

Gestión de empresas a través de unidades estratégicas de negocios

Año
2017

Autores
Colombano, Francisco

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Colombano, F. (2017). *Gestión de empresas a través de unidades estratégicas de negocios*. 6to Congreso de Administración del Centro de la República. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

VI CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

**III ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA
REPÚBLICA**

II CONGRESO DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

**“FORJANDO CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA LA
COMPETITIVIDAD GLOBAL”**

VILLA MARÍA - ARGENTINA – 18, 19 y 20 DE OCTUBRE DE 2017

**“GESTIÓN DE EMPRESAS A TRAVÉS DE UNIDADES ESTRATÉGICAS
DE NEGOCIOS”**

AUTOR

COLOMBANO, FRANCISCO

“GESTIÓN DE EMPRESAS A TRAVÉS DE UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS”

PALABRAS CLAVES

GESTIÓN – COMPETITIVIDAD – ENUDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO

INTRODUCCIÓN

Si a cualquier empresario Pyme de la Argentina se le preguntara al día de la fecha, 2017, cuales son las principales limitantes que enfrenta hoy en día, sin dudas nos diría que la falta de acceso al crédito y las altas tasas impositivas y laborales son las que llevan la delantera¹. Pocos identificarían a la deficiente gestión de los negocios o a defectos en su estructura como relevantes.

Sin embargo, es un hecho que no solo la falta de capital o de acceso al crédito es un problema que afecta las posibilidades de crecimiento de las Pymes. Lo mismo sucede con la escasez de gestión. Esto nos permite reconocer que los problemas monetarios y dirigenciales son iguales de importantes o críticos, pero con distinto grado de atención por parte del empresariado Pyme argentino.

En la actualidad, el uso de tecnologías de información en las empresas ha revolucionado la forma de trabajo en las mismas. Esto permitió que se hayan logrado grandes avances en el manejo y almacenamiento de datos. Sin embargo, estos datos rara vez pueden ser convertidos en información por quienes son los encargados de la toma de decisiones.

Si entonces, tenemos hoy en las Pymes, un problema de deficiente gestión, escasa transformación de datos en información y un acceso al crédito restringido o a altas tasas, la situación se convierte en preocupante.

¹ Scarpinelli L., “Pymes, cuesta arriba: viejos desafíos en un nuevo escenario”, 16 de Febrero de 2017 Buenos aires, La Nación.

Para esto las empresas deben estar en un estado de cambio y adaptación permanente con el ambiente, buscando implementar modelos de gestión y decisión que las ayuden a navegar las nuevas olas de la economía, con mayor o menor acceso al capital. Una forma de hacerlo es implementando Unidades Estratégicas de Negocios.

Si bien parece ser un concepto nuevo, las mismas se remontan al siglo pasado cuando General Electric las puso sobre la mesa. Una empresa de tal magnitud, no podía seguir gestionando sus negocios basado en un organigrama. Debía darle una mirada estratégica a cada uno de ellos.

Luego de este puntapié inicial, el movimiento que se generó en el interior de la empresa y sus respectivas unidades, posibilitó que la empresa se convirtiera en una de las mayores multinacionales del mundo, siendo reconocida en más de un centenar de países.

Bajar a las Pymes este concepto, no resulta por demás dificultoso. Basta pensar en cuantas de ellas tienen, dos o más: productos, producciones, canales de venta, áreas geográficas, etc. Utilizar las UEN, resuelve problemas de gestión y relación entre los distintos negocios que participan bajo el paraguas de una misma empresa.

Este pensamiento estratégico con vinculaciones en los modelos de dirección y gestión de empresas permite: gestionar las nuevas división de manera particular, pero coordinada dentro del marco global de la misma para compartir información y generar oportunidades de crecimiento conjuntas, es decir, conseguir sinergias a nivel empresa.

DESARROLLO

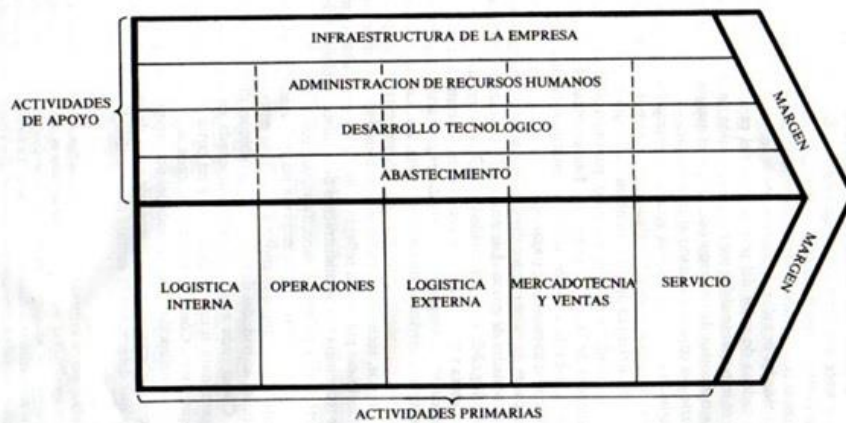
LA CADENA DE VALOR Y LA VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a la empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Para analizar la fuerza de la ventaja competitiva hay que recurrir a la cadena de valor como la herramienta básica. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

La cadena de valor está incrustada en un campo más grande de actividades que se llama sistema de valor. Los proveedores tienen cadenas de valor (cadenas de valor hacia arriba) que crean y entregan los insumos comprados y luego usados en la cadena de valor de la empresa. Los proveedores no sólo entregan un producto sino que también pueden influir en el desempeño de la empresa de muchas otras maneras. Además, muchos productos pasan a través de los canales de las cadenas de valor (valor de canal) en su camino hacia el comprador. Los canales desempeñan actividades adicionales que afectan al comprador, así como influye en las propias actividades de la empresa. El producto de una empresa eventualmente llega a ser parte de la cadena de valor del comprador. La base última para la diferenciación en una empresa es el papel de sus productos en la cadena de valor del comprador, que determina las necesidades de este último. El obtener y el mantener la ventaja competitiva depende no sólo comprender la cadena de valor de la empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos. Todas estas características pueden ser representadas usando una cadena de valor, mostrada en la figura a continuación:

✓ Gráfico N°1: La Cadena de Valor genérica.



