



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL NORTE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS
MBA EXECUTIVE**



TESINA: Como mejorar el EBIT de una empresa regional aplicando técnicas de estrategia empresarial y marketing de servicio

Integrantes:

Rodrigo Cuevas Castro

Rodrigo Etcheverry Menares

Marcelo Vergara Castro

INDICE DE MATERIAS

INTRODUCCION

CAPITULO 1.FUNDAMENTOS O ANTECEDENTES

		8
1.1	EMPRESA	8
1.1.1	Objetivos estratégicos	8
1.1.2	Lineamientos generales	8
1.1.3	Metas	8
1.1.4	Visión	9
1.1.5	Misión	9
1.2	FORMA COMO OPERA HOY LA EMPRESA	9
1.3	CLIENTES	10
1.3.1	Plan de negocios de la gerencia de servicios	12
1.3.1.1	Estrategia gerencia de servicios	12
1.3.2	Plan de negocios ingeniería de mantenimiento	13
1.3.2.1	Servicios	13
1.3.2.2	Clientes	13
1.3.2.2.1	Clientes proyectados año 2012	14
1.3.2.3	Estrategias ingeniería de mantenimiento	15
1.3.2.4	Rentabilidad proyectada	17
1.3.3	Plan de negocios servicios externos	18
1.3.3.1	Servicios	18
1.3.3.2	Competencia	19
1.3.3.3	Estrategia año 2012	20
1.3.3.4	Plan de proyectos	20
1.3.3.5	Proyección de ventas	24
1.3.3.6	Rentabilidad proyectada	25
1.3.3.7	Políticas internas servicios externos	26
1.3.3.7.1	Políticas operativas	26
1.3.3.7.2	Políticas con contratistas	27
1.3.4	Plan de negocios talleres	27
1.3.4.1	Como opera hoy el área talleres	27
1.3.4.1.1	Recursos y personal	28
1.3.4.1.2	Estrategias talleres	30
1.3.4.2	Tipo de negocio área talleres	30
1.3.4.3	Mercado área taller (clientes)	30
1.3.4.4	Entorno taller (competencia)	31
1.3.4.5	Rentabilidad proyectada área taller	32

CAPITULO 2.-FUNDAMENTOS TEORICOS	33
2.1	LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL CON METODO 33
2.1.1	Las Estrategias de negocio genéricas 33
2.1.1.1	Penetración en el mercado 33
2.1.1.2	Desarrollo de productos 34
2.1.1.3	Desarrollo de mercados 35
2.1.1.4	Estrategia de costes y productividad 35
2.1.1.5	Diversificación 35
2.2	ESTRATEGIAS INSTRUMENTALES Y ESTRATEGIAS FINALES 35
2.3	ANÁLISIS MÁS DETALLADO DE LAS DISTINTAS DIRECCIONES ESTRATÉGICAS 35
2.3.1	Penetración en el mercado 35
2.3.1.1	Penetración con expansión 35
2.3.1.2	Especialización o penetración con contracción 36
2.3.2	Segmentación 37
2.3.3	Incremento de capacidad 37
2.3.4	Desarrollo de productos 39
2.3.4.1	Consideraciones sobre su plausibilidad 41
2.3.4.1.1	Fuerzas / debilidades de partida 41
2.3.5	Desarrollo de mercados 42
2.3.5.1	Desarrollo de mercados geográficos 42
2.3.5.2	Consideraciones sobre su plausibilidad 43
2.3.5.2.1	Fuerzas / debilidades de partida 43
2.3.6	Diversificación 44
2.3.6.1	Diversificación horizontal 45
2.3.6.2	Diversificación horizontal inmediata 46
2.3.6.3	Diversificación horizontal mediata 46
2.3.6.4	Consideraciones sobre su plausibilidad 47
2.3.6.4.1	Fuerzas debilidades de partida 47
2.3.7	Integración vertical 49
2.3.7.1	Consideraciones sobre su plausibilidad. 50
2.3.7.1.1	Fuerzas/debilidades de partida 50
2.3.8	Diversificación concéntrica. 51
2.3.9	Diversificación concéntrica con otras sinergias en la gestión 52
2.3.10	Otras diversificaciones concéntricas 52
2.3.10.1	Consideración sobre su plausibilidad. 53
2.3.10.1.1	Fuerzas/debilidades de partida 54
2.3.11	Diversificación por conglomerado 55
2.3.11.1	Consideraciones sobre su plausibilidad 55
2.3.11.1.1	Fuerzas/debilidades de partida 55
2.4	Calidad, Satisfacción y Percepciones del cliente 56
2.4.1	Satisfacción contra calidad del servicio 57
2.5	SATISFACCION DEL CLIENTE 57
2.6	EMOCIONES DEL CONSUMIDOR 58

2.7	ATRIBUCIONES PARA EL ÉXITO O FRACASO DEL SERVICIO	59
2.8	PERCEPCIONES DE EQUIDAD O IMPARCIALIDAD	60
2.9	Dimensiones de la calidad del servicio	61
2.9.1	Confiabilidad: entregar las promesas	62
2.9.2	Sensibilidad: estar dispuesto a ayudar	62
2.9.3	Seguridad: inspirar credibilidad y confianza	62
2.9.4	Empatía: tratar a los clientes como individuos	63
2.9.5	Tangibles: representar al servicio físicamente	64
CAPITULO 3.- METODOLOGIA		65
3.1	BREVE RESEÑA (resumen ejecutivo del proyecto)	65
3.2	FORMA DE OPERAR	66
3.3	MERCADO	66
3.4	DEFINICION DE DEMANDA	66
3.5	EL PRODUCTO O SERVICIO	67
3.6	ESTRATEGIA DE PRECIOS	68
CAPITULO 4.- APLICACIÓN		
4.1	PRESUPUESTO DE INVERSIONES EN US\$	69
4.2	INVERSIÓN INICIAL	69
4.3	CAPITAL DE TRABAJO	69
4.4	ESTIMACION DEL RESULTADO OPERACIONAL MM\$	70
4.5	PROPUESTA ESTRATEGICA	71
4.6	ANÁLISIS INTERNO A NIVEL DE NEGOCIO	71
4.7	LA CADENA DEL VALOR	72
4.8	INFRAESTRUCTURA GERENCIAL	72
4.9	RECURSOS HUMANOS	73
5.0	TECNOLOGIA	73
5.1	ADQUISICIONES	73
5.2	LOGÍSTICA DE ENTRADA	73
5.3	OPERACIONES	73
5.4	COMERCIALIZACIÓN	73
5.5	POST VENTA (REPUESTOS Y SERVICIO)	73
5.6	FODA Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	73
5.7	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	75
CAPITULO 5.- CONCLUSIONES		76
BIBLIOGRAFIA		78

INDICE DE FIGURAS

Figura I-1	Forma como opera hoy la empresa	9
Figura I-2	Forma como opera hoy la empresa	10
Figura I-3	Mapa estratégico.	12
Figura I-4	Diagrama ingeniería de mantenimiento.	16
Figura I-5	Organigrama funcional	24
Figura I-6	Diagrama taller	28
Figura IV-1	Cadena de valor	71

INDICE DE TABLAS

Tabla I -1	Clientes actuales	10
Tabla I -2	Competencia.	11
Tabla I-3	Servicios bajo la modalidad de contratos permanentes.	14
Tabla I-4	Servicios bajo la modalidad de servicios esporádicos	14
Tabla I-5	Servicios prestados internamente	14
Tabla I-6	Servicio bajo la modalidad de contratos permanentes	14
Tabla I-7	Servicios bajo la modalidad de servicios esporádicos	15
Tabla I-8	Servicios prestados internamente	15
Tabla I-9	Competencia.	15
Tabla I-10	Recursos adicionales requeridos	16
Tabla I-11	Personal requerido año 2012.	16
Tabla I-12	Venta total ingeniería de mantenimiento	17
Tabla I-13	Resumen EERR área ingeniería de mantenimiento	17
Tabla I-14	Clientes	18
Tabla I-15	Competencia.	19
Tabla I-16	Proyectos de armados de equipos	20
Tabla I-17	Proyectos de overhaul's de equipos	21
Tabla I-18	Recursos y personal requerido	22
Tabla I-19	Personal necesario	23
Tabla I-20	Servicios de armados de equipos	24
Tabla I-21	Servicios de overhaul's de equipos	25
Tabla I-22	Venta total servicios externos.	25
Tabla I-23	Resumen EERR área servicios externos (SSEE)	25
Tabla I-24	Personal administrativo.	28
Tabla I-25	Los actuales clientes de taller son	30
Tabla I-26	Entorno taller (competencia)	31
Tabla I-27	Resumen EERR área taller	32
Tabla III-1	Estudio de mercado	66

Tabla IV-1	Presupuesto de inversiones en US\$	68
Tabla IV-2	Ingresos	69
Tabla IV-3	Costos	69
Tabla IV-4	Resumen eerr taller + recomp año 2012	69

INTRODUCCION

La administración moderna sugiere separar y especializar las áreas de negocios dentro de una misma empresa, de manera tal de lograr identificar con mayor nitidez las fortalezas y debilidades que se puedan generar y trabajar sobre ellas, ya sea, potenciando las fortalezas e introduciendo mejoras a los aspectos que se presenten mas debilitados. Esta tarea se lleva a cabo inyectando recursos humanos, financieros, aplicando estrategias y reordenando los procesos.

Según el tamaño de la compañía la subdivisión también se aprecia al interior de centros de negocios o centros de costos. El caso que veremos en esta tesina se enfoca precisamente en un área que está dentro de un centro de negocios o centro de costos, la cual, no logra cumplir los resultados operacionales exigidos por la alta dirección y definidos como estándar por esta compañía.

La presente tesis se enfoca en cómo poder revertir este resultado calificado como insatisfactorio.

El presente trabajo tiene como objetivo la aplicación de estrategias empresariales existentes, de la cual, se generará una nueva unidad de negocio denominada "*recomp*" que se dedicará a la reconstrucción o reparación de componentes usados con piezas o partes nuevas (repuestos) y también la aplicación de técnicas de marketing que permitirán una adecuada inserción en el mercado que la empresa desarrolla sus funciones.

En resumen, tiene como objetivo general, generar un plan estratégico, para resolver los problemas de rentabilidad de un área de negocios dentro de esta compañía. Objetivo que se desarrollará a través de 4 capítulos.

En el capítulo uno, se analizarán los fundamentos o antecedentes de la empresa, la forma que tiene hoy, el tipo de negocio en que participa, el mercado y su entorno.

En el capítulo dos se mencionarán sus fundamentos teóricos, se explicarán las estrategias existentes y sus autores.

En el capítulo tres se mencionará la metodología, se explicará cómo se abordará el problema, como se cumplirá con el objetivo principal, se enumerarán los pasos a seguir.

En el capítulo cuatro concerniente a la aplicación se describirá el plan de negocios, los estados financieros y la propuesta estratégica.

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS O ANTECEDENTES

1.1.- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa en la cual se basa la tesina se dedica a la comercialización de palas y perforadoras de gran tamaño. Fue fundada en 1950 en la ciudad de Milwaukee, Estados Unidos. Cuenta con fábricas en Sudáfrica, India, Alemania.

En Chile opera desde 1977, su casa matriz está ubicada en Santiago, cuenta con oficinas en Antofagasta e Iquique, cuenta con 450 empleados, tiene presencia en casi la totalidad de las compañías mineras que requieren equipos de este tonelaje.

Recientemente ha sido adquirida por la multinacional Caterpillar, transacción que alcanzo los ocho mil seiscientos millones de dólares.

La administración local ha definido algunos parámetros que a continuación se detallan:

1.1.1 Objetivos estratégicos

- Ser la subsidiaria más rentable de la compañía.
- Ser el proveedor preferido.
- Ser la compañía de referencia para el mercado.

1.1.2 Lineamientos generales

- Debemos estar conectados y comprometidos
- Participar y beneficiarnos del gigantesco desarrollo del mercado.
- Convertir las oportunidades de mercado en nuestras oportunidades.
- Ser la compañía preferida de todos nuestros accionistas (tenemos los empleados y los productos requeridos para esto).
- Estar conectados con la minería, la fabricación y el servicio.
- Estar comprometidos con la calidad, la innovación y la mejora continua.
- Estar conectados y comprometidos a lograr la excelencia para nuestros clientes.

1.1.3 Metas

- a) Alinear a la compañía a fin de lograr la excelencia para nuestros clientes.
 - Alineación funcional
 - Alineación de procesos
 - Alineación personal
- b) Estar constantemente concentrado en las necesidades de nuestros clientes.
- c) Crecer con nuestros clientes.
- d) Actuar ahora para participar en los mercados de rápido crecimiento.

- e) Minería: Identificar y definición clara de nuestro potencial de crecimiento.
- f) Manufactura: Ampliación de nuestra variedad de productos con base en las capacidades.
- g) Servicio: Orientación más fuerte en las necesidades de los clientes.
- h) Calidad: Mejora de la calidad de los productos.
- i) Innovación: Encabezar el diseño de productos de maquinaria para minería.
- j) Mejora continua: Optimización de ventas, canales de distribución y procesos.
- k) Excelencia para el cliente: Creación de mercados y estrategias de desarrollo para los clientes.

1.1.4 **Visión**

Nuestros productos en todas las mineras del país.

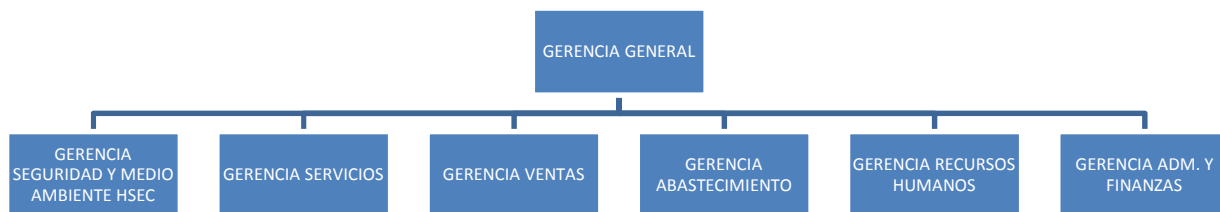
1.1.5 **Misión**

Sustentar en el largo plazo la existencia y adquisición de nuestros productos en el ámbito minero, proporcionando una asesoría técnica especializada, un servicio de mantenimiento de alta calidad y el suministro oportuno de repuestos, que en conjunto respondan a las necesidades del cliente. Todo ello en un ambiente de trabajo que favorezca el desarrollo profesional y personal de nuestros colaboradores, el uso responsable de nuestros recursos y el cuidado al medio ambiente, unidos a un compromiso social con la comunidad.

1.2.- **FORMA COMO OPERA HOY LA EMPRESA**

La compañía en Chile está constituida por una gerencia general y seis gerencias de área. Ventas, repuestos, finanzas, recursos humanos, seguridad y medio ambiente y servicio.

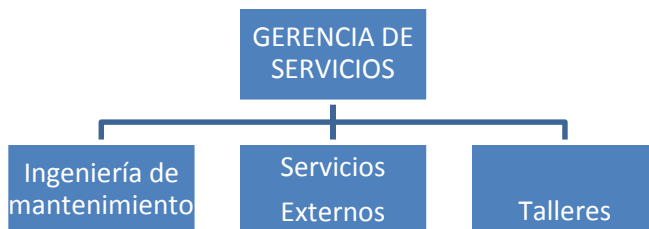
Figura I-1. Organigrama Actual Empresa



Fuente: Elaboración Propia

En su estructura orgánica tiene una gerencia de servicios, la cual se subdivide en tres superintendencias (ingeniería de mantenimiento, servicios externos y talleres).

Figura I-2. Subdivisión Gerencia de Servicios



Fuente: Elaboración Propia

1.3.- **CLIENTES**

Los clientes tienden a concentrarse en empresas multinacionales. Esto implica que existe una mayor comunicación entre ellos y que las estrategias que se implementen en una minera podrán ser implementadas en otras. Por esto es relevante que los servicios que preste la gerencia de servicios deben ser de calidad y con seguridad.

Tabla I -1. Clientes actuales.

Cliente	Ubicación	Equipos (Eléctricos)
Cia. Minera Escondida	Antofagasta	15 Palas - 13 Perforadoras
Cia. Minera Collahuasi	Iquique	9 Palas - 8 Perforadoras
Codelco Norte Div. Chuqui-RT	Calama	4 Palas - 7 Perforadoras
Gabriela Mistral	Calama	2 Palas - 3 Perforadoras
Minera Los Bronces	Santiago	5 Palas - 5 Perforadoras
Minera Candelaria	Copiapó	4 Perforadoras
Minera CMH	Vallenar	1 Pala
Minera El Tesoro	Sierra Gorda	2 Palas
Minera El Abra	Calama	1 Perforadora
Minera Carmen de Andacollo	Coquimbo	4 Palas
Minera Quebrada Blanca	Iquique	3 Palas - 3 Perforadoras
Minera Mantos de Oro	Copiapó	1 Pala
Minera Lomas Bayas	Antofagasta	1 Perforadora
Barrick Pascua Lama	Vallenar	1 Pala - 2 Perforadoras
Mina Ministro Hales	Calama	2 Palas - 3 Perforadoras
Mina Cerro Colorado	Iquique	1 Pala

Fuente: Elaboración propia

En Total se presentan 50 Palas eléctricas y 50 Perforadoras.

La competencia que se visualiza se muestra a continuación:

Tabla I -2. Competencia.

