
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS SEGÚN ACUERDO
SECRETARIAL 15018, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA
FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOLOGÍA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



ESTUDIO DEL CASO: HYGIENIC PRODUCTS INTERNATIONAL
¿Vendo o no vendo?

TESIS DE MAESTRÍA
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:
TOMAS SOLIS JOYA

ASESOR: DR. CARLOS LOPEZ MONSALVO

TLAQUEPAQUE, JAL.

MARZO DEL 2012

GLOSARIO.....	4
ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y ANEXOS.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
II DISEÑO DEL ESTUDIO, METODOLOGÍA DEL CASO.....	22
a) El método del caso.....	24
b) Tipo de estudio del caso a utilizar.....	26
c) Preguntas de investigación.....	27
d) Propósitos teóricos.....	28
e) Definición de la unidad de análisis.....	29
III MARCO TEÓRICO.....	30
a) Estrategia competitiva.....	31
b) Modelo 5 fuerzas competitivas	38
c) Estrategia corporativa, integración vertical.....	45
d) Profit Zone.....	52
e) Blue Ocean.....	59
f) Creación conjunta de valor.....	66
IV EL CASO HYGIENIC PRODUCTS INTERNATIONAL, ¿Vendo o no vendo?	74
a) Párrafo de Inicio	75
b) Antecedentes.....	76
c) Industria del pañal.....	77
- El mercado	77
- Los competidores.....	78
- Canales de distribución.....	80
- Los consumidores.....	80
- La tecnología.....	81
- Fuentes de suministro	81
- Innovación y dinámica del mercado	81
d) Hygienic Products International.....	82
- Constitución oficial.....	82
- Modelo de negocio	82
- La decisión ¿Vendo o no vendo?	85
e) Anexos.....	87
V CONCLUSIONES.....	91
a) Aprendizajes	92
b) La maestría.....	93
c) Aportaciones al lector de este caso	94
BIBLIOGRAFIA.....	95

GLOSARIO

Alta dirección. Directivos con cargos más altos en la empresa.

Amenaza. Hecho que puede producir un daño.

Apalancamiento operativo. El impacto de los costos fijos sobre la estructura general de costos de una compañía.

Atractividad. Tener la capacidad de atraer.

Barreras. Elemento que bloquea o impide algo.

Beneficios de escala. Beneficios como resultado del incremento en economías de escala.

Cadena de suministro. Es la integración de procesos clave desde el usuario final hasta el proveedor original que surte los productos, servicios e información que agregan valor para el cliente y otros terceros interesados.

Cambio tecnológico. Introducción de nuevos métodos de producción o nuevos productos a fin de elevar la productividad de los insumos existentes o incrementar los productos marginales. Mejora en los conocimientos sobre los métodos de producción o de nuevos productos que afectan la productividad, la producción y puede fomentar la competencia entre empresas.

Canales de distribución. Es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran.

Capital. Cantidad de dinero que fue aportado por los socios.

Cliente. Es quien accede a un producto o servicio por medio de alguna transacción financiero u otro medio de pago.

Competencia. Concepto opuesto a la cooperación. Situación en la cual para un bien determinado existen una pluralidad de oferentes y demandantes.

Competitividad. Característica de una organización que le permite diferenciarse de sus competidores mediante el desempeño superior de uno o más atributos de sus procesos, productos o servicios

Consumidor. Usuario final del bien o servicio. Persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados un productor o proveedor.

Corporación. Es una entidad jurídica creada bajo las leyes de un Estado como una entidad legal separada que tiene privilegios y obligaciones diferentes a la de sus miembros.

Costo. Es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio.

Demanda. Se define como la cantidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor o por un conjunto de consumidores en un momento determinado.

Diferenciación. Consiste en una característica con que cuenta un producto o servicio que lo hace diferente y lo distingue de los demás productos de la competencia.

Disyuntiva. La alternativa ante la que uno se encuentra, a la necesidad de elegir entre dos cosas que se excluyen mutuamente.

Ecosistema empresarial. Es una estructura dinámica, que está compuesta por empresas que están interconectadas, y en la cual, cada uno de sus miembros tiene diferentes roles.

Empresa. Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o prestación de servicios con fines lucrativos.

Entorno. Es aquello que rodea a algo o alguien.

Establecimiento. Es el espacio físico donde se ofrecen bienes económicos (servicios o mercancías) para su venta al público.

Estrategia. Es la que articula todas las potencialidades de la empresa de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables

Experiencia. Es una forma de conocimiento o habilidad derivados de la observación, de la vivencia de un evento o proveniente de las cosas que suceden en la vida.

Finanzas. Son las actividades relacionadas con los flujos de capital y dinero entre individuos, empresas, o Estados. Por extensión también se denomina finanzas al análisis de estas actividades como especialidad de la economía y la Administración

GAO. Grado de apalancamiento operativo, impacto de los costos fijos sobre la utilidad operacional.

Innovación. Cambio positivo en el proceso de producción de un producto o servicio que se traduce en mayor eficiencia, mayor calidad o mejor desempeño de un producto o servicio.

Investigación y Desarrollo. Es el conjunto de trabajos creativos realizados por la empresa, universidades y centros de investigación para aumentar el conocimiento humano y aplicarlo a la producción de productos y servicios.

Know How. Término en inglés que significa saber hacer o cómo hacer. Conjunto de conocimientos producto de la información, la experiencia y el aprendizaje que no pueden ser protegidos por una patente por no construir una invención, pero que son determinantes del éxito de una empresa.

Liderazgo. Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas, en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

Línea de producto. Es un grupo de productos relacionados entre sí que son ofrecidos a la venta por una empresa.

Líneas de crédito. Es una forma de crédito otorgado a un gobierno, empresa o individuo por un banco u otro tipo de institución financiera similar.

Mano de obra. Es el esfuerzo físico y mental que se emplea para la fabricación de un producto. Costo total que representa los salarios y los impuestos de los trabajadores de una empresa.

Marketing. El proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.

Mercado. Es cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores.

Mercado meta. El mercado al que se enfoca el producto o servicio.

Modelo de negocio. Describe el modo en que una organización crea, distribuye y captura valor.

Oferta. Aquella cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a vender a los distintos precios de mercado.

Pañal para bebé. Es una prenda absorbente usada para higienizar y evitar la contaminación del entorno a causa de las heces y/u orina de un bebé.

Participación de mercado. Es el valor de las ventas de un producto dividido entre las ventas totales del mercado o segmento.

Producto. Lo que la organización vende al mercado para satisfacer una necesidad específica.

Productos sustitutos. Diferentes bienes o servicios que pueden satisfacer una necesidad específica.

Promoción. Incentivos de corto plazo que la empresa realiza para fomentar la venta de un producto o servicio.

Proveedores. Es aquella empresa o persona física que abastece a una empresa material necesario para que desarrolle su actividad.

Publicidad. Es una técnica de comunicación comercial que intenta fomentar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación.

Rentabilidad Financiera. Es la división del beneficio económico obtenido en un periodo entre los recursos necesarios para obtener ese lucro.

Sector industrial. Es la suma de todas las empresas, negocios u oficinas relacionados en una misma industria.

Socios. Es la denominación que recibe cada una de las partes en un contrato de sociedad.

Trade-off. Es una situación en la cual se debe perder cierta cualidad a cambio de otra cualidad. Implica una decisión en la cual se comprende totalmente las ventajas y desventajas de cada elección.

Unidad económica. Es una entidad productora de bienes y servicios.

Utilidad Financiera. Es la diferencia entre las ventas de una empresa y sus gastos en un período determinado.

INDICE DE CUADROS, FIGURAS Y ANEXOS

Cuadro I-A Estratificación de los establecimientos.....	15
Cuadro I-B Unidades económicas y personal ocupado por actividad económica 2003.	16
Cuadro I-C Evolución de las unidades económicas por estratos de personal ocupado.	16
Cuadro I-D Evolución de personal ocupado total por estratos.....	17
Cuadro I-E Unidades económicas y personal ocupado total por estratos.....	17
Cuadro I-F Importancia de las industrias manufactureras en la economía 2003.....	18
Cuadro I-G Características principales por tamaño de los establecimientos, 2003 (%).	19
Cuadro I-H Evolución de las unidades económicas por tamaño 1998-2003.....	19
Cuadro I-I Evolución del personal ocupado total por tamaño 1998-2003.....	20
Cuadro II-A Comparativo métodos de investigación.....	25
Cuadro II-B Cadena de Valor Hygienic Products International.....	29
Cuadro III-A Contexto dentro del cual se formula la estrategia competitiva.....	32
Cuadro III-B Las tres estrategias genéricas.....	35
Cuadro III-C Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.....	38
Cuadro III-D Estrategia del océano rojo frente a la estrategia del océano azul.....	60
Cuadro III-E El cambio hacia experiencias de creación conjunta de valor.....	69
Cuadro III-F La transformación de la estrategia.....	73
Figura III-A La rueda de la estrategia competitiva.....	31
Figura III-B Cuadro estratégico <i>Southwest Airlines</i>	62
Figura III-C El concepto tradicional del mercado	70
Figura III-D El concepto emergente del mercado	70
Anexo 1 Participación de Mercado 2002.....	87
Anexo 2 Atributos por Segmento.....	87
Anexo 3 Segmentación del mercado.....	87
Anexo 4 Estructura de ventas por canal de distribución	88
Anexo 5 Áreas Nielsen.....	88
Anexo 6 Participación de los canales de distribución por Área Nielsen.....	89
Anexo 7 Escolaridad del ama de casa por NSE	89
Anexo 8 Fuentes de suministro.....	90

INTRODUCCIÓN

Tener un negocio propio es para muchos el sueño de toda una vida y en algunos casos la cristalización de esfuerzos, preparación académica y experiencia.

Más de una ocasión hemos podido conocer a personas emprendedoras que deciden iniciar su propio negocio basados en el conocimiento que tienen sobre un producto o mercado en específico, sin embargo, ¿Es esto suficiente para garantizar el éxito del negocio? ¿Usted invertiría en un negocio donde los socios tienen años de experiencia en el sector en el que se va a incursionar?

Permítanos plantearle este escenario, lo invito a participar en un negocio en donde el Director General (a su vez socio) tiene más de 10 años dirigiendo empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de pañales desechables para bebé, existen otros 3 socios dueños de una comercializadora con 13 años de presencia en el canal del mayoreo comercializando este producto, mediante ésta comercializadora que ya cuenta con una estructura de ventas y canales de distribución bien definidos se realizarán las ventas de este nuevo negocio. ¿Y el capital? No es problema, se cuentan con los recursos y líneas de crédito necesarias para financiar el proyecto

¿Qué le parece? Sin duda este proyecto tiene en sus socios el conocimiento necesario del producto, el mercado y la competencia que les permitirá formular las estrategias para hacer de este negocio un proyecto rentable y con expectativas de crecimiento. La experiencia laboral es una fuente rica en conocimiento que nos ayuda a comprender los distintos aspectos tanto internos como externos que pueden afectar el funcionamiento de la organización.

Ahora...permítanos detenernos un poco e invitarlos a reflexionar, ¿Qué tan bien conozco a mi competencia? ¿Quiénes son los consumidores que quiero atender? ¿Porqué me van a comprar mi producto? ¿Cuál es la atractividad de la industria en donde voy a incursionar? ¿Que otros factores debo analizar? ¿Cuál es la estrategia que voy a desarrollar? En esencia el trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia, sin embargo los ejecutivos suelen definir la competencia de una forma demasiado estrecha, como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos actuales¹

Hoy en día ante un entorno global altamente competitivo es necesario que todas las empresas establecidas o de nueva creación, identifiquen claramente cuál será su ventaja competitiva que les permitirá ganar la preferencia de los consumidores y ser rentables; Tomando como base esta ventaja competitiva la empresa deberá desarrollar las estrategias que la llevarán a obtener una mayor participación de mercado, ganando terreno a sus competidores y asumiendo una posición de liderazgo. Pero ¿Qué debo analizar para desarrollar una buena estrategia? ¿Existe algún modelo que me ayude a esta tarea?

Mediante este proyecto pretendemos analizar distintas teorías que nos pueden guiar en el análisis de los factores que deben ser tomados en cuenta para desarrollar estrategias competitivas para los negocios de hoy. Es responsabilidad de La Alta Dirección generar éstas estrategias que permitan a la empresa alcanzar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques de la competencia.

La forma en cómo ejemplificaremos la utilidad de éstas teorías es mediante la escritura de un caso de Investigación de la empresa *Hygienic Products International*, la cual fue constituida en el año 2000 y se dedicó a la fabricación y comercialización de pañales desechables para bebé.

En el primer capítulo brevemente describimos el planteamiento del problema, lo que queremos conocer al finalizar este proyecto y que aportes puede generar el estudio de este caso. En el segundo capítulo detallamos la metodología de investigación, que en este ejercicio se ha optado por el *estudio del caso*, definiendo claramente las preguntas de investigación y los propósitos teóricos que se buscan resolver.

En el tercer capítulo se presenta el marco teórico en el cual hablaremos de algunas teorías en relación a la estrategia y competitividad, así como aquellos conceptos que deben ser analizados por los responsables de dirigir el rumbo de la empresa y de generar las estrategias que permitan al negocio garantizar su permanencia y crecimiento.

1 Michael Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, HBS 2007

En el cuarto capítulo se presenta el estudio del caso de Hygienic Products International ¿Vendo o no vendo? en el cual se detallará toda la información para su análisis, desde los antecedentes que motivaron a la creación de la empresa, la experiencia de los socios en la fabricación y comercialización de pañales desechables para bebé, la situación del mercado, los productos, los competidores, la segmentación que imperaba en esos momentos, los consumidores, los canales de distribución y las diferentes opciones de suministro que existía en la industria. Hablaremos de cómo fue constituida y el modelo de negocio que se diseñó para generar valor y la rentabilidad esperada por los inversionistas, terminando con la interrogante que se les presentó a los socios a unos meses después de haber arrancado la operación, una propuesta de “compra” que obligó a los socios a realizar un ejercicio profundo a fin de determinar lo más conveniente para la empresa y sus intereses ¿Seguir con el proyecto o vender?

En el quinto y último capítulo presentaremos los aprendizajes obtenidos en el desarrollo de este proyecto y durante el estudio de la maestría en el ITESO, cerrando con las aportaciones que espero este estudio del caso pueda otorgar al lector y que pueda servir de apoyo en clase en la materias de estrategia competitiva o planeación estratégica.

CAPITULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

ECOSISTEMA EMPRESARIAL PYMES 2003

Antecedentes

En el año de 1978 se creó el Programa de Apoyo Integral a la industria Mediana y Pequeña (PAI) en el cual se agruparon varios fondos y fideicomisos. Este programa se enfocó al apoyo de los establecimientos que ocupaban entre 6 y 250 personas, considerados como pequeña y mediana industria, mientras que los establecimientos que empleaban cinco o menos personas se les consideraba como talleres artesanales y no eran objeto de este programa de apoyo.

En marzo de 1979 a través del Plan de Desarrollo Industrial se consideró como pequeña industria a aquella cuya inversión en activos fijos era menor a 200 veces el salario mínimo anual vigente en el DF (10 millones de pesos en esas fechas).

No fue sino hasta el año de 1985 que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía, estableció de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo a su tamaño. El 30 de abril de ese año se publicó en el Diario Oficial de la Federación el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, en el que se estableció la clasificación bajo los siguientes estratos:

Microindustria: Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.

Industria Pequeña: Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.

Industria Mediana: Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.

Desde entonces el marco normativo y regulatorio de las actividades económicas de las micro., pequeñas y medianas empresas lo ha establecido la Secretaría de Economía (antes SECOFI).

A partir de 1990 existen cinco pronunciamientos acerca de los criterios para la definición de las micro., pequeñas y medianas empresas, realizados los primeros

Cuatro de ellos por la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, y la última por la actual Secretaría de Economía en las siguientes fechas:

- 18 de mayo de 1990
- 11 de abril de 1991
- 03 de diciembre de 1993
- 30 de marzo de 1999
- 30 de diciembre de 2002

En el cuadro I-A se puede observar la estratificación de empresas publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 1999 y 30 de diciembre de 2002.

1999	Sector		
	Clasificación según el número de empleados		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro-empresa	de 0 a 30	de 0 a 5	de 0 a 20
Pequeña empresa	de 31 a 100	de 6 a 20	de 21 a 50
Mediana empresa	de 101 a 500	de 21 a 100	de 51 a 100

2002	Sector		
	Clasificación según el número de empleados		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro-empresa	de 0 a 10	de 0 a 10	de 0 a 10
Pequeña empresa	de 11 a 50	de 11 a 30	de 11 a 50
Mediana empresa	de 51 a 250	de 31 a 100	de 51 a 100

Cuadro I-A. Estratificación de los establecimientos

Fuente: INEGI Censos económicos 2004

Industria Manufacturera, Comercio y Servicios

En 2003 había en nuestro país 3'005,157 unidades económicas distribuidas en los 19 sectores objeto de los censos económicos 2004, los cuales dieron empleo a 16' 239, 536 personas.

Como se puede observar en el cuadro I-B a nivel nacional el 97.2% de las unidades económicas y el 88.8% del personal ocupado total se concentraban en actividades de manufacturas, comercio y servicio

Actividad Económica	Unidades económicas		Personal ocupado total		
	Absoluto	%	Absoluto	%	
Total Nacional	3,005,157	100	16,239,536	100	
Servicios	1,013,743	33.7	5,215,808	32.1	} 88.8
Comercio	1,580,587	52.6	4,997,366	30.8	
Industria manufactureras	328,718	10.9	4,198,579	25.9	
Construcción	13,444	0.4	652,387	4.0	
Transportes, correos y almacenamientos	41,899	1.4	634,940	3.9	
Electricidad, agua y gas	2,437	0.1	221,335	1.4	
Pesca y acuicultura animal	21,252	0.7	196,481	1.2	
Minería	3,077	0.1	122,640	0.8	

Cuadro I-B Unidades económicas y personal ocupado por actividad económica 2003

Fuente: INEGI Censos económicos 2004

Los establecimientos dedicados a las actividades manufactureras, comerciales y de servicios en términos generales presentaban una tendencia positiva en el número de establecimientos y personal ocupado total. Como puede observarse en el cuadro I-C y I-D de 1993 a 2003 las unidades económicas aumentaron 54.7% y el personal ocupado total 75.6%.

Estratificación censal	Unidades Económicas		Crecimiento porcentual
	1993	2003	2003
Total nacional	1,889,740	2,923,048	54.7
0 a 2	1,426,042	2,078,213	45.7
3 a 5	306,763	569,014	85.5
6 a 10	76,691	145,451	89.7
11 a 15	25,781	42,848	66.2
16 a 20	13,170	21,309	61.8
21 a 50	24,115	38,432	59.4
51 a 100	8,448	13,042	54.4
101 a 250	5,693	9,039	58.8
251 a 500	1,895	3,473	83.3
501 a 1000	822	1,423	73.1
1,001 a más personas	320	804	151.3

Cuadro I-C Industrias manufactureras, comercio y servicios Evolución de las unidades económicas por estratos de personal ocupado

Fuente: INEGI Censos económicos 1994 y 2004

Estratificación censal	Unidades Económicas		Crecimiento porcent
	1993	2003	2003
Total nacional	8,206,370	14,411,753	75.6
0 a 2	1,985,275	2,959,286	49.1
3 a 5	1,086,784	2,032,310	87.0
6 a 10	570,452	1,070,135	87.6
11 a 15	327,893	543,393	65.7
16 a 20	234,468	379,263	61.8
21 a 50	750,492	1,196,005	59.4
51 a 100	596,099	923,495	54.9
101 a 250	880,833	1,403,386	59.3
251 a 500	648,896	1,190,534	83.5
501 a 1000	560,604	975,766	74.1
1,001 a más personas	564,574	1,738,180	207.9

Cuadro I-D Industrias manufactureras, comercio y servicios
Evolución de personal ocupado total por estratos

Fuente: INEGI Censos económicos 1994 y 2004

A pesar del incremento en el número absoluto de las unidades económicas y el personal ocupado total, como se puede ver en el cuadro I-E la estructura porcentual por estratos no había sufrido cambios significativos en los últimos diez años.