Fuente: Porter M., "Ventaja Competitiva", CECSA, 1998, México.

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y las unidades que puede vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone supera los costos implicados en crear el producto. Ésta es la meta que cualquier empresa, sin importar el ramo industrial, debería alcanzar. El margen, es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Las actividades de valor pueden ser divididas en dos amplios tipos²:

1. Actividades primarias, son las implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta. Hay cinco categorías genéricas:
 - a) Logística interna: recibo, almacenamiento y diseminación del producto, manejo de materiales, control

² Porter M. (1998), "Ventaja Competitiva", México, CECSA.

de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

b) Operaciones: transformación de insumos en la forma final del producto.

c) Logística externa: actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores.

d) Mercadotecnia y ventas: actividades relacionadas con proporcionar un medio por el cual los compradores pueden comprar el producto e inducirlos a hacerlo.

e) Servicio: prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto.

2. Actividades de apoyo: sustentan a las anteriores y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnologías, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Pueden dividirse en cuatro categorías:

a) Abastecimiento: se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí.

b) Desarrollo de tecnología: cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimiento (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso.

c) Administración de recursos humanos: consiste en las actividades de búsqueda, selección, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal.

d) Infraestructura de la empresa: consiste en varias actividades, incluyendo la administración general,

planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad.

Todo lo que realiza una empresa debería quedar encuadrado dentro de una actividad primaria o de apoyo.

ESLABONES VERTICALES.

Los eslabones no sólo existen dentro de la cadena de valor de una empresa, sino entre la cadena de una empresa y las cadenas de valor de los proveedores y canales. Estos eslabones, llamados verticales, son similares a los eslabones de la cadena de valor (la manera en que las actividades de un proveedor o de canal son desempeñadas afectan el costo o desempeño de las actividades de una empresa, y viceversa). Los proveedores producen un producto o servicio que emplea la empresa en su cadena de valor, y las cadenas de valor de los proveedores también influyen en la empresa en otros puntos de contacto.

Los eslabones entre las cadenas de valor de los proveedores y la cadena de valor de la empresa pueden proporcionar oportunidades para que la empresa aumente su ventaja competitiva.

LA CADENA DE VALOR DEL COMPRADOR.

Los compradores también tienen cadenas de valor, y el producto de una empresa representa el insumo comprado para la cadena de valor del comprador. La diferenciación de una empresa resulta de cómo se relaciona su cadena de valor con la cadena de valor de sus compradores. Esto es una función de la manera en que se usa el producto físico de la empresa en la actividad particular del comprador en que se consume, así como todos los otros

puntos de contacto entre la cadena de valor de una empresa y la cadena del comprador³.

Así, la diferenciación se deriva, fundamentalmente, de la creación de valor para el comprador a través del impacto de una empresa en la cadena de valor del comprador.

PANORAMA COMPETITIVO Y LA CADENA DE VALOR.

El panorama competitivo puede tener un poderoso efecto en la ventaja competitiva, porque conforma la configuración y la economía de la cadena de valor. Hay cuatro dimensiones del panorama que afectan a la cadena de valor⁴:

- 1) Panorama de segmento: las diferencias en las necesidades o las cadenas de valor requeridas para servir a diferentes segmentos de producto o comprador pueden llevar a una ventaja competitiva de enfoque.
- 2) Grado de integración: la integración vertical define la división de las actividades entre una empresa y sus proveedores, canales y compradores. La cadena de valor permite que se identifique más claramente los beneficios potenciales de la integración o desintegración, resaltando el papel de los eslabones verticales.

³ Porter M. (2010), "Ventaja Competitiva", España, Ediciones Pirámide.

⁴ Hax A. y Majluf N. (2004), "Estrategias para el Liderazgo Competitivo", Estados Unidos, Management Colección.

3) Panorama geográfico: puede permitir que una empresa comparta o coordine las actividades de valor para servir a diferentes áreas geográficas. Las interrelaciones geográficas pueden aumentar la ventaja competitiva si al compartir o coordinar las actividades de valor baja los precios o aumenta la diferenciación.

4) Panorama industrial: las interrelaciones potenciales entre las cadenas de valor requeridas para competir en sectores industriales relacionados son muy amplias. Pueden involucrar a cualquier actividad de valor, incluyendo tanto las primarias como las de apoyo.

DIFERENCIACIÓN

Una empresa se diferencia de sus competidores si puede ser única en algo que sea valioso para los compradores. La diferenciación permite que una empresa exija un precio superior, al vender más de su producto a un precio dado o el obtener beneficios equivalentes, como una mayor lealtad del comprador durante caídas cíclicas y temporales.

La diferenciación no puede ser comprendida al considerar la empresa agregada, sino que surge de las actividades específicas que la empresa desempeña y de cómo afectan al comprador