Empresa	Competencia en	Servicios en competencia	Área
Cainsa	Los bronces	Overhauill de Perforadoras y reparaciones de componentes en faena	Servicios externos
Comercial San Ignacio	Candelaria	Overhauill de perforadoras y mantención y reparación de componentes en faena	Servicios externos
Calimec	Collahuasi	Overhauill de perforadoras y reparaciones de componentes en faena	Servicios externos
JCM Ingeniería	MEL	Overhauill de perforadoras, reparación y mantenimiento de componentes en faena	Servicios externos
Cadetech	Todas las faenas	Solid Word, moncon, otros	Ingeniería de mantenimiento
Ex Ingenieros	Todas las faenas	Auditoria, capacitación, servicios	Ingeniería de mantenimiento
Sorena	MEL, Los bronces	Rep. y recuperación de componentes de palas y perforadoras	Taller
Morgan Industrial	MEL, C° Colorado	Reparación de componentes	Taller
Maestranza Diesel	MEL, Collahuasi, LB	Reparación de componentes	Taller
Elecmetal	Collahuasi, Codelco	Reparación de baldes	Taller
Cainsa	Los Bronces, MEL	Reparación de baldes, componentes de perforadoras	Taller
Forjado	Colla, MEL, Codelco	Reparación de componentes	Taller
Calimec	Colla, C° Colorado	Soldadura de taller y terreno, reparación de componentes, fabricación de partes y piezas	Taller
Makimet	Colla, C° Colorado	Fabricación de engranajes, reparación de componentes	Taller
Empresas HC	Collahuasi, Codelco	Fabricación y recuperación de componentes	Taller
Conymet	Collahuasi	Reparación de baldes	Taller
ABR	MEL, Collahuasi	Reparación de motores eléctricos	Taller
Tormetal y JCM	MEL	Reparación y fabricación de componentes	Taller

Fuente: Elaboración propia

1.3.1 Plan de negocios de la gerencia de servicios

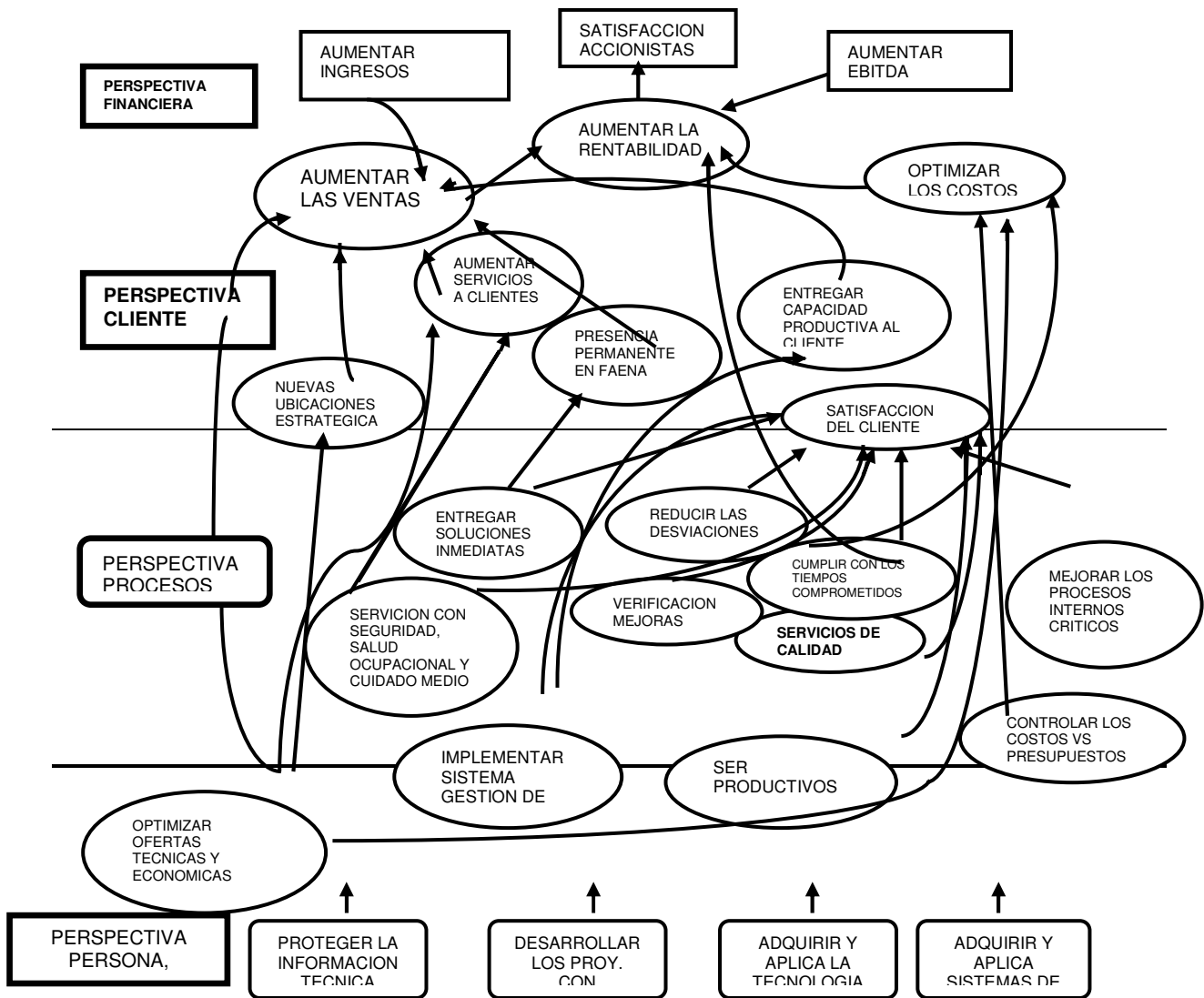
1.3.1.1.- Estrategia gerencia de servicios

De acuerdo a los lineamientos generales establecidos por la compañía la gerencia de servicios establece sus objetivos estratégicos.

a) Mapa estratégico de la gerencia de servicios año 2012

En el siguiente mapa estratégico se muestran las estrategias que establece la gerencia de servicios en base a los lineamientos planteados y a cuatro (4) perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos internos y personas, Infraestructura e información:

Figura I -3. Mapa estratégico.



Fuente: Elaboración Propia.

b) Establecimiento de estrategias

- Entregar capacidad productiva de nuestros equipos, enfocándonos en la prestación de nuestros servicios hacia la gestión de activos.
- Instalarnos en lugares estratégicos, cerca de nuestros principales clientes para prestar nuestros servicios.
- Consolidar con calidad, seguridad, salud ocupacional y cuidado del ambiente, los servicios permanentes y esporádicos actuales que tenemos en las diversas faenas y mantenerlo en el tiempo con los nuevos servicios que desarrollemos.
- Captar nuevos servicios con los clientes actuales y futuros clientes de nuestros equipos.
- Desarrollar el negocio de servicio y soporte para todas las líneas.
- Desarrollar planes en conjunto con los clientes para convertirnos en su proveedor preferido y contribuir a mejorar la disponibilidad de nuestros equipos.
- Tener una presencia permanente en faena, de manera de dar un apoyo constante y soluciones rápidas al cliente, que contribuyan a mantener confiables y disponibles nuestros equipos.

1.3.2 Plan de negocios ingeniería de mantenimiento

1.3.2.1.- Servicios

Ingeniería de mantenimiento ofrece los siguientes servicios:

- Auditoria: Inspección estructural a equipos.
- Capacitación: Instrucción en mantenimiento mecánico y eléctrico de los equipos e instrucción en operación de estos equipos.
- Moncon: Servicio de monitoreo de condiciones.
- Servicios en terreno: Asesoría técnica con ingenieros de servicios eléctricos y/o mecánicos.
- Diseño estructural y análisis de elementos finitos (solidwork).
- Servicio de ingeniero erector para armado de palas y perforadoras.
- Contratos de servicios a largo plazo: Asesoría técnica con ingenieros de servicios eléctricos y/o mecánicos a largo plazo en terreno.
- Análisis de confiabilidad.

1.3.2.2.- Clientes

A continuación se identifican los diferentes clientes y servicios que entrega a cada uno de ellos, de acuerdo al tipo de servicio que se presta actualmente:

Tabla I-3. Servicios bajo la modalidad de contratos permanentes.

Cliente	Tipo de servicio	Fecha termino
Codelco Chile Div. Chuquicamata	Ing. Servicio Eléctrico	Abril
Codelco Chile Div. Chuquicamata	Soporte Mantenición mecánica	Mayo
MEL	Ing. Servicio Eléctrico	Septiembre
CMDIC	Moncon	Junio

Fuente: Elaboración propia

Tabla I-4. Servicios bajo la modalidad de servicios esporádicos.

CMDIC	Auditoria, servicio
Minera Gabriela Mistral	Capacitación
Minera Los Bronces	Capacitación, servicio
Cia. Minera Cerro Colorado	Servicio
Minera El Abra	Capacitación, servicio

Fuente: Elaboración propia

Tabla I-5. Servicios prestados internamente.

MARC Gaby	Moncon, capacitación
Servicios externos	Servicio, commissioning
Centro servicios Antofagasta	Moncon, solidwork

Fuente: Elaboración propia

1.3.2.2.1.- Clientes proyectados año 2012

A continuación se identifican los diferentes clientes y servicios que se proyecta para el año 2012 de cada uno de ellos, de acuerdo al tipo de servicio que se proyecta realizar:

Tabla I-6. Servicio bajo la modalidad de contratos permanentes.

Cliente	Tipo de servicio	Fecha inicio
Codelco Chile Div. Chuquicamata	Ing. Servicio Eléctrico	Abril
Codelco Chile Div. Chuquicamata	Soporte Mantenición mecánica	Junio
MEL	Ing. Servicio Eléctrico	Septiembre
CMDIC	Moncon	Junio

Fuente: Elaboración propia

Tabla I-7. Servicios bajo la modalidad de servicios esporádicos.

Clientes	Servicios esporádicos
MEL	Auditoria, capacitación
CMDIC	Auditoria, servicio, capacitación
Codelco Div. Chuquicamata	Capacitación, servicio, Moncon
Minera Gabriela Mistral	Capacitación, auditoria
Minera Los Bronces	Capacitación, auditoria, servicio
Pascua Lama	Capacitación, servicio
Ministro Hales	Capacitación, auditoria
CMH	Auditoria, capacitación, servicio
Cia. Minera Cerro Colorado	Capacitación, servicio

Fuente: Elaboración propia

Tabla I-8. Servicios prestados internamente.

MARC Gaby	Moncon, capacitación, servicios
Servicios externos	Servicio, commissioning
Centro servicios Antofagasta	Moncon, solidwork
Gerencia de ventas	Capacitación

Fuente: Elaboración propia

Tabla I-9. Competencia.

Empresa	Servicios que ofrece
Cadotech	Solid work, Moncon, otros
Ex Ingenieros	Auditoria, capacitación, servicios
Clientes	Moncon

Fuente: Elaboración propia

1.3.2.3.- Estrategias ingeniería de mantenimiento

- Consolidar productos nuevos que se están desarrollando
- Expandir el negocio para Brasil
- Desarrollar los servicios con personal capacitado en los nuevos servicios
- Convertir las oportunidades detectadas en terreno en negocio
- Ser referentes en ingeniería de mantenimiento para nuestros clientes
- Adaptar nuestra estructura de acuerdo a los requerimientos del mercado

Tabla I-10. Recursos adicionales requeridos.

Ítem	Descripción	Cantidad
1	Software de Ingeniería	1
2	Instrumento fluke 89	1
3	Osciloscopio	1
4	Maleta de herramienta	1
5	Data Q 730	1
6	Rowogski Current	3
7	Tarjetas de PCMCIA	2
8	Flujometro	4
9	Equipo medición de vibraciones	1
10	Cámara termográfico	2
11	Amperímetro de tenaza	2
12	Tarjetas de PCMCIA Osciloscopio	2
13	Juego de herramientas para auditoria	2
14	Paneles didácticos de palas, perforadoras	3

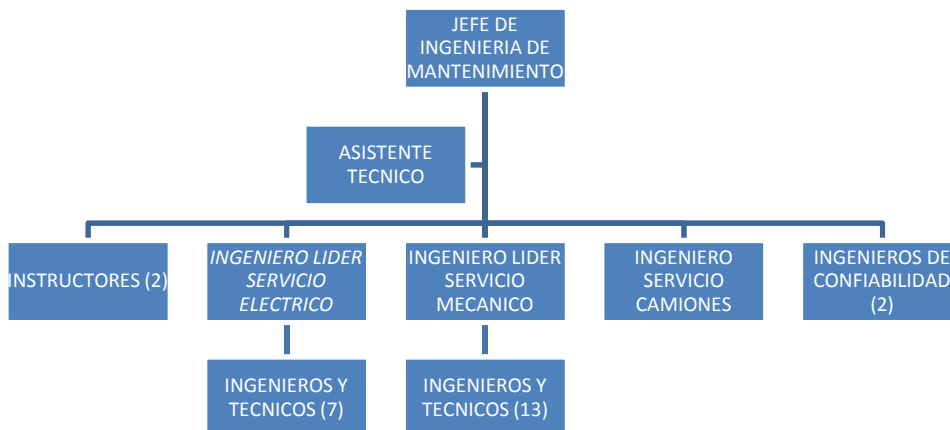
Fuente: Elaboración propia

Tabla I-11. Personal requerido año 2012.

Ítem	Descripción	Cantidad
1	Superintendente	1
2	Personal administrativo	1
3	Personal operativo	27
Total personas		29

Fuente: Elaboración propia

Figura I-4. Diagrama ingeniería de mantenimiento.



Fuente: Elaboración Propia

La rentabilidad proyectada para el área de ingeniería de mantenimiento según los proyectos a desarrollar en el año 2012:

Tabla I-12. Venta total ingeniería de mantenimiento

Servicio	Venta CLP
Total ventas anual CLP	2.192.413.796
Total ventas anual USD	4.343.564

Fuente: Elaboración propia

1.3.2.4.- Rentabilidad Proyectada

De acuerdo a la proyección de los servicios, personal y equipos de apoyo requeridos para el año 2012, la rentabilidad proyectada para ingeniería de mantenimiento considerando la siguiente estructura es 33,19%.

Tabla I-13. Resumen EERR área ingeniería de mantenimiento

Descripción	Total CLP
Ventas	\$ 2.192.413.796
Total Ingresos	\$ 2.192.413.796
SUPERVISION	\$ 693.785.064
MANO DE OBRA	\$ 47.222.076
ADMINISTRACION	\$ 79.042.404
HORAS EXTRAS	\$ 2.421.636
GRATIFICACION	\$ 22.904.592
VACACIONES	\$ 13.912.800
BONOS	\$ 176.862.732
BENEFICIOS	\$ 14.495.412
ALIMENTACION	\$ 6.030.444
PAYROLL TAXES	\$ 15.356.496
ARRIENDO	\$ 77.895.144
VEHICULOS	\$ 1.020.000
REPARACIONES	\$ 163.716
OFFICE SUPLIES	\$ 2.997.924
EXPENDABLE SUPPLIES	\$ 15.072.600
MISCELLANEOUS	\$ 5.301.204
SERVICIOS PROFESIONALES	\$ 7.072.704
GASTOS DE VIAJE	\$ 156.986.916
CARGOS INTERNOS	\$ 29.275.212
INSURANCE	\$ 5.926.008
INFORMATICA	\$ 35.907.444
DEPRECIACION	\$ 37.824.492

START UP AMORT	\$ 17.166.192
LABOR CHARGES	\$ 0
TOTAL COSTOS	\$ 1.464.643.212
MARGEN OPERACIONAL	\$ 727.770.584
PORCENTAJE RENTABILIDAD	33,2%

Fuente: Elaboración Propia

Los detalles del EERR de área Ingeniería y Mantenimiento se encuentran indicados en anexo N° 2.

1.3.3.- Plan de negocios servicios externos

1.3.3.1- Servicios

Servicios externos brinda los siguientes servicios:

- Armado de equipos: palas y perforadoras.
- Desarme de equipos palas y perforadoras
- Reparaciones mayores de palas y perforadoras (overhault)
- Reparaciones medianas y pequeñas de palas y perforadoras.

De acuerdo al mercado actual y el crecimiento minero de los próximos años, los principales clientes identificados para el negocio de servicios externos son:

Tabla I-14. Clientes

Cliente	Ubicación	Equipos
Cia. Minera Escondida	Antofagasta	15 Palas eléctricas 13 Perforadoras eléctricas
Cia. Minera Collahuasi	Iquique	9 Palas eléctricas 8 Perforadoras eléctricas
Codelco Norte Div. Chuqui-RT	Calama	4 Palas eléctricas 7 Perforadoras eléctricas
Gabriela Mistral	Calama	2 Palas eléctricas 3 Perforadoras eléctricas
Minera Los Bronces	Santiago	5 Palas eléctricas 5 Perforadoras eléctricas
Minera Candelaria	Copiapó	4 Perforadoras eléctricas
Minera CMH	Vallenar	1 Pala eléctrica
Minera El Tesoro	Sierra Gorda	2 Palas eléctricas
Minera El Abra	Calama	1 Perforadora eléctrica
Cliente	Ubicación	Equipos
Minera Carmen de Andacollo	Coquimbo	4 Palas eléctricas

Minera Quebrada Blanca	Iquique	3 Palas eléctricas 3 Perforadoras eléctricas
Minera Mantos de Oro	Copiapó	1 Pala eléctrica
Minera Lomas Bayas	Antofagasta	1 Perforadora eléctrica
Barrick Pascua Lama	Vallenar	1 Pala eléctrica 2 Perforadoras eléctricas
Mina Ministro Hales	Calama	2 Palas eléctricas 3 Perforadoras eléctricas
Mina Cerro Colorado	Iquique	1 Pala eléctrica

Fuente: Elaboración Propia

Dentro del total de clientes del mercado minero, las mineras que demandaran la mayor cantidad de servicios y recursos de servicios externos en el año 2012 serán:

- Minera Escondida Ltda.
- Minera Doña Inés de Collahuasi
- Mina Ministro Hales.
- Pascua Lama.

1.3.3.2.- Competencia

Considerando el crecimiento del mercado minero y las empresas que brindan servicios a las mineras, se pueden detectar que en los últimos años las empresas principales competidoras en los servicios brindados por servicios externos son:

- Servicio de armado de equipos (no existe competidor)
- Servicio de overhaull de palas (no existe competidor)
- Servicio de overhaull de perforadoras.

Tabla I-15. Competencia.

Empresa	Competencia en	Servicios competencia en	Área
Cainsa	Los bronces	Overhaull de Perforadoras y reparaciones de componentes en faena	Servicios externos
Comercial San Ignacio	Candelaria	Overhaull de perforadoras y mantención y reparación de componentes en faena	Servicios externos

Calimec	Collahuasi	Overhaul de perforadoras y reparaciones de componentes en faena	Servicios externos
JCM Ingeniería	MEL	Overhaul de perforadoras, reparación y mantenimiento de componentes en faena	Servicios externos

Fuente: Elaboración propia

1.3.3.3.- Estrategia año 2012

Considerando los resultados, mercado, competencia, gestiones y eventos relevantes ocurridos en los últimos años en servicios externos se ha definido como estrategia para el año 2012:

Desarrollar planes internos y en conjunto con los clientes, con el objetivo de consolidar los servicios de overhaul's de palas que en los años se han ejecutado satisfactoriamente con los principales clientes (Minera Escondida, Collahuasi, Los Bronces) y transmitir dicha satisfacción a los demás clientes (CMH, Cerro Colorado, Quebrada Blanca, entre otros).

Evaluar los servicios de overhaul's de perforadoras, analizando las propuestas de los principales competidores (JCM y Calimec), y con ello, desarrollar ofertas competitivas de este servicio, con el objetivo de captar en el tiempo el servicio de overhaul's de perforadoras que actualmente no hemos podido competir con los bajos costos de nuestra competencia.

1.3.3.4.- Plan de proyectos

Considerando las órdenes de compra emitidas por los clientes, se detalla a continuación los armados de los equipos y las fechas estimativas para el inicio de cada proyecto:

Tabla I-16. Proyectos de armados de equipos.

N° Proyecto	Proyecto	Cliente	Fecha Inicio	Fecha Termino
1	Armado perforadora	Pascua Lama	01-Febrero-12	01-Marzo-12
	Instalación mástil y commissioning pala		01-Marzo-12	11-Marzo-12
2	Pre-armado pala	Pascual Lama	01-Agosto-12	15-Agosto-12
	Armado pala		15-Agosto-12	05-Noviembre-12

	Commissioning pala		05-Noviembre-12	15-Noviembre-12
3	Armado perforadora	Pascua Lama	01-Diciembre-12	10-Diciembre-12
	Instalación mástil y commissioning perforadora		10-Diciembre-12	30-Diciembre-12
4	Armado pala	Ministro Hales	15-Enero-12	20-Marzo-12
	Commissioning pala		20-Marzo-12	27-Marzo-12
5	Armado pala	Ministro Hales	01-Marzo-12	06-Mayo-12
	Commissioning pala		06-Mayo-12	13-Mayo-12
6	Armado perforadora	Ministro Hales	05-Enero-12	25-Enero-12
	Instalación mástil y commissioning perforadora		25-Enero-12	02-Febrero-12
7	Armado perforadora	Ministro Hales	30-Marzo-12	20-Abril-12
	Instalación mástil y commissioning perforadora		20-Abril-12	27-Abril-12
8	Armado perforadora	Ministro Hales	05-Mayo-12	25-Mayo-12
	Instalación mástil y commissioning perforadora		25-Mayo-12	02-Junio-12
9	Armado pala	Los Bronces	01-Febrero-12	05-Mayo-12
	Commissioning pala		05-Mayo-12	12-Mayo-12

Fuente: Elaboración propia

Considerando la información obtenida de nuestros clientes en conjunto con la nuestra (vidas útiles componentes, trabajos realizados, compra de repuestos entre otros) se proyecta los siguientes proyectos de overhaul's ha realizar en las diferentes mineras del país:

Tabla I-17. Proyectos de overhaul's de equipos.