Es notoria la participación de los establecimientos que ocupaban de 0 a 10 personas, pues sus porcentajes de participación fueron 95.8 en 1993 y 95.5 en 2003, mientras que el personal ocupado total en estas unidades económicas representó 44.4 en 1993 y 42.1 en 2003.

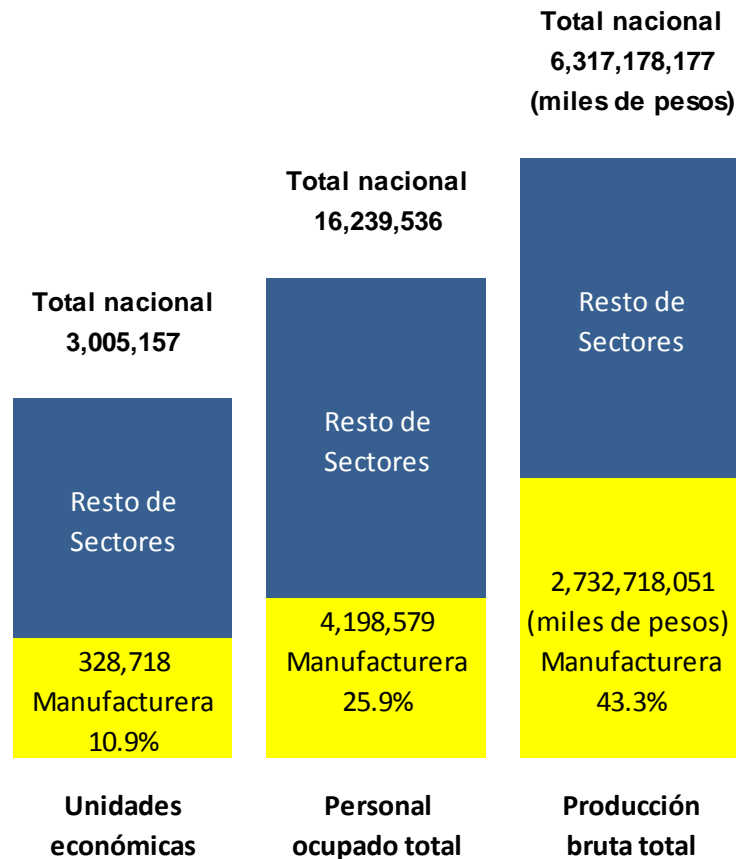
Estratificación censal	Unidades Económicas		Personal ocupado total	
	1993	2003	1993	2003
Total nacional	100.0	100.0	100.0	100.0
0 a 10	95.8	95.5	44.4	42.1
11 a 50	3.3	3.5	16.0	14.7
51 a 250	0.7	0.8	18.0	16.1
251 y más personas	0.2	0.2	21.6	27.1

Cuadro I-E Industrias manufactureras, comercio y servicios
Unidades económicas y personal ocupado total por estratos

Fuente: Censos económicos 1994 y 2004

Industria Manufacturera

La información de los Censos Económicos 2004 indicaba que el sector manufacturero en México era el más importante en la generación de producción bruta total generando 43.3% del total nacional, concentrando 10.9% de las unidades económicas y una de cada cuatro personas ocupadas 25.9%. Ver cuadro I-F



Cuadro I-F Importancia de la industria manufacturera en la economía 2003

Fuente: INEGI Censos económicos 2004

Las empresas micro (0 a 10) personas representaron 90.9% de las unidades económicas del total del sector manufacturero, 18.2% del personal ocupado total y 3.9% del valor agregado total; es decir muchos establecimientos que generaron poco valor.

Por su parte las empresas grandes representaron solo 0.9% del total de unidades económicas, 52.3% del personal ocupado total y 73.9% del valor agregado total,

Pocas empresas grandes generaron mucho valor agregado. Ver cuadro I-G

Estratificación censal	Micro (0 a 10)	Pequeña (11 a 50)	Mediana (51 a 250)	Grande (251 y más)
Unidades económicas	90.9	6.0	2.2	0.9
Personal ocupado total	18.2	10.3	19.3	52.3
Valor agregado censal bruto	3.9	5.5	16.7	73.9
Activos Fijos	3.7	4.7	18.1	73.5

Cuadro I-G Industrias manufactureras

Características principales por tamaño de los establecimientos, 2003 (%)

Fuente: INEGI Censos económicos 1999 y 2004

Evolución en la industria manufacturera.

Como se puede observar en los cuadros I-H y I-I la evolución de las unidades económicas del sector manufacturero en el periodo de 1998 a 2003 fue negativo en un 4.5%, siendo los establecimientos micro los que contribuyeron a esta caída en términos absolutos con el mayor número, y en términos porcentuales las pequeñas empresas cayeron un 13.1%.

En relación al personal ocupado la caída total fue de un 0.8%, sin embargo a nivel porcentual las empresas pequeñas retrocedieron un 13.6%

Tamaño	Unidades económicas		Crecimiento porcentual
	1998	2003	1998-2003
Total Industria Manufacturera	344,118	328,718	-4.5
Micro	310,118	298,678	-3.7
Pequeñas	22,739	19,754	-13.1
Medianas	8,228	7,235	-12.1
Grandes	3,033	3,051	0.6

Cuadro I-H Industria manufacturera

Evolución de las unidades económicas por tamaño 1998-2003

Fuente: INEGI Censos económicos 1999 y 2004

Tamaño	Personal ocupado total		Crecimiento porcentual 1998-2003
	1998	2003	
Total Industria Manufacturera	4,232,322	4,198,579	-0.8
Micro	773,288	762,103	-1.4
Pequeñas	499,473	431,768	-13.6
Medianas	916,654	810,095	-11.6
Grandes	2,042,907	2,194,613	7.4

Cuadro I-I Industria manufacturera

Evolución del personal ocupado total por tamaño 1998-2003

Fuente: INEGI Censos económicos 1999 y 2004

De acuerdo a los datos que hemos revisado en este capítulo el crecimiento de las unidades económicas en los sectores manufacturero, comercio y servicios de 1993 al 2003 fueron del 54%, hablando específicamente de la pequeña empresa fue del 60% y de la mediana empresa un 55%.

Aun cuando anualmente se crearon entre 300,000 y 400,000 micro, pequeñas y medianas empresas³. La realidad es que un número también elevado es el que cerró anualmente, debido a que generalmente el empresario emprendedor cuando inicia su negocio no tiene un plan de negocios adecuado y eso hace que conforme se le vayan presentando los problemas vayan complicándole la existencia a la empresa, provocando que algunas tengan que cerrar.⁴ No hay números claros, no existe ninguna institución que lleve la cuenta exacta, a veces se utilizan los registros del Seguro Social y a veces se utilizan los registros ante Hacienda.⁵

Enfocándonos en la pequeña y mediana empresa, ¿Cuántas de estas empresas se crearon basados en la experiencia del dueño o socios? ¿Cuántas de estas empresas se crearon sin una clara definición de su ventaja competitiva? Seguramente más de una y el resultado es que muchas de ellas han cerrado de manera definitiva.

3,4 y 5 Conferencia de prensa, 8 de Mayo 2006 Subsecretario de Economía Alejandro González Hernandez en el salón oficial de los pinos con motivo de la 6ª semana PYMES.

Si la experiencia y el conocimiento de un mercado o producto no son suficientes
¿Qué es lo que se tiene que analizar? ¿Qué es lo importante para que una
empresa logre mantenerse competitiva?

Apoyado en el estudio del caso identificaremos la importancia de la generación de
estrategias que nos permitan desarrollar una ventaja competitiva, así mismo
analizaremos las diferentes teorías de la planeación estratégica donde
pretendemos identificar los principales aspectos que se tienen que tomar en
cuenta para el desarrollo de la estrategia que permita a las empresas mejorar su
participación de mercado y ser rentables.

CAPITULO II
DISEÑO DEL ESTUDIO, METODOLOGÍA DEL CASO

Distintas son las opciones de titulación que la universidad pone a consideración de los alumnos que pretenden obtener el grado de **maestro en administración**, entre las cuales se encuentran:

1.- Desarrollo de una investigación

- a) Diseño original de una investigación empírica.
- b) Elaboración de un caso.
- c) Inserción en los programas institucionales de investigación.
- d) Investigación documental.

2.- Plan estratégico de negocios

3.- Desarrollo de proyecto

- a) Implantación y seguimiento de un modelo en un proceso de la empresa
- b) Intervención en la empresa aplicando un modelo determinado

4.- Taller de recuperación.

Tomando en cuenta las experiencias que nos ha tocado vivir en nuestro actuar profesional y lo aprendido durante el estudio de la maestría, siempre tuve la inquietud de profundizar sobre los temas de planeación estratégica y de alguna manera transmitirlo a los lectores del trabajo de tesis.

Después de haber analizado las distintas opciones de titulación nos decidimos por la **elaboración de un caso** ya que esta modalidad nos permitiría analizar un fenómeno organizativo que abona al estudio de la planeación estratégica.

La investigación sobre la compañía *Hygienic Products International* reúne los elementos para la elaboración de un estudio de caso que nos permita aportar sobre los elementos de Alta dirección y estrategia competitiva.

A) El método del caso

Yin (1989)⁶ considera el método de estudio de caso apropiado para temas que se consideran prácticamente nuevos, pues en su opinión la investigación empírica tiene los siguientes rasgos distintivos:

- Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real
- Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes
- Se utilizan múltiples fuentes de datos, y
- Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos.

Chetty (1996)⁷ indica que el método de estudio del caso es una metodología rigurosa que:

- Es adecuada para investigar fenómenos en lo que se busca dar respuesta a ¿Cómo? y ¿Por qué? ocurren.
- Permite estudiar un tema determinado.
- Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas.
- Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.
- Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen, y
- Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado.

El estudio de casos es una de las diversas maneras de hacer investigaciones, otras maneras incluyen experimentos, inspecciones y el análisis de información de archivo, cada forma tiene ventajas y desventajas dependiendo de 3 condiciones.

6 Yin 1989 Case Study Research, Desig and Methods P 23

7 Chetty 1996, The Case Study Method, International Small Business Journal Vol. 5 Octubre-Diciembre

- a) El tipo de pregunta de investigación
- b) El control que un investigador tiene sobre la conducta actual de los eventos
- c) El foco sobre lo contemporáneo como opuesto al fenómeno histórico.

Método	Forma de la pregunta de Investigación	¿Requiere control sobre los acontecimientos?	¿Se concentra sobre acontecimientos contemporáneos?
Experimento	¿Cómo? ¿Por qué?	Si	Si
Encuesta	¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuántos?	No	Si
Análisis de Archivos	¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? Cuántos?	No	Si/No
Historia	¿Cómo? ¿Por qué?	No	No
Estudio de Casos	¿Cómo? ¿Por qué?	No	Si

Cuadro II-A Comparativo métodos de investigación

A partir de: Enrique Yacuzzi 2005

En general los estudios de casos son las formas preferidas cuando las preguntas ¿Cómo? y ¿Por qué? son realizadas cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos y cuando el foco esta en un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real.

Robert K Yin. Lo define como una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, en la que los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente visibles y en la que se utilizan distintas fuentes de evidencia ⁸

Algunos consideran el estudio del caso como un método y otros como un diseño de la investigación cualitativa, como dice Yin (1993), el estudio del caso no tiene especificidad, pudiendo ser usado en cualquier disciplina para dar respuesta a preguntas de la investigación para la que se use.

⁸ Robert K Yin, Investigación sobre estudio de casos, Diseño y Métodos 1994, P13

El estudio del caso en función de los objetivos de la estrategia de investigación se dividen en:

- a) **Descriptivos.** El propósito es analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real.
- b) **Exploratorios.** Tratan de familiarizarse con un fenómeno o una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido.
- c) **Ilustrativo.** Pone de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas.
- d) **Explicativos.** Tratan de desarrollar o depurar teorías, por lo que revelan las causas y los proceso de un determinado fenómeno organizativo.⁹

B) Tipo de estudio del caso a utilizar.

Se evaluaron los distintos tipos de estudio del caso para identificar cuál de ellos nos permitiría analizar y dar respuestas a las preguntas de investigación que nos hemos planteado.

El estudio del caso Descriptivo.

Esta forma de estudio de caso tiene el propósito de describir detalladamente un ejemplo o un número muy limitado de ellos. Puede ser comparado con el efecto de un zoom que, partiendo de una perspectiva general del conjunto, acaba concentrándose sobre un punto preciso. En una evaluación, teniendo en cuenta su carácter primordialmente descriptivo, permite profundizar y aportar elementos concretos del terreno que aumentan la credibilidad de la argumentación.¹⁰ Esta aportación del terreno basada en el examen de la realidad, también permite al lector de la evaluación entender mejor el contexto de la puesta en práctica de la estrategia, los programas y las diferencias entre lo que realmente ha pasado y lo que tenía que ocurrir.

9 Reglamento de titulación de la maestría en administración, ITESO, P27

10 http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/too_cas_des_lis_es.htm

Basado en el análisis de los datos disponibles y en una serie de entrevistas, este tipo de estudio puede tener, según los casos, el propósito de reunir:

- hechos y comprobación de hechos
- opiniones y puntos de vista
- y/o reacciones a hipótesis iniciales y conclusiones de los evaluadores.

A partir de dicha recolección de información, el estudio ayuda a una mejor comprensión de los fenómenos, necesaria para el análisis final desarrollado en el informe de evaluación. Al igual que las otras categorías, este tipo de estudio se concentra siempre sobre las preguntas ¿Cómo? y ¿Por qué?. Sin embargo, el número muy limitado de casos hace difícil una generalización de los resultados obtenidos.

C) Preguntas de Investigación.

Mediante este estudio del caso pretendemos responder a algunas preguntas que nos ayudarán a comprender de mejor manera cuales son los aspectos relacionados al desarrollo de una estrategia que deben ser tomados en cuenta, de tal forma que los responsables de dirigir a las empresas tengan una base sobre la cual puedan construir su propia estrategia.

¿Porque la experiencia y conocimiento de un producto o mercado no son suficientes para el éxito de una organización?

¿Porque es importante analizar la atractividad de la industria?

¿Por qué es importante conocer y definir mi base de consumidores?

¿Debo de concentrarme en competir con las bases actuales de la industria o buscar otra alternativa?

¿Porque es fundamental desarrollar la estrategia competitiva?

¿Cómo puedo analizar las competencias clave de mi negocio?

¿Porque es importante definir claramente el tipo de estrategia que pretendo desarrollar?

D) Propósitos Teóricos.

La real academia española define *competitividad* como: La capacidad de competir; rivalidad para la consecución de un fin.

En este caso lo que se pretende es identificar los factores internos y externos que pueden afectar la competitividad de una empresa, como analizarlos y que se debe tomar en cuenta para el desarrollo de la estrategia competitiva.

- 1.- La influencia que tiene el entorno que rodea a la organización
- 2.- La importancia de identificar mis competencias clave
- 3.- Analizar los diferentes tipos de estrategia.
- 4.- La importancia de analizar las relaciones con clientes y proveedores
- 5.- Integración vertical. ¿Es conveniente?
- 6.- Amenaza de productos sustitutos y nuevos competidores
- 7.- Importancia de definir mi base de consumidores y sus preferencias.

Greg Balanko-Dickson mencionan en su libro *Como preparar un plan de negocios exitoso* lo siguiente: “Un plan de negocios se utiliza para comunicar la forma en que la estrategia aumentará la probabilidad de éxito en una nueva empresa”.

¿Por qué estudiar este caso?

Porque es un caso que invitará al lector a hacer un análisis de todos los factores que afectan a las organizaciones, así como las decisiones estratégicas que deben tomarse en un negocio ante la presencia de fuertes amenazas externas.

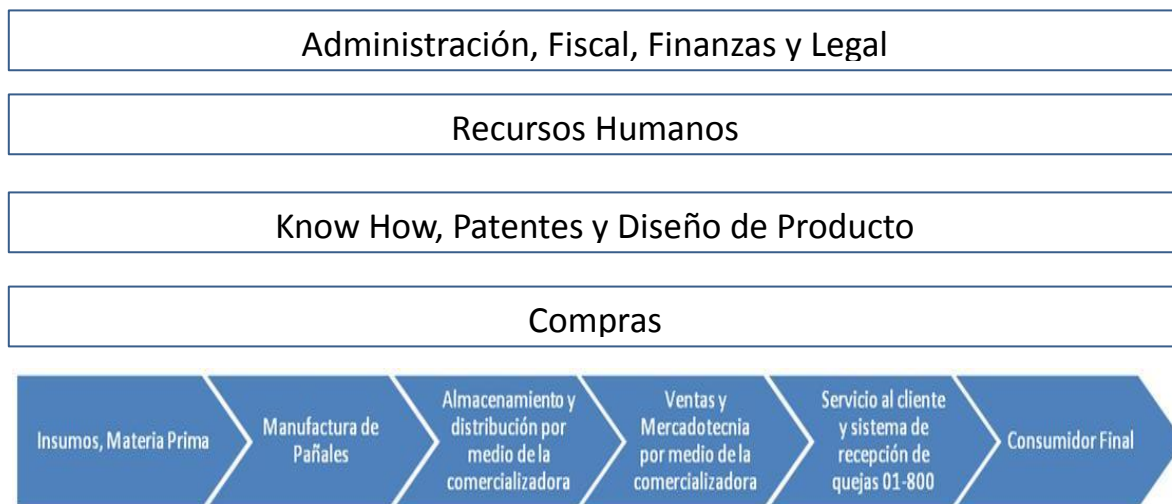
Lo hará reflexionar en la importancia de definir las competencias claves de un negocio, que serán la base para lograr su diferenciación y ganar la preferencia de los consumidores. Entenderá la importancia de preguntarse si su modelo de negocio responde a una pregunta básica ¿Porqué van a preferir mi producto o servicio los consumidores por encima de la competencia?

Al final del caso el lector deberá asumir la posición de alguno de los socios y tomar una decisión que afectará drásticamente el futuro de la empresa.

E) Definición de la unidad de análisis

La unidad de análisis de este caso es el proyecto de inversión de una fábrica de pañales, que operó bajo el nombre de *Hygienic Products International S.A. de C.V.* En el periodo 2000-2004

El caso incluirá los antecedentes que motivaron a los socios a constituir la fábrica de pañales, el entorno al cual se enfrentó el proyecto, el mercado, la competencia, los canales de distribución, los consumidores, la tecnología, las fuentes de suministro y los primeros meses de operación hasta el momento donde los socios tuvieron que enfrentarse a una decisión clave que podría cambiar drásticamente el rumbo de la empresa.



Cuadro II-B Cadena de Valor Hygienic Products International

Fuente: Nuestra investigación

En este estudio de caso se plantea el rol de la Alta dirección en su función de estrategias y de toma de decisión, por tal motivo se describen características fundamentales de cada uno de los socios que participaron en la generación y desarrollo de la empresa, así como la influencia directa que tuvo la distribuidora propiedad de los 3 hermanos Rangel quienes a su vez eran socios de *Hygienic Products International*

CAPITULO III
MARCO TEÓRICO

ESTRATEGIA COMPETITIVA

Toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Pudo haberla desarrollado explícitamente en un proceso de planeación o implícitamente en las actividades de sus departamentos funcionales. En lo esencial, diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas¹¹. La estrategia competitiva es una combinación de fines (metas) que busca la compañía y de medios (políticas) con que trata de alcanzarlos.¹². “La rueda de la estrategia competitiva”, figura III-A, es un instrumento para integrar los aspectos esenciales de la estrategia en una sola página, en el centro de la rueda se hallan las metas de la compañía que son la definición más amplia de cómo desea competir y de sus objetivos específicos tanto económicos como de otra índole, y los rayos son las políticas operativas básicas por medio de las cuales trata de cumplirlos.