N° Proyecto	Proyecto	Cliente	Fecha inicio	Fecha termino	Duración (días)
1	Contrato reparación flota	MEL	01-01-12	01-12-12	365
2	Desarme 01 pala existente	MEL	01-04-12	21-05-12	50
3	Overhauil pala	Collahuasi	01-06-12	16-07-12	45
4	Contrato	Collahuasi	01-01-12	01-04-12	90

	apoyo permanente faena				
5	Overhaul pala 3	Los Bronces	01-08-12	31-08-12	30
6	Overhaul pala 7	Los Bronces	12-09-12	02-10-12	20
7	Contrato apoyo permanente faena	Quebrada Blanca	01-05-12	30-07-12	90

Fuente: Elaboración propia

En total se desarrollaran 7 proyectos de overhaul's y contratos de apoyo en faena, distribuidos en el 2012 en nuestros principales clientes.

De acuerdo a la proyección de los proyectos a desarrollar por servicios externos en el año 2012, se estableció la cantidad de personal necesario para cada proyecto por turno y los equipos de apoyo requeridos para cada proyecto.

Tabla I-18. Recursos y personal requerido.

Equipos requeridos proyectos 2012	Cliente	Grúa horquilla	Alza hombre	Compresor	Maq. Soldadora autonoma	Alimentador de alambre	Torre de iluminación	Generador	Robot eléctricos	Baños químicos	Camionetas	Cadenas y estrobos	Personal requerido
Armado pala	Ministro Hales	1	1	1	4	5	2	1	0	5	3	1	29
Armado perforadora	Ministros Hales	1	0	1	1	1	2	0	0	2	3	1	15
Contrato reparación flota palas	Escondida	1	1	1	4	4	4	1	1	4	4	0	39
Desarme pala	Escondida	1	1	1	2	2	5	1	0	5	3	1	35
Overhaul pala	Collahuasi	1	1	1	4	4	4	1	2	4	3	1	46

Fuente: Elaboración propia

Las solicitudes de personal faltante y equipos de apoyo, se deben generar de acuerdo a lo siguiente:

- Solicitud de personal (45 a 60 días de anticipación dependiendo de la cantidad solicitada, arrea gerencia de personas).
- Solicitud de equipos de apoyo (10 días de anticipación, área rental).
- Habilitación de personal, exámenes e inducciones de acuerdo a la minera (20 días de anticipación, área logística servicios externos).

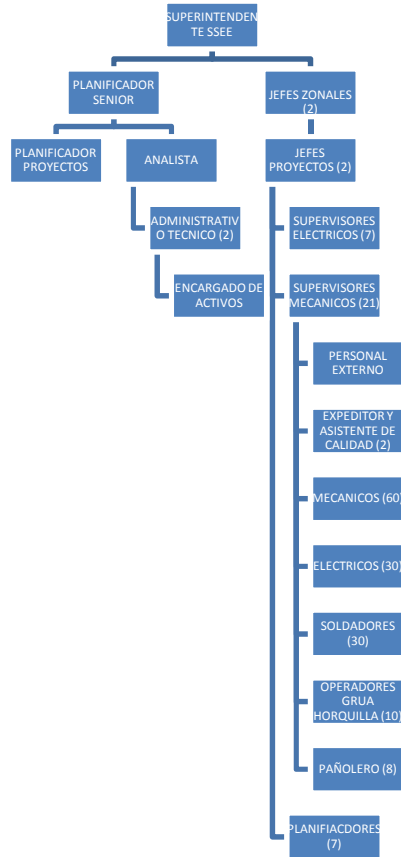
Considerando los proyectos, las gestiones y requerimientos administrativos, el personal necesario para servicios externos en el año 2012 con contratos indefinidos, corresponden a:

Tabla I-19. Personal necesario.

Cargo	Cantidad
Superintendente	1
Planificador sénior	1
Planificador proyectos	1
Analista SSEE	1
Administrativo	2
Encargado de activos	1
Total	7
Jefe proyecto	4
Supervisor mecánico	21
Supervisor eléctrico	7
Asistentes de calidad	2
Planificador	7
Expeditor	2
Mecánico	60
Eléctrico	30
Soldador	30
Operador grúa horquilla	10
Pañolero	8
Total	181

Fuente: Elaboración propia

Figura I-5. Organigrama funcional



Fuente: Elaboración Propia

1.3.3.5.- Proyección de ventas

De acuerdo a la proyección de armados de palas y perforadoras durante el transcurso del año 2012, se estima el siguiente valor total de ventas por servicio de armados:

Tabla I-20. Servicios de armados de equipos.

Armados	Cantidad
Palas	4
Perforadoras	5
Total venta anual CLP	4.385.000.000
Total venta anual USD	8.687.469

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la proyección de overhaul's y apoyo de personal en faena durante el transcurso del año 2012, se estima el siguiente valor total de ventas por estos servicios.

Tabla I-21. Servicios de overhual's de equipos.

Overhaul's	Cantidad
Palas & apoyo en faena	7
Total venta anual CLP	7.097.000.000
Total venta anual USD	14.060.426

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la proyección de ventas por los servicios de armado y overhual's, se estima el siguiente valor total de ventas en el transcurso del año 2012:

Tabla I-22. Venta total servicios externos.

Servicio	Venta CLP
Armados	4.385.000.000
Overhaul's & apoyo en faena	7.097.000.000
Total ventas anual CLP	11.482.000.000
Total ventas anual USD	22.747.895

Fuente: Elaboración propia

1.3.3.6.- Rentabilidad proyectada

De acuerdo a la proyección de los servicios, personal y equipos de apoyo requeridos para el año 2012, la rentabilidad proyectada para servicios externos considerando la siguiente estructura es 38,25%.

Tabla I-23. Resumen EERR área servicios externos (SSEE)

Descripción	Total CLP
ARMADO PALAS Y PERFORADORAS	\$ 4.385.000.000
OVERHAUL'S PALAS & APOYO FAENA	\$ 7.097.000.000
TOTAL INGRESOS	\$ 11.482.000.000
SUPERVISION	\$ 727.007.184
MANO DE OBRA	\$ 1.087.135.704
ADMINISTRACION	\$ 178.671.408
HORAS EXTRAS	\$ 49.359.084
GRATIFICACION	\$ 188.206.884
VACACIONES	\$ 95.280.924
BONOS	\$ 1.461.071.328
BENEFICIOS	\$ 101.830.860
ALIMENTACION	\$ 49.226.964
PAYROLL TAXES	\$ 110.541.072
SUBCONTRATISTAS	\$ 3.993.900

ARRIENDO	\$ 794.131.104
UTILICIES	\$ 1.431.000
VEHICULOS	\$ 5.346.852
REPARACIONES	\$ 12.078.408
OFFICE SUPLIES	\$ 25.105.116
EXPENDABLE SUPPLIES	\$ 975.468.504
MISCELLANEOUS	\$ 59.423.928
SERVICIOS PROFESIONALES	\$ 47.116.320
GASTOS DE VIAJE	\$ 536.683.332
CARGOS INTERNOS	\$ 131.190.288
INSURANCE	\$ 55.233.372
INFORMATICA	\$ 27.466.044
DEPRECIACION	\$ 174.862.296
START UP AMORT	\$ 192.209.772
LABOR CHARGES	\$ 228.495
TOTAL COSTOS	\$ 7.090.300.143
MARGEN OPERACIONAL	\$ 4.391.699.857
Porcentaje Utilidad	38,25%

Fuente: Elaboración propia

Los detalles del EERR de área Servicios Externos se encuentran indicados en anexo N° 1.

1.3.3.7.- Políticas internas servicios externos

1.3.3.7.1.- Políticas operativas

Mantener un equipo permanente en Minera Escondida con una línea de supervisión óptima en cantidad y experiencia, en conjunto con el personal operativo calificado para liderar todos los proyectos de overhaul's que se vayan a realizar.

Mantener una tasa de ocupación de HH con niveles superiores al 80%, para lo cual mensualmente se realizará un control, estableciendo planes de acción para mantener una dotación óptima en términos de cantidad y calidad.

Trabajar en dirección de captar el servicio de overhaul's de perforadoras, desarrollando estrategias de empresa para poder competir con empresas de menores costos. Además de consolidar los overhaul's de palas y apoyos de personal en faena que actualmente hemos desarrollado con nuestros principales clientes.

Asegurar la mejora continua en nuestros procesos de overhaul's y armados, con calidad y eficiencia.

1.3.3.7.2.- Políticas con contratistas

Establecer una alianza estratégica con alguna empresa contratista que pueda cumplir con nuestros requerimientos y apoyar con personal operativo para todos los proyectos que se desarrollen con nuestros clientes.

1.3.3.7.3.- Políticas de capacitación

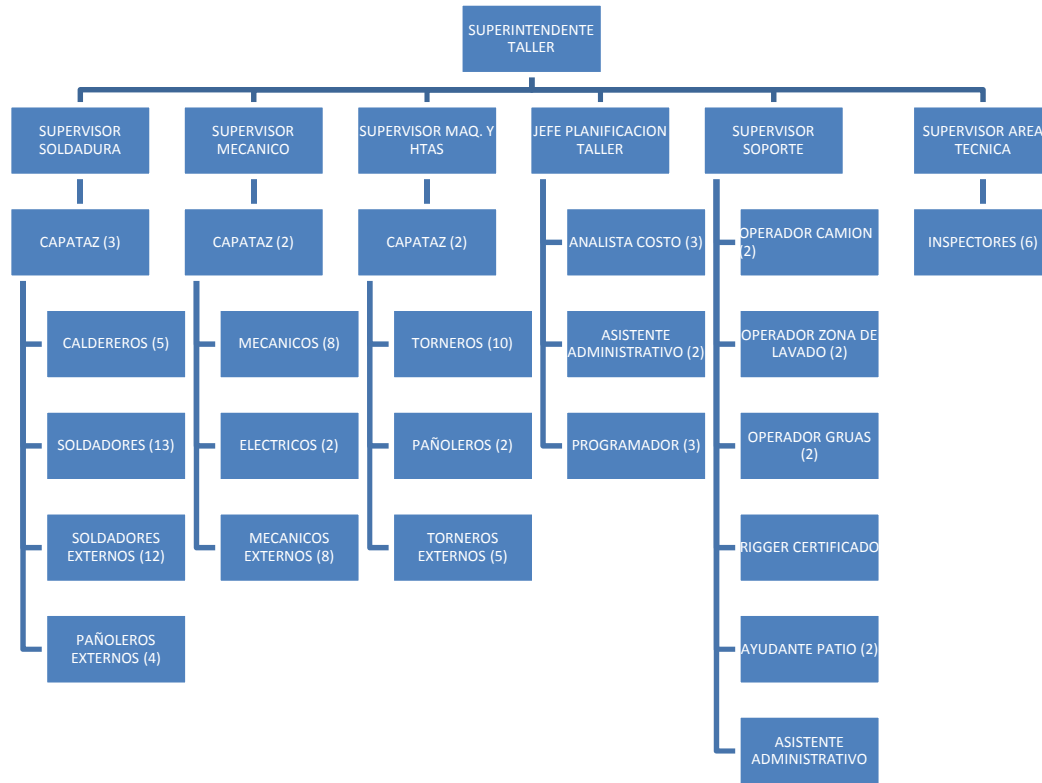
Desarrollar programas de capacitación para todo el personal del área, reforzando las habilidades técnicas del personal operativo, el liderazgo de nuestra supervisión, el trabajo en equipo y los temas.

1.3.4 Plan de negocios talleres

Talleres es un centro de costo que se encuentra dentro del área de talleres, la cual tiene un manejo en forma independiente al igual que sus homónimas Ingeniería de mantenimiento y servicios externos, cuyo objetivo es optimizar los procesos de producción o en este caso canalizar adecuadamente los recursos financieros y humanos. Por tratarse del centro de costos que presenta las dificultades de resultado explicaremos en forma detallada Como opera hoy esta sección, el tipo de negocio, el mercado en el que se desarrolla, su entorno en el que transita y la rentabilidad proyectada.

1.3.4.1.- Como opera hoy el área talleres

Figura I-6. Diagrama taller



Fuente: Elaboración Propia

1.3.4.1.1. - Recursos y personal

Las consideraciones para la estimación del personal requerido fueron las siguientes:

- Proyección de reparación de componentes facturables de palas y perforadoras.
- Fabricación de bujes y pasadores.
- Armado de componentes.
- HH destinadas a la elaboración de licitaciones y apoyo a garantía.
- Apoyo en terreno a servicios externos.

Tabla I-24. Personal administrativo.

Cargo	Cantidad
Superintendente	1
Jefe planificación	1
Analista Costo	3
Programador	4
Asistente administrativo	2
Total	11
Supervisor	5
Capataz	7
Mecánico A	9
Mecánico B	10
Mecánico C	7
Eléctrico	2
Soldador	23
Ayudante Soldador	2
Calderero	5
Pañolero	6
Tornero	15
Operador maquinaria	6
Ayudante patio	2
Rigger certificado	1
Inspector técnico	6
TOTAL	106

Fuente: Elaboración propia

Para el cumplimiento del plan de negocios de taller se requerirá reemplazar algunos equipos e incorporar otros, como al igual mejorar la infraestructura. Los recursos adicionales se detallan a continuación:

- 1) Habilitar horno para alivio de tensiones.
- 2) 1 puente grúa de 20 a 25 ton. Para galpón central.
- 3) Cilindro y bombas de alto tonelaje para soportar los componentes en la nueva mandriladora.
- 4) Ampliar las oficinas de administración taller, para dar cabida al personal requerido.

1.3.4.1.2. - Estrategias talleres

- Reubicación geográfica
- Desarrollar talleres de recuperación de componentes hidráulicos y eléctricos
- Fabricación de baldes y tolvas
- Desarrollar plan de transferencia tecnológica
- Desarrollar el personal técnico y administrativo a su máximo potencial

- Innovar tecnológicamente taller
- Innovar en productos y servicios

1.3.4.2.- Tipo de negocio área talleres

Los servicios que ofrece taller para los equipos: palas y perforadoras corresponden a

- Reparaciones integrales de transmisiones, compresores, mástiles, plumas, mangos, rodados y bastidores entre otros.
- Fabricaciones de partes y piezas.
- Armado y modificaciones de componentes.
- Rectificado y mecanizado de ejes hasta 6 metros.
- Recuperación de alojamientos.
- Reparación y armado de baldes y tolvas, tanto propios como de la competencia.
- Servicio de mecanizado en terreno.
- Inspección técnica en terreno.

1.3.4.3.- Mercado área taller (clientes)

Tabla I-25. Los actuales clientes de taller son:

Cliente	Ubicación	Equipos
Cia. Minera Collahuasi	Iquique	Reparación, armado y fabricación de componentes
Minera Cerro Colorado	Iquique	
Codelco Norte Div. Chuqui	Calama	
Gabriela Mistral	Calama	
Minera Lomas Bayas	Antofagasta	Reparación de componentes
Minera El Abra	Calama	
Anglo Div. Mantos blancos	Antofagasta	Reparación, armado y fabricación de componentes
MEL	Antofagasta	
Minera Zaldívar	Antofagasta	Armado de tolvas y reparación componentes.
Minera Candelaria	Copiapó	Reparación, armado y fabricación de componentes
Minera CMH	Vallenar	
Minera Los bronce	Santiago	
Gerencia de repuestos e inventarios	Bodegas propias	Armado y fabricación de componentes

Fuente: Elaboración propia

1.3.4.4.- Entorno taller (competencia)

En el mercado existen 13 empresas competidoras en servicios similares a los ofrecidos por taller CSA. A continuación se presenta el detalle de los servicios que ofrecen cada una de ellas, su ubicación geográfica y los clientes que atienden:

Tabla I-26. Entorno taller (competencia)

Empresa	Cliente	Servicio ofrecido	Ubicación
Sorena	MEL, Los bronces	Rep. y recuperación de componentes de palas y perforadoras	Santiago-Antofagasta
Morgan Industrial	MEL, C° Colorado	Reparación de componentes	Antofagasta
Maestranza Diesel	MEL, Collahuasi, LB	Reparación de componentes	Perú-Afta-Valpo-Scl-Concepcion
Elecmetal	Collahuasi, Codelco	Reparación de baldes	Antofagasta
Cainsa	Los Bronces, MEL	Reparación de baldes, componentes de perforadoras	Santiago-Antofagasta
Forjado	Colla, MEL, Codelco	Reparación de componentes	Santiago
Calimec	Colla, C° Colorado	Soldadura de taller y terreno, reparación de componentes, fabricación de partes y piezas	Arica-Iquique
Makimet	Colla, C° Colorado	Fabricación de engranajes, reparación de componentes	Iquique
Empresas HC	Collahuasi, Codelco	Fabricación y recuperación de componentes	Calama-Iquique-Copiapó-Coquimbo
Conymet	Collahuasi	Reparación de baldes	Iquique-Antofagasta
ABR	MEL, Collahuasi	Reparación de motores eléctricos	Antofagasta
Tormetal	MEL	Reparación y fabricación de componentes	Antofagasta
JCM	MEL	Reparación de componentes	Antofagasta

Fuente: Elaboración propia

1.3.4.5.- Rentabilidad proyectada área taller

La rentabilidad proyectada para el área de taller en el año 2012, considerando venta mano de obra, insumos y subcontratos corresponde a un 2.33%.

Tabla I-27. Resumen EERR área taller.

Descripción	Total CLP
VENTAS	\$ 3.446.775.060
TOTAL INGRESOS	\$ 3.446.775.060
SUPERVISION	\$ 234.651.180
MANO DE OBRA	\$ 567.233.592
ADMINISTRACION	\$ 93.205.044
HORAS EXTRAS	\$ 108.919.632
GRATIFICACION	\$ 68.933.772
VACACIONES	\$ 34.589.328
BONOS	\$ 153.936.984
BENEFICIOS	\$ 50.228.808
ALIMENTACION	\$ 70.229.184
PAYROLL TAXES	\$ 30.537.648
SUBCONTRATISTAS	\$ 397.518.216
ARRIENDO	\$ 62.328.924
VEHICULOS	\$ 4.565.076
REPARACIONES	\$ 1.020.000
OFFICE SUPLIES	\$ 46.217.100
EXPENDABLE SUPPLIES	\$ 14.802.180
MISCELLANEOUS	\$ 461.389.188
SERVICIOS PROFESIONALES	\$ 98.162.424
GASTOS DE VIAJE	\$ 59.222.604
CARGOS INTERNOS	\$ 39.248.916
INSURANCE	\$ 334.690.944
INFORMATICA	\$ 19.390.788
DEPRECIACION	\$ 133.450.452
START UP AMORT	\$ 281.418.996
LABOR CHARGES	\$ 516.876
TOTAL COSTOS	\$ 3.366.407.856
MARGEN OPERACIONAL	\$ 80.367.204
Porcentaje de Utilidad	2,33%

Fuente: Elaboración propia

Los detalles del EERR de área Taller se encuentran indicados en anexo N° 3.

CAPITULO 2.- FUNDAMENTOS TEORICOS

2.1.- LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL CON METODO.

2.1.1.- Las Estrategias de negocio genéricas

La estrategia puede definirse como la preparación para la acción y se establece antes de que esta se inicie. Para (Chandler, A. 1962) define la estrategia como “la determinación de los fines y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarias para lograr estos objetivos”. Otra definición es “un modelo en una corriente de decisiones o acciones constituido de un producto de cualquier estrategia intentada (planeada) y de cualquier estrategia emergente (no planeada), esta acepción es de (Mintzberg, H. 1978).

En un medio turbulento es conveniente que las empresas estén preparadas ante cualquier cambio que presente la demanda, y si se cuenta con la oportunidad de atender nuevos mercados no planeados la empresa estaría ante la oportunidad de estrategias emergentes.

El objetivo básico de una estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Las estrategias deben fundamentarse en recursos, capacidades (habilidades) existentes o en generar y capacidades adicionales para aumentar su capacidad competitiva.

La teoría de estrategias ofrece distintas alternativas para abordar, los distintos puntos de vista y aplicar según sea el caso, comenzaremos con una descripción de algunas de ellas, para nuestro mejor entendimiento y luego definiremos cuál de ellas es la aplicable a nuestro proyecto.

2.1.1.1 Penetración en el mercado

Cuando se pretende aumentar la participación en el mismo, con dedicación adicional de recursos. Representa un mayor compromiso de la empresa en el mismo negocio y en el mismo mercado.