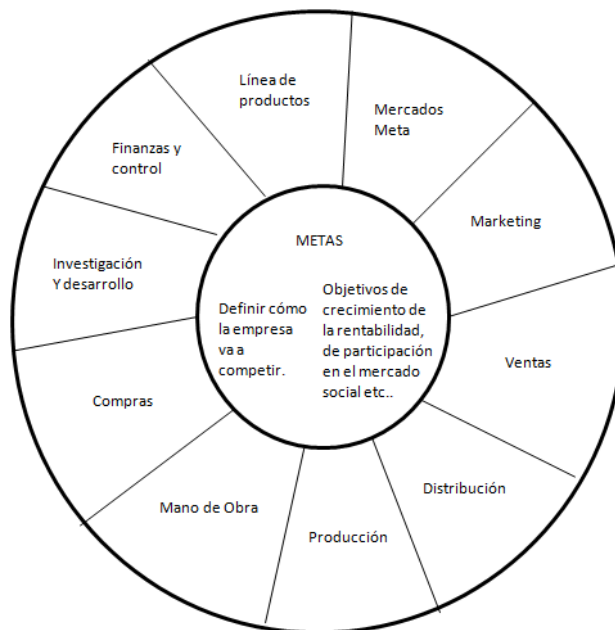
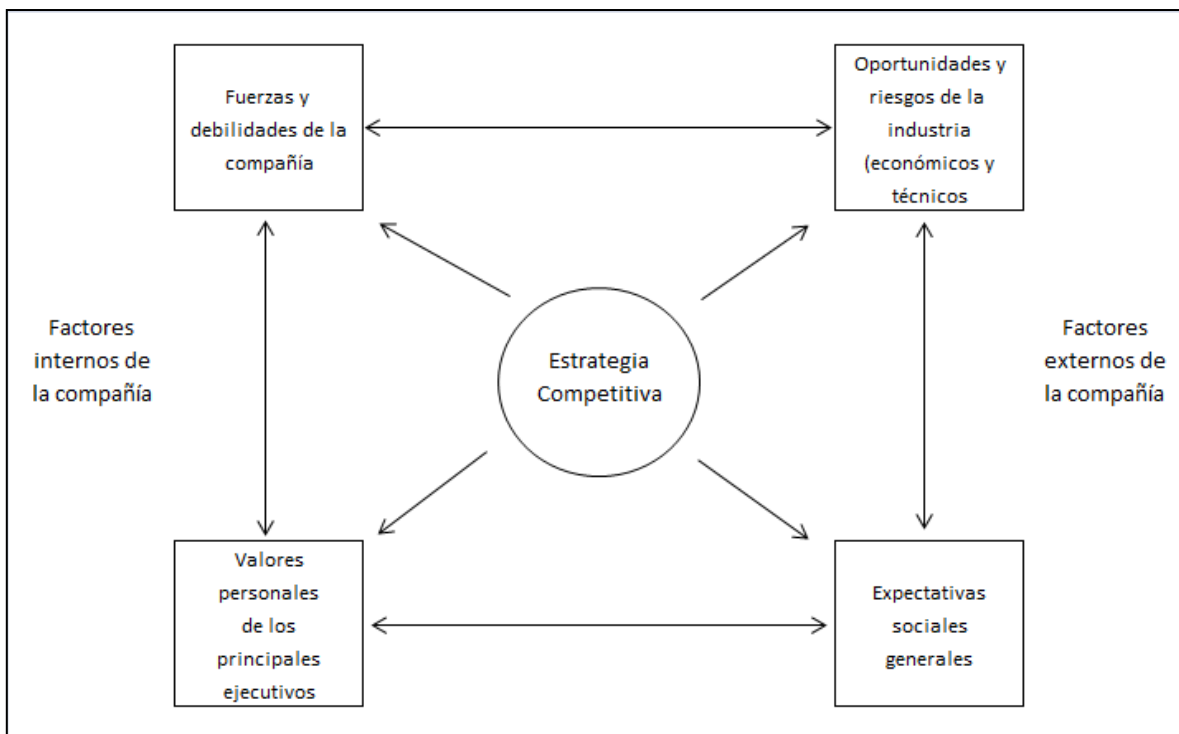


Figura III-A La rueda de la estrategia competitiva

A partir de: Michael Porter, Estrategia Competitiva 1982

En el nivel más general para formular la estrategia competitiva es necesario examinar los cuatro factores que determinan los límites de lo que la compañía podrá lograr, cuadro III-A. Sus puntos fuertes y débiles representan su perfil de activos y sus habilidades en relación con la competencia como recursos, situación tecnológica, identificación de marca entre otras cosas. Los valores personales son los motivos y necesidades de los principales ejecutivos y de otros empleados que se encargan de implementar la estrategia escogida. Los puntos fuertes y débiles, combinados con los valores, determinan los límites internos de la estrategia competitiva que una compañía puede adoptar exitosamente¹³.



Cuadro III-A Contexto dentro del cual se formula la estrategia competitiva

A partir de: Michael Porter, Estrategia Competitiva 1982

Los límites externos dependen del sector industrial y del ambiente en general. Las oportunidades y riesgos de la industria definen el ambiente competitivo con sus correspondientes riesgos y premios potenciales.

13 Michael Porter, Estrategia Competitiva 1982 P13,

Las expectativas sociales reflejan el impacto que en la compañía tienen cosas como la política gubernamental, los problemas sociales, las costumbres cambiantes y muchos otros factores.

Estrategias Competitivas Genéricas.

En el nivel más general se identifican 3 estrategias genéricas (utilizables en forma individual o combinadas) para lograr la posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales¹⁴. Cuadro III-B. Estas son:

- 1.- Liderazgo global en costos.
- 2.- Diferenciación.
- 3.- Enfoque o concentración.

Liderazgo global en costos.

El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos y un control riguroso de gastos variables y fijos. Para alcanzar el liderazgo en costos globales se requiere una participación relativamente considerable en el mercado u otras ventajas, como un acceso preferencial a las materias primas. La implementación de una estrategia en costos exigirá posiblemente una fuerte inversión en equipo moderno, precios agresivos y pérdidas de inicio de operaciones para acrecentar la participación en el mercado. La estrategia de liderazgo en costos a veces revoluciona una industria donde las bases tradicionales de la competencia han sido otras y donde los competidores no están preparados ni mentales ni económicamente para tomar las medidas que les permitan minimizar los costos.

Diferenciación.

La diferenciación se alcanza cuando un producto o servicio es percibido en toda la industria como único.

14 Michael Porter, Estrategia Competitiva 1982 P51

Cuando se logra la diferenciación se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio, establece una posición defendible sólida contra la competencia ya que los clientes son leales a la marca y disminuye la sensibilidad al precio.

La diferenciación permite prescindir de la posición de costos bajos, se levanta una barrera contra nuevos competidores, aminora el poder de los compradores ya que éstos no disponen de opciones similares. La diferenciación a veces impide conseguir una gran participación de mercado, a menudo requiere la percepción de exclusividad. La diferenciación casi siempre significará un debilitamiento del liderazgo en costos si las actividades que requiere son costosas, como investigación y desarrollo, diseño de producto, materiales de gran calidad y fuertes apoyos a los consumidores.

Enfoque o concentración.

Esta estrategia se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De ese modo se diferencia al satisfacer de mejor manera las necesidades de sus mercados. Aunque esta estrategia no logra costos bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, sí logra una o ambas metas frente a su pequeño nicho. La compañía que consigue el enfoque puede obtener rendimientos superiores al promedio de la industria, su enfoque significa que tiene una posición de costos bajos en su mercado estratégico, una gran diferenciación o ambas cosas. Como hemos visto al hablar de liderazgo en costos y de la diferenciación son estrategias que la defienden en contra de las fuerzas competitivas. La concentración sirve para seleccionar los mercados menos vulnerables a sustitutos o aquellos donde la competencia es más débil. La estrategia de concentración siempre entraña algunas limitaciones en la participación alcanzable del mercado, generalmente hay que anteponer la rentabilidad al volumen de ventas. Igual que la estrategia de diferenciación, puede realizarse a costa del liderazgo en costos globales.

VENTAJA ESTRATÉGICA

Singularidad percibida
Por el consumidor

Posición de costos bajos

OBJETIVO ESTRATEGICO	Toda la industria	DIFERENCIACION	LIDERAZGO EN COSTOS
	Sólo un segmento	ENFOQUE O CONCENTRACION	

Cuadro III-B Las tres estrategias genéricas

A partir de: Michael Porter, Estrategia Competitiva 1982

Las tres estrategias genéricas nos permiten enfrentar a la competencia. El gran problema se presenta cuando una compañía no desarrolla su estrategia al menos en una de las tres direcciones y por lo tanto se encuentra en una posición estratégica extremadamente deficiente. No tiene participación de mercado, no realiza inversiones de capital y no está diferenciada en la industria, lo cual no le permite prescindir de una posición de costos bajos o le falta enfoque que le permita diferenciarse u obtener el liderazgo en costos en una esfera más limitada. La compañía que no encuentra una definición estratégica está condenada a la rentabilidad baja. Pierde compradores de grandes volúmenes que reclaman precios bajos o utilidades, accede a demandas de los compradores para que no la cambien por las que tienen costos bajos. Pierde negocios de altos márgenes ante la competencia que se concentra en ese tipo de clientes y han logrado un nivel de especialización. Probablemente su cultura organizacional no está bien definida y su sistema de estructuras y de motivación es contradictorio.

Riesgos de las estrategias genéricas.

Liderazgo global en costos.

Este liderazgo impone cargas a la compañía para que pueda mantener la posición tales como invertir en equipo moderno, economizar en el uso de activos obsoletos, evitar la proliferación de la línea de productos y estar al día en los adelantos tecnológicos. Este liderazgo está expuesto a:

- Cambio tecnológico que anula las inversiones o el aprendizaje anterior.
- Aprendizaje de costos bajos por las nuevas compañías o por los rivales mediante la imitación o su capacidad de invertir en instalaciones y equipo moderno.
- Incapacidad de percibir el cambio necesario del producto o de marketing porque la atención está concentrada en los costos.
- Inflación en los costos que aminora la capacidad de la compañía para conservar su diferencial en precios.

Diferenciación.

Una compañía puede alcanzar la diferenciación y no lograr sostener un margen de diferencial de precios, cuando se rezaga en los costos a causa del cambio tecnológico o simplemente por negligencia un rival de costos bajos está en condiciones de incursionar exitosamente en el mercado.

- El diferencial en costos entre la compañía y la competencia ya no puede mantener la fidelidad de los clientes. A cambio de grandes ahorros el público está dispuesto a sacrificar algunas características de alguna marca.
- Desaparece la necesidad del factor de diferenciación entre los compradores, ello ocurre por ejemplo cuando se vuelven más refinados.
- La imitación aminora la diferenciación lo cual suele presentarse cuando las industrias maduran.

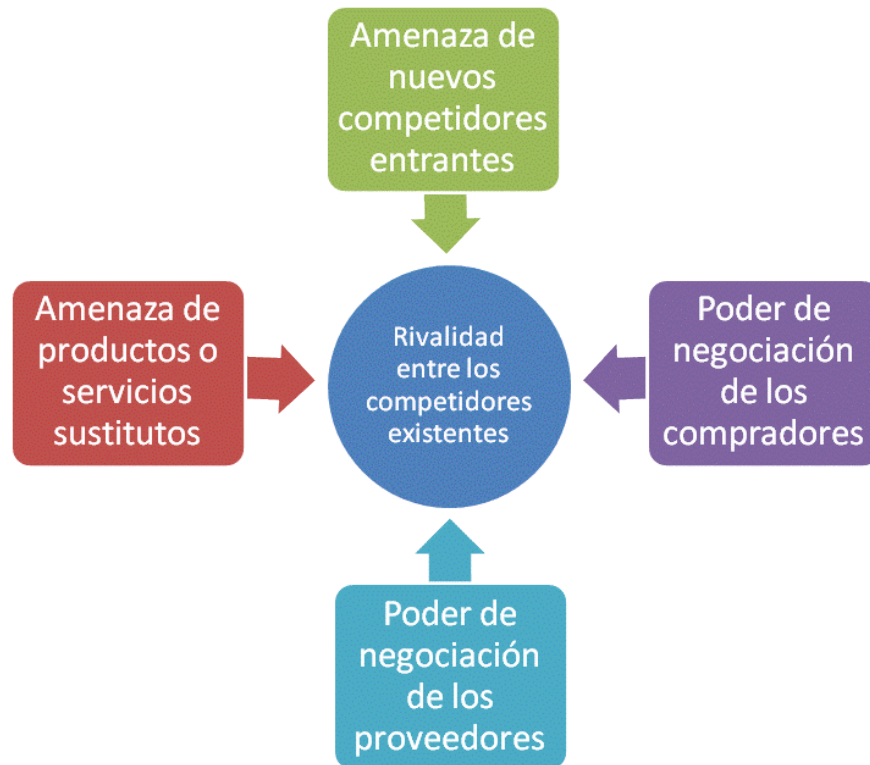
Enfoque o Concentración.

La estrategia de concentración entraña otra serie de riesgos.

-
- El diferencial de costos entre los competidores generales y la compañía con estrategia foco disminuye, eliminando las ventajas en costos por atender un mercado pequeño o su diferenciación.
- Se reduce la diferencia en los productos deseados entre ambos mercados.
- Los competidores descubren submercados dentro del mercado estratégico y desplazan a la compañía orientada al enfoque.

LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS QUE LE DAN FORMA A LA ESTRATEGIA.

La competencia que enfrenta una organización va mas allá de los rivales que puede tener dentro de un sector determinado, existen otras fuerzas competitivas que compiten directamente por las utilidades además de la competencia directa, los cuales son: los clientes, los proveedores, nuevos posibles competidores entrantes y los productos sustitutos¹⁵



Cuadro III-C Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia

A partir de: Harvard Business Review, Michael Porter, Enero 2008

15 Harvard Business Review, Michael Porter, Enero 2008 P2

La rivalidad extendida que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector¹⁶ La comprensión de las fuerzas competitivas y sus causas subyacentes revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia, la fuerza más relevante sin embargo no siempre es obvia.

Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Esta amenaza pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores.

La amenaza de nuevos entrantes en un sector depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores puedan esperar de los actores establecidos. *Las barreras de entrada* son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Existen siete fuentes importantes.

1.- *Economías de escala por el lado de la oferta.* Estas economías aparecen cuando empresas que producen a volúmenes más grandes disfrutan de costos más bajos por unidad pues pueden utilizar la tecnología más eficaz o exigir mejores condiciones de los proveedores.

2.- *Beneficios de escala por el lado de la demanda.* Estos beneficios aparecen en sectores donde la disposición de un comprador para pagar por el producto de una empresa aumenta con el número de otros compradores que también quieren del mismo producto de esa empresa.

16 Harvard Business Review, Michael Porter, Enero 2008 P2

Los compradores posiblemente confíen más en empresas más grandes cuando compran productos esenciales para el negocio.

3.- *Costos para los clientes por cambiar de proveedor.* Cuando los compradores cambian de proveedor deben asumir ciertos costos originados por cambiar las especificaciones de un producto, capacitar a los empleados, modificar los procesos o sistemas de información. Mientras más altos los costos por cambiar de proveedor, más difícil será para un recién llegado adquirir clientes.

4.- *Requisitos de capital.* La necesidad de invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir puede impedir la entrada de nuevos competidores. El capital puede ser necesario no sólo para las instalaciones fijas sino también para ofrecer crédito al consumidor, acumular inventarios y financiar las pérdidas que se generan en un comienzo.

5.- *Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño.* Los actores actuales pueden tener ventajas de costos o calidad que no están al alcance de nuevos competidores debido a factores tales como: mejores fuentes de materias primas, tecnología propia, haber copado ubicaciones geográficas favorables, identidades de marca o experiencia acumulada.

6.- *Acceso desigual a los canales de distribución.* El nuevo entrante debe asegurar la distribución de su producto o servicio, mientras más limitados son los canales mayoristas o minoristas y mientras más copados los tienen los competidores existentes más difícil será entrar en un sector.

7.- *Políticas gubernamentales restrictivas.* La política gubernamental puede obstaculizar o promover en forma directa la entrada de nuevos competidores a un sector, y también puede extender o eliminar las otras barreras de entrada.

El poder de los proveedores.

Los proveedores poderosos pueden capturan una mayor parte del valor para sí mismos ya sea cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Los proveedores poderosos incluyendo los de mano de obra, son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios.

Las empresas dependen de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos. Un grupo de proveedores es poderoso si:

- 1.- Está más concentrado que el sector al cual le vende.
- 2.- Los proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos.
- 3.- Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor.
- 4.- Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados
- 5.- No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor.
- 6.- El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse al sector de forma más avanzada.

El poder de los compradores.

Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, éstos exigen mejor calidad o mejores servicios y por lo general hacen que los participantes del sector se enfrenten entre sí, perjudicando la rentabilidad del sector. Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios y usan su poder principalmente para presionar y lograr reducciones de precios. Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si:

- 1.- Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación al tamaño del proveedor.
- 2.- Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí.
- 3.- Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.
- 4.- Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector y fabricar los productos del sector.

La amenaza de productos sustitutos.

Se dice que un producto es sustituto si cumple la misma función (o similar) que el producto de un sector mediante formas distintas. El plástico es sustituto del aluminio, las videoconferencias es un sustituto de los viajes, el e-mail es sustituto del correo postal. Los sustitutos siempre están presentes pero a menudo es fácil no percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes del producto del sector.

Un sustituto es no comprar algo, comprar un producto usado en lugar de uno nuevo o hacerlo uno mismo. Cuando la amenaza de sustitutos es alta la rentabilidad del sector sufre. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio sufrirá en términos de rentabilidad y a menudo de potencial de crecimiento. La amenaza de un sustituto es alta si:

1.- Ofrece un atractivo de *trade-off* de precio y desempeño respecto del producto del sector. Mientras mejor el valor relativo del sustituto más custodiado se encuentra el potencial de utilidades de un sector.

2.- El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.

Los estrategas deberían poner especial atención a los cambios en otros sectores que podrían transformarlos en atractivos sustitutos donde antes no lo eran.

La rivalidad entre los competidores existentes

Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende de la intensidad con la cual las empresas compiten y sobre la base sobre la cual compiten.

La rivalidad es más intensa cuando:

1.- Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia.

2.- El crecimiento del sector es lento. Un crecimiento lento impulsa las luchas por participación de mercado.

3.- Las barreras de salida son altas. Estas barreras mantienen a las empresas en el mercado aun cuando podrían estar generando retorno bajos o negativos.

4.- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico de un sector en particular.

La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio, debido a que la competencia de precios transfiere las utilidades directamente desde un sector a sus clientes.

Habitualmente los recortes en los precios son fáciles de ver y de igualar, lo que crea las probabilidades de rondas sucesivas de represalias. Es factible que se dé una competencia de precios sí:

- 1.- Los productos o servicios de los rivales son casi idénticos.
- 2.- Los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos.
- 3.- La capacidad debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz.
- 4.- El producto es perecedero.

Cuando todos o varios competidores se esmeran por satisfacer las mismas necesidades o por competir en torno a los mismos atributos, el resultado es una competencia de suma cero, ocurre que la ganancia de una empresa es a menudo la pérdida de otra, lo que reduce la rentabilidad. La rivalidad puede ser una suma positiva cuando cada competidor busca satisfacer las necesidades de distintos segmentos de consumidores con distintas combinaciones de precios, productos, servicios, prestaciones o identidades de marca.

Comprender las fuerzas que dan forma a la competencia del sector es el punto de inicio para desarrollar una estrategia. Toda empresa debería saber cuál es la rentabilidad promedio de su sector y cómo ésta ha ido cambiando en el tiempo¹⁷

La estrategia puede ser considerada como la acción de construir defensas contra las fuerzas competitivas, o encontrar una posición en el sector donde las fuerzas sean más débiles¹⁸.

Además de revelar oportunidades de posicionamiento dentro de un sector existente, el marco de las cinco fuerzas permite a las empresas analizar de forma rigurosa la entrada y la salida, ambas dependen de responder la difícil pregunta de ¿Cuál es el potencial de este negocio?

Las fuerzas competitivas revelan los impulsores de la competencia en un sector.

El estratega de una empresa que entiende que la competencia existe mucho más allá de los rivales existentes será capaz de detectar amenazas competitivas más generales y estará mejor preparado para abordarlas.

17, 18 Harvard Business Review, Michael Porter, Enero 2008 Pag. 15

Al mismo tiempo, pensar de forma exhaustiva acerca de la estructura de un sector puede revelar oportunidades que pueden transformarse en la base para estrategias claras que brindan un desempeño superior.

Entender la estructura de un sector ayuda a los inversionistas a anticipar cambios positivos o negativos en la estructura de un sector antes de que se hagan evidentes.

Las cinco fuerzas diferencian los problemas de corto plazo de los cambios estructurales y permiten a los inversionistas sacar ventaja del pesimismo u optimismo infundado. Aquellas empresas cuyas estrategias tienen el potencial de transformar un sector se hacen mucho más visibles, este pensamiento más profundo acerca de la competencia es una forma más poderosa de lograr un genuino éxito en las inversiones que las proyecciones financieras y la extrapolación de tendencias que dominan los análisis de inversiones de la actualidad¹⁹

19 Harvard Business Review, Michael Porter, Enero 2008 Pag. 15

ESTRATEGIA CORPORATIVA Integración Vertical

La *estrategia corporativa* se diferencia de la *estrategia competitiva* en que la estrategia corporativa se refiere a la corporación como un todo mientras que la estrategia competitiva se refiere a unidades de negocio²⁰. Todas las opciones que una compañía elige para incrementar los clientes, bajar costos, diferenciarse, se refieren a la estrategia competitiva e influyen en la habilidad que tienen para generar rentabilidad.

Estrategia corporativa se refiere a las decisiones acerca de inversiones en mercados diferentes mientras que la estrategia competitiva está referenciada a decisiones en un solo mercado. Sin embargo existe un importante punto de integración entre ambas estrategias, si la estrategia corporativa está bien diseñada y ejecutada, se incorporarán las estrategias competitivas a cada una de las unidades de negocio y mejorará la ventaja competitiva por encima de lo que podrían lograr de otra manera.

Hay varias alternativas en como una corporación puede mantener una presencia competitiva en un mercado en específico, cuando una corporación decide operar simultáneamente en diferentes mercados debe responder a dos preguntas que tienen que ver con el **Alcance de la Corporación y Ser Propietario de las unidades de negocio**, éstas preguntas son:

1.- ¿La presencia de la corporación en un mercado en específico puede mejorar la ventaja competitiva de otras unidades de negocio por encima de lo que estas unidades de negocios pudieran haber conseguido por sí solas?

Si la respuesta es NO entonces la corporación debe salir de ese mercado. Si la respuesta es SI entonces debe mantener su participación. Sin embargo esto no significa que la corporación debe necesariamente ser propietario de la unidad de negocio, para lo cual se tendrá que hacer la segunda pregunta.

20, Harvard Business School, Note on corporate strategy case study, Febrero 7, 2006 P2

2.- ¿El ser propietario de la unidad de negocio va a crear una mayor ventaja competitiva que la que se podría obtener con un arreglo formal? (contrato, joint venture etc.).

Solo si la respuesta es positiva en las dos preguntas anteriores entonces podemos concluir que a la corporación le conviene ser propietario de la unidad de negocio y participar en un mercado en específico.

Si la respuesta es positiva a la primera pregunta pero negativa en la segunda entonces la corporación debe mantener la presencia en el mercado pero sin poseer la unidad de negocio.

Integración Vertical

Integración vertical se entiende como la propiedad de dos o más unidades de negocio donde la “salida” de una unidad de negocio se convierte en la “entrada” de la otra unidad²¹. La integración vertical se puede ver también como una combinación de la producción, la distribución y otros procesos económicos tecnológicamente diferenciados dentro de los confines de una empresa individual²².

Muchas decisiones concernientes a la integración se formulan a partir de la decisión de *fabricar o comprar*, centrándose en los cálculos financieros que éstos suponen, se busca estimar los ahorros que obtendrán con ella y equilibrarlos con la inversión requerida. Sin embargo las decisiones no deben reducirse a esto, deben de ir más allá, deberá incluir los problemas estratégicos más amplios de la integración frente al uso de operaciones de mercado.

Beneficios de la integración vertical.

Los beneficios de la integración vertical dependen del volumen de productos o servicios que una compañía compra o vende a la etapa contigua en relación con el tamaño de la instalación eficiente en esa etapa.

21, Harvard Business School, Note on corporate strategy case study , Febrero 7, 2006 P5

22. Estrategia competitiva, Michael Porter 1982, P307

Una empresa que va a integrarse hacia “atrás” (a producir), su volumen de venta debe ser lo bastante grande para absorber la producción de la unidad interna cuyo tamaño le permite generar los insumos, de lo contrario se encontrará en un dilema. Si sus necesidades no absorben la totalidad del volumen entonces tendrá que decidir entre construir una pequeña e ineficiente instalación- con sus consecuencias en costos- que satisfaga solo sus necesidades, o una instalación eficiente aceptando entonces el riesgo de vender a sus rivales en mercado abierto.

-Economías de la integración.

Si el volumen de producción es suficiente para aprovechar las economías de escala se logra un – ahorro en costos- en la producción, en las ventas, en las compras, en el control y en otras áreas conjuntas. Al integrar operaciones distintas se pueden obtener eficiencias desde el punto de vista tecnológico, se logran disminuir pasos en el proceso de producción, los costos de manejo, los costos de transporte y utilizar la capacidad ociosa.

-Economías logradas con el control interno y con la coordinación.

Los costos de programar y coordinar las operaciones, así como de responder ante las emergencias disminuirán si se realiza la integración. Por lo regular se tiende a confiar más en algún miembro de la empresa para que considere las necesidades de su unidad hermana, de ahí que la compañía disponga de menos tiempo para afrontar los eventos imprevisibles. Con un suministro más estable de materias primas y entregas mas uniformes se pueden controlar de mejor manera los programas de producción, mantenimiento y servicio al cliente. Será más fácil coordinar internamente los cambios de estilo, el rediseño de producto o la introducción de nuevos productos.

-Economías de información.

Con las operaciones integradas se disminuye la necesidad de recabar algunos tipos de información sobre el mercado, y los costos que se incurren en conseguirla. Los costos de vigilar el mercado, la oferta, la demanda y los precios se disminuyen contra las empresas que no están integradas y que deben absorber en su totalidad éstos costos.

-Economías conseguidas al no negociar en el mercado.

La compañía podrá ahorrar dinero al evitar los costos de hacer negociaciones en mercado abierto, aunque esto no limita la negociación interna, su costo es mucho menor que vender o comprar con clientes o proveedores externos. No hacen falta la fuerza de ventas, marketing, compras y publicidad.

-Conocimiento de tecnología.

Cuando la empresa se integra hacia “atrás” (producción) les permite conocer la tecnología que resulta decisiva para los insumos de su negocio y asegurar la competitividad de sus suministros. Cuando se integra hacia “adelante” (ventas) les brinda el conocimiento de cómo su producto es usado y los beneficios que el usuario final puede obtener a partir de sus mejoras tecnológicas.

-Conocimiento de fórmulas secretas.

Al satisfacer internamente sus necesidades la compañía evitará compartir información confidencial con sus proveedores, ya que éstos la necesitarían para fabricar sus componentes o materias primas. En algunas ocasiones las especificaciones exactas de los componentes o materia prima revelan las características principales del diseño o de la manufactura final. Por esta razón algunas compañías deciden fabricar internamente sus componentes patentados y comprar en mercado abierto los restantes. Si la compañía no puede producir sus componentes internamente los proveedores tendrán gran poder de negociación y constituirán una amenaza para el negocio.

-Contrarrestar el poder de negociación y las distorsiones en los costos.

Mediante la integración una compañía no sólo disminuirá el costo de los suministros (hacia “atrás”) o aumentará la realización del precio (hacia “adelante”), además le permitirá operar más eficientemente pues eliminará las prácticas inútiles que usaba para afrontar a proveedores o clientes poderosos. Cuando la integración es hacia “atrás” se logra la internalización de las utilidades obtenidas por los proveedores, teniendo entonces la compañía la opción de ajustar el precio de su producto final para maximizar las utilidades globales de las dos entidades. El hecho de que conozca el costo verdadero le permitirá mejorar la eficiencia modificando la mezcla de los insumos utilizados en el proceso de producción.

-Consolidar la posición contra la entrada de nuevos competidores.

Los beneficios dan a la empresa integrada cierta ventaja competitiva sobre las demás en áreas como precios, costos más bajos o menor riesgo. Los nuevos competidores se verán obligados a entrar integrados o tendrá desventajas ya sea en los costos o los precios.

-Defenderse contra la exclusión.

Las compañías no integradas pueden enfrentarse a tener que luchar por los clientes y proveedores y correr el riesgo de ser inferiores a las compañías integradas. Las compañías integradas pueden evitar la barrera de poder acceder a los buenos proveedores de materias primas o clientes con potencial de crecimiento. Su tamaño y les permite acercarse con los proveedores y clientes de mayor potencial y obtener negociaciones que favorezcan la rentabilidad de la compañía.

Costos de la Integración Vertical.

-Aumento del apalancamiento operativo.

Con la integración vertical crece la proporción de los costos fijos, si la compañía compra un insumo en el mercado abierto todos los costos de él serán variables, si lo produce internamente deberá pagar los costos fijos necesarios para producirlo.

-Disminución de la flexibilidad para cambiar los socios.

La integración vertical significa que la fortuna de una unidad de negocios se encuentre vinculada, al menos parcialmente a la capacidad de su “proveedor” o “cliente”. El cambio tecnológico, el cambio en el diseño de los productos, los fracasos estratégicos o los problemas financieros pueden crear una situación donde el proveedor interno produzca un producto o servicio más caro, inferior o inadecuado. La integración vertical hace que cueste más cambiar de proveedor o de cliente internamente, que cambiar una relación comercial con una entidad independiente.

-Barreras más altas contra la salida.

Las barreras contra la salida se agudizan ya que no es fácil deshacerse de activos –sobre todo cuando son especializados- o de los vínculos con la industria.

-Necesidades de inversión de capital.

La integración vertical consume recursos que pueden tener un costo de oportunidad para la empresa. La integración debe producir un rendimiento mayor al costo de oportunidad de la empresa. Si los requerimientos de capital tienden a ser mayores que la capacidad de reunir fondos, entonces la necesidad de reinvertirlos en la unidad integrada podrá afectar a otras áreas al absorber el capital que podría hacer falta en otras partes de la compañía.

-Exclusión del acceso al proveedor o investigación del consumidor y conocimientos prácticos.

La compañía integrada puede dejar de recibir información en cuanto a la tecnología y tendencias de consumidor que usualmente podría recibir de proveedores y clientes externos. Si existen proveedores o clientes independientes que realizan investigación, éstos pueden tomar ventaja y poner en riesgo la competitividad de la compañía integrada.

-Necesidad de mantener el equilibrio.

Es necesario mantener un equilibrio entre las capacidades productivas entre las unidades hacia “arriba” (venta) y las unidades hacia “abajo” (producción, compra), de lo contrario puedes surgir problemas. Un exceso de capacidad en la producción en relación a la compra de su unidad contigua expondrá a la necesidad de vender parte de su producción al mercado abierto. Si la capacidad de venta es mayor a la capacidad de producción podría poner a la compañía en un entredicho entre comprar los insumos o productos en el mercado abierto o perder participación en el mercado. Resulta muy difícil comprar los insumos ya que algunos no querrán tratar con la compañía ya que estarían beneficiando a la competencia.

-Disminución de los incentivos.

La motivación por la venta o compra disminuirán porque la negociaciones se llevarán a cabo en una forma cautiva. Si se le vende a una compañía hacia “arriba” los incentivos disminuirán ya que los esfuerzos serán menores a negociar en mercado abierto. Por otro lado si se compra internamente a la compañía hacia “abajo” probablemente no se negociará con el mismo vigor que con un proveedor externo.

Ideas erróneas en las decisiones de la integración vertical.

-Una fuerte posición en el mercado puede extenderse automáticamente a otro.

Se puede caer muy fácilmente en la creencia de que si una compañía es sólida en su negocio, automáticamente al integrarse con otros negocios afines surtirá el mismo efecto en esos mercados. Solo podrá suceder cuando por sí misma aporte algunos beneficios tangibles mejorando la competitividad de la entidad combinada.

-Siempre cuesta menor hacer las cosas internamente.

La integración vertical entraña muchos costos y riesgos ocultos que pueden evitarse negociando con terceros. Además siempre está la posibilidad de obtener los beneficios con un contrato sin incurrir en los costos ni riesgos.

-La integración vertical puede salvar una empresa en problemas.

En determinadas condiciones se puede fortalecer la posición de una compañía, pero rara vez es suficiente para salvar a una empresa con problemas. Cada etapa de la cadena vertical debe ser estratégicamente sólida para garantizar el buen funcionamiento en general. Si una unidad no opera óptimamente esto podrá propagarse al resto de las unidades que conforman la corporación.

-La experiencia en una parte de la cadena vertical capacita automáticamente a los ejecutivos para dirigir las unidades hacia “arriba” o hacia “abajo”.

Las características administrativas de las industrias son muy diferentes. Un falso sentido de seguridad atribuible al conocimiento de las industrias que participan en la cadena vertical puede no favorecer a la nueva unidad de negocio al tratar de aplicar los métodos históricos de la administración.

THE PROFIT ZONE

El problema número uno en los negocios el día de hoy se llama rentabilidad, ¿De qué forma se obtendrán la utilidad dentro de la industria? ¿En donde se encuentra la zona de rentabilidad? ¿Habrá un futuro?

La zona de rentabilidad es el área dentro de su entorno donde se pueden obtener utilidades²³. Alcanzar y operar dentro de una zona de rentabilidad es el objetivo de todas las compañías. En muchas ocasiones se ha escuchado la receta “Si tienes una buena participación del mercado tus utilidades van a crecer”. Como ejecutivos fuimos educados para pensar que la forma de alcanzar el éxito es buscar la mayor participación de mercado que nos permita tener un crecimiento casi de manera automática. Sin embargo muchas compañías que han tomado este rumbo solo se han encontrado con resultados sin utilidades.

Participación de mercado fue durante mucho tiempo la métrica mediante la cual se evaluaban los negocios. Las compañías se enfocaban en mejorar su producto y construir grandes volúmenes para obtener los beneficios de escala. Esta forma de pensar centrada en el producto mantenía una gran directriz “Obtén la mayor participación de mercado y las utilidades se darán por añadidura”

En la década pasada muchos ejemplos que contradecían esta directriz empezaron a surgir, IBM, GM, Ford, United Airlines, Kodak, Sears y Kmart, todos ellos lograron tener el liderazgo en el mercado (segundos en algunos casos), sin embargo a pesar de su crecimiento pudieron presenciar cómo sus utilidades se fueron erosionando. Muchas de éstas compañías han cambiado recientemente sus estrategias, enfocándose más en la rentabilidad que en ganar mercado, dando como resultado que la mayoría de ellas han reconsiderado su estrategia y los supuestos sobre los cuales está diseñado su negocio.

23, The Profit Zone, Adrian Slywotzky, David Morrisón, Three rivers press P26

Zona sin rentabilidad

Las dos más importantes guías en los años anteriores, participación de mercado y crecimiento, se han convertido en las dos ideas más peligrosas en la actualidad, para aplicar éstas dos ideas apropiadamente (y de forma segura) debemos entender donde se encuentran las zonas sin rentabilidad.

Anteriormente las compañías podían obtener ganancias casi con participar activamente en el mercado, había relativamente poca competencia y los consumidores tenían poco poder de negociación, sin embargo con los avances de la tecnología, la innovación de productos, crecimiento de los competidores globales y grandes progresos en la comunicación han alterado las reglas del juego. El acceso a la información que tienen el día de hoy los consumidores les permite tomar decisiones de compra de una manera más preparada buscando la mejor relación calidad-precio, esto fuerza a los competidores a pelear por ofrecer el mejor precio erosionando de esa forma la oportunidad de crear utilidades.

El día de hoy las zonas sin rentabilidad abundan en el mercado las cuales se pueden encontrar de diferente manera:

- En una parte de la cadena de suministro
- En un segmento del mercado
- En toda una industria
- En clientes grandes y con gran poder de negociación

Paradójicamente la búsqueda por lograr una mayor participación del mercado puede ser la antesala para crear una zona sin rentabilidad. Imagine una industria con 10 competidores, por definición la totalidad del mercado es el 100%, si pudiéramos leer sus planes estratégicos todos ellos incluyen ganar mayor participación de mercado, no en un bajo porcentaje, en un gran porcentaje.

Esta vigorosa búsqueda por ganar participación de mercado y el crecimiento de clientes con mayor poder de negociación (como Wal-Mart) han llevado a crear zonas sin rentabilidad.

Todos estamos enfocados en ganar mercado, unidades, unidades, unidades y más unidades vendidas contra nuestros competidores, en unidades vendidas este trimestre contra el trimestre anterior, en seguir la pista a cada porcentaje ganado (o perdido) en la participación de mercado. Lo más preocupante es que este seguimiento no solo es del equipo directivo de nuestra empresa, también el de la competencia, los periódicos y las publicaciones dentro de nuestra industria, todos estamos concentrados en los resultados de la participación de mercado y los seguimos más detenidamente que cualquier tabla de posiciones de cualquier deporte.

Crecimiento con un mal modelo de negocio, destruye cualquier utilidad.

Crece es importante, pero como se logra el crecimiento es mucho más importante. Hay tres maldiciones cuando se trata de crecimiento.

- *Crecimiento con un mal modelo de negocio, destruye cualquier utilidad.* Si el modelo de negocio no es el correcto lejos de obtener utilidades, el crecimiento provocará que cada día perdamos más utilidades.

- *Además de ser más riesgoso, un gran crecimiento es más difícil de manejar.* Si estamos inmersos en la euforia del crecimiento podemos perder de vista que esto requerirá todo un reto para el equipo directivo, y de no estar preparados podemos perder el control.

- *Podemos perder rentabilidad cuando el crecimiento se logra extendiendo nuestro negocio para atender a clientes para los cuales no está diseñado el negocio.* Muchas veces por atender a grandes clientes nos vemos forzados a bajar los precios que nos bajan los niveles de rentabilidad.

Nueva forma de pensar (Los reinventores).

En la última década ha habido varios líderes que han entendido las nuevas reglas del mercado, estos nuevos líderes piensan diferente, ven las cosas diferentes, actúan de manera diferente.

Empiezan con el consumidor y parten hacia atrás, siempre se preguntan ¿En donde podré ser rentable? Están constantemente enfocados en como las zonas de rentabilidad están cambiando, ¿Dónde están ahora? ¿Dónde estarán mañana? Irónicamente éstos líderes han incrementado la participación de mercado de sus compañías, pero la forma de entender el mercado es diametralmente diferente a la forma tradicional.