2.1.1.2. Desarrollo de productos

Para cubrir las misiones actuales se desarrollan productos con características nuevas. Los tipos de novedad pueden ir desde un producto completamente nuevo en el mercado, hasta un producto nuevo para la empresa, pasando por productos que evolucionan de otros anteriores, extensiones en la gama existente, importantes rediseños o cambios de menor entidad en los productos.

2.1.1.3 Desarrollo de mercados

Consiste en buscar nuevos mercados para los actuales productos. En el eje mercado reunimos dos conceptos: misiones (o necesidades satisfechas por los productos) y mercados geográficos, que dan lugar a los dos tipos de desarrollo de mercado: por nuevas aplicaciones y geográficos.

Las estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercados, se suelen englobar en estrategias de expansión frente a las estrategias de diversificación, por su menor alejamiento respecto a la actividad tradicional.

2.1.1.4.- Estrategia de costes y productividad

Se puede presentar como estrategia de acompañamiento cuando se combina con cualquiera de las otras. Si es la única estrategia se dirigirá al negocio actual, bien sea como postura ofensiva o defensiva.

2.1.1.5.- Diversificación

De acuerdo a lo señalado por (Hill, C. y Jones, G.1996), la diversificación en diferentes áreas de negocio se clasifica en relacionada y no relacionada.

Cuando se va a negocios diferentes a lo tradicional; productos nuevos en mercados nuevos. Se produce un alejamiento de las actividades históricas si bien los distintos tipos de diversificación tampoco se comportan igual a este respecto.

- Diversificación horizontal. Consiste en llevar a cabo nuevos productos (con o sin relación tecnológica con la línea de productos tradicionales) encaminados a cubrir misiones nuevas (aunque complementarias) al mismo tipo de clientes.
- Diversificación con Integración vertical. Por esta forma de diversificación la empresa se convierte en su propio cliente o su propio proveedor, según la integración se produzca por la entrada en fases posteriores o anteriores de los procesos de la empresa. Para (Indacochea, A. 2001) afirma que “la cercanía física entre las empresas fortalece el vínculo entre la cadena de valor de las empresas y sus proveedores y permite beneficiarse de tecnologías, información e innovaciones; producen muchos bienes y servicios y se integran en clústeres, aumentan en forma importante la productividad, eficiencia, tecnología, y el uso adecuado de los recursos naturales así como el valor de los productos”.
- Diversificación concéntrica. Consiste en entrar en nuevas actividades que supongan productos nuevos para cubrir misiones diferentes pero con algún punto de contacto con el negocio tradicional.
- Diversificación por conglomerado. En este caso la empresa toma la

decisión estratégica de entrada en un área de actividad completamente aleada del negocio tradicional.

2.2.- ESTRATEGIAS INSTRUMENTALES Y ESTRATEGIAS FINALES.

Las oportunidades de negocio se pueden generar, por tanto, de formas muy distintas pero además pueden tener pretensiones también muy diversas dando lugar a lo que llamaremos estrategias instrumentales o estrategias finales.

Entendemos por estrategias instrumentales aquellas que se constituyen como una herramienta para competir en una determinada actividad. Como consecuencia de la saturación de los mercados, las empresas sofistican sus formas de competir incluso llegando, en ocasiones, a la entrada en nuevas áreas de negocio no suponer sobre otros negocios. Así, las estrategias de costes y productividad son siempre instrumentales, la mejora en la eficiencia económica persigue un efecto en los resultados de las actividades a las que se refiere.

Por el contrario, en las estrategias finales la nueva actividad presenta un interés por sí misma, con independencia de que, además, pueda presentar efectos favorables sobre otros negocios anteriores lo que reforzara su atractivo para la empresa. Por tanto, una misma estrategia puede tener para la empresa un doble carácter, instrumental y final, salvo en el caso de las diversificaciones conglomeradas que constituyen únicamente estrategias finales al no existir relación entre los nuevos negocios y los anteriores. Así, por ejemplo, una empresa puede llevar a cabo una estrategia de diversificación horizontal para conseguir armas en la lucha por la diferenciación pero a su vez, apreciar las posibilidades que se abren en otras áreas.

2.3.- ANÁLISIS MÁS DETALLADO DE LAS DISTINTAS DIRECCIONES ESTRATÉGICAS.

2.3.1.- Penetración en el mercado.

Concepto. Se planteará esta situación cuando hayan surgido oportunidades en la misma área de actividad en que la empresa se halle trabajando. La empresa pretende aumentar su participación en los actuales productos-mercados para lo cual deberá dedicar una serie de recursos. Supone, como decíamos anteriormente, un mayor compromiso de la empresa en el negocio en que esta.

Tipos. Podemos distinguir dos variantes:

2.3.1.1.- Penetración con expansión.

Es la estrategia de penetración clásica en la que se busca el crecimiento de

las ventas en el negocio actual, lo que se puede intentar por varias vías:

- Atrayendo a clientes potenciales que todavía no utilizan el producto o servicio.
- Aumentando el empleo del producto por los clientes actuales.
- Consiguiendo clientes de la competencia.

2.3.1.2.- Especialización o penetración con contracción

Se combina la expansión con penetración en ciertos productos o segmentos del mercado tradicionales con la contracción o abandono en otros que son menos interesantes o presentan peores perspectivas de futuro. La existencia de penetración con contracción de expansión en ciertos productos y mercados, acompañada de otra de contracción: eliminando productos, clientes o líneas de fabricación con pérdidas, excesivos costes comparativos o baja productividad, suele resultar necesaria para mantener sano y ágil el cuerpo general del negocio, liberándolo de partes que representen una rémora para el mismo. La contracción suele venir, por tanto, acompañada de una especialización o enfoque hacia determinados productos. La contracción supondría que al concentrarnos en los productos, líneas de fabricación, etc., con mejores perspectivas, y suprimir las partes con peores expectativas, podría bajar el volumen general del negocio.

Razones estratégicas en que se apoya. No es necesario insistir demasiado sobre las ventajas de tener una alta cuota de mercado, como pueden ser las economías de escala (ventajas por tamaño) de tipo, desde una disminución de los costes unitarios de aprovisionamientos por aumentos del volumen comprado hasta la posibilidad de acceder a la masa crítica necesaria para un determinado recurso, o el aumento del poder de negociación con los canales de distribución entre otros.

Existen, sin embargo, casos en los que esta situación no es tan clara. Por ejemplo, en mercados pequeños y fuertemente fragmentados porque existen menores ventajas de escala posibles y un mayor acceso y variedad de competencias; o en mercados inestables en los que el ritmo de cambio rápido exige cierta flexibilidad y a menudo inversiones (en lanzamiento de productos, I+D, etc.); o cuando la cercanía y estrecho contacto con el cliente son factores claves.

Medidas que acompañan la estrategia. El aumento de las ventas, manteniéndose en la misma área producto-mercado, se puede lograr básicamente de tres formas (no consideramos otras que forman parte ya de otras estrategias genéricas):

❖ Actuaciones en el terreno comercial:

- Innovaciones en distribución (por ejemplo nuevos canales, no convencionales).

- Innovaciones en promoción o publicidad.
- Cambios o intensificación de la venta personal.

2.3.2.- Segmentación

La segmentación puede ser una forma interesante de lograr la penetración en el mercado, por ejemplo cuando existen mercados marginales, desentendidos o descuidados por las grandes empresas que suelen concentrarse en los mercados de masas. Cuando se considera la entrada en nuevos segmentos, la empresa deberá prestar especial atención a la posible existencia de problemas por atender a varios segmentos, como podrían ser los siguientes:

- La movilidad de segmentos. Un mismo cliente puede pertenecer a diferentes segmentos cuando se ocupa en diversas actividades. En estos casos es especialmente importante que los productos o servicios ofrecidos en cada segmento sean y se aprecien diferentes.
- Segmentos de conducta no-discreta. Algunas empresas (especialmente de servicios) no pueden separar a sus clientes en grupos discretos. Cuando los servicios se consumen en el punto de venta y en compañía de otros clientes es más difícil ofrecer el mismo producto a segmentos muy distintos.

2.3.3.- Incremento de capacidad

Una forma de expansión del negocio es simplemente el incremento de capacidad, se trata de conseguir mayores ventas por medio del incremento de la oferta. Sin embargo, este tipo de actuación suele tener fuertes costes de arrastre, no es fácilmente reversible, por lo que deberá hacerse teniendo en cuenta las perspectivas de demanda y competencia en el mercado, tratando de evitar excesos de capacidad del sector que suelen acarrear consecuencias funestas. El riesgo será mayor:

- Si la competencia es muy fuerte (por ejemplo, cuando las barreras a la salida son muy altas, o cuando existen varias empresas con posiciones similares luchando por imponerse en el mercado)
- Cuando los incrementos de capacidad deben ser grandes. Los aumentos de oferta no se pueden llevar a cabo en pequeñas cuantías para adaptarse al mercado (por ejemplo, porque los medios de producción obligan a crecimientos importantes).
- Si la corrección o repliegue del incremento de capacidad es difícil.

En ocasiones se intenta incrementar la capacidad para desanimar a la

competencia. Lógicamente es muy arriesgado pero puede resultar si la empresa tiene credibilidad suficiente y, por supuesto, no puede existir posibilidad de realizar pequeños incrementos salvo que se hagan en condiciones muy desfavorables.

Consideraciones sobre su plausibilidad. A continuación trataremos de establecer ventajas e inconvenientes de esta estrategia genérica frente a otras direcciones estratégicas.

❖ Fuerzas / debilidades de partida:

Las sinergias (en este caso entre el negocio histórico y su ampliación como consecuencia de la estrategia de penetración) son lógicamente máximas al permanecer en la misma área producto-mercado y se darán en todas las funciones.

Riesgo por el conocimiento. Implica un mínimo riesgo en cuanto al conocimiento del negocio, ya que es la estrategia genérica que supone un menos alejamiento de la actividad tradicional, hasta el punto que a veces se llega a producir de forma inconsciente, o no suficientemente pensada, sin considerar otras alternativas.

Consecuencias en la flexibilidad. Es clara la pérdida de la flexibilidad que supone este tipo de estrategia al concentrar más recursos sobre el mismo negocio y hacerse, de este modo, más susceptible a los cambios que se produzcan tanto para toda la industria como los particulares para toda la empresa. Sin embargo, este efecto negativo puede verse compensado, al menos en parte, por la llegada, por medio de la estrategia de penetración a nuevos y más numerosos clientes, especialmente si se produce una dispersión mayor por entrar en segmentos diferentes con motivaciones de compra y características peculiares. Por consiguiente, cuando la penetración busque el dominio por especialización en algún segmento del mercado (penetración con contracción) el riesgo de pérdida de flexibilidad se acentúa.

Peligros aparentes. Además de la pérdida de flexibilidad existen otros riesgos asociados a esta dirección estratégica:

Que el esfuerzo (de recursos de todo tipo: financieros, humanos, de dirección, etc.) necesario para atraer o servir a los nuevos clientes no se vea compensado por los márgenes que finalmente aportan.

Peligros de las posiciones de dominio.

Normalmente, la estrategia de expansión se mide en incrementos de participación de la empresa en el mercado. Muchas veces la elección de este tipo de estrategia, lleva implícita un deseo de adquirir una posición <<Dominantes>> en el área de actividad. Dicha posición <<dominante>> puede adoptar diferentes formas, desde convertirse en empresa líder, hasta simplemente entrar en el grupo de competidores que, juntos, marcan políticas de actuación en el área considerada.

El dominio del mercado, si llega a considerarse, lleva aparejados una serie de peligros que la empresa no debe olvidar:

Un grupo de inconvenientes provienen de la actitud que pudiera adoptar la propia dirección, ya que, no enfrenta a una competencia que fuerce a las mejoras de gestión, pudiera incapacitarse para adoptar una postura creativa. Podría limitarse por el contrario a actuar continuamente en gestiones defensivas de su posición de privilegio, unas veces frente a las autoridades públicas, otras frente a los competidores, etc. En todo caso estas actuaciones no supondrían aportación ni para el futuro de la empresa, ni para la sociedad en que se halle inserta.

Otro grupo de problemas pueden nacer del hecho de que la empresa dominante intente obtener un rendimiento creciente de su mercado y olvide la dinámica del mismo para finalmente provocar una paralización en su crecimiento. Esto puede suceder porque ciertos sectores, que en principio desearían comprar los productos, se ven imposibilitados de hacerlo ante las exigentes condiciones establecidas por los que dirigen dicho mercado, y pasarían a otros productos sustitutivos.

La actual apertura de los mercados mundiales y el incremento de la presión competitiva pueden dificultar notablemente el acceso a este tipo de posiciones dominantes, salvo en sectores que presenten claras protecciones o ventajas competitivas como pueden ser la escasez física (energía, minerales para ciertas aleaciones, etc.) o las innovaciones tecnológicas. No obstante, además de producirse concentraciones entre potentes empresas a nivel mundial a través de las llamadas “megafusiones” y otros procesos similares, cabe destacar la existencia de otro tipo de “entorpecimientos en los mercados”, en los que el dominante puede ejercer su postura con los efectos nocivos ya citados.

(Porter, Michael 1982) señala que las estrategias que pueden generar ventajas competitivas a las empresas sobre sus rivales son; estrategias de diferenciación o de liderazgo en costos que deben adoptarse de manera excluyente y difícilmente juntas ya que como señala en la curva U del mismo autor las empresa puede caer en los niveles más bajos de rentabilidad.

2.3.4.- Desarrollo de productos

Consiste, como exponíamos las paginas anteriores, en la entrada de nuevos productos que se destinan a satisfacer las misiones actuales. La novedad se refiere a la empresa y no necesariamente al mercado.

En el desarrollo de productos puede haber postura de imitación o de innovación. La imitación también ha dado excelentes resultados especialmente cuando va acompañada de adaptaciones con postura innovadora tanto en prestaciones físico-técnicas como en otras comerciales, financieras, económicas, etc.

Tipos. Entre los nuevos productos desarrollados, manteniendo las misiones, se puede distinguir:

Los que perfeccionan a los productos tradicionales. Dentro de estos, a su vez estarían:

Los productos mejorados: que consiguen satisfacer mejor las necesidades tradicionales (la misión que cumplen los actuales productos) como consecuencia de la inclusión de nuevos atributos o el perfeccionamiento de antiguos.

Los productos innovadores: cuando la mejora que se logra es tal que se produce un cambio en la concepción de la prestación. Las necesidades satisfechas son las mismas pero la forma de hacerlo es diferente produciéndose un cambio tal que el mercado inicia la sustitución de los productos antiguos por los nuevos (convirtiendo una demanda madura en una demanda en crecimiento por sustitución). Tanto la mejora como la innovación se pueden dar sobre cualquiera de los aspectos de la presentación (es decir, sobre cualquiera de las necesidades que cubre el producto) siempre que sea suficientemente importante para los clientes.

Los que satisfacen la misma misión pero son de naturaleza distinta o utilizan una tecnología alternativa a la utilizada por los productos tradicionales. Los nuevos productos normalmente presentaran ventajas e inconvenientes inherentes a su naturaleza o la tecnología utilizada. Son los que llamaremos <<productos en competencia por naturaleza>>.

Los que supongan una ampliación de gama pero sin carácter de complementariedad para los clientes respecto a los actuales productos. Por tanto, las misiones a cubrir son las mismas (no complementarias como sería el caso de diversificación horizontal) y la tecnología también se mantiene. Los nuevos productos supondrían incrementar las actuales líneas de productos.

Este tipo de actuación se da en todos los tipos de bienes y servicios pero es especialmente común en bienes de consumo en que las empresas continuamente desarrollan nuevos modelos del producto que permitan una mayor adecuación a los segmentos del mercado. Ahora bien, la introducción de nuevos modelos deberá tener suficiente entidad técnica para que se considere desarrollo de productos si no se trataría de penetración en el mercado, e incluso, podrían ser medidas de mejora o intensificación de la gestión del negocio actual. Esto es especialmente importante cuando consideramos el lanzamiento de una nueva marca al mercado. Esta estrategia puede ser muy interesante cuando los productos históricos de la empresa choquen con dificultades en la venta que no se corresponden con situaciones reales. Pongamos por caso que la competencia se esté diferenciando artificialmente o que exista una imagen distorsionada de la marca actual (por ejemplo, por razón de una mala partida cuyo error tuvo gran difusión, pero que responden a problemas totalmente superados por la empresa). Para vencer las dificultades que el mercado

asocia a la marca histórica se lanzaría una nueva marca sobre el mismo producto aunque tratando de evitar la identificación. Si los cambios entre las marcas para evitar el reconocimiento son considerables podríamos llegar a hablar de desarrollo de productos en forma de ampliación de garra, si no se trataría de penetración en el mercado.

De acuerdo con un planteamiento riguroso del esquema de Ansoff, el <<desarrollo de productos>> “es la estrategia que combinan productos nuevos con necesidades antiguas” (Ansoff, Igor 1979). Sin embargo, existe la posibilidad, y será relativamente frecuente, en que partiendo de los conocimientos y recursos necesarios para los productos tradicionales, se desarrollen productos para necesidades distintas. Naturalmente a partir de los conocimientos de partida, comunes para los productos antiguos y nuevos productos desarrollados.

Con este último tipo de desarrollo de productos entramos ya en el terreno de la diversificación (nuevos productos para satisfacer necesidades diferentes). Según el grado de alejamiento que los nuevos productos supongan respecto al negocio tradicional hablaremos más de desarrollo de productos o de diversificación concéntrica.

Razones estratégicas en que se apoya. Las razones para llevar a cabo un desarrollo de productos son muy variadas. Puede tratarse de ganar mercado al ofrecer un producto mejor, o bien, por permitir mayor posibilidad de elección; a veces, sin embargo, se llevara a cabo con postura defensiva, no para ganar mercado sino para proteger el suyo de la acción de la competencia.

En el caso de los productos innovadores la ventaja es clara. Si no se es pionero se tratará de aprovechar la oportunidad que supone el crecimiento.

No ocurre lo mismo en el <<desarrollo de productos en competencias por naturaleza>>, que presentan aspectos favorables y desfavorables inherentes a la propia naturaleza del producto y, en consecuencia, solo tendrá ventaja en aquellos segmentos del mercado que aprecien sus aspectos favorables, o en los segmentos que utilizan simultáneamente varios productos en competencias pro naturaleza. Por fin, el desarrollo de productos en generación concéntrica pretendería el aprovechamiento de oportunidades en nuevos mercados a partir de productos con apoyo en los tradicionales.

Medidas que acompañan la estrategia. Si partimos de que un producto es conjunto de prestaciones, en puro razonamiento podríamos decir que un cambio en cualquiera de esas prestaciones supondría una combinación diferente de satisfacción de las necesidades en el mercado y, por tanto, un nuevo producto. Sin embargo, esto no es válido de cara a la definición de las estrategias genéricas de negocio. Así una promoción en bienes de consumo inmediato supone una oferta diferente en ese momento para el cliente, pero no es en modo alguno un desarrollo de productos, ni siquiera se trata de una decisión estratégica. Entenderemos, por tanto, desarrollo de

productos cuando se produzcan cambios de suficiente entidad en los productos ofrecidos.

Estos cambios pueden referirse a la calidad, duración, consistencia, estilo o apariencia externa, envase, etc., en lo que respecta al producto, o bien, respecto al servicio, formas de diferenciación como las destinadas a << tangibilizar lo intangible>> (la dificultad del cliente para valorar la calidad de un bien o un servicio se puede suavizar, a veces, con pistas tangibles), diferenciación a través del personal de servicio y de la imagen.

Otra forma de diferenciación sería, como ya se ha dicho recientemente, la ampliación de la gama o línea de productos que permita mejor adaptación a las necesidades concretas de la clientela al ofrecer más opciones, puede suponer el acceso a ciertos canales de distribución o clientes intermedios que exijan gamas más amplias o variadas, e incluso puede posibilitar la llegada a la masa crítica necesaria para realizar ciertas actividades.