La forma convencional era:

- 1.- Ganar participación del mercado
- 2.- Las utilidades serán una consecuencia de este crecimiento.

La nueva visión es:

- 1.- ¿Qué es lo más importante para mi consumidor?
- 2.- ¿Dónde puedo generar utilidades?
- 3.- ¿Cómo podemos ganar participación de mercado en ese mercado?

Esta diferencia refleja 2 diferentes formas de pensamiento estratégico, la convencional era **centrada en la participación del mercado** y la nueva visión es **centrada en el consumidor y en la rentabilidad**.

Innovación en el modelo de negocio.

Todos sabemos de manera natural lo que es un modelo de negocio, pero es importante definir las estrategias clave que definen un modelo de negocio. El modelo de negocio está compuesto por 4 elementos estratégicos²⁴.

- 1.- Elección de nuestros consumidores.
- 2.- Crear valor
- 3.- Control estratégico
- 4.- Alcance del negocio

Si queremos que el negocio sea exitoso éstos cuatro elementos estratégicos deben estar alineados de cara a lo que es prioritario para nuestros consumidores.

24, The Profit Zone, Adrian Slywotzky, David Morrison, Three rivers press P44

1.- *Elección de nuestros consumidores.* En esta parte la empresa describe sus consumidores meta. Una empresa tiene la oportunidad de escoger el segmento de consumidores a los cuales está preparado (diseñado) para ofrecer un mejor servicio. Dejar de atender a un grupo de consumidores puede ser una de las decisiones más difíciles, pero se tiene que tomar esa decisión, es muy importante preguntarse ¿A qué consumidores he decidido no atender? Así como ¿A qué consumidores he decidido atender?

2.- *Crear valor.* Aquí se define como la compañía obtendrá los beneficios por el valor que está creando para sus consumidores. Tradicionalmente las compañías han obtenido sus ingresos por medio de las ventas o cargos por servicios. Ahora se han creado nuevas formas de generar ingresos vía financiamientos, productos auxiliares, soluciones, licencias y muchas otras.

3.- *Control estratégico.* Se refiere a la habilidad de la compañía para proteger sus ganancias. Estas contestan a la pregunta ¿Porqué un consumidor debe comprarme a mí? ¿Porqué un consumidor tiene que comprarme a mí? Hay 10 diferentes maneras para crear controles estratégicos: ²⁵

- 1.- Marca,
- 2.- Patente,
- 3.-Derechos Reservados,
- 4.-Desarrollo de productos por delante de los competidores (2 años),
- 5.- 20% de ventaja en costos,
- 6.-Control de la Distribución,
- 7.-Control del Suministro,
- 8.-Poseer el flujo de la información de los consumidores,
- 9.-Una cultura organizacional única en su tipo y
- 10.-Control de la cadena de valor

Cada punto de control está diseñado para mantener a la compañía en una zona rentable y prevenir que algún competidor pueda erosionar las ganancias.

25, The Profit Zone, Adrian Slywotzky,,David Morrisón, Three rivers press P132

4.- *Alcance del negocio.* Se refiere a la forma en cómo está diseñado el modelo de negocio, las actividades y los productos y servicios que éste ofrecerá y a qué grupo de consumidores. Las compañías pueden modificar (incrementar o disminuir) su alcance constantemente, la pregunta clave es ¿Qué cambios debo hacer en el alcance de mi negocio para seguir siendo relevante para mis consumidores, generando utilidades y creando controles estratégicos?

Los 4 elementos estratégicos están unidos unos a otros, por ejemplo, Cuáles consumidores escogemos depende en parte en que grupo de consumidores me van a permitir generar utilidades. Como genero utilidades depende en parte en el alcance de mi negocio, las actividades, los productos y servicios que pretende la empresa desempeñar. Decisiones acerca de la diferenciación y control estratégico dependen de los consumidores y el alcance del negocio que la empresa va a tener.

Moviendo la compañía hacia la zona de rentabilidad

Los ejecutivos pasan mucho tiempo perfeccionando los modelos de negocios de ayer, la oportunidad ya ha pasado, todavía están en la creencia de que si pueden crecer un poco o hacerlo un poco mejor, todavía se puede ganar. Están peleando las guerras del pasado mientras la batalla se ha movido hacia otras magnitudes definidas por las nuevas prioridades de los consumidores. Hay que prestar atención hacia lo que el futuro nos exigirá. Entender los 4 elementos estratégicos para el desarrollo del modelo del negocio (innovador) quizá sea la mejor preparación para un futuro incierto.

Mover la compañía hacia la zona de rentabilidad implica hacernos una secuencia de 12 preguntas²⁶.

1.- ¿Quiénes son mis consumidores?

2.- ¿Cómo cambian las prioridades de los consumidores?

3.- ¿Quiénes deben ser mis consumidores?

26, The Profit Zone, Adrian Slywotzky, David Morrison, Three rivers press P653

- 4.- **¿Cómo puedo agregar valor a mis consumidores?**
- 5.- **¿Cómo puedo convertirme en la primera opción para mis clientes?**
- 6.- **¿Cuál es mi modelo de negocio?**
- 7.- **¿Cómo está diseñado mi negocio actualmente?**
- 8.- **¿Quiénes son realmente mis competidores?**
- 9.- **¿Cuál es el modelo de negocio de mis mas grandes competidores?**
- 10.- **¿Cómo estará diseñado mi negocio más adelante?**
- 11.- **¿Cuál es punto de control estratégico?**
- 12 **¿Cuál es valor de mi empresa?**

Respondiendo a éstas preguntas podremos encontrar áreas de oportunidad para modificar el modelo del negocio y mantenerlo dentro de una zona de rentabilidad.

ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

Si bien la expresión *océanos azules* es nueva, su existencia no lo es. Si miramos al pasado y nos preguntamos cuántas industrias eran desconocidas en ese momento, la respuesta es que muchas industrias tan básicas como la de los automóviles, la grabación musical, la aviación, la petroquímica, el cuidado de la salud y la consultoría de negocios no existían ni siquiera en la imaginación.

La unidad de análisis para explicar la creación de los océanos azules y el alto desempeño sostenido **es el movimiento estratégico**, no la compañía ni la industria²⁷. **El movimiento estratégico** se refiere a la serie de actuaciones y decisiones que debe tomar la gerencia a fin de producir una oferta importante conducente a la creación de un mercado.

Los creadores de los océanos azules sorprenden porque no utilizan a la competencia como referencia para la comparación, lo que hacen es aplicar una lógica estratégica diferente, *la innovación en valor*.²⁸

Se le ha dado ese nombre porque en lugar de girar alrededor de la victoria sobre la competencia el objetivo es lograr que ésta pierda toda importancia al dar un gran salto cualitativo en valor tanto para los compradores como para la compañía, abriendo de paso un espacio nuevo y desconocido en el mercado. Es importante señalar que la innovación en valor cuestiona uno de los dogmas más comúnmente aceptados de la estrategia basada en la competencia: La disyuntiva entre el valor y el costo. Desde ese punto de vista la estrategia consiste en elegir entre la diferenciación y el costo, por otra parte quienes buscan crear océanos azules buscan la diferenciación y el bajo costo simultáneamente.

Para que haya innovación en valor las compañías deben enfilar todo su sistema hacia el objetivo de lograr un salto cualitativo en el valor para los compradores cómo para ellas mismas.

27 W Chan-Renée Mauborgne, La estrategia del océano azul, 2005 P 14

28 W Chan-Renée Mauborgne, La estrategia del océano azul, 2005 P 17

En el cuadro III-D se ilustran las características fundamentales que definen las estrategias de océanos azules y océanos rojos. La estrategia del océano rojo basada en la competencia presupone que las condiciones estructurales de una industria están dadas y que las compañías deben competir sometiéndose a ellas.

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio existente del mercado.	Crear un espacio sin competencia en el mercado.
Vencer a la competencia.	Hacer que la competencia pierda toda importancia.
Explotar la demanda existente en el mercado.	Crear y capturar nueva demanda.
Elegir entre la disyuntiva de valor o costo	Romper la disyuntiva de valor o costo.
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo.	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr la diferenciación y bajo costo.

Cuadro III-D Estrategia del océano rojo frente a la estrategia del océano azul

A partir de: W Chan-Renée Mauborgne, La estrategia del océano azul, 2005

La pregunta crucial para los estrategas es cómo salir de este océano rojo de fuerte competencia para lograr que los competidores pierdan su importancia ¿Cómo abrir y capturar un océano azul de espacio sin competencia en el mercado? A fin de resolver estos interrogantes debemos recurrir al **cuadro estratégico**.

El cuadro estratégico es a la vez una herramienta de diagnóstico y un esquema práctico para construir una estrategia contundente. Cumple dos propósitos, el primero es capturar el esquema actual de la competencia en el mercado conocido

a fin de reconocer las variables alrededor de las cuales compite la industria actualmente en productos, servicio y entrega, y sobre lo que los clientes reciben cuando compran lo que los competidores ofrecen actualmente en el mercado.²⁹

Con el fin de comprender sus perfiles estratégicos o sus curvas de valor, la curva de valor es el componente básico del cuadro estratégico y constituye una representación gráfica del desempeño relativo de una compañía en lo referente a las variables de la competencia en su industria.

Un vistazo al perfil estratégico de Southwest Airlines, figura III-B, revela la eficacia de la estrategia de la compañía para reinventar la industria de los vuelos comerciales cortos, mediante la innovación en valor creó un océano azul y puso fin a la disyuntiva de tener que elegir entre la velocidad de los aviones y a la economía y la flexibilidad del transporte en automóvil.

Para lograrlo Southwest ofreció un transporte de alta velocidad con salidas frecuentes y flexibles a precios atractivos para la gran masa de compradores. Al eliminar y reducir ciertas variables competitivas, incrementar otras de la industria tradicional y crear variables adicionales tomadas de la alternativa del transporte en automóvil, Southwest Airlines pudo ofrecer una utilidad sin precedentes a los viajeros y dar un salto cualitativo en valor mediante un modelo de negocio de bajo costo. La curva de Southwest Airlines difiere claramente de la de sus competidores en el cuadro estratégico. Su perfil estratégico es un ejemplo típico de una estrategia contundente de océano azul.

El primer principio de la estrategia del océano azul es **Reconstruir las fronteras del mercado.**³⁰

Para crear océanos azules se deben tomar en cuenta seis enfoques básicos.

29 W Chan-Renée Mauborgne, La estrategia del océano azul, 2005 P 36

30 W Chan-Renée Mauborgne, La estrategia del océano azul, 2005 P 65

The Strategy Canvas of the Short Haul Airline Industry

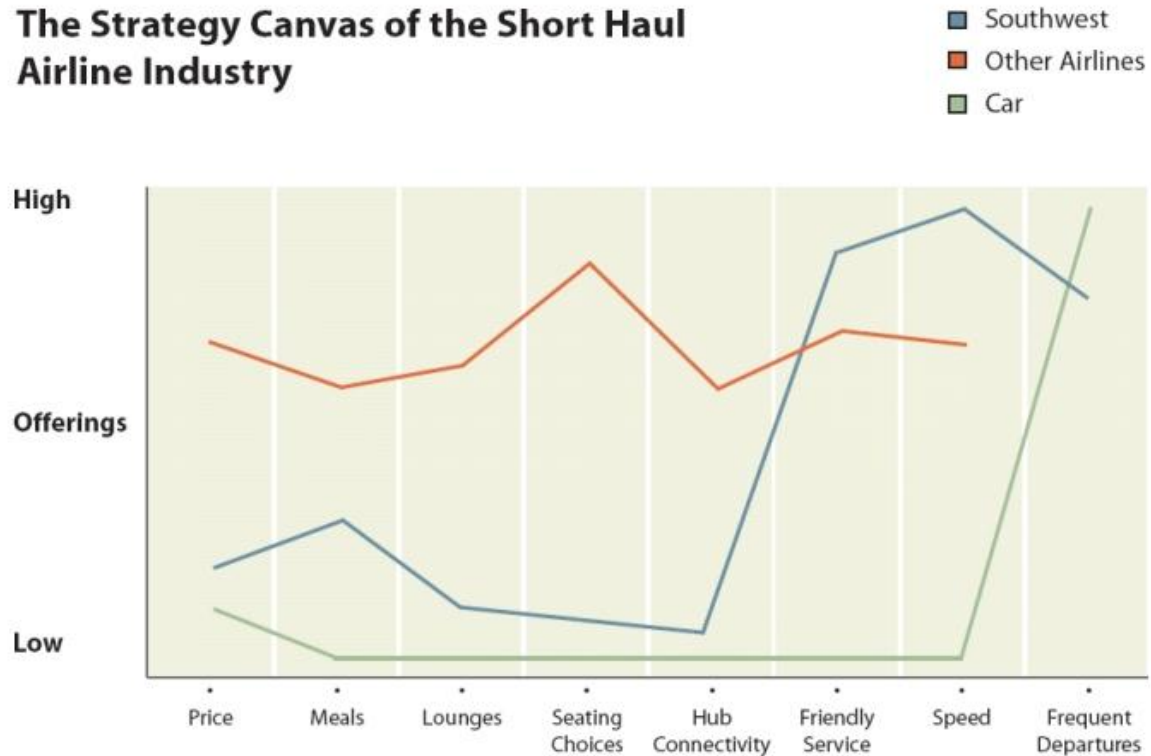


Figura III-B Cuadro estratégico Southwest Airlines

A partir de W Chan-Renée Mauborgne, La estrategia del océano azul, 2005

1.- Explorar industrias alternativas.

Una compañía no compite sólo con las otras empresas de su industria sino con aquellas que pertenecen a otras industrias generadoras de productos y servicios alternativos. Las alternativas son más extensas que los sustitutos, las alternativas comprenden productos o servicios cuyas funciones y formas son diferentes pero que cumplen el mismo propósito.

2.- Explorar los grupos estratégicos dentro de cada sector.

Esta expresión se refiere a un grupo de compañías dentro de una misma industria que aplican una estrategia similar, la mayoría de las compañías ponen su atención en mejorar su posición competitiva dentro de un grupo estratégico, se concentran en superar a sus competidores dentro de su propio grupo, sin embargo no prestan atención a otros grupos estratégicos porque aparentemente no compiten entre sí desde el punto de vista de la oferta.

3.- Explorar la cadena de compradores.

Este concepto se basa en no solo concentrarse en el comprador objetivo sino en la cadena de compradores que participan directa o indirectamente en la decisión de compra. Los compradores que pagan por un producto o servicio pueden ser distintos de los usuarios y en algunos casos también hay líderes de opinión que influyen sobre la decisión. Aunque puede haber superposiciones de los tres grupos, muchas veces son distintos, cuando es así la manera como cada uno define valor es diferente.

4.- Explorar ofertas complementarias de productos y servicios.

Son escasos los productos o servicios que se utilizan de manera aislada, en la mayoría de los casos otros productos y servicios afectan su valor. Los productos y servicios complementarios pueden encerrar valor sin explotar, la clave está en definir la solución total que los compradores buscan cuando eligen un producto o servicio. Una manera fácil de hacerlo es pensar en lo que pasa antes, durante y después de que se utiliza el producto.

5.- Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores.

La competencia en una industria tiende a converger no sólo hacia una noción aceptada del alcance de los productos y servicios, sino también sobre uno de dos posibles elementos de atracción: Con base en el precio y la función o con base en los sentimientos. Sin embargo el atractivo de la mayoría de los productos o servicios rara vez es racional o emocional intrínsecamente, no sorprende que la investigación de mercados rara vez revele cosas nuevas respecto de lo que les atrae a los clientes, las industrias han adiestrado a los clientes a esperar determinadas cosas, cuando se les pregunta responden, “más de lo mismo por menos precio”

6.- Explorar la dimensión del tiempo.

Todas las industrias están sujetas al efecto de las tendencias externas en el tiempo, la mayoría de las compañías se adaptan lentamente y con algo de pasividad a medida que se desenvuelven los acontecimientos, es decir se preguntan en qué dirección evolucionará la tendencia, cómo se adoptará y si podrá crecer en escala, actúan en el tiempo al compás de lo que sucede a fin de

mantener el ritmo de desarrollo a la cual le siguen la pista.

Explorando la dimensión del tiempo, desde el valor que ofrece un mercado en un preciso momento hasta el valor que podría ofrecer mañana, los directivos pueden formar activamente su futuro y crear un nuevo océano azul. No se está hablando de predecir el futuro, es cuestión realmente de identificar caminos nuevos en las tendencias que se observan en la actualidad.

El segundo principio de la estrategia del océano azul es **Enfocarse en la perspectiva global y no en las cifras.**³¹ Este principio es fundamental para minimizar el riesgo de la planeación consistente en invertir mucho tiempo y esfuerzo para lograr sólo unos movimientos tácticos en medio del océano rojo.

Pensemos en un plan estratégico típico. Comienza con una descripción larga de las condiciones presentes de la industria y la situación de la competencia, después viene un análisis de cómo aumentar la participación del mercado, capturar segmentos nuevos o recortar costos, seguido de una larga lista de metas e iniciativas, acompañado de un presupuesto completo y un surtido de hojas de cálculo.

El proceso por lo general culmina con la elaboración de un documento voluminoso construido a partir de una maraña de datos proporcionados por el personal de las distintas partes de la organización, en este proceso los gerentes pasan más tiempo llenando formatos en lugar de pensar en ideas novedosas y desarrollar un esquema claro para escapar de la competencia.

El objetivo final de este enfoque no es elaborar un documento sino dibujar un **cuadro estratégico**. Es un enfoque a partir del cual es posible generar continuamente unas estrategias fáciles de comprender, comunicar y ejecutar con el propósito de desatar la creatividad de una amplia gama de personas dentro de la organización y abrir los ojos de la compañía a los océanos azules.

31 W Chan-Renée Mauborgne, La estrategia del océano azul, 2005 P 116

El tercer principio de la estrategia del océano azul es **Ir más allá de la demanda existente.**³² Este enfoque atenúa el riesgo de escala asociado con la creación de un mercado nuevo, al agregar la mayor demanda posible por un nuevo producto o servicio. A fin de conseguir este objetivo las compañías deben cuestionar dos prácticas estratégicas convencionales: la de fijar la mira en los clientes existentes y la de buscar una segmentación cada vez más fina para tomar en cuenta las diferencias entre los compradores

A fin de maximizar el tamaño de sus océanos azules las compañías deben tomar el camino opuesto. En lugar de centrar su atención en los clientes, deben volver sus ojos hacia los no clientes, y en lugar de concentrarse en las diferencias entre los clientes, deben aprovechar las cosas que valoran todos los compradores en común, de esta manera las compañías pueden ir más allá de la demanda existente a fin de desatar una nueva gama de clientes que antes no existía.

32 W Chan-Renée Mauborgne, La estrategia del océano azul, 2005 P 143

CREACION CONJUNTA DE VALOR

La filosofía empresarial tradicional parte de la hipótesis de que la empresa crea valor, que es ella quien determina autónomamente el valor que proporcionará a los consumidores por medio de su elección de productos y servicios. Esta hipótesis deriva las siguientes implicaciones para la empresa.

- 1.- Los consumidores representan la demanda para las ofertas de la empresa.
- 2.- La empresa tiene que interactuar con los consumidores para mover sus bienes y servicios. Esta relación empresa-consumidores ha sido la forma en que durante mucho tiempo el productor ha podido extraer valor económico del consumidor.
- 3.- Los directivos se concentran en la “cadena de valor” que recoge el flujo de productos y servicios a través de operaciones que la empresa controla o influencia.
- 4.- Las decisiones sobre lo que hacer, lo que comprar a los proveedores, dónde montar y servir lo productos y otras decisiones de suministro y logística emanan de esta perspectiva.

Si la empresa crea valor, entonces el proceso de creación de valor está separado del mercado, en el cual varias partes simplemente intercambian este valor.