Una estrategia de diferenciación se puede lograr a través de tres formas: calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente (Hill,C. y Jones, G. 1996).

Para (Dickson, P. y Ginter, J. 1987) la diferenciación está referida a “ la posición de la firma dentro del mercado o segmento del mercado en relación a su producto, servicio, imagen, características que influyen en el consumidor para su selección. La diferenciación puede ser tangible e intangible”.

2.3.4.1.- Consideraciones sobre su plausibilidad.

2.3.4.1.1.- Fuerzas / debilidades de partida:

Sinergias: No se produce, en general, un excesivo alejamiento, del negocio: continuaremos en el mismo mercado, satisfaciendo las mismas necesidades por lo que las sinergias comerciales serán muy elevadas. La parte técnica si puede llegar a presentar diferencias importantes en algunos casos (por ejemplo, en el desarrollo de productos en competencia por naturaleza cuando se realizan en base a tecnologías diferentes, o en los productos innovadores que, generalmente, implican un cambio tecnológico), mientras que en otros la base de recursos y conocimientos es común y el cambio se referirá a algún aspecto concreto (normalmente esto ocurrirá en desarrollos de productos mejorados). A menudo esta estrategia constituye una forma de incorporar ventajas competitivas de las que disfruta la empresa a nuevos productos.

Los desarrollos de productos en generación concéntrica suponen el máximo alejamiento entre los tipos de desarrollo de productos (no en vano están en la frontera entre el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica) por lo que no beneficiaran de tan interesantes sinergias comerciales.

Riesgo por el conocimiento: Cuanto menor sea el alejamiento del negocio, mayores serán las sinergias. Por lo que podemos concluir que esta dirección estratégica presenta, habitualmente, un limitado riesgo por el conocimiento del negocio.

Consecuencia de la flexibilidad. La incorporación de nuevos productos será fuente de mejora de flexibilidad pues supone la dispersión del riesgo en una gama mayor, defendiéndose de esta forma de riesgos que pueden afectar de forma desigual a los distintos productos que la empresa ofrece en el mercado si bien no se puede decir lo mismo, en lo que se refiere a otros aspectos comunes a los productos actuales de nuevos.

Peligros aparentes. No todos son aspectos positivos, en algunos casos se trata de una estrategia costosa y arriesgada. Así la innovación supone una gran inversión pues el coste del desarrollo es fuerte y, sin embargo, el índice de fracaso es el elevado. Por otro lado está el riesgo, siempre presente, respecto a las previsiones de la aceptación en el mercado, así como los peligros que puede acarrear la reacción de la competencia. A veces, es más rentable la rápida imitación, superando incluso al pionero, que la introducción inicial del producto en el mercado.

Por último, debemos poner de relieve un aspecto que puede dificultar de forma importante esta estrategia: la resistencia de la propia organización, especialmente cuando el nuevo producto supone una amenaza para los productos tradicionales de la empresa, como por ejemplo un producto innovador que desplace a los actuales, o un producto mejorado si el perfeccionamiento o no supone contraprestaciones para el cliente o un producto en competencia por naturaleza. Sin embargo, el freno en la estrategia de la empresa para proteger su situación histórica puede ponerle en una posición arriesgada si existen competidores más dinámicos que se pueden adelantar.

2.3.5.- Desarrollo de mercados.

Concepto. Hemos definido esta estrategia como la que se dirigen a nuevos mercados con los productos actuales, considerando dos acepciones del término mercado: misiones (o necesidades fundamentales satisfechas por los productos) y mercados geográficos, lo que origina en los dos grandes tipo de desarrollo de mercados.

Desarrollo de mercados, las aplicaciones. Suponen abrir nuevos mercados al descubrir nuevas utilidades para los productos tradicionales de la empresa. Este tipo de camino, más difícil en los bienes de consumo, que suelen nacer para demandas muy específicas, es muy plausible en productos de naturaleza intermedia. Por ejemplo, materiales que cumplen determinadas condiciones de flexibilidad, resistencia, etc., pueden en muchos casos entrar a cubrir misiones diferentes de aquellas para las que fueron pensados inicialmente (recuérdense las aplicaciones del poliéster o del aluminio, por ejemplo). Esto no impide que existan casos también en bienes de consumo duradero como, por ejemplo, en la bicicleta con sus variadas

aplicaciones transporte a cortas distancias, paseo, deporte al aire libre (bicicleta de montaña, o de carretera) o de interior (bicicleta estática).

2.3.5.1.- Desarrollo de mercados geográficos

Aquí el elemento esencial de la separación entre los actuales mercados y los nuevos es de tipo geográfico, ya que consiste en buscar nuevos mercados, en otros lugares, a los productos tradicionales y en sus aplicaciones también históricas.

Razones estratégicas en que se apoya: Buscar nuevos mercados para los productos de la empresa, más amplios con un crecimiento mayor o con mejores condiciones para la venta o, simplemente llegar a zonas de suficiente interés. La razón puede estar en el aprovechamiento de oportunidades en otros mercados o en la dispersión del riesgo de los mercados actuales.

Como postura defensiva, para disminuir la vulnerabilidad de la empresa e incrementar su capacidad de reacción frente a la competencia exterior. Cuando la empresa no tiene presencia en mercados exteriores sino únicamente en el mercado interior o regional, aumenta su vulnerabilidad frente a la competencia exterior, esta consciente de la escasa capacidad de represalia del competidor local, podría situarse bajo el <<paraguas>> creado por la política de precios del mismo eliminando su rentabilidad. Esta situación es más probable cuando la empresa local tiene una alta participación en su mercado pero no está presente en los mercados de los atacantes, lo que le impide dar una respuesta de similares características que puede terminar en un acuerdo tácito o expreso de mutuo respeto de los mercados.

Para buscar ventajas competitivas o eliminar desventajas, bien sea en costes o en otros aspectos diferenciadores. Podrían ser economías de escala (en las compras, en la fabricación e incluso algunas comerciales), acceso a la masa crítica necesaria para realizar determinadas actividades como investigación en productos o procesos, etc. A veces, lo que se pretende no es tanto buscar nuevas ventajas cuando explotar las desarrolladas en los mercados históricos si se dan excesos de competencia en los mismos.

Para alcanzar masa crítica que permita soportar estrategias futuras de especialización.

Para buscar equilibrio entre las necesidades de los mercados. Tanto en lo que se refiere a necesidades de recursos financieros como de otro tipo, por ejemplo, por las diferencias en la ocupación en los distintos mercados como consecuencia de funcionar con demandas cíclicas que no se superponen (piénsese, por ejemplo, en demandas relacionadas con la estación del año en los dos hemisferios).

2.3.5.2.- Consideraciones sobre su plausibilidad.

2.3.5.2.1.- Fuerzas / debilidades de partida.

Sinergias. Al tratarse del mismo producto, cabe esperar importantes aprovechamientos sinérgicos, especialmente en actividades no comerciales. Esto puede ser muy importante, sobre todo cuando se ha logrado alcanzar un cierto nivel de competencia en dichas funciones del negocio histórico, necesarias o aplicables también al nuevo.

- Riesgo por el conocimiento. Muy relacionado con las sinergias, el riesgo por el conocimiento será limitado (por lo menos en la parte del negocio no comercial).

En general, el conocimiento del negocio y los aprovechamientos sinérgicos con claros especialmente en los desarrollos de mercados geográficos al realizar la misma actividad, básicamente, en una nueva área geográfica.

Multitud de funciones se trasladaran al nuevo mercado, o simplemente se realizaran directamente desde el negocio tradicional. La adaptación, mayor o menor del producto al nuevo mercado supone riesgos y pérdidas de sinergias.

Consecuencias en flexibilidad. El aumento en la flexibilidad defensiva comercial es claro al dispersar riesgos pro llegar a nuevos mercados, diferentes de los actuales en cuanto a su características y motivos de compra (en desarrollo de mercados por nuevas aplicaciones) o en cuanto a su separación física (en los geográficos). Y será tanto mayor cuanto menor sea el número de riesgos comunes o la relación entre los mercados.

En ocasiones aumentara también la flexibilidad ofensiva cuando la estrategia suponga introducir alguna innovación en el mercado. Esto ocurrirá, por ejemplo, siempre que seamos pioneros en el desarrollo de mercados por nuevas aplicaciones. En los geográficos se puede producir cuando el mercado de destino tenga un atraso mayor en el sector o bien cuando la adaptación del producto genere innovación.

Peligros aparentes. No es necesario insistir mas sobre los esfuerzos y dificultades resultantes del alejamiento de los mercados, aun cuando supongan aumento de flexibilidad como contrapartida.

Por último recordaremos, respecto a los desarrollos de mercados geográficos, el riesgo por el cambio en las condiciones económicas y políticas del mercado de destino: cambio en las condiciones de acceso a los recursos (por ejemplo fuertes aumentos salariales), en la normativa: fiscal, sobre comercio internacional o sobre empresas extranjeras, en los tipos de cambio, etc.

2.3.6.- Diversificación

Se toma una postura diversificadora cuando la empresa se separa del área de actividad en que se viene moviendo, para comenzar nuevas aventuras en otras áreas, en la que vendería productos, hasta el presente nuevo para ella.

Desde el punto de vista del objetivo de flexibilidad, el desarrollo de productos y desarrollo de mercados respectivamente, presentan mejores perspectivas que la penetración en el mercado, en cuanto apoyan las ventas de la empresa en una gama de productos mas equilibrada, y los reparten entre un mayor numero de clientes, y sobre todo (en el desarrollo de mercados) estos serán mas independientes ya que pertenecen a áreas geográficas, países, etc., distintos.

Por otro lado, la diversificación, ofrece mejor contribución a la flexibilidad que las estrategias de expansión, puesto que las nuevas ventas se separan de la actividad tradicional de la empresa. El grado de separación entre la actividad tradicional y la nueva, y, en consecuencia, la contribución a la flexibilidad y, en sentido contrario, el potencial sinérgico, serán distintos en las diferentes clases de diversificación que pasamos a analizar.

2.3.6.1. - Diversificación horizontal

Concepto. Consiste en una forma de diversificación en la empresa pasara a vender productos cuya misión sea complementaria de la de los productos antiguos. Tales situaciones son frecuentes en productos intermedios, por ejemplo, la fabricación de todas las piezas de un conjunto que forme parte de una maquina, aun cuando dichas piezas sean de materiales diferentes (acero, plástico, por ejemplo) o se fabriquen con tecnologías completamente distintas entre sí. También la venta de productos complementarios puede darse en bienes de consumo, por ejemplo decoración del hogar, electrodomésticos, etc.

Tipos. La complementariedad de las necesidades que define la estrategia de diversificación horizontal tiene grados dando lugar a dos variantes:

2.3.6.2.- Diversificación horizontal inmediata

Si se trata de una complementariedad estricta: las misiones de ambos productos (actual y nuevo) se completan para cubrir una prestación conjunta (como ejemplo dos piezas de una maquina) o dos productos que se utilizan conjuntamente para cubrir una necesidad común (lo que no impide que uno de ellos o ambos pudieran ser también utilizados por separado, p.e. televisión y video). En este caso, cada producto cubre una misión diferente para satisfacer una misma necesidad final.

2.3.6.3.- Diversificación horizontal mediata

Cuando la complementariedad no es estricta sino amplia, es decir, los productos antiguos y nuevos no se utilizan para cubrir una prestación conjunta sino que simplemente obedecen a una motivación similar de compra por parte de los

clientes. No se trata ya de cubrir partes de una misma necesidad final. En el ejemplo que utilizábamos anteriormente, tomando como producto histórico inmediata, la entrada en equipos de alta fidelidad representaría una de tipo inmediata, ya que la complementariedad es mucho más amplia, ambos obedecen a una motivación de equipamiento electrónico del hogar para el ocio.

Razones estratégicas en que se apoya. La coincidencia que se da en el tipo de cliente (sea o no sea estricta en este último caso), de lugar a la posibilidad de obtener una serie de aprovechamientos sinérgicos en el terreno comercial. Para mantener el orden en la exposición dejamos la consideración de las sinergias comerciales para un momento posterior, pero lo citamos aquí pues constituye la base fundamental de la diversificación horizontal.

Además esta estrategia puede tener un claro carácter instrumental. Con apoyo en las citadas sinergias no solo podemos aprovechar nuevas oportunidades de negocio sino que se pueden abrir también posibilidades para la actividad de partida. Así mediante la diversificación horizontal se pueden crear ventajas competitivas o compensar desventajas, si otros competidores han realizado previamente este movimiento estratégico.

Medidas que acompañan la estrategia. La diversificación horizontal abre otras posibilidades, algunas de las cuales consideramos brevemente a continuación:

La empresa puede explotar, en su caso, las ventajas de formar lotes. Llamamos lote a un conjunto de productos que se vende en bloque a un solo precio. La entrada en productos complementarios (sean o no estrictos) permite a la empresa formar lotes. Las ventajas del lote provienen, primero de la posibilidad de fijar al conjunto un precio menor que el que resultaría de la suma de las partes por las disminuciones de costes que pueden aparecer por ofrecer los productos conjuntamente. Segundo, puede ser interesante para los clientes cuando los nexos o adecuación de los productos complementarios no sean estandarizados lo que puede llevar al cliente a preferir al proveedor que le suministre y responda por el correcto funcionamiento del conjunto. En este caso si hablaríamos de complementarios estrictos. Terceros, los lotes simplifican el proceso de compra, servicio y responsabilidad al establecerse sobre el conjunto en lugar de hacerlo sobre cada una de las partes. El principal inconveniente proviene de la mayor rigidez en la adaptación a las necesidades del mercado. Será interesante para los segmentos que aprecien más las ventajas que los inconvenientes. Puede constituir, por tanto, una interesante forma de discriminar precios sin peligro de perder a los clientes con menor sensibilidad al precio.

Las diversificaciones horizontales permiten disminuir los precios de uno de los productos a través del complementario, tratando de conseguir mejores resultados (económicos o de mercado) con el conjunto, lo que se puede concretar de diversas formas:

- Utilizando el menor precio de uno de los productos para atraer, o entrar en relación, con los clientes a los que se tratara de vender los otros productos complementarios. Esta situación se puede dar tanto en diversificación horizontales mediatas como inmediatas.
- Utilizando el menor precio del producto más duradero para promover las ventas del producto que se reemplazara más rápidamente. Se suele llamar la <<estrategia de la maquinilla y la cuchilla>>. A diferencia del caso anterior esta situación solo es posible en diversificación horizontales inmediatas. Puede ser una interesante forma de disminuir resistencia al cambio (por ejemplo, si la compra de los productos actuales exige el acceso a productos complementarios, facilitando las condiciones de estos últimos; es importante, en este caso, que exista protección frente a otros competidores que se podrían beneficiar de la facilidad de acceso del mercado al bien complementario para incrementar sus propias ventas sin incurrir en las inversiones y riesgos que implica la estrategia de diversificación horizontal) o de atraer al mercado hacia nuestro producto.

2.3.6.4.- Consideraciones sobre su plausibilidad.

2.3.6.4.1.- Fuerzas debilidades de partida:

Sinergias. Ya habíamos anticipado que uno de los aspectos fundamentales de esta dirección estratégica es la posibilidad de lograr importantes aprovechamientos sinérgicos, especialmente referidos al terreno comercial.

Entre las sinergias comerciales posibles citaremos algunas:

Las derivadas de la comercialización de los nuevos productos a través de los mismos canales que los actuales, como serian: el incremento del poder de negociación con los canales, o la utilización, de la red de ventas o en general, la estructura comercial, (delegaciones, administración de ventas, etc.) del negocio actual, especialmente si son eficiente.

Permite explorar la reputación conseguida en el mercado (normalmente se ligan los nuevos productos a los actuales a través de la marca), lo que permitirá disminuir los costes de comunicación a la vez que incrementara su eficacia. Lo mismo cabría decir respecto a la promoción de ventas (muestras, cupones, regalos, concursos, descuentos, etc.), especialmente a lo que se refiere a bienes de consumo inmediato.

Puede suponer el acceso a la masa crítica necesaria para realizar ciertas actividades comerciales, que solo con el producto histórico no se justifica.

Puede permitir introducir elementos de diferenciación o ventajas competitivas. Desde las derivadas de la simplificación del proceso de compra o servicio y el acceso a mejores condiciones por hacerlo en un solo punto para ambos productos complementarios hasta las mejoras logradas en los productos por ser realizados en base a un diseño común, una tecnología determinada..., así como por añadirle complementos (por ejemplo, accesorios y repuestos). Otras posibilidades serían las ya comentadas anteriormente: ventajas de los lotes y discriminación de precios a través del complementario.

A pesar de que hemos insistido en las sinergias comerciales, en ocasiones, se dan también otro tipo de sinergias, por ejemplo, sinergias técnicas en diversificación horizontales con afinidades tecnológicas. En cualquier caso no pueden ser muy intensas (como ocurre con las comerciales) pues hablamos de una estrategia de diversificación (y de alejamiento, por tanto, de la actividad histórica), en otro caso se trataría de otra estrategia más cercana (por ejemplo, desarrollo de productos por ampliación de gama).

Riesgo por el conocimiento. De acuerdo con todo lo anterior el riesgo por el conocimiento se limita en el terreno comercial, porque los puntos de contacto entre los dos negocios aparecen en esta área. Sin embargo, se mantendrá en otros aspectos, ya que se trata de una estrategia de diversificación y, como tal supondrá separación del negocio histórico, y riesgo por desconocimientos. No es preciso insistir en que el desconocimiento será menor si además hay afinidad tecnológica.

La empresa debe tener capacidad para superar esta dificultad y llegar a realizar todas las actividades del negocio con suficiente productividad. Por consecuencia, será especialmente importante tratar de evitar la aparición de sinergias negativas de dirección en los puntos de mayor alejamiento entre los dos negocios, peligro más acuciante cuando la estrategia se lleve a cabo por desarrollo interno.

Consecuencias en flexibilidad. Las ventajas posibles en cuanto a flexibilidad, cuando se adopta una postura de diversificación horizontal, pueden provenir de la flexibilidad ofensiva, si los nuevos productos, aun complementarios de los tradicionales para la empresa, se apoyan en cualquier forma de tecnología, financiación, métodos comerciales, etc., de vanguardia. Pueden también obtenerse ganancias en flexibilidad defensivas si los nuevos productos poseen un mercado de proveedores suficientemente disperso, con lo que al menos no se dependerá para todo el negocio de un solo oligopolio de oferta, si es que realmente esto ocurría con los productos antiguos.

La flexibilidad comercial empeora por apoyar la empresa un nuevo negocio sobre el mismo mercado, el mismo tipo de clientes y las mismas o similares motivaciones de

compra. Sin embargo, esta caída se verá compensada, al menos en parte, cuando la estrategia permita la llegada de nuevos clientes.

Peligros aparentes. Una primera precisión que debemos hacer es la dificultad en la puesta en práctica de las sinergias, en general, y, por tanto, también de las comerciales que son las que más afectaran a esta estrategia. Así la centralización de actividades comerciales crea numerosos problemas de coordinación, atención adecuada a cada producto e incluso, de control de gestión.

En segundo lugar, cuando el mercado asocia los nuevos productos y los actuales, no solo lo hace en sentido positivo, sino también negativo. Así, por ejemplo, si la empresa no lograra en el nuevo producto un nivel de calidad en las distintas prestaciones similar al de los productos actuales los efectos negativos probablemente salpicaran a los productos actuales, el mercado puede interpretar un descenso de la calidad de la marca sin pararse a establecer diferencias entre los productos.

Otro riesgo en relación con los productos complementarios cuando estos tratan de reforzar los productos anteriores es que la competencia aproveche, sin duda, por ejemplo, del efecto favorable que en la satisfacción de las necesidades del mercado puede tener la disponibilidad de piezas y repuestos por separados del producto. Si estos últimos no son excesivamente rentables sino que su interés proviene de los efectos sobre el otro producto, es importante que no sean válidos para su utilización también con productos de la competencia se han dado casos de copia del producto base con el agravante de que, como consecuencia, sean válidos los repuestos, pudiendo evitar, de esta forma, el limitador, importantes costes que le permite mantener unos precios muchos menores.