La realidad emergente nos está obligando a volver a examinar el sistema tradicional de creación de valor centrado en la empresa que en los últimos cien años nos sirvió muy bien. Ahora necesitamos un nuevo marco de referencia para la creación de valor. Empieza con el papel cambiante del consumidor en el sistema industrial. **El cambio más básico ha sido el papel del consumidor**, de aislado a conectado, de desinformado a informado, de pasivo a activo.³³

La nueva premisa es que el consumidor y la empresa crean valor conjuntamente, de forma que la experiencia de creación conjunta se convierte en la esencia fundamental del valor.

33 CK Prahalad, Venkat Ramaswamy, El futuro de la competencia creación conjunta de valor 2003 P 16

El proceso de obtención de valor se centra en los individuos y en sus experiencias de creación conjunta.

La calidad de la experiencia que implica la creación conjunta de valor difiere notablemente de la de la compra de un producto tradicional. La base de valor para el cliente pasa de solo un producto físico a la experiencia de creación conjunta total que incluye participar en el diseño, así como otras interacciones entre el cliente, la empresa y la comunidad.

Esto define la necesidad de concentrarse en la experiencia de creación conjunta total, así como en el proceso de creación conjunta a través de sus **fundamentos: diálogo, acceso, evaluación de riesgo y transparencia.**³⁴

Diálogo. Diálogo significa interactividad, y una propensión a actuar por ambas partes. Dialogar es algo más que escuchar a los clientes, implica llegar a un entendimiento de lo que los consumidores experimentan y reconocer el contexto de experiencias emocionales, sociales y culturales. El diálogo que implica la creación conjunta presenta varias características específicas:

- Se concentra en temas que interesan tanto al consumidor como a la empresa
- Requiere un foro en el cual pueda tener lugar el diálogo.
- Requiere unas reglas de compromiso para que se pueda producir una interacción ordenada y productiva.

Acceso. El objetivo tradicional de la empresa y de su cadena de valor era crear y transferir la propiedad de los productos a los consumidores. Ahora cada vez más el objetivo de los consumidores es acceder a experiencias deseables.

No hace falta tener algo para tener acceso a una experiencia. El acceso empieza con información y herramientas.

34 CK Prahalad, Venkat Ramaswamy, El futuro de la competencia creación conjunta de valor 2003 P 37

Evaluación del riesgo. Aquí el riesgo se refiere a la probabilidad de perjudicar al consumidor. Tradicionalmente los directivos han asumido que las empresas pueden evaluar y gestionar de mejor manera el riesgo que los consumidores. Actualmente, sin embargo, cada vez se habla más del riesgo y de la relación de riesgos y beneficios. Probablemente el debate en torno al consentimiento informado y las responsabilidades de empresas y consumidores se prolongará por varios años más, no obstante podemos asumir que los consumidores cada vez participarán más en la creación conjunta de valor. No cederán su derecho a elegir, sin embargo insistirán en que las empresas informen de los riesgos proporcionando no sólo datos sino también metodologías apropiadas para evaluar el riesgo personal y empresarial asociado a los productos y servicios.

Transparencia. Tradicionalmente las empresas se han beneficiado de un desbalance de la información entre el consumidor y la empresa. Este desbalance está desapareciendo, las empresas ya no pueden asumir la información de los precios, costos y márgenes de beneficio. A medida que la información sobre los productos, tecnologías y sistemas va siendo más accesible, cada vez es más conveniente crear nuevos niveles de transparencia.

La combinación de los elementos fundamentales de transparencia, evaluación de riesgo, acceso y diálogo permite a las empresas considerar a los clientes como colaboradores³⁵. Al concentrarse en el acceso a experiencias en oposición a la simple propiedad de los productos, las compañías pueden incrementar sus oportunidades de negocio.

La evaluación de riesgo asume que si los consumidores se convierten en creadores conjuntos de valor junto a las empresas, entonces exigirán más información sobre los riesgos potenciales de los bienes y servicios, pero al mismo tiempo puede que tengan que asumir más responsabilidades en relación a estos riesgos.

35 CK Prahalad, Venkat Ramaswamy, El futuro de la competencia creación conjunta de valor 2003 P 47

En el cuadro III-E podemos observar las diferencias entre el intercambio tradicional y las experiencias de creación conjunta de valor

	Intercambio Tradicional	Experiencias de creación conjunta
Finalidad de la Interacción	Extracción de valor económico	Creación conjunta de valor a través de experiencias.
Objetivos de la interacción	Una vez al final de la cadena de valor	Repetidamente en cualquier lugar y en cualquier momento.
Relación empresa-consumidor	Basada en la transacción	Serie de interacciones y transacciones basadas en la creación conjunta.
Visión de la elección	Variedad de productos y servicios, características y funciones del producto.	Basada en interacción a través de varios canales, opciones y transacciones.
Tipo de la interacción entre compañía y consumidor	Pasiva, iniciada por la empresa, personal	Activa, iniciada por la empresa o por el cliente, personal o múltiple
Objetivo de calidad	Calidad de los procesos internos y de las ofertas de la empresa	Calidad de las interacciones consumidores-empresas y experiencias de creación conjunta.

Cuadro III-E El cambio hacia experiencias de creación conjunta de valor

A partir de: CK Prahalad, Venkat Ramaswamy, El futuro de la competencia creación conjunta de valor 2003

El concepto de mercado.

La palabra mercado sugiere dos imágenes diferentes. Por un lado es el núcleo de intercambio en el que una empresa ofrece bienes y servicios al consumidor a cambio de dinero, y por otro lado el mercado es una agregación de consumidores. El concepto de creación conjunta de valor desafía estas dos ideas del mercado.

El concepto tradicional de mercado, figura III-C, se centraba en la empresa, los consumidores eran sujetos pasivos, simplemente alguien a quién le vendían las empresas, en consecuencia éstas conceptualizaban la gestión de la relación con el cliente como la identificación de clientes objetivo³⁶.



Figura III-C El concepto tradicional del mercado

A partir de: CK Prahalad, Venkat Ramaswamy, El futuro de la competencia creación conjunta de valor 2003

En el concepto emergente de mercado, figura III-D, el núcleo es la interacción consumidor empresa, los roles de la compañía y del consumidor convergen. La empresa y el consumidor son colaboradores y competidores al mismo tiempo, colaboradores en la creación conjunta de valor y competidores en cuanto a la extracción de valor económico.³⁷

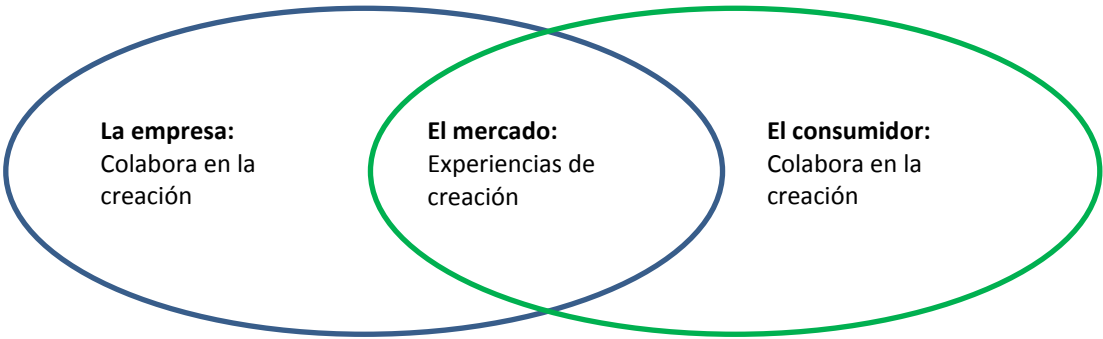


Figura III-D El concepto emergente del mercado

A partir de: CK Prahalad, Venkat Ramaswamy, El futuro de la competencia creación conjunta de valor 2003

36, 37 CK Prahalad, Venkat Ramaswamy, El futuro de la competencia creación conjunta de valor 2003 P 143

La creación conjunta de valor convierte al mercado en un foro en el que puede tener lugar un diálogo entre el consumidor, la empresa, las comunidades de consumidores y las redes de empresas. Tenemos que considerar el mercado como un espacio de experiencias potenciales de creación conjunta de valor, en el que las limitaciones y opciones individuales definen la predisposición del individuo a pagar por experiencias.

El nuevo capital estratégico supone el cuestionamiento de la teoría tradicional de la competencia y de la creación de valor, supone nuevas maneras de pensar en las oportunidades, acceso a la competencia, aprovechamiento y reconfiguración de recursos, comprometer a toda la organización y competir para crear valor conjuntamente en base a las experiencias³⁸.

Las capacidades actuales de las empresas reflejan una teoría implícita de cómo competir en base al sistema tradicional de creación de valor, los directivos que creen que los costos son la base para la creación de ventaja competitiva tenderán a crear infraestructuras para gestionar los costos efectivamente, por lo cual en los últimos años la reducción de costos y la eficiencia han sido temas fundamentales en la estrategia.

Tradicionalmente **La estrategia** se consideraba como el dominio del juego de la competencia y sus reglas. El hecho de que las empresas puedan seguir las estrategias existentes sugería que el juego se conocía y que las reglas para ganar estaban claras. Herramientas como el análisis de la industria y la cadena de valor se habían desarrollado según la hipótesis de que el objetivo de un estratega era posicionar la empresa dentro del marco de un marco conocido.

Ahora lo que estamos presenciando en la actualidad no es más de lo mismo. Existen varias interrogantes a las que las viejas reglas del juego no podrían responder:

38 CK Prahalad, Venkat Ramaswamy, El futuro de la competencia creación conjunta de valor 2003 P 173

¿Cómo hay que competir cuando los consumidores ya no son receptores pasivos de productos y servicios? ¿Qué hay que hacer cuando el verdadero significado del valor empieza a cambiar? ¿Cómo pueden las empresas involucrar a los consumidores como participantes en la creación de valor?

La nueva frontera de la creación conjunta de valor cuestiona una gran variedad de prácticas directivas muy arraigadas, desde investigación y desarrollo, investigación de mercados, publicidad, producción y logística.

En el mundo de la creación conjunta de valor la estrategia es un proceso de experimentación continua, la estrategia tiene que ser un proceso de innovación y descubrimiento³⁹. Ninguna empresa puede hacer lo mencionado anteriormente unilateralmente, este nuevo proceso nos permite ser más creativos pero solo si estamos dispuestos a cuestionarnos muchas de las hipótesis tradicionales de la estrategia. En el cuadro III-F podemos observar la transformación de la estrategia bajo este nuevo enfoque. En el marco de la nueva estrategia la distinción entre formulación e implementación de la estrategia desaparece, no hay relación entre pensamiento y acción, la visión cambiante de la estrategia y de la creación de valor requiere una nueva capacidad para gobernar y competir⁴⁰

Tenemos que volver a examinar cada habilidad funcional de la organización y preguntarnos: ¿son las hipótesis que están detrás de esta función y de su gestión, consistentes con los requerimientos de la creación de una visión de estrategia conjunta y una focalización en las experiencias de creación conjunta la base del valor? ¿Qué nuevas capacidades necesita la organización? Este proceso de auto-examen y las capacidades funcionales de infraestructura y de gobierno requeridas para la creación conjunta de valor⁴¹

39,40,41 CK Prahalad, Venkat Ramaswamy, El futuro de la competencia creación conjunta de valor 2003 P 223 y 235

	Visión tradicional centrada en la empresa	Nueva creación conjunta de valor
Objetivo de la estrategia	Posicionar una empresa determinada en un espacio de la industria.	Descubrir nuevas fuentes de valor y nuevas oportunidades.
Visión de los recursos	Fija: centrada en la empresa	Expandible: disponible según demanda, centrada en la red.
Recursos críticos	Activos financieros y físicos	Talento, conocimiento en la red, infraestructura para el diálogo en la red mejorada.
Perspectiva de la industria	Búsqueda de la estabilidad y equilibrio	Hacer frente a la inestabilidad y desequilibrio.
Responsabilidad por la estrategia	Dirección de la empresa	Toda la organización: papel fundamental para los directores de sección.
Desarrollo de estrategia	Analítica	Analítica y organizacional.
Papel de la dirección de la empresa	Asignación de recursos	Acceso a la competencia, aprovechamiento de recursos y asignación
Perspectiva del tiempo	Largo Plazo	Corto y Largo plazo
Ejecución	Dicotomía entre formulación de estrategia e implementación.	Descubrimiento continuado, aprendizaje y adaptación activas, dentro de una dirección amplia a largo plazo.

Cuadro III-F La transformación de la estrategia

A partir de: CK Prahalad, Venkat Ramaswamy, El futuro de la competencia creación conjunta de valor 2003

CAPITULO IV
HYGIENIC PRODUCTS INTERNATIONAL

HYGIENIC PRODUCTS INTERNATIONAL

¿Vendo o no vendo?

PARRAFO DE INICIO.

“No pueden ser mis clientes y mi competencia al mismo tiempo” les dijo Cesar Montemayor a los hermanos Rangel a unos meses de haber iniciado las operaciones de Hygienic Products International (HPI), “Por lo tanto les ofrezco comprar sus acciones de esta nueva compañía...”, “Si no desean venderme su participación entonces les dejo de vender mis productos de Absormex, le vamos a parar”

Los hermanos Rangel ahora tenían que tomar una decisión, por un lado tenían a HPI, una fábrica de pañales desechables para bebé con un futuro prometedor, la cual integrada verticalmente a su comercializadora les permitiría tener una garantía de suministro para sus planes de crecimiento. Por otro lado la estabilidad de las ventas de la comercializadora (Dinara) se vería comprometida, ya que de retirarles Absormex el suministro de pañales, Dinara perdería el producto que soportaba el 50% de sus ventas mensuales.

Los hermanos Rangel eran dueños de Dinara, empresa con más de 10 años de presencia en el mercado comercializando pañales desechables, principalmente de las compañías Absormex, Mabesa, Drypers y Lambi. ¿Qué decisión tomaría si estuviera en el lugar de los hermanos Rangel?

Caso elaborado por Tomás Solís Joya bajo la supervisión del DEAM-ITESO, para servir de base de decisión y no como una ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

ANTECEDENTES

En 1988 los hermanos Rangel empezaron a importar pañal de 2da proveniente de fábricas de pañales de EU, la novedad en esos años era que los pañales empezaban a contener entre sus materiales el poliacrilato de sodio, comúnmente conocido entre los fabricantes de pañales como "SAP" y que cumplía con la funcionalidad de gelatinizar y mantener más seca la piel del bebé. En esas fechas importaba 4 camiones al mes los cuales tenía que pagar de contado.

En 1989 conocen a Cesar Montemayor dueño de la pañalera Absormex ubicada en la ciudad de Monterrey N.L. quien en esas fechas ya fabricaba formalmente pañales desechables para bebé con sus primeras líneas de producción. Con Cesar empezaron a negociar los primeros camiones que les permitía no depender al 100% del pañal de segunda importado, los hermanos Rangel recuerdan que Cesar les preguntaba "¿Cuánto quieren comprar? a lo que ellos siempre le respondían "¿Cuánto nos quieres vender?"

Los hermanos Rangel operaban como personas físicas, sin embargo debido a que el volumen de ventas se estaba incrementando decidieron fundar en Enero de 1990 la comercializadora Dinara.

El crecimiento de Dinara fue muy grande a tal grado que para el año 2000 su volumen de venta era alrededor de 130,000 cajas mensuales (20.8 millones de pañales) las cuales principalmente provenían de 3

Proveedores. Absormex (Marcas Soft Tails, y Querubín) ubicada en la Cd. de Monterrey, Mabesa (Marcas Kiddies y Classic) ubicada en la Cd. de Puebla y Drypers ubicada en Guadalajara, quien le fabricaba su marca propia "Peques Unix". Drypers en esos momentos era dirigida por José Torres, quien posteriormente sería socio de los hermanos Rangel en el proyecto de Hygienic Products International.

Los hermanos Rangel siempre se caracterizaron por ser unas personas agresivas en los negocios, su sentimiento durante el periodo del 1990 – 2000 fue que nunca nadie les había podido surtir las necesidades que ellos requerían para potencializar la capacidad de Dinara, cuando su empresa vendía 130,000 cajas ellos estaban seguros que podían vender 200,000 cajas, pero la limitante era que ninguno de los fabricantes le podía surtir lo que ellos querían, en alguna ocasión le comentaron la idea a Cesar Montemayor de colocar una máquina de pañales en Guadalajara para surtir sus necesidades, a lo cual Cesar se siempre se negó.

En septiembre del 2000 la pañalera Drypers es adquirida por Copamex la cual una vez tomando el control de las operaciones decide sentarse con Dinara a renegociar las condiciones para seguir fabricando la marca "Peques Unix", situación que no le fue favorable a Dinara por lo que los hermanos Rangel decidieron no seguir con la relación comercial con Copamex.

Cuando Copamex compra la fábrica de pañales a Drypers Corporation, José Torres decide separarse de la compañía y conjuntamente con los hermanos Rangel analizan el proyecto de una fábrica de pañales que serviría para satisfacer las necesidades de Dinara.

José Torres nacido en Puerto Rico contaba con experiencia en la fabricación y comercialización de pañales de desechables por más de 10 años.

Los primeros 5 años trabajó para la empresa Drypers Corporation en la planta de Puerto Rico y cuando ésta empresa norteamericana decidió entrar en el mercado mexicano en 1996, le encargó a José la tarea de arrancar una planta en México, la cual fue cristalizada mediante la compra de 1 fábrica de pañales que estaba ubicada en la ciudad de Guadalajara, Jalisco que en esos entonces operaba bajo el nombre de Pannolini.

José consiguió consolidar la operación de Drypers en México logrando relaciones comerciales con fuertes mayoristas, entre ellos Dinara, y con cadenas de autoservicios a nivel regional.

Debido a que las ventas se habían incrementado y las proyecciones eran alentadoras José consiguió que la empresa Drypers invirtiera en la construcción de un nuevo edificio y la compra adicional de 2 máquinas de pañales nuevas que vendrían a consolidar las operaciones de Drypers Corporation en México.

Durante los 5 años que José fungió como director general de Drypers México adquirió un gran conocimiento del mercado de pañales en este país y excelentes relaciones con clientes y proveedores, surgiendo aquí su primer contacto con los hermanos Rangel con los cuales llegaría al acuerdo de fabricar la marca privada "Peques Unix", situación que estrechó la relación por los años siguientes.

Los conocimientos de José Torres del *Know How* en la fabricación de pañales desechables eran muy sólidos, producto de los 10 que dirigió las operaciones de Drypers Corporation tanto en Puerto Rico como en México. El equipo de trabajo que conformó en México fue muy importante para lograr los objetivos de crecimiento que la corporación se había fijado para las operaciones en este país. Parte de este equipo fue el que lo ayudaría en la instalación y operación de la planta de la recién creada Hygienic Products International (HPI).

INDUSTRIA DEL PAÑAL

El mercado

El mercado de pañales en México en el 2002 ascendía a un volumen de ventas de 3,100 millones de pañales al año, el cual había tenido un crecimiento en unidades vendidas vs 2001 de un 6.7%, y proyectando un crecimiento anual para los siguientes años del 6%. El mercado estaba compuesto principalmente por 6 compañías donde Kimberly-Clark era el líder del mercado con

una participación del 57.4% contra un 18.9% de su más inmediato competidor, Mabesa. El liderazgo de Kimberly-Clark en el mercado de pañales desechables para bebé se había mantenido durante muchos años, en el 2002 únicamente había perdido un 0.4% de participación de mercado contra el año 2001. (Ver anexo 1).

El mercado de pañales desechables para bebé estaba segmentado en 4 categorías:

- a) Premium
- b) Value.
- c) Value/Economy
- d) Economy

Las cuales se diferenciaban por los atributos de los pañales que cada uno de estos segmentos ofrecía al consumidor, siendo el segmento Premium el de mayor atributos y Economy el de menor, (Anexo 2).

Los pañales ofertados en los segmentos Value y Value/Economy eran los de mayor proyección de crecimiento debido a que brindaban a los consumidores la mejor relación calidad/precio. Estos segmentos en el 2002 representaban el 66.9% del volumen total del mercado de pañales. (Anexo 3)

En el segmento Premium Kimberly-Clark prácticamente tenía un monopolio, sus marcas "Huggies Supreme" y "Huggies Ultra Comfort" contaban con un 4.4% y 13.5% de participación del mercado de pañales respectivamente y un fuerte posicionamiento en los consumidores de este segmento lo que le permitía mantener la hegemonía

haciendo muy difícil la participación de otros competidores.

En el segmento Value Kimberly-Clark también participaba fuertemente con 2 de sus marcas, "Suavelastic Max", y "Comodisec".

La marca Suavelastic Max era el de mayor venta en México, por sí sola representaba el 21.7% del mercado total. P&G con "Pampers Fresh Comfort", Mabesa con "Kiddies" y Absormex con "Soft Tails" tenían una participación interesante llegando al 6.0%, 4.8% y 1.4% de mercado total de pañales respectivamente y empezaban a ganar la confianza de algún sector de consumidores.

El segmento Value-Economy era el que mayor número de participantes tenía sin que ninguno de los competidores ejerciera un dominio claro sobre los demás. En este segmento participaban Kimberly-Clark con "Absorsec" y una participación de mercado del 6.1%, Mabesa con "Classic" (9.2%), Lambi con "Bebin" (3.8%), Copamex con "Drykids" (2.0%), y Absormex con "Querubin" (1.4%).

Por su parte el segmento Economy contaba con marcas regionales y de menor participación.

Los competidores

Kimberly-Clark de México

Fundada en Neenah Wisconsin en 1872, inició operaciones en México en 1931 comercializando toallas femeninas. En 1959 adquiere el 100% de la fábrica de papel "La

Aurora y a partir de ahí nace Kimberly Clark de México. En 1974 lanza al mercado su primer pañal llamado "Kleen Bebé" y para el 2002 contaba con una línea de productos que incluía papel higiénico, pañal para bebé, toallas femeninas y pañal para adulto. Comercializaba sus productos en todos los canales de distribución utilizando su fuerza de ventas propia.

Mabesa.

Fundada en la ciudad de Puebla en 1977, compañía 100% mexicana que inicia operaciones produciendo toalla femenina. En 1979 produce su primer pañal desechable llamado "Kiko" y para el 2002 contaba en su línea de productos pañal para bebé, pañal para adulto y toalla femenina. Comercializaba sus productos en todos los canales de distribución utilizando su fuerza de ventas propia.

Procter & Gamble

Fundada en Cincinnati Ohio en 1837, inició operaciones en México en 1948 y en 1991 lanza al mercado su primer pañal llamado "Pampers Fases". Para el 2002 tiene una línea de productos muy extensa que incluye productos de belleza y cuidado personal, cuidado del hogar, pañales para bebé, toallas femeninas, y algunos medicamentos de uso común. Comercializaba sus productos en todos los canales de distribución utilizando su fuerza de ventas propia.

Absormex.

Fundada en la ciudad de Monterrey en 1981

produciendo pañales para bebé, posteriormente amplió su línea de productos de tal forma que para el 2002 ya contaba con producción de pañal para adulto y toalla femenina. En esas fechas había adquirido una fábrica en Altamira Tamaulipas para fabricar papel higiénico.

Comercializaba su productos en algunas cadenas de Autoservicio y su presencia más fuerte era en el Mayoreo a través de distribuidores regionales y de 2 comercializadoras propias ubicadas en la ciudad de México y Monterrey que contaban con su propia fuerza de ventas.

Copamex.

Fundada en la ciudad de Monterrey en 1928 inicia operaciones fabricando bolsas de papel, durante los siguientes años continuó creciendo y expandiendo su operación de tal forma que en el 2002 contaba con una línea de productos que incluía papel de escritura e impresión, cajas de cartón corrugado, papel higiénico y toallas femeninas (joint venture con SCA). Incursiona en el mercado de pañales en el 2000 mediante la compra de la planta de pañal ubicada en la ciudad de Guadalajara Jalisco propiedad hasta ese momento de la empresa norteamericana Drypers Corporation. Comercializaba sus productos en todos los canales de distribución utilizando su propia fuerza de venta y a través de una red logística que incluía centros de distribución en Monterrey, DF. Guadalajara, Culiacán, Villahermosa y Tijuana.

Lambi.

Fundada en la ciudad de Monterrey en 1994 fabricando pañales para bebé. En el 2002 comercializaba sus productos principalmente a través de grandes mayoristas regionales y una pequeña estructura de ventas.

Canales de Distribución

Los Canales de Distribución mediante los cuales se comercializaba los pañales eran principalmente 4:

- a) Cadenas de autoservicios
- b) El Mayoreo
- c) Farmacias
- d) Tiendas de conveniencia

En el 2002 el canal que mayor participación (volumen) en ventas tenía era el autoservicio con un 42.5% seguido por el mayoreo con un 40.8%, sin embargo el canal que mayor proyección de crecimiento había tenido era las tiendas de conveniencia con un 16.8% y el de menor crecimiento el mayoreo con un 2.9% respecto a sus ventas del año anterior (anexo 4).

La participación de los distintos canales de distribución era diferente dependiendo de la ubicación en la república mexicana.

Tomando como base la distribución de AC Nielsen (anexo 5) El área 3 y 4 contaban con una mayor participación del Mayoreo, 48.6% y 51.1% respectivamente. Contrario a las áreas 2 y 5 donde las cadenas de autoservicio contaban con una mayor participación, 42% y 55.3% (anexo 6)

Los consumidores

Hablar de los consumidores de los pañales

para bebé era hablar de las mamás, de las amas de casa que toman la decisión sobre la marca de pañales que querían para sus hijos. La evolución de las amas de casa era evidente, en el 2002 las consumidoras eran más racionales en su compra, resultado de una mayor preparación académica, fenómeno observado principalmente en los niveles socioeconómicos medio y alto (anexo 7), esto las hacía más exigentes en la búsqueda de productos con una mejor relación costo-beneficio.

En los segmentos Premium y Value se caracterizaban por una mayor lealtad a la marca, esto debido a que las amas de casa basaban su compra más en los atributos del pañal, dejando en segundo término el precio que tuvieran que pagar por él. En este segmento se ubicaban las mujeres de nivel socioeconómico medio y alto, quienes habiendo elegido una marca, era muy difícil que pudieran experimentar con una nueva, a menos que viniera de una recomendación directa de una persona de confianza.

Por el contrario en los segmentos Value/Economy y Economy la consumidora era más sensible al precio, para su decisión de compra sí tomaba en cuenta los atributos del pañal, pero al mismo tiempo estaba dispuesta a probar otra marca si el precio o la promoción representaban un beneficio para su economía. Si bien la compra del pañal era una compra planeada desde casa (no de impulso), la decisión sobre la marca que se iba a adquirir en muchas ocasiones se

tomaba frente del anaquel, comparando precios, promociones, conteos, regalos y cualquier otro beneficio que pudiera ayudar a la economía familiar.

La tecnología

Existían varios fabricantes de máquinas para fabricar pañales desechables, entre los más importantes se podían mencionar: Joa Curt (US), PCMC (US), Fameccanica (IT), GDM (IT) y Diatec (IT). Un punto importante en la adquisición de una máquina era la definición del tipo de pañal que se pretendía producir. Entre más atributos se requerían en el pañal más costosa era la máquina. Otro punto importante a considerar era la velocidad de producción, se podían encontrar máquinas con una velocidad de 300 hasta 800 pañales x min.

Las patentes eran otro punto importante a considerar al momento de invertir en una máquina para fabricar pañales, ya que existía una gran número de patentes vigentes en propiedad de los grandes fabricantes como Kimberly-Clark y P&G. Si bien los fabricantes de las máquinas fueron desarrollando tecnología que no infringiera éstas patentes, era indispensable contar con personal experimentado en la fabricación de pañales para prevenir cualquier problema legal con los dueños de las patentes.

Fuentes de suministro.

Las principales materias primas para producir una pañal desechable eran fabricadas en su mayoría por compañías transnacionales, solo las más básicas se podían encontrar con

empresas mexicanas (anexo 8).

Escoger las materias primas adecuadas no era una tarea fácil, mucho dependía del diseño del pañal que se pretendía fabricar y la capacidad de la máquina para poder utilizarlos. En general los proveedores eran los mismos para todos los fabricantes de pañales, pero se podían encontrar desarrollos exclusivos mediante un trabajo en conjunto entre proveedor-cliente.

La mayoría de las materias primas tenían componentes derivados del petróleo y estaban cotizadas en dólares por lo que éstas estaban expuestas a la volatilidad del energético y el tipo de cambio. La celulosa, otro de los principales componentes en la fabricación del pañal tenía su propio ciclo, lo cual generaba importantes movimientos de precios y disponibilidad de producto.

Innovación y dinámica del mercado.

Las principales patentes para la fabricación de pañales desechables para bebé estaban en poder de Kimberly-Clark y P&G, éstas dos transnacionales eran las que realmente contaban con departamentos de investigación y desarrollo perfectamente bien estructurados los cuales generaban las innovaciones en las principales estructuras del pañal y dictaban la tendencia de los cambios en el diseño del producto. El resto de los competidores eran seguidores y se enfocaban en hacer pequeñas mejoras al diseño, ya sea en las dimensiones de alguno de sus componentes o de performance del pañal. Otro de los cambios que el resto de

los fabricantes comúnmente implementaban eran cuestiones estéticas, como diseños especiales o uso de licencias que les permitiera estar renovando la presentación de sus productos.

La mayoría de las innovaciones eran enfocadas a los segmentos premium y value, por ser éstos los más exigidos en cuanto a atributos por parte de los consumidores, quienes estaban dispuestos a pagar un precio adicional si la mejora era sustancial y cumplía con sus expectativas.

Los segmentos value/economy y economy se enfocaban más a cambios estéticos y dimensionales de algunos de sus componentes. La frecuencia con la que se hacían estos cambios “mínimos” era cuando menos cada 6 meses, por lo que constantemente se tenía que estar trabajando en nuevos diseños para los componentes visibles del pañal así como en los empaques del producto.

La tendencia que se esperaba para los siguientes años era que los pañales económicos fueran adoptando poco a poco algunas de las características de los segmentos value y premium, lo cual podría originar la desaparición del segmento economy y que las máquinas de pañales donde se produjeran este tipo de pañal tuvieran que actualizarse para poder fabricar pañales cada vez más complejos. Esta situación implicaría inversiones adicionales para algunos participantes del mercado.

HYGIENIC PRODUCTS INTERNATIONAL

Constitución Oficial

Hygienic Products International fue constituida legalmente el 15 de Diciembre del 2000 por los hermanos Rangel. Posteriormente el 8 de Agosto del 2001 se modificó el acta constitutiva incluyendo a José Torres como socio y nombrándolo como director general de HPI.

Modelo de Negocio.

HPI nace producto de la fuerte necesidad que tenía Dinara de poder garantizar el suministro de pañales que potencializara la capacidad de venta que los hermanos Rangel estaban seguros podrían colocar en el mercado.

Se adquirió una máquina para la fabricación de pañales desechables para bebé con una capacidad de producción entre 59,000 y 62,000 cajas mensuales (9.5 y 10 millones de piezas). En esos momentos Dinara ya vendía 130,000 cjas. (20.8 millones) y los hermanos Rangel estaban seguros que podían proyectar un crecimiento en los siguientes años que los llevaría a vender 200,000 cjas. (32 millones).

La máquina tenía una configuración para fabricar pañales con atributos de los segmentos value, value/economy y economy, y estaba preparada para poder escalar su configuración (mediante *up-grades*) para producir pañales con atributos del segmento premium. (Anexo 2).

Clientes:

El principal cliente de HPI sería Dinara y a través de Dinara se llegaría a toda la base de clientes que esta ya tenía. Esta base importante de clientes es la que le había permitido a Dinara haber crecido durante los últimos 11 años.

El 65% de la producción ya estaba vendido mediante la fabricación de la marca privada de Dinara (Peques Unix) que en esos momentos significaba un volumen de 40,000 cjas mensuales y las cuales Copamex ya no fabricaría. La venta del resto de la producción estaba planeada mediante la creación de nuevas marcas que se comercializarían mediante la estructura de ventas de Dinara y su red de clientes. Finalmente los hermanos Rangel tenían una capacidad de producción que soportaría sus planes de crecimiento.

Canales de Distribución.

El principal canal que se usaría era el Mayoreo. Ahí es donde Dinara había tenido su crecimiento que la situaba para el 2002 como uno de los principales distribuidores de pañales desechables en la región.

Los hermanos Rangel tenían un esquema de distribución sólido que les había permitido potencializar las ventas de Dinara. Adicionalmente eran dueños de una empresa de transportes (Halcones) que les había permitido eficientar y abaratar los costos de distribución, creando en su momento sinergias con Dinara y ahora con HPI.

En el arranque no estaba planeado incursionar en el canal de autoservicio debido inversiones que este canal requería en materia de distribución. En esos momentos el esquema de cruce de andén solo estaba desarrollado por Wal-Mart, por lo que el resto de los autoservicios requería una entrega tienda x tienda.

Adicional a la parte logística el monto de inversión en promoción y publicidad que se requería para participar en este canal era importante, el cual debería ser lo suficientemente fuerte para llegar a los consumidores que tenía este canal tanto a nivel regional como nacional.

Segmento del mercado.

El mercado objetivo de HPI era llegar a los consumidores de los segmentos Value, Value/economy y Economy

Las marcas que se pretendían colocar para cada uno de los segmentos eran:

Segmento	Marca	Estado
Value	Baby Class	Nueva
Value/economy	Baby Genius	Nueva
Economy	Peques Unix	Activa

La estrategia era enfocarse en el canal del mayoreo de la zona 3 Nielsen ofreciendo productos con la mejor relación precio-calidad, esto se lograría aprovechando las sinergias que las 3 compañías, HPI-Dinara-Halcones, podrían lograr.

Cada una de las compañías debería tener su propio espíritu y utilidad, pero sin duda los

ahorros en costos eran mayores a realizar con terceros cada una de las actividades.

Actividades Clave.

Producción-Calidad.

La fabricación de productos con calidad era uno de los factores de éxito para el posicionamiento de las marcas que se pretendían comercializar. HPI contaba dentro de su estructura con personal con más de 10 años de experiencia en la fabricación de pañales desechables. Se contaba con un departamento de calidad con personal experimentado en el control y monitoreo de la calidad, una de las principales actividades que llevó este departamento fue la implementación de un sistema de servicio post-venta mediante el uso de una línea telefónica de 01-800 que permitiría recibir de primera mano todos los comentarios que los consumidores tuvieran de los productos.

Ventas y Distribución. Esta función clave se llevaría a cabo de manera inicial a través de la estructura de ventas y distribución que Dinara ya tenía desde hacía varios años.

Promoción y Publicidad.

El perfil de los consumidores de los segmentos a los cuales HPI se enfocaría era muy sensible al precio, de ahí que la mayoría de los recursos estarían enfocados a promociones en precio y a publicidad en punto de venta.

No estaba dentro de los planes realizar publicidad masiva en medios ya que la estrategia de HPI estaba muy enfocada al

mayoreo y a un perfil de consumidores que en gran parte de su día no tenían exposición a los medios masivos de comunicación.

Diseño de Producto.

Si bien HPI no contaba con un departamento formal de Investigación y Desarrollo como Kimberly-Clark y P&G, dentro de la estructura de HPI (empezando por José Torres) existía personal experimentado en el diseño de producto. Parte de este personal había tenido la oportunidad de haber trabajado en más de una fábrica de pañales lo cual les había permitido acumular experiencia en el diseño de pañales. Adicionalmente dentro de las responsabilidades del departamento de calidad se llevarían actividades de monitoreo de la competencia que permitiría encontrar áreas de oportunidad en el diseño de los pañales.

La industria del pañal en general era muy dinámica lo cual exigía a los productores estar continuamente ofreciendo a los consumidores una imagen fresca y renovada, tomando en cuenta la temporalidad o los eventos que estuvieran sucediendo en el momento.

Recursos Clave/Socios Estratégicos

Materia Prima.

La calidad, confiabilidad y constante desarrollo de las materias primas que se requerían para la fabricación de pañales jugaban un papel importante en el diseño y desempeño de los productos. HPI gozaba de una excelente relación con los principales

proveedores (anexo 8) producto de los años que José Torres y su equipo habían trabajado en Drypers Corporation. Estas relaciones le permitían tener acceso a las últimas novedades en cuanto a desarrollo de materiales y las cuales le permitirían llevar a cabo mejoras en los diseños de los productos.

Tecnología.

Al igual que la materia prima, las relaciones que se tenían con los principales fabricantes de máquinas de pañal y equipos auxiliares eran excelentes. La industria del pañal era muy dinámica por lo que exigía a cualquier participante mantenerse actualizado en las nuevas tecnologías que salían al mercado. HPI por medio de José Torres y su equipo se mantendría actualizado de las últimas novedades lo cual les permitiría estar en posición de ofrecer a sus consumidores productos competitivos.

Dinara.

HPI y Dinara tenían que tener espíritu propio y generar sus propias utilidades, sin embargo la relación estratégica que había entre las 2 compañías era en gran parte la apuesta de este negocio.

Recursos Humanos.

El equipo que José Torres había conformado contaba con mucha experiencia en el diseño y fabricación de pañales desechables para bebé. La industria del pañal requería cierta especialización, el know-how y la propiedad intelectual jugaban un papel muy importante

en algunos casos formaba una barrera a la entrada de nuevos competidores. Desarrollar personal calificado para la fabricación de pañales tomaba años y HPI contaba con el personal necesario para competir en esta industria.

La decisión ¿Vendo o no vendo?

La máquina de pañales se recibió a finales del 2001 y para marzo del 2002 empezaron las primeras producciones.

En la curva de arranque de los primeros meses la totalidad de la producción se destinaba a la marca Peques Unix. Paralelamente durante este tiempo se trabajó en el diseño del producto y empaque de las marcas Baby Class y Baby Genius. En el cuarto mes de operaciones arrancó la fabricación de estas marcas y empezaron a comercializarse con la base de clientes que tenía Dinara.

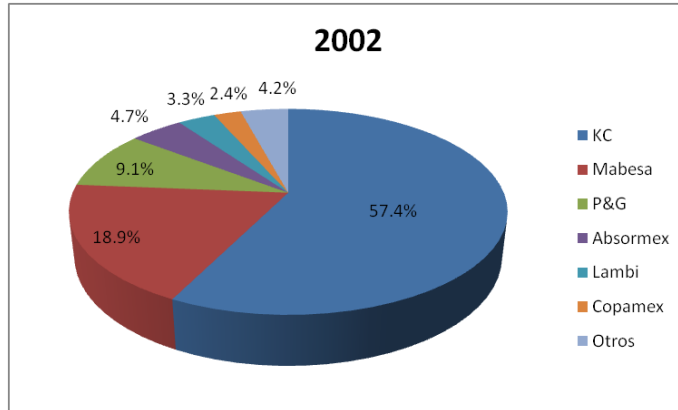
Todo marchaba de acuerdo a lo planeado cuando los hermanos Rangel tuvieron una reunión con Cesar Montemayor, (dueño de Absormex), en esta junta Cesar externó su postura “No pueden ser mis clientes y competidores al mismo tiempo”, seguido de esto puso en la mesa una “oferta” para comprar la participación de los hermanos Rangel en el negocio de HPI, si la oferta no era aceptada entonces Absormex le dejaría de vender sus marcas a Dinara, “le vamos a parar” dijo Cesar.