2.3.7.- Integración vertical.

Concepto. La integración vertical puede hacerse mediante la entrada en un campo donde los fabricados antiguos representen la materia prima. Utilizando una terminología al uso, se tomaría un mercado cautivo para garantizar las ventas de los productos anteriores (se denomina <<cautivo>> porque la nueva actividad se vería “obligada” a comprar los productos tradicionales). También puede realizar la integración vertical entrando en el mercado de proveedores.

Tipos. Integración vertical hacia adelante o “aguas abajo”. Cuando el nuevo negocio supone una fase posterior en la hilera de actividades de la que la empresa forma parte. La nueva actividad será cliente de la tradicional.

Integración vertical hacia atrás o “aguas arriba”. Cuando el nuevo negocio supone una fase anterior en la hilera de actividades de la que la empresa forma parte. La nueva actividad será proveedora de la actual.

Razones estratégicas en que se apoya: La integración vertical puede buscar ventajas de tipo económico: ahorros en los costes por evitar operaciones o pasos en el proceso: costes de transporte, costes de manipulación, reducción de stocks, etc. Así en el acero, en procesos integrados se evita la necesidad de recalentamiento

antes de la laminación. Por otro lado, la disminución de los costes de transacción ha sido un argumento clásico en favor de la integración vertical. Los costes de transacción son los asociados a la coordinación de los intercambios:

- Obtención de la información necesaria (pueden ser importantes en mercados pocos transparentes).
- Negociación y contratación entre las partes.
- Garantizar el cumplimiento de lo acordado o protegerse de las consecuencias negativas del incumplimiento.
- La integración vertical puede realizarse para crear o conservar ventajas competitivas.

Puede pretender proteger conocimientos, retrasando su difusión y alargando, por tanto, el sostenimiento de una ventaja competitiva. También con sentido de protección, la integración vertical puede presentarse como estrategia defensiva, como reacción frente a la exclusión de proveedores y clientes si otros competidores están ya integrados.

La integración vertical puede llevarse a cabo para compensar desequilibrios en la capacidad de negociación entre las partes, si los proveedores o clientes son muy poderosos y exigen condiciones excesivamente onerosas a la empresa. Ahora bien, si los proveedores o clientes de un sector tienen un gran poder de negociación sobre el mismo disfrutara habitualmente de fuertes protecciones que impidan la entrada a nuevos competidores, que equilibrarían las fuerzas. Nuestra empresa ha de ser, por tanto, capaz de superar esas barreras que a otros les resultan inaccesibles.

Aprovechando su relación con este punto queremos hacer un breve comentario sobre la integración vertical como forma de ahorro de los márgenes de los intermediarios. Como acabamos de ver si se producen excesos en estos márgenes, efectivamente puede llegar a ser una estrategia interesante, aunque difícil. Sin embargo, es claro también que dicho interés no sería tal, probablemente, si los mencionados excesos no se produjesen, puesto que no bastara para obtener una rentabilidad adecuada de la estrategia con reducir o evitar el margen del intermediario. Lo que se está haciendo es centrar en un nuevo negocio, será precisa una inversión que habrá que rentabilizar,

Medidas que acompañan la estrategia. Las medidas que deben acompañar a la estrategia (como el establecimiento de un sistema de precio de transferencia o la libertad de compra-venta interna) se derivan de los peligros y riesgos que implican la integración vertical y que se van a exponer en el apartado siguiente.

2.3.7.1.- Consideraciones sobre su plausibilidad.

2.3.7.1.1.- Fuerzas/debilidades de partida:

Sinergias. La integración vertical puede permitir a la empresa explotar sinergias que se produzcan como consecuencia de la relación entre los negocios históricos y el nuevo. Estas interrelaciones se pueden producir en áreas muy variadas: comercialización, producción, compras, administración, etc. Pueden consistir en incrementos de márgenes, bien sea por incrementos de los ingresos, por disminución de los costes variables o en los gastos fijos o inversiones necesarias (a través del aprovechamiento de parte de la estructura del negocio actual para el nuevo o de la atenuación o eliminación de ciertas necesidades de recursos). Del mismo modo podemos hablar de aprovechar otros tipos de sinergias como son las referidas a los conocimientos y capacidades de dirección. Concretamente si se produce afinidad tecnológica las sinergias técnicas pueden ser intensas, aunque también habrá que considerar, por otro lado, las sinergias negativas que podrían aparecer.

Riesgo por el conocimiento. Como estrategia de diversificación que es, la integración vertical adolece de riesgo por el conocimiento de la nueva actividad. La entrada en una etapa anterior o posterior en la hilera implica recursos, conocimientos y herramientas de gestión diferentes. Por ejemplo, en una integración hacia la actividad de distribución sería patente la separación entre la forma de funcionamiento de un negocio industrial y de una comercializadora. En los casos en que se den sinergias en los conocimientos, ya comentadas, estos riesgos serán menores pero en todo caso será precisa su cuidadosa consideración.

Consecuencias en flexibilidad. Al integrarse la empresa en un estadio anterior o posterior, determinados riesgos que afectan a toda la hilera impactarán a ambas unidades de negocio. La diversificación no está implicando, por tanto, dispersión del riesgo sino muy al contrario estamos haciendo depender más recursos, un nuevo negocio, del mismo mercado final.

2.3.8.- Diversificación concéntrica.

Concepto. Consiste en la entrada en un área de negocio distinta, productos nuevos para la empresa y que cubran necesidades también nuevas, pero que mantenga algún punto de contacto con las actividades actuales. La conexión entre ambos negocios se puede encontrar tanto en el terreno comercial como en cualquier área de la gestión.

Tipos. En función de la naturaleza de las interrelaciones entre la nueva estrategia y los negocios tradicionales de la empresa podemos distinguir varios tipos de diversificación concéntrica:

Diversificación concéntrica con sinergias técnicas: El nuevo negocio cubre necesidades diferentes a las tradicionalmente cubiertas por la empresa con productos también nuevos pero que presentan similitudes técnicas con las actividades actuales tales como procesos de producción, mantenimiento de instalaciones, control de calidad, etc. Por ejemplo, una empresa fabricante de automóviles que entra en el campo de los camiones.

Diversificación concéntrica con sinergias comerciales. En este caso los aspectos que unen a las actividades nuevas e históricas se dan en el terreno comercial. Es muy habitual, por ejemplo, que la entrada en la nueva área de la actividad se apoye en la imagen lograda en el mercado con los productos históricos, aprovechamiento que, a menudo, se reforzara con la utilización de marcas comunes o ligadas de alguna manera. Como ya se ha establecido anteriormente, esta situación también es muy común en la estrategia de diversificación horizontal, por lo que se puede producir confusión entre ambas estrategias. La clave fundamental de la diferencia está en la complementariedad entre las necesidades actuales y las nuevas sinergias que la justifican. Recuérdese, por ejemplo, que es habitual en las diversificaciones horizontales la comercialización de los nuevos y anteriores productos. Así las sinergias comerciales que acompañan la diversificación concéntrica no llegarían a acciones de comercialización conjunta de los productos históricos y nuevos en canales con cierto nivel de especialización.

Diversificación concéntrica con sinergias en aprovisionamientos. El nuevo negocio parte de materias primas, componentes...comunes a los necesarios para las actividades tradicionales de la empresa. En ocasiones esta variante tendrá carácter instrumental al permitir ventajas no solo para la entrada en la nueva actividad sino para la mejora de la actividad de aprovisionamientos del negocio actual, por ejemplo a través de la consecución de economías de escala.

2.3.9.- Diversificación concéntrica con otras sinergias en la gestión

Como por ejemplo puede ser la gestión de recursos humanos en determinados negocios de servicios.

2.3.10.- Otras diversificaciones concéntricas

Aunque los tipos mencionados hasta ahora son los más frecuentes, la posible casuística de las diversificaciones concéntricas en cuanto a los puntos de contacto entre los negocios es muy amplia.

Primero porque las clasificaciones no son puras y se darán combinaciones de los tipos anteriormente mencionados. Por ejemplo, será muy habitual que las sinergias en aprovisionamientos vayan acompañadas también de posibles sinergias en las tecnologías de tratamiento de las materias primas o componentes, o que las oportunidades derivadas de un desarrollo tecnológico importante se aprovechen no solo para su utilización en nuevos productos sino para su comercialización haciendo valer la reputación conseguida en los mercados.

En segundo lugar, resulta imposible agotar las posibilidades de relación y posible apoyo entre negocios. Podemos encontrar estrategias cuyo origen este en la utilización de algún recurso del negocio tradicional para el nuevo, en la explotación de un subproducto o desecho.

De hecho, como se ha comentado, cualquier capacidad distintiva o fuerza de suficiente importancia, constituirá una interesante base de partida para una diversificación de tipo concéntrico.

Razones estratégicas en que se apoya: Esta estrategia permite a la empresa separarse de los negocios actuales a partir de un punto de apoyo en el negocio tradicional que si es (como cabría esperar) una fuerza del mismo constituirá una sólida base de partida. A medida que vayamos creciendo en esta dirección nos iremos alejando progresivamente de las actividades tradicionales, de aquí la dominación de la estrategia.

La circunstancia de apoyo en esos puntos sólidos hace disminuir de manera importante los temores de la nueva aventura; en el fondo, hace a la nueva aventura perfectamente tolerable desde el punto de vista del riesgo.

Por otra parte, es de destacar que la gran mayoría de las organizaciones que han obtenido suficientes resultados en un mercado en competencia, aun cuando no fuesen excesivamente brillantes, con casi total seguridad tienen puntos fuertes, que es preciso detectar para construir a partir de ellos. Aun podría decirse más: posiblemente los resultados aceptables sean debidos a esas mismas fuerzas.

El apoyo en puntos fuertes del negocio tradicional tiene efectos favorables no solo porque limita el riesgo en el alejamiento sino porque, salvo en negocios con masas críticas muy altas, puede permitir regular el empleo de recursos mediante una entrada dosificada en la nueva actividad. Esto es especialmente importante cuando se pretende el abandono de un área de actividad de oscuras perspectivas para la empresa ya que podrá realizarse una salida ordenada y menos traumática.

Por otra parte, la explotación de las sinergias no solo es posible en el nuevo negocio. Las interrelaciones son mutuas por lo que los efectos se pueden hacer valer también sobre el negocio tradicional. Y esto puede originar estrategias de tipo instrumental, como ya se ha comentado anteriormente.

Otro posible efecto sobre la capacidad de competencia de una empresa diversificada concéntricamente es la mejora en su situación para enfrentar la competencia en múltiples puntos. La coincidencia en varios sectores de algunos oferentes provoca cambios en los movimientos competitivos de los mismos y será habitual en diversificaciones concéntricas como las que nos ocupan, y en mayor medida cuanto mayores sean las sinergias a explotar, que ciertos competidores vayan adoptando a lo largo del tiempo movimientos estratégicos llevados a cabo anteriormente por otras empresas de su sector con lo que aumentara el número de competidores en múltiples puntos. La reacción ante las acciones realizadas por alguno de ellos en uno de los sectores puede ser contestada en un mercado y productos distintos.

Medidas que acompañan la estrategia. Las medidas pueden ser muy variadas según cuál sea el punto de contacto entre ambos negocios en que se base la estrategia. Ahora bien, queremos aprovechar este momento para resaltar que las fuerzas localizadas en el negocio tradicional, para que constituyan una base para la diversificación, deben tener un papel suficiente en la ventaja competitiva del nuevo negocio y además habrá que investigar el grado de avance relativo, en los recursos o herramientas de gestión a los que se refiere el punto fuerte detectado, respecto a la competencia del nuevo negocio.

2.3.10.1.- Consideración sobre su plausibilidad.

2.3.10.1.1- Fuerzas/debilidades de partida:

Sinergias. Como ya se ha destacado suficientemente, las sinergias constituyen un elemento fundamental en esta dirección estratégica pues suponen el punto de partida de la misma. Distinguimos cuatro bloques de sinergias: las técnicas, las comerciales, en aprovisionamiento y otras sinergias en la gestión. En cuanto a las comerciales, decíamos que no llegaran habitualmente a la comercialización conjunta de los productos históricos y nuevos al menos en canales especializados pero si se darán otras sinergias que acompañan a las diversificaciones horizontal, por ejemplo, las derivadas de ligar los nuevos productos a los actuales a través de la marca o la posibilidad de aprovechamiento conjunto de herramientas de gestión y tecnología comerciales o incluso el acceso a la masa crítica necesaria para realizar determinadas actividades comerciales.

Riesgo por el conocimiento. El alejamiento de la actividad histórica trae como consecuencia aumentos del riesgo por el conocimiento del negocio, al separarnos de la experiencia y conocimientos históricos de la empresa en la mayoría de las áreas del nuevo negocio (todas menos aquellas en las que se produzcan las sinergias).

Consecuencias en la flexibilidad. La mejora de flexibilidad que este movimiento estratégico suponga será tanto mayor cuanto menor sea el nexo de unión entre el antiguo y el nuevo negocio. Por ello, cuando la sinergia sea fuerte la flexibilidad se resentirá en esa área y al revés.

Peligros aparentes. Por último, solo queremos llamar la atención sobre dos peligros de esta estrategia genérica que son comunes con otras ya estudiadas.

Primero, las dificultades que surgen en la puesta en práctica de las sinergias. De nuevo recalcaremos que no se producen de forma automática sino que exigen un esfuerzo claro y bien dirigido por la empresa. Para lograr que las diferentes unidades de negocio cooperen para explotar las interrelaciones habrá que establecer canales y sistemas de relación e incentivación pues la experiencia demuestra que esto no se produce espontáneamente.

En segundo lugar, la simultánea posición de lejanía y contacto con el negocio tradicional que conlleva a la vez sinergias en unas áreas y desconocimiento en otras, puede suponer el peligro adicional de intentar cubrir esas lagunas de conocimiento trasladando los utilizados en los negocios históricos, lo que podría provocar sinergias negativas de dirección.

2.3.11.- Diversificación por conglomerado.

Concepto. Es la diversificación llevada al extremo, no hay aspectos comunes en la operatividad entre la nueva actividad y los actuales negocios. Consiste en entrar en un negocio completamente distinto.

Se denomina conglomerado porque las empresas con actividades diversificadas deben adoptar formas organizativas por centros de beneficios, incluso con sociedades independientes, constituyendo un auténtico conglomerado de actividades.

Tipos. La realidad de esta estrategia ha dado lugar a diferentes tipos de conglomerados en función de cómo se han organizado, con mayor o menor importancia y control de los servicios centrales. Sin embargo, el punto fundamental de cara a la búsqueda de oportunidades estratégicas, es la fuerte diversidad que empuja hacia la autonomía de gestión de cada unidad de negocio o grupo relacionado.

Razones estratégicas en que se apoya:

Búsqueda de oportunidades en otras ramas de actividad. Se trataría de iniciar el camino en negocios en los que no se tiene experiencia, que, sin embargo, parecen prometedores y de los que se esperaría obtener buenos resultados en el futuro. El conglomerado intentaría conseguir rendimientos del negocio en un momento posterior, después que se haya superado el necesario proceso de aprendizaje, por lo que no tendría sentido exigirle rendimientos como en otras oportunidades estratégicas de las que existen mayores conocimientos de gestión.

Dispersión del riesgo por incremento de flexibilidad.

Medidas que acompañan la estrategia. La forma más adecuada de iniciarse en una actividad que se desconoce es comprando un negocio en marcha o al menos, adquiriendo del exterior los aspectos fundamentales que definen al negocio. Posteriormente, se irán desarrollando las propias características y peculiaridades que nos aporten aspectos diferenciales.

2.3.11.1.- Consideraciones sobre su plausibilidad:

2.3.11.1.1.- Fuerzas/debilidades de partida:

Sinergias. Como ya se ha indicado, las sinergias son mínimas y de tipo general a todos los negocios: sinergias financieras, algunos servicios especializados, etc. No se darán sinergias operativas ya que se trata de actividades completamente distintas.
Riesgo por el conocimiento. Como consecuencia de la total separación entre los negocios el riesgo por el conocimiento será máximo en esta estrategia.

Consecuencias en flexibilidad. No es preciso insistir en que cuanto más nos alejamos de las actividades históricas la dispersión de los riesgos será mayor, pues los nuevos negocios no estarán conexonados con los anteriores, por lo que les afectaran riesgos diferentes. Resumiendo, con la diversificación pura obtendremos un aporte máximo de flexibilidad defensiva.

Cuando los negocios de partida estén excesivamente concentrados en un tipo de actividad, si además han adquirido una dimensión importante llevando a una excesiva concentración de recursos en una sola actividad o grupo reducido de actividades relacionadas, puede ser interesante desde el punto de vista de flexibilidad, desviar recursos que se apoyen en mercados y conocimientos de gestión distintos. Sin embargo, insistimos, este objeto se puede conseguir a través de diversificación concéntrica que permiten un apoyo en las actividades actuales de la empresa.

Peligros aparentes: Precaución de que el riesgo sea tolerante. Todo conglomerado exige capacidad para asumir el riesgo de entrada en algo que se desconoce. Debe tenerse en cuenta que si se desea entrar en un negocio nuevo, que tenga suficiente dimensión competitiva es necesario partir de una buena situación de solvencia; entendiend por buena solvencia no solo tener un ratio adecuado, lo que será fundamental, sino una cuantía grande con el fin de que pueda ser tolerado el riesgo de un nuevo negocio de suficiente masa crítica, sin poner en dificultades a los negocios tradicionales. Esto hace que los conglomerados, normalmente, solo puedan constituirse por grupos de cierto tamaño, capaces de soportar las esperas que exigen los nuevos negocios con dimensión adecuada.

Consideración sobre la mayor facilidad de venta. En los conglomerados, por los menores lazos entre sus diferentes unidades de negocio, existe mayor predisposición y facilidad, no jurídica sino de intención, para vender alguna o algunas de ellas en caso de que se presenten otras oportunidades mejores. La razón de la mayor

facilidad de separación está en que los efectos en el conjunto de empresas del conglomerado serán menores que en otras direcciones estratégicas. Es evidente que en los conglomerados la política respecto a los directivos debe llevarse más cuidadosamente por los efectos que sobre ellos puede producir la mayor facilidad en el cambio de la propiedad.

2.4 CALIDAD, SATISFACCION Y PERCEPCION DEL CLIENTE

Antes de todo, es conveniente explicar cómo se relaciona la percepción con la calidad del servicio, bajo el entendido que es un concepto que ha ido variando con los años y existe una gran variedad de formas de concebirla en las empresas, pero sin duda su definición ha estado marcada por la misma. A pasado a ser definida por grandes estudiosos de la materia como (Feigenbaum, Armando 1956) para el que la calidad es “El resultado total de las características del producto o servicio que en si satisface las esperanzas del cliente”. (Deming, Edwards1989) dice “La calidad no es otra cosa mas que una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua. Para el (Dr. Juran, J.) la calidad es “La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente”. (Ishikawa, Kauro 1998) define la calidad como “Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el mas económico, el mas útil y siempre satisfactorio para el consumidor”.

Para que el concepto de satisfacción del cliente sea operativo dentro de la empresa, hay que entender muy bien su significado y la globalidad del proceso humano a través del cual el cliente la percibe. Solo la percepción que el cliente tenga de la satisfacción de sus necesidades y expectativas define el nivel de calidad alcanzado.

Debido a que las expectativas son dinámicas, las evaluaciones también pueden cambiar con el tiempo, de una persona a otra y de una cultura a otra. Lo que se considera servicio de calidad o las cosas que satisfacen a los clientes hoy pueden ser diferente mañana. También debe tenerse en cuenta que la exposición entera de la calidad y la satisfacción se basa en las percepciones de los clientes sobre el servicio, no de algunos criterios objetivos predeterminados de lo que es o debería ser el servicio.