Los hermanos Rangel ahora tenían que tomar una decisión, la participación de los productos de Absormex en la venta de

Dinara era importante por lo cual la afectación a las ventas sería fuerte y de manera inmediata.

Por otra parte estaba HPI, que iniciaba operaciones y que en el mediano y largo plazo les garantizaba el suministro de pañales que tanto habían requerido en el pasado para potencializar su crecimiento. Esta fábrica era su oportunidad para que en un futuro no tuvieran la dependencia que los había colocado en esta posición. ¿Qué hacer? ¿Vender o Seguir?

ANEXOS



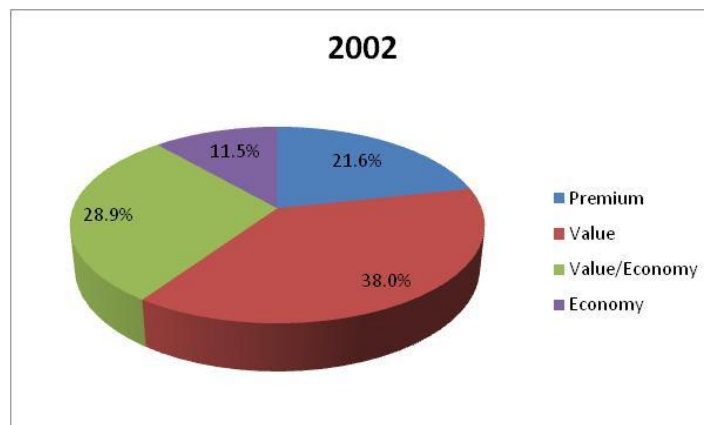
Anexo 1 Participación de Mercado 2002

Fuente: AC Nielsen

ATRIBUTO	SEGMENTO			
	Premium	Value	Value/Economy	Economy
Absorbencia	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular
Cintas laterales elasticadas	Si	No	No	No
Cintas laterales plasticas	No	Si	Si	Si
Sistema de cierre Hook & Loop	Si	Si	No	No
Sistema de cierre Adhesivo	No	No	Si	Si
Cubierta tipo tela	Si	Si	En algunas marcas	No
Cubierta plástica	No	No	En algunas marcas	Si
Elastico en cintura	Si	Si	No	No
Barreras antiescurrimiento	Si	Si	Si	No
Diseño en cubierta externa	Si	No	No	No

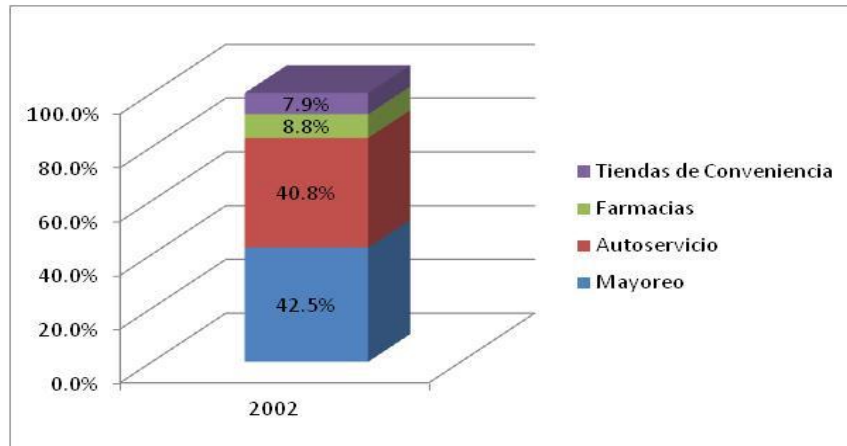
Anexo 2 Atributos por Segmento

Fuente: Investigación propia



Anexo 3 Segmentación del mercado

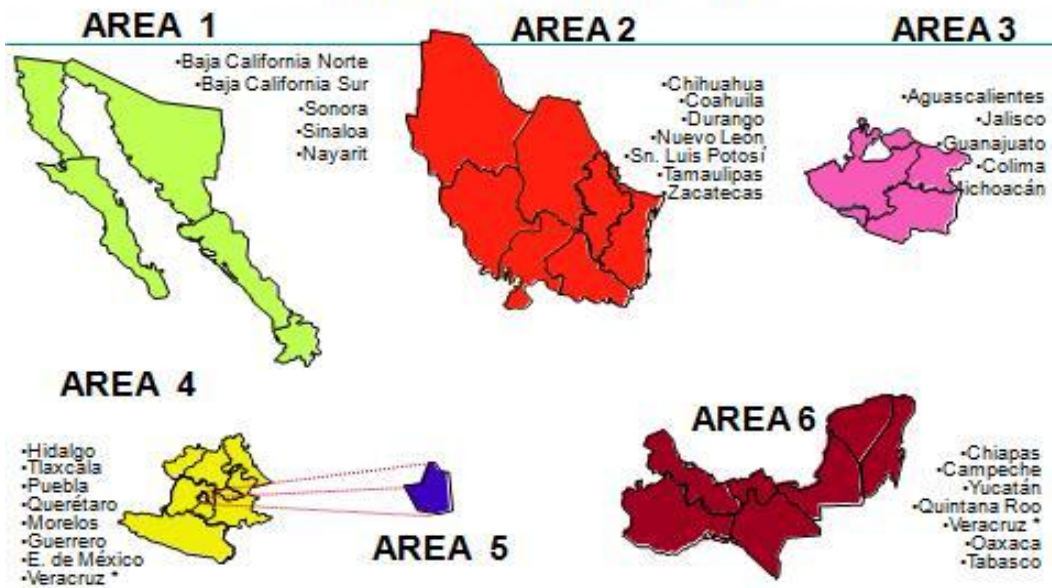
Fuente: Investigación propia



Anexo 4 Estructura de ventas por canal de distribución

Fuente: Índice Nielsen de detallistas 2002

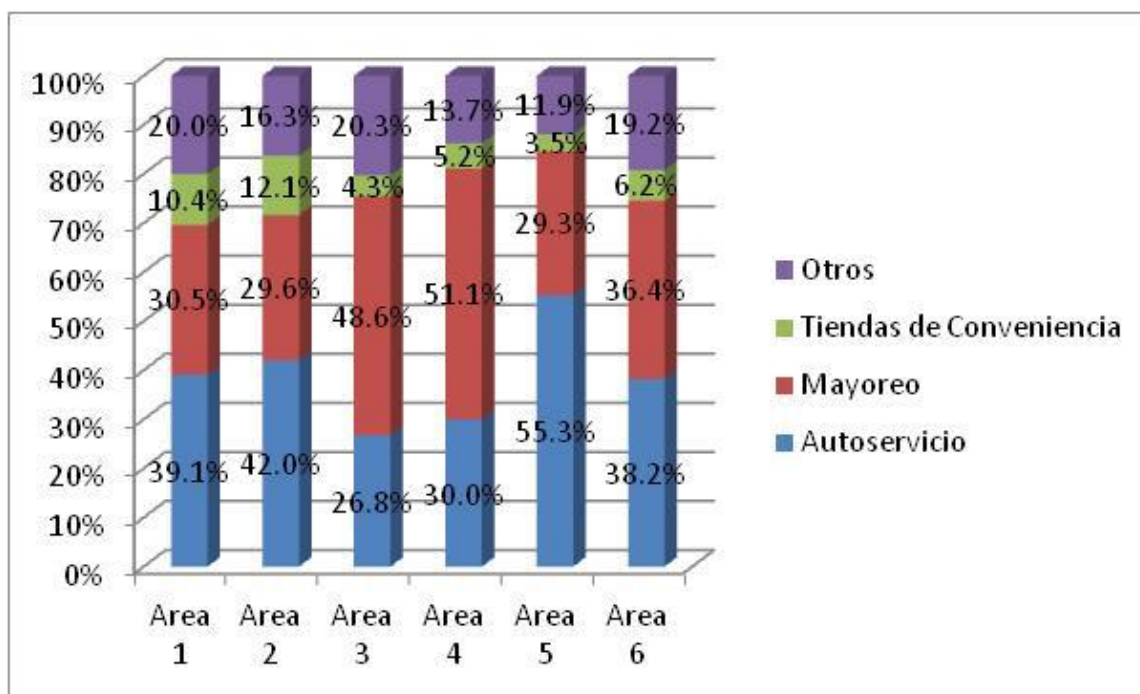
Areas ACNielsen



87

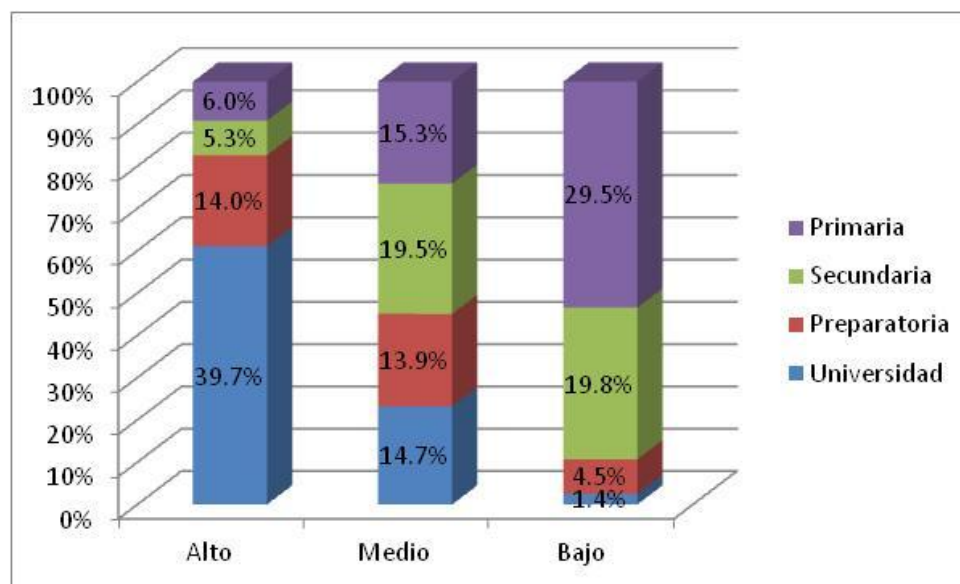
Anexo 5 Areas Nielsen

Fuente: AC Nielsen



Anexo 6 Participación de los canales de distribución por Area Nielsen

Fuente: Índice Nielsen de detallistas 2002



Anexo 7 Escolaridad del ama de casa por NSE

Fuente: AC Nielsen Home Panel

Materia Prima	Proveedor	Origen
Celulosa Fluff	Bowater	EU
	Buckeye	EU
	Georgia Pacific	EU
	Rayonier	EU
	Weyerhauser	EU
SAP (Poliacrilato de Sodio)	BASF	EU
	Stockhausen	EU
	Kolon	Korea
	Nippon Shokubai	Japón
Nonwovens	BBA Nonwovens	EU
	PGI	EU
	Freudenberg	Alemania
	Fitesa	Brasil
Adhesivos	HB Fuller	EU
	National Starch	EU
Cintas	3M	EU
	Koester	Alemania
	Avery Denison	EU
	Velcro	EU
Elásticos	Dupont	EU
	Fulflex	EU
	Tredegar	EU
Bolsas	Gipsa	México
	Folmex	México
	Conver	México
	Bopisa	México
Poliétilenos	Pliant/Nepsa	EU/México
	Tredegar	México
	Relapasa	México
Corrugados	Inland	EU/México
	Cocorsa	México

Anexo 8 Fuentes de Suministro

Fuente: Investigación propia

CAPITULO V
CONCLUSIONES

APRENDIZAJES

Durante todo el proceso de elaboración de este proyecto hubo grandes aprendizajes que vinieron a complementar los conocimientos obtenidos en la maestría. El primer gran aprendizaje fue la propia elaboración del caso, con la asesoría de Carlos López en repetidas ocasiones tuvimos que hacer una pausa y analizar de una manera más profunda los puntos que iba a desarrollar, desde el planteamiento del problema, las preguntas de investigación y la forma en que habríamos de ejemplificar mediante el caso la necesidad de generar estrategias competitivas en los negocios. Fue un ejercicio en algunas ocasiones extenuante pero que sin duda nos ayudó a seguir desarrollando la habilidad de análisis de una situación en específico.

El segundo aprendizaje vino de todas las personas que tuvimos la oportunidad de entrevistar para la elaboración del caso, desde los principales actores hasta compañeros de trabajo que vivimos en carne propia la operación de Hygienic Products International. Es impresionante la forma en que una sola problemática puede ser vista por diferentes personas, un enfoque diferente que lleva a preguntas y respuestas diferentes. Esta pluralidad de enfoques son los que verdaderamente enriquecen el análisis y nos ayuda a entender que para lograr los objetivos y trabajar en equipo es importantísimo ponernos en los zapatos del otro, analizar las cosas desde su punto de vista y deshacernos de nuestros prejuicios que muchas veces nos bloquean para realmente ver lo que está sucediendo.

Resalta la importancia de la alta dirección para lograr unir y coordinar los esfuerzos de toda la gente de la organización en una sola dirección, que permita a la empresa alcanzar sus objetivos

El tercer aprendizaje viene de la oportunidad de poder vivir nuevamente la experiencia de Hygienic Products, tener la oportunidad de analizar lo que se hizo bien y lo que se hizo mal, tomar esas lecciones para capitalizarlas en nuestro desempeño profesional que nos lleve a tomar mejores decisiones.

LA MAESTRIA.

Sin duda este periodo de 3 años nos ha dejado grandes enseñanzas tanto en el terreno profesional como en el personal. La frase de Sócrates “Yo solo sé que no sé nada” refleja en gran medida lo que vivimos en la maestría.

Todo el conocimiento aprendido de todos mis maestros y mis compañeros en clase nos hace reflexionar en el largo camino que uno tiene por recorrer, y que nuestra obligación como profesionales es y será la de mantenernos constantemente actualizados para ser verdaderamente un factor de cambio en beneficio de nuestro trabajo y la sociedad.

Aprendimos que no hay una verdad absoluta (solo Dios) y que todas las personas tienen el derecho de expresar sus ideas y analizar los problemas desde una perspectiva diferente, el conocimiento obtenido dentro de esta diversidad nos ayuda a ampliar nuestro horizonte de análisis que nos permitirá proponer mejores soluciones a los problemas que nos enfrentamos día a día.

En el paso de los 3 años nos dimos cuenta que existen muchas formas de hacer las cosas y que la importancia radica en no perder la motivación de cuestionarnos día a día si la forma en que actualmente hacemos las cosas no es susceptible de mejora. Aprendimos a tener la humildad para reconocer que hay mucha gente mejor que uno y que debemos aprovechar cualquier oportunidad para aprender de ellos.

En el terreno personal aprendimos lo valioso que es el tiempo y mientras tengamos vida debemos de aprovecharlo al máximo en cosas que realmente nos hace ser mejores personas. Reforzamos el valor que tiene la familia, fueron muchas las horas que sacrificamos por la maestría, sin duda no hubiera podido lograr estudiar y culminar esta etapa de mi vida sin el apoyo de mi esposa y mis hijos.

APORTACIONES AL LECTOR DE ESTE CASO

En repetidas ocasiones hemos tenido la oportunidad de leer un caso, y estoy seguro que la mayoría de las ocasiones esos casos están referidos a grandes corporaciones.

Una de nuestras principales inquietudes era la de escribir un caso que estuviera más cercano a la mayoría de la población, una empresa de nuestra localidad que se asemejara (en su tamaño) a muchos proyectos de inversión de la región.

Pretendemos que el lector de este caso pueda identificar la valía de la planeación estratégica, (aún en compañías pequeñas) y la importancia de generar ese diferenciador que permitirá ganarle a la competencia y potencializar el crecimiento de las empresas.

En ningún momento tratamos de minimizar el valor de la experiencia, al contrario, reconocemos la importancia del conocimiento que ésta genera y que aporta para las decisiones de la alta dirección. Sin embargo la experiencia no es suficiente para emprender un proyecto si no podemos contestar a los siguientes cuestionamientos clave:

- 1.- ¿Porque nos van a preferir los consumidores?
- 2.- ¿Cuales son las competencias clave de la empresa que nos diferenciarán de los demás?
- 3.- ¿Cuál será nuestra estrategia?

Apoyados en el marco teórico y la lectura del caso esperamos que el lector obtenga la sensibilidad para analizar los proyectos y le ayuden a encontrar la respuesta a estos cuestionamientos clave.

BIBLIOGRAFIA

Adrian J. Slywotzky, David J. Morrison, *The profit zone*, Three Rivers Press, New York.

Alejandro González Hernández, *Subsecretario de Economía, Conferencia de prensa en el salón oficial de los pinos con motivo de la 6ª semana PYMES*. 8 de Mayo 2006.

Alfonso Sánchez Lozano, *El plan de negocios del emprendedor*, McGraw-Hill México, 1993.

Arroyo Varela y Silvia Regina, *Inteligencia competitiva: una herramienta clave en la estrategia empresarial*. Pirámide, Madrid España 2005.

Chetty, *The Case Study Method*, *International Small Business Journal* Vol. 5, Octubre-Diciembre, 1996.

CK Prahalad, Venkat Ramaswamy, *El futuro de la competencia creación conjunta de valor único con los consumidores*, HBS Press, 2003.

Diccionario de la Real Academia Española www.rae.es.

Félix Velasco Álvaro, *Aprender a elaborar un plan de negocios*, Paidós, Barcelona España 2006.

Gerardo Saporosi, *Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocio*, Macchi, Buenos Aires, Argentina 1999.

Greg Balanko-Dicksón, *Como Preparar un plan de Negocios Exitosos*”, McGraw Hill. 2007.

INEGI, *Micro, pequeña, mediana y gran empresa, estratificación de los establecimientos*, Censos Económicos 2004.

ITESO, *Reglamento de titulación de la maestría en administración*, P27.

James C. Collins, Jerry I. Porras, *Empresas que perduran, principios exitosos de compañías triunfadoras*. Grupo Editorial Norma, 1995.

James McGrath, *Las empresas creadoras de valor, obtenga ventaja competitiva a través de una estrategia de crecimiento*, Bilbao España, 2001.

Jim Collins, *Empresas que sobresalen, por qué unas si pueden mejorar la rentabilidad y otras no*, Grupo Editorial Norma, 2002.

Mary C. Gentile, *25 preguntas a hacerse al comenzar a desarrollar un Nuevo caso de estudio*, Harvard Business School, Boston, August 13 1990.

Masanell Casadesus, Ramon Ricart y Joan E, "How to design a winning Business Model" en *Harvard Business Review*, /Feb2011, Vol. 89 Issue 1/2, p100-107

Michael A. Hitt, *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*, Thomson, México 2004

Michael Porter, "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia" *Harvard Business Review*, Enero 2008.

Michael Porter, "Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia", Grupo editorial patria, México, 1982.

Michael Porter, *Entrevista con Michael Porter*, Nicholas Argyres y Anita M. McGahan. Revista de la empresa No.5, Julio 2003

Mikolaj Jan Piskorski, *Note on corporate strategy*, Harvard Business School, Boston, February 7 2006.

Oscar Hugo Pedraza Rendón, *Modelo de plan de negocios para micro y pequeña empresa*, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales, Morelia, México 2002

Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *Dirección de Marketing*, Pearson Prentice Hall, duodécima edición, México, 2006

Richard Stutely, *Plan de negocios: la estrategia inteligente*, Prentice Hall, México, 2000

Robert K Yin, *Investigación sobre estudio de casos*, Diseño y Métodos 1994, P13

Sharon M. Oster, *Análisis moderno de la competitividad*, Oxford University 2000

W Chan Kim, Renée Mauborgne, *La estrategia del océano azul, cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*, Grupo Editorial Norma, Harvard Business School Press, Boston, 2005

William Rotch, *Case writing*, Darden Business Publishing, University of Virginia, Charlottesville, VA. 1989