2.4.1 Satisfacción contra calidad del servicio

Los profesionales y periodistas en la prensa popular tienden a usar los términos satisfacción y calidad de manera intercambiable, pero los investigadores han intentado ser más precisos sobre los significados y la medición de los dos conceptos, lo que ha producido un debate considerable.

El consenso es que los dos conceptos son fundamentalmente diferentes en función de sus causas subyacentes y resultados. Aunque tienen ciertas cosas en común, la satisfacción es vista por lo general como un concepto más amplio, mientras que la calidad del servicio se enfoca de manera específica en dimensiones

de servicio. Con base en esta perspectiva, la calidad del servicio percibida es un componente de la satisfacción del cliente.

La calidad del servicio es una evaluación enfocada que refleja la percepción del cliente de la confiabilidad, seguridad, sensibilidad, empatía y tangibles. La satisfacción, por otra parte, es más incluyente: está influida por las percepciones de la calidad del servicio, calidad del producto y precio, así como por factores situacionales y personales. Por ejemplo, la calidad de servicio de un gimnasio se juzga por atributos como si el equipo está disponible y funcionando bien cuando se necesita, lo sensible que es el personal a las necesidades del cliente, lo calificados que están los entrenadores y si la instalación tiene un buen mantenimiento. La satisfacción del cliente es un concepto más amplio que seguramente se verá influido por las percepciones de la calidad del servicio pero que también incluirá percepciones de la calidad del producto (como la calidad de los productos que se venden en el gimnasio profesional), el precio de la inscripción, los factores personales como el estado emocional del consumidor e incluso factores situacionales incontrolables, como las condiciones del tiempo y las experiencias al conducir hacia y desde el gimnasio.

2.5 SATISFACCION DEL CLIENTE

¿Qué es la satisfacción del cliente?

"Todos saben lo que es la satisfacción, hasta que se les pide dar una definición. Entonces, al parecer, nadie sabe." Esta cita de (Oliver, Richard 1980) respetado experto y escritor e investigador desde hace mucho tiempo sobre el tema de la satisfacción del cliente, expresa el desafío de definir estos conceptos más básicos del cliente. Basándose en definiciones previas, (Oliver, Richard 1980) ofrece su propia definición formal

“satisfacción es la respuesta de realización del consumidor. Es un juicio de que una característica del producto o servicio, o el producto o servicio en sí, proporciona un nivel placentero de realización relacionada con el consumo”.

En términos menos técnicos, interpretamos que esta definición significa que la satisfacción es la evaluación del cliente de un producto o servicio en función de si ese producto o servicio ha cumplido las necesidades y expectativas del cliente. Se supone que al fallar con cumplir las necesidades y expectativas produce insatisfacción con el producto o servicio.

Además de una sensación de realización al saber que las necesidades propias se han cumplido, la satisfacción también puede relacionarse con otros tipos de sentimiento dependiendo del contexto o tipo de servicio particular. Por ejemplo, la satisfacción puede verse como contento, más una respuesta pasiva que los consumidores pueden asociar con servicios en los que no piensan mucho o servicios que reciben en forma rutinaria a lo largo del tiempo. La satisfacción también puede asociarse con sentimientos de placer por servicios que hacen sentir bien al

consumidor o están asociados con una sensación de felicidad. Para aquellos servicios que en realidad sorprenden al consumidor en una forma positiva, satisfacción puede significar deleite. En algunas situaciones, donde la eliminación de algo negativo conduce a la satisfacción, el consumidor puede asociar una sensación de alivio con satisfacción. Por último, la satisfacción puede asociarse con sentimientos de ambivalencia cuando hay una mezcla de experiencias positivas y negativas asociadas con el producto servicio.

Aunque la satisfacción del consumidor tiende a medirse en un punto particular en tiempo como si fuera estática, la satisfacción es un blanco móvil dinámico que puede evolucionar con el tiempo, influida por una variedad de factores. En particular cuando el de un producto o la experiencia del servicio tiene lugar con el tiempo, la satisfacción puede ser muy variable, dependiendo en cuál punto en el ciclo de uso o experiencia se esté enfocando uno. Del mismo modo, en el caso de servicios muy nuevos o un servicio que no se había experimentado antes, las expectativas del cliente pueden estar apenas formándose en el punto de compra inicial; estas expectativas se solidificarán conforme se desarrolle el proceso y el consumidor comienza a formar sus percepciones. A través del ciclo de servicio el consumidor puede tener una variedad de experiencias diferentes, algunas buenas, algunas no tan buenas, y cada una impactará al final de cuentas a la satisfacción.

¿Qué determina la satisfacción del cliente?

La satisfacción del cliente está influida por características específicas del producto o servicio, las percepciones de la calidad del producto y servicio, y el precio. Además, factores personales como el estado de ánimo o estado emocional del cliente y factores situacionales como las opiniones de los familiares también influirán en la satisfacción.

2.6.- EMOCIONES DEL CONSUMIDOR

Las emociones de los clientes también pueden afectar sus percepciones de la satisfacción con los productos y servicios. Estas emociones pueden ser emociones preexistentes estables, por ejemplo, un estado de ánimo o una satisfacción con la vida. Piense en las ocasiones en que está en una etapa muy feliz en su vida (como cuando está de vacaciones), y su estado de ánimo bueno, feliz y positivo ha influido en la forma en que se siente con respecto a los servicios que experimenta. De manera alternativa, cuando está de mal humor, sus sentimientos negativos pueden transferirse a la forma en que responde a los servicios, causando que reaccione en forma exagerada o responda en forma negativa a cualquier problema pequeño. Emociones específicas también pueden ser inducidas por la experiencia de consumo en sí, influyendo la satisfacción del consumidor con el servicio. La investigación realizada en torno al servicio de rafting en río mostró que los guías de río tenían un efecto fuerte en las respuestas emocionales de los clientes al viaje y que esos sentimientos (tanto positivos como negativos) estuvieron vinculados con la satisfacción global con el viaje. Emociones positivas como felicidad, placer, euforia y una sensación de corazón cálido mejoró la satisfacción de los clientes con el viaje de

rafting. A su vez, emociones negativas como tristeza, pena, pesar e ira condujeron a una disminución en la satisfacción del cliente. En general, en el contexto del rafting, las emociones positivas tuvieron un efecto más fuerte que las negativas. En un contexto diferente, basándose en la teoría del contagio emocional, los investigadores encontraron que la autenticidad de la demostración emocional de los empleados afectó de manera directa las emociones de los clientes en una tienda minorista de videos y un servicio de consultoría. Se encontraron efectos similares de las emociones en la satisfacción en un estudio finlandés que observó la satisfacción de los consumidores con el servicio de una dependencia laboral del gobierno. En ese estudio, las emociones negativas que incluyeron ira, depresión, culpa y humillación tuvieron un efecto fuerte en las estimaciones de insatisfacción de los clientes.

2.7.- ATRIBUCIONES PARA EL ÉXITO O FRACASO DEL SERVICIO

Las atribuciones, las causas percibidas de los eventos, influyen también en las percepciones de satisfacción. Cuando han sido sorprendidos por un resultado (el servicio es mucho mejor o mucho peor de lo que se esperaba), los consumidores tienden a buscar las razones y sus evaluaciones de las razones pueden influir en su satisfacción. Por ejemplo, si una cliente de una organización para perder peso no baja de peso como se esperaba, es probable que busque las causas; fue algo que hizo, fue ineficaz el plan de dieta o simplemente circunstancias no le permitieron seguir el régimen de dieta, antes de determinar su nivel de satisfacción o insatisfacción con la compañía para bajar de peso. Para muchos servicios, los clientes asumen al menos una responsabilidad parcial por la forma en que resultaron las cosas.

Aun cuando los clientes no asuman la responsabilidad por el resultado, su satisfacción puede verse influida por otras clases de atribuciones.

2.8.- PERCEPCIONES DE EQUIDAD O IMPARCIALIDAD

La satisfacción del cliente también está influida por percepciones de equidad e imparcialidad. Los clientes se preguntan: ¿he sido tratado con imparcialidad en comparación con otros clientes? ¿Otros clientes obtuvieron un tratamiento mejor, mejores precios o un ciclo de mejor calidad? ¿Pagué un precio justo por el servicio? ¿Fui tratado bien a cambio lo que pagué y el esfuerzo que realicé? Las nociones de imparcialidad son muy importantes para las percepciones de satisfacción de los clientes con productos y servicios, en particular en situaciones de recuperación del servicio, la satisfacción con un proveedor de servicio después de una falla en el servicio está determinada en medida por percepciones de tratamiento justo.

Además de las características del producto y servicio, y los sentimientos y creencias propios del individuo, la satisfacción del consumidor con frecuencia está influida por otras personas. Por ejemplo, la satisfacción con un viaje vacacional de una familia es un fenómeno dinámico, influida por las reacciones y emociones de los

miembros individuales de la familia a lo largo de las vacaciones. Más tarde, lo que expresan los miembros de la familia en cuanto a la satisfacción o insatisfacción con el viaje se verá influido por historias que se vuelven a contar entre la familia y algunos recuerdos de los eventos. Del mismo modo, la satisfacción de los que practican rafting seguramente está influida por percepciones individuales, pero también en gran medida por las experiencias, comportamiento y opiniones de los otros que lo están practicando.

2.9.- Dimensiones de la calidad del servicio

La investigación sugiere que los clientes no perciben la calidad en una forma unidimensional sino más bien juzgan la calidad con base en múltiples factores relevantes para el contexto. Las dimensiones de la calidad del servicio se han identificado por medio de la investigación pionera de (Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, Leonard 1985). Mas conocido como el modelo SERVQUAL, considera que “ la calidad del servicio es una noción abstracta debido a las características fundamentales del servicio, pues este es intangible, heterogéneo e inseparable. El modelo distingue la calidad esperada de la calidad percibida, a partir de la observación de cuatro factores que implican la ausencia de calidad:

- 1.- La ignorancia de las expectativas del cliente por parte de la empresa.
- 2.- La inexistencia de normas.
- 3.- La discordancia entre el servicio ofrecido y las normas.
- 4.- El incumplimiento de las promesas por parte de la empresa.

En este modelo se hace un análisis de los gaps, que no son mas que los espacios o brechas entre las expectativas y las percepciones.

Su investigación además, identificó cinco dimensiones específicas de calidad del servicio que aplican a lo largo de una variedad de contextos de servicio.

- Confiabilidad: capacidad para ejecutar el servicio prometido en forma digna de confianza y con precisión.
- Sensibilidad: disposición a ayudar a los clientes y proporcionar un servicio expedito.

- Seguridad: conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad.
- Empatía: cuidado, atención individualizada dada a los clientes.
- Tangibles: apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales impresos.

Estas dimensiones representan la forma en que los consumidores organizan la información sobre la calidad del servicio en su mente. Con base en la investigación exploratoria: cuantitativa, se encontró que estas cinco dimensiones son relevantes para banca, reparación y mantenimiento de aparatos, corretaje de valores, servicio telefonía: distancia, servicio de reparación de automóviles y otros. En ocasiones los clientes usarán todas las dimensiones determinar las percepciones de la calidad del servicio, otras veces no.

En las siguientes páginas se expande cada una de las cinco dimensiones SERVQUAL originales.

2.9.1 Confiabilidad: entregar las promesas

De las cinco dimensiones, la confiabilidad ha mostrado en forma consistente ser el determinante más importante de las percepciones de la calidad del servicio entre clientes estadounidenses. La confiabilidad se define como la capacidad para ejecutar el servicio prometido en forma segura y precisa. En su sentido más amplio, confiabilidad significa que la compañía cumple sus promesas, promesas sobre entrega, suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios. Los clientes desean hacer negocios con compañías que cumplen sus promesas, en particular sus promesas sobre los resultados del servicio y los atributos centrales del servicio.

2.9.2. Sensibilidad: estar dispuesto a ayudar

La sensibilidad es la disposición a ayudar a los clientes y a proporcionar un servicio expedito. Esta dimensión enfatiza la atención y prontitud al tratar las solicitudes, preguntas, quejas y problemas del cliente. La sensibilidad se comunica a los clientes por la cantidad de tiempo que tienen que esperar por la asistencia, las respuestas a las preguntas o la atención a los problemas.

Para sobresalir en la dimensión de sensibilidad, una compañía debe ver el proceso de entrega del servicio y el manejo de solicitudes desde el punto de vista del cliente en lugar de desde el punto de vista de la empresa. Los estándares para la velocidad y prontitud que reflejan la perspectiva de la compañía de los

requerimientos del proceso interno pueden ser muy diferentes que los requerimientos del cliente para la velocidad y prontitud. Para distinguir en verdad en sensibilidad, las compañías necesitan departamentos de servicio a los clientes bien dotados de personal, al igual que personas de primera línea sensibles en todas las posiciones de contacto.

2.9.3 Seguridad: inspirar credibilidad y confianza

La seguridad se define como el conocimiento y cortesía de los empleados y la capacidad de la empresa y sus empleados para inspirar al cliente credibilidad y confianza. Es probable que esta dimensión sea importante en particular para servicios que los clientes perciben como de alto riesgo o para servicios de los cuales se sienten inseguros sobre su capacidad para evaluar los resultados; por ejemplo, servicios de banca, seguros, corretaje, médicos, legales.

La credibilidad y la confianza pueden encarnarse en la persona que vincula al cliente y la compañía, como corredores de valores, agentes de seguros, abogados o consejeros, estos contextos de servicio la compañía busca formar credibilidad y lealtad entre personas de contacto clave y clientes individuales. El concepto del "ejecutivo de cuenta personal" capta esta idea: a los clientes se les asigna un ejecutivo de cuenta que los llegará a conocer en forma individual y que coordinará todos sus servicios bancarios.

2.9.4 Empatía: tratar a los clientes como individuos

La empatía se define como la atención individualizada cuidadosa que la empresa proporciona a sus clientes. La esencia de la empatía es transmitir, por medio de un servicio penalizado o adaptado al gusto del cliente, que los clientes son únicos y especiales y que entienden sus necesidades. Los clientes desean sentirse comprendidos e importante para las empresas que les proporcionan servicio. El personal en empresas de servicio pequeñas con frecuencia conoce a los clientes por nombre, y forma relaciones que reflejan su conocimiento personal de los requerimientos y preferencias del cliente. Cuando dicha compañía pequeña compite con empresas más grandes, la capacidad para ser empático puede darle una clara ventaja a la pequeña.

En servicios de empresa a empresa, los clientes desean empresas proveedoras que entiendan su industria y sus problemas. Muchas empresas pequeñas de consultora en computación compiten con éxito con vendedores grandes al posicionarse como especialistas en industrias particulares. Aun cuando las

compañías más grandes tienen recursos superiores, las empresas pequeñas se perciben como más informadas sobre asuntos y necesidades específicos de los clientes y son capaces de ofrecer servicios más personalizados.

2.9.5 Tangibles: representar al servicio físicamente

Los tangibles se definen como la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación. Proporcionan representaciones físicas o imágenes del servicio que los clientes, en particular los nuevos, usarán para evaluar la calidad. Las industrias de servicio que enfatizan los tangibles en sus estrategias incluyen servicios en los que el cliente visita el establecimiento para recibir el servicio, como restaurantes y hoteles, tiendas minoristas y compañías de entretenimiento.

Aunque los tangibles con frecuencia los usan las compañías de servicio para mejorar su imagen, proporcionar continuidad y señalar calidad a los clientes, la mayor parte de las compañías combinan los tangibles con otra dimensión para crear una estrategia de calidad del servicio para la empresa.

Existen varios otros modelos relacionados con el mejoramiento de la calidad en los servicios y satisfacción del cliente como por ejemplo MODELO de (Passer, Olsen y Wyckoff 1978), que se basa en la hipótesis de que el consumidor traduce sus expectativas en atributos ligados tanto al servicio base como a los servicios periféricos.

Otro modelo es el de (Gronross 1984), que propone tres factores que determinan la calidad de un servicio, la calidad técnica, la calidad funcional, la imagen de la empresa que percibe el cliente, Gronross sugiere que “la calidad funcional es más determinante que la calidad técnica y que el encuentro en el prestador del servicio y el cliente constituye el fundamento de la calidad”. Por lo que confiere un gran peso a la calidad de la relación.

CAPITULO 3.- METODOLOGIA

Dado que el objetivo de la tesis es diseñar una nueva estrategia para la unidad de taller, la metodología a utilizar será de tipo descriptiva y como técnica para lograrlo se utilizará el método de análisis de casos.

Es descriptiva por cuanto el cumplimiento del objetivo requiere analizar información estratégica de la organización y a partir de ella obtener la base para la elaboración de lineamientos estratégicos.

Se tratará a partir de un análisis de casos, por cuanto la información está ligada a una empresa en particular y sobre los análisis se pretende mejorar su desempeño de mercado.

Considerando que el problema de bajo Ebit se focaliza en el centro de costo denominado taller que es dependiente de la gerencia de servicios. El proyecto que se llevara a cabo propone incorporar una nueva línea de negocios que hemos denominado recomp, la cual incorpora componentes remanufacturados, reparados con piezas y partes originales nuevas, disponer de entrega inmediata al momento de generarse una necesidad. El componente recomp tendrá un valor de venta menor a un componente nuevo sin uso y mayor al valor de reparación normal de componentes, el costo de reparación del recomp será el mismo que el costo de reparación normal de un componente, por lo cual, el margen de utilidad del recomp será mayor.

Serán gestionados por el mismo centro de costo anteriormente mencionado, siendo parte de la responsabilidad su implementación y por ende la obtención de los beneficios que se generen recaerá en esta área.

Con ello se estima mejorar la rentabilidad y por ende el Ebit y cumplir con las expectativas del directorio que están por sobre el 30 por ciento de margen para esta unidad de negocios.

3.1.- BREVE RESEÑA (resumen ejecutivo del proyecto)

El actual y futuro desarrollo de la minería en Chile y Sudamérica, se presenta como una buena alternativa comercial para el área de servicio de nuestra compañía. En este sentido, la empresa debe aprovechar estas grandes potencialidades de estabilidad económica, que, dado el funcionamiento óptimo de las grandes compañías mineras que operan en dicha localidad, debe ser siempre la primera prioridad para ellas. Por lo tanto, la necesidad de empresas responsables en lo técnico, en calidad de servicio, en puntualidad en las entregas, son características básicas necesarias para el progreso de cualquier iniciativa. Con esa consideración como primera observación, los ejecutivos de esta compañía han determinado presentar un proyecto para establecer una nueva línea de negocios dentro de la

gerencia de servicios y ubicada específicamente en el área de taller, cuya finalidad última es mejorar los márgenes finales (bottom line).

La necesidad de dar cobertura con un soporte de postventa eficiente, que cuenta con el equipamiento adecuado y personal técnico entrenado, orientado hacia la resolución de problemas con una estructura que permite agilidad en las respuestas con dedicación exclusiva a reparación de componentes, gran capacidad de reacción y flexibilidad, producto de la atención personalizada que ofrecemos a nuestros clientes, mas nuestros valores basados en el respeto, lealtad, honestidad, profesionalismo, liderazgo y creatividad confluyen en nuestra mayor virtud que es el trabajo en equipo, el cual entendemos que incluye a nuestros clientes, es decir, queremos formar equipos de trabajo de manera que los problemas de nuestros clientes sean realmente nuestros problemas, lo que se refuerza además, con nuestra filosofía comercial, son estrategias para tener clientes con alta fidelidad.

3.2.- FORMA DE OPERAR

Se realizará un estudio para determinar cuáles componentes corresponden a aquellos más críticos y de mayor rotación. Se realizara una inversión inicial para abastecerse de estos componentes. Se utilizaran los mismos técnicos de taller y las mismas instalaciones y equipamientos con los que el taller cuenta actualmente.

La inversión inicial será dirigida a componentes nuevos, la idea es no aumentar la dotación de personal técnico, equipamientos e infraestructura., sino contar con un stock inmediato para comenzar con el funcionamiento.

3.3.- MERCADO

Definición del Mercado

El mercado geográfico:

Se ha determinado iniciar la actividad productiva, para la gran minería en Chile.

Listando las empresas industriales y mineras enfocadas como potenciales clientes para la primera etapa en esta zona son:

Cia. Minera Doña Inés de Collahuasi

Cia Minera Cerro Colorado

Cia. Minera Quebrada Blanca

Codelco Norte División Chuquicamata

Codelco Norte Mina Ministro Hales

Cia. Minera Gabriela Mistral

Cia. Minera Escondida
Cia. Minera Los Bronces

3.4.- DEFINICION DE DEMANDA

Para la ejecución de este proyecto se aporta como dato la población de palas y perforadoras.

Tabla III-1. Estudio de mercado

Volumen en yardas cúbicas	Cantidad de palas
55	22
65	16
73	12

Diámetro de broca	Cantidad de perforadoras
15	25
25	12
35	14

Fuente: Elaboración propia

De este análisis se desprende que nuestro parque actual es de 50 palas y 51 perforadoras.

Considerando la competencia existente y en el nivel que se pretende competir, se define que no existen empresas competidoras:

3.5.- EL PRODUCTO O SERVICIO

El servicio que se proyecta entregar será: Mejorar los tiempos de respuestas a fin de evitar máquinas detenidas y perdiendo productividad.

Los enfoques específicos del servicio serán: Utilizar componentes recomp con repuestos originales, cuya consecuencia además será mejorar el EBITDA de esta unidad de negocios.

Para potenciar las oportunidades.

Se consultará con el cliente la calidad del servicio que necesita y el que está recibiendo, en el sentido de tocar lo extremo y asegurar obtener lo que se pretende,

es decir, determinar con mayor seguridad, precisión y facilidad las estrategias de posicionamiento que se deberían seguir para penetrar y desarrollarse en el mercado objetivo.

A la hora de posicionar el servicio en el mercado, esta compañía optará por la estrategia de diferenciación, probada satisfactoriamente según consta la opinión de los clientes de la zona.

La diferenciación se puede conseguir a través de destacar en diversos aspectos como son:

a) El servicio de entrega.

Trabajos de calidad, entregados en el tiempo comprometido con el cliente.

b) La documentación técnica.

Documentos que respalden el servicio realizado, informes técnicos precisos y consistentes que demuestren un estudio acucioso y acabado cuando sea requerido.

c) El servicio de post venta.

El seguimiento. Este servicio, que resulta gratuito, no lo hacen las empresas de la competencia. Ellas se conforman con la aplicación de la Evaluación de Satisfacción del Cliente, derivada de los sistemas de gestión ISO 9001, en esos casos, el aspecto técnico queda de lado.

d) La calidad.

Posteriormente, y en la ruta del servicio de post venta, se analizará el nivel de satisfacción de los clientes a fin de mejorar continuamente el servicio entregado, en cualquiera de sus etapas.

Esos son conceptos que presentan ventajas competitivas de largo plazo, a los que se agregan:

- ❑ El conocimiento del servicio solicitado.
- ❑ Las relaciones con agentes clave del mercado objetivo.
- ❑ El conocimiento de los procesos utilizados por el cliente.

3.6.- ESTRATEGIA DE PRECIOS

Los precios de los recomp serán un 35% menor que un repuesto original. A su vez un 15% mayor a un componente reparado.

CAPITULO 4.- APLICACIÓN

Tabla IV-1. Presupuesto de inversiones en US\$

Palas eléctricas	Valor	Cantidad	Total
Bastidor	455.000	1	455.000
Corredera	172.000	2	344.000
Pluma	562.000	1	562.000
Mango	328.000	2	656.000
Transmisiones de giro	131.000	2	262.000
Transmisiones de levante	335.000	2	670.000
Transmisiones de empuje y recoge	152.000	2	304.000

Perforadoras	Valor	Cantidad	Total
Mástil	737.000	2	1.474.000
Compresor	83.500	2	167.000

Fuente: Elaboración propia

No se invertirá en personal, infraestructura y gastos fijos, ya que se utilizara la misma la capacidad instalada.

4.2.- INVERSIÓN INICIAL

Se observa que el capital estaría compuesto, por recursos propios. Los ingresos llegarían de lo recaudado durante el período anual, producto del trabajo propio de los servicios vendidos.

La inversión necesaria corresponde al presupuesto de inversión en equipos nuevos: US\$ 4.894.000
CL\$ 7.250.000.000

4.3.- CAPITAL DE TRABAJO

Capital de trabajo no se necesitará.

4.4.- ESTIMACION DEL RESULTADO OPERACIONAL MM\$

Tabla IV-2. Ingresos

Año	12
INGRESOS	8.760
Total ingresos	8.760

Fuente: Elaboración propia

Tabla IV-3. Costos

COSTO	1.896
TOTAL COSTOS	1.896
MARGEN BRUTO	6.864

Fuente: Elaboración propia

Con este resultado operacional el margen final del taller asciende a un 31.53% por lo cual, queda dentro de los márgenes aceptados por el directorio.

Tabla IV-4. Resumen EERR taller + recomp año 2012

Descripción	Total CLP
VENTAS	\$ 3.446.775.060
VENTAS RECOMP	\$ 8.760.000.000
TOTAL INGRESOS	\$ 12.206.775.060
SUPERVISION	\$ 234.651.180
MANO DE OBRA	\$ 567.233.592
Repuestos Recomp	\$ 1.896.000.000
ADMINISTRACION	\$ 93.205.044
HORAS EXTRAS	\$ 108.919.632
GRATIFICACION	\$ 68.933.772
VACACIONES	\$ 34.589.328
BONOS	\$ 153.936.984
BENEFICIOS	\$ 50.228.808
ALIMENTACION	\$ 70.229.184
PAYROLL TAXES	\$ 30.537.648
SUBCONTRATISTAS	\$ 397.518.216
ARRIENDO	\$ 62.328.924
UTILICIES	\$ 3.096.000.000
VEHICULOS	\$ 4.565.076
REPARACIONES	\$ 1.020.000
OFFICE SUPLIES	\$ 46.217.100

EXPENDABLE SUPPLIES	\$ 14.802.180
MISCELLANEOUS	\$ 461.389.188
SERVICIOS PROFESIONALES	\$ 98.162.424
GASTOS DE VIAJE	\$ 59.222.604
CARGOS INTERNOS	\$ 39.248.916
INSURANCE	\$ 334.690.944
INFORMATICA	\$ 19.390.788
DEPRECIACION	\$ 133.450.452
START UP AMORT	\$ 281.418.996
LABOR CHARGES	\$ 516.876
TOTAL COSTOS	\$ 8.358.407.856
MARGEN OPERACIONAL	\$ 3.848.367.204
Porcentaje Utilidad	31,53%

Fuente: Elaboración propia

Los detalles del EERR de área Taller + Recomp se encuentran indicados en anexo N° 4.

4.5.- PROPUESTA ESTRATEGICA

Para garantizar la viabilidad y rentabilidad de la solución propuesta para elevar el EBITDA del área taller, se debe realizar un análisis más detallado de las distintas direcciones estratégicas existentes en la teoría. Es así que se identifico como estrategia empresarial de nuestro negocio un desarrollo de producto, ya que, se trata de cubrir una necesidad con un producto con características nuevas, en este caso la novedad va en un producto nuevo para la empresa, correspondería a la extensión en la gama existente.

4.6.- ANÁLISIS INTERNO A NIVEL DE NEGOCIO

Este proceso intenta identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa, frente a sus competidores de mayor importancia, determinando factores críticos de éxito que deben ser explotados de modo de obtener una ventaja competitiva sostenible, en el largo plazo. Por lo anterior se utilizará el modelo de la cadena de valor.

4.7.- LA CADENA DEL VALOR

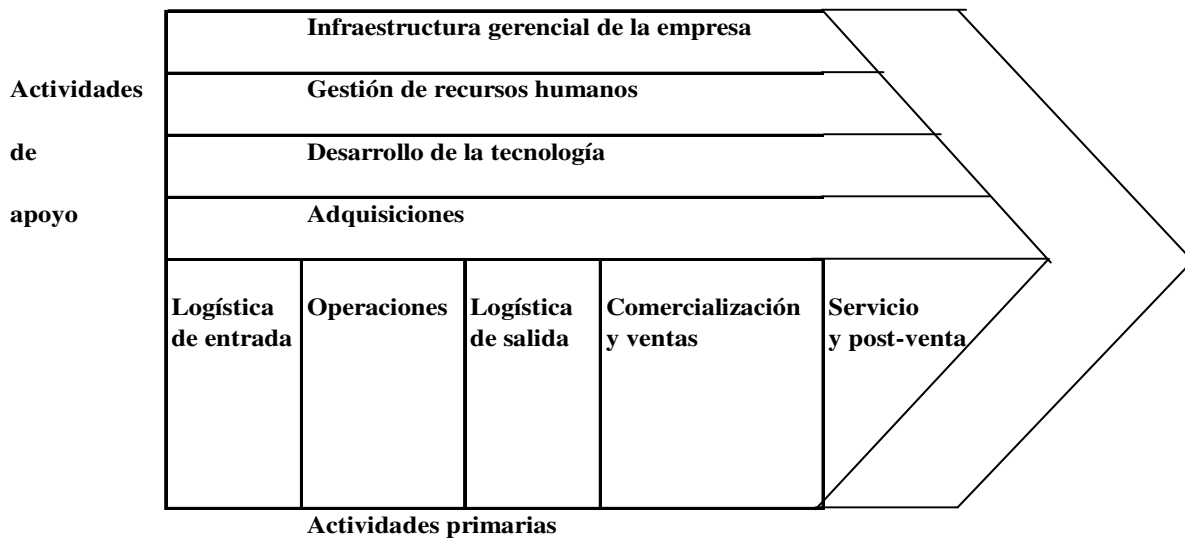
Este análisis se realizará en base al modelo de la cadena de valor, la cual presenta, como foco de estudio, las UEN (Unidades Estratégicas de Negocio). Las UEN corresponden a unidades operativas, las cuales agrupan diversos productos y

servicios que son vendidos a un conjunto uniformes de clientes, y que enfrentan un conjunto definido de competidores.

Por lo anterior, se definen para este caso UEN: Recomp

Tanto las ventas de unidades, como la post-venta de recomp comparten muchas variables de la Cadena de Valor, por lo que se va a analizar bajo un enfoque compartido (venta – Post-Venta):

Figura IV-1. Cadena de Valor



El desarrollo de esta cadena de valor es según la visión que tiene nuestra compañía de sí misma, como por las respuestas entregadas por empresas competidoras.

4.8.- INFRAESTRUCTURA GERENCIAL

- Dirección dinámica, en base a profesionales jóvenes de gran nivel.
- Cultura corporativa muy fuerte.
- Muy preocupada por los temas relacionados con la ética, seguridad y satisfacción del cliente.

4.9.- RECURSOS HUMANOS

- Relaciones laborales amistosas y de cooperación.
- Infraestructura pensada en sus trabajadores.
- Beneficios para sus trabajadores y cargas legales.
- Programa de capacitación y desarrollo de competencias.

5.0.- TECNOLOGÍA

- Los productos de nuestra compañía están consideradas por los clientes como uno de las más confiables a nivel de tecnología.

5.1.- ADQUISICIONES

- Excelentes relaciones como cliente interno en abastecimiento de partes y productos originales.
- Facilidad de pago a 120 días a la fábrica de producción.

5.2.- LOGÍSTICA DE ENTRADA

- Desarrollo planificado de marketing de servicio

5.3.- OPERACIONES

- Presenta grandes fortalezas, gran experiencia en atención a clientes.
- Referentes reconocidos en temas de seguridad y sustentabilidad.

5.4.- COMERCIALIZACIÓN

- Imagen de calidad, tanto de nuestra compañía como de los productos que comercializamos, que perciben los clientes y clientes potenciales. La imagen de calidad ganada por nosotros se debe a factores tales como: gran confiabilidad de nuestros recomp, gran servicio técnico, muy buen trato con el cliente, infraestructura de calidad y recurso humano de gran nivel y disponibilidad inmediata.

5.5.- POST VENTA (REPUESTOS Y SERVICIO)

- Presenta grandes fortalezas, excelente relación de post-venta reconocida por los clientes.

5.6.- FODA Y FACTORES CRÍTICOS DE EXITO

Considerando los antecedentes anteriormente expuestos, analizados por medio de la Cadena de Valor, se puede concluir el siguiente análisis sintético FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas):

Fortalezas

- Nuestra permanente búsqueda de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Marcada orientación a involucrarse con los objetivos estratégicos de nuestros clientes.
- Recurso humano de profesionales jóvenes de gran nivel.
- Cultura corporativa muy fuerte
- Buen clima laboral
- Preocupación permanente por el recurso humano.
- Calidad de tecnología americana, la cual es percibida por los clientes y clientes potenciales como de gran nivel.
- Muy buena percepción de nuestra compañía, tanto por parte de los clientes, como de los potenciales clientes.

Oportunidades

- Que el mercado actual no disponga de la opción de recomp, permite lograr una diferenciación a través de un buen servicio y una clara orientación hacia el cliente, otorgando un mayor valor agregado a nuestro producto y a nuestra empresa.
- Carencia de un servicio orientado, especialmente, a la satisfacción del cliente, por lo que es una oportunidad relacionada con el punto anterior.
- Existencia de altas barreras de entrada, dado los elevados montos de capital requeridos para este tipo de negocio, para nosotros no se presenta este problema.
- Muy buenas posibilidades de éxito en el negocio de post-venta, debido a la calidad de los productos que comercializa nuestra organización, a su imagen, conocimiento de las marcas y clientes adquiridos durante años de servicio de ventas, cualidades que constituyen grandes ventajas.
- La competencia se dedica exclusivamente a la reparación de componentes defectuosos, no teniendo en consideración los costos de oportunidad de los clientes.

Debilidades

- Tiempos de respuestas en reparación de componentes muy prolongados.
- Tiempo de mantenimiento mayor de los equipos mineros muy extensos.

Amenazas

- Incorporación de ciertas empresas que no son del rubro, pero que cuentan con recursos, buscando una mayor rentabilidad para su negocio.
- Internalización de las empresas mineras de sus mantenciones y reparaciones de componentes.

5.7.- FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.

Corresponde a capacidades que la empresa puede controlar y en las que tiene que sobresalir, para que logre una ventaja competitiva sostenible a largo plazo y un nivel de rentabilidad por sobre los estándares de la industria. Nuestra empresa debe poner énfasis en los siguientes factores críticos de éxito:

- Preocupación permanente por el estado de satisfacción integral de las necesidades de los clientes, logrando, inclusive, superar las expectativas de este.
- Alto grado de disponibilidad de los recomp. Vale decir, stock de recomp estratégico.
- Hacerse participe de los objetivos estratégicos de las compañías mineras.

CAPITULO 5.- CONCLUSIONES

Siguiendo los objetivos estratégicos de las compañía es que se decide optimizar la unidad de negocio taller dentro de la gerencia de servicio; para lo cual se intenta cambiar la concepción de la prestación del servicio con un producto innovador; el objetivo es que el mercado inicie la sustitución de los productos antiguos por los nuevos, convirtiendo una demanda madura en una demanda en crecimiento por sustitución generando una estrategia de desarrollo de producto la cual, se suelen englobar en estrategias de expansión por su menor alejamiento respecto a la actividad tradicional de la organización, logrando combinar productos nuevos con necesidades antiguas.

Se definirá como estrategias finales ya que la nueva actividad presenta un interés por sí misma, debiendo presentar efectos favorables sobre negocios anteriores (talleres) lo que reforzara su atractivo para la empresa.

La optimización de la unidad de talleres mediante el desarrollo de productos recompuestos (recomp) ofrece a los clientes una alternativa más atractiva y segura ya que apuesta por la rapidez de la entrega, la inmediatez de la solución de los problemas apostando por la continuidad productiva de los equipos y maquinarias adquiridos por lo tanto las razones para llevar a cabo un desarrollo de productos son muy variadas. Puede tratarse de ganar mercado al ofrecer un producto mejor con un mayor valor agregado, o bien, por permitir mayor posibilidad de elección dentro del abanico que actualmente ofrece el mercado; además, de llevar a cabo con postura defensiva, no para ganar mercado sino para proteger el suyo de la acción de la competencia. Tomado en cuenta que no existe un alejamiento del negocio las sinergias comerciales serán elevadas; podemos concluir que esta dirección estratégica presenta, habitualmente, un limitado riesgo por el conocimiento del negocio.

Los riesgos están asociados a estrategias costosas ya que la inversión inicial será elevada.

Las dimensiones específicas de calidad del servicio apuntan a la sensibilidad ya que se comunica a los clientes por la cantidad de tiempo que tienen que esperar por la asistencia, las respuestas a las preguntas o la atención a los problemas.

Se concluye que es posible incrementar el EBIT del área de talleres mediante la incorporación de un producto innovador el cual dará un valor agregado al producto final entregado por la compañía; para este caso, nos permitirá tener cautivo a nuestros actuales clientes y poder generar un atractivo adicional mediante una propuesta innovadora para atraer a nuevos clientes en futuras licitaciones o propuestas; la estrategia de marketing se orientará a la sensibilidad del producto y servicio entregado apuntando a la capacidad de respuesta y dando una orientación a involucrarse con los objetivos estratégicos de nuestros clientes.

Con todo lo anteriormente expuesto, es concluyente el hecho que la incorporación de estrategias existentes aporta al mejoramiento y la búsqueda de una solución a un problema, en este caso el bajo margen final (EBIT) de un área determinada dentro de una unidad de negocios, también concluimos que una estrategia empresarial, sea cual sea, es mucho mas desarrollable si se acompaña de una estrategia de marketing, en este caso de servicio, debido a la naturaleza en la que esta empresa se desenvuelve, siendo su principal mercado los servicios a la minería. Resulta interesante darse cuenta que la unión de ambas técnicas o estrategias pueden entregar un resultado optimo o un final buscado o también podríamos denominarle la solución a un problema, en términos coloquiales “la cura para el enfermo”, pero también queda meridianamente claro que estas estrategias utilizadas pueden variar dependiendo de la naturaleza u origen del problema y que la organización debe estar alerta monitoreando los resultados de manera de aplicar la medida justa o correspondiente en el momento preciso y en el área que se requiera, resulta obvio decir, pero no menos importante que la empresa debe estar adecuada y tener los mecanismos para enmendar el rumbo cuando los controles detecten que las estrategias no están dando el resultado esperado.

BIBLIOGRAFIA

Marketing de Servicio

Zeithaml – Bitner – Gremler
Editorial Mc Graw Hill
Pág. 13 – 103 a 115

Fundamentos de marketing de servicio

Hoffman
Editorial: Thomson - México

Estrategia empresarial

García Echevarría, Santiago... [et al.]; Pümpin, Cuno, (aut.)
Ediciones Díaz de Santos, S.A.

La estrategia empresarial como método

Freije Uriarte, Antonio; Freije Obregón, Inmaculada, (aut.)
Editorial Desclée de Brouwer, S.A.
Pág. 137 a 152 / 158 - 167 / de 172 a 178

Strategy and Structure.

Chandler, A.
Editorial MIT press.

Market Segmentation.

Dickson, P y Ginter, J.
Editorial April.

Administración Estratégica, un enfoque integrado.

Hill, C.W. L y Jones, G.R.
Editorial Mc Graw Hill- México.

The Changing Shape of the Strategy Ploblem.

Ansoff, Igor.
Editorial Boston.

La Promoción país y el desarrollo de ventajas competitivas.

Indacochea, A.C.
Revista comercio exterior, México Vol. 51.

Patterns in Strategy Formulation.

Mintzberg, P.

Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.

Porter, E. M.
Editorial CECSA- México.

¿Qué es el control total de calidad?

Ishikawa, Kauro.

Ediciones Ciencias Sociales.

Calidad total en la gestión de los servicios

Zeithaml, V., Parasumaran, A. y Berry, L.

Ediciones Díaz Santos 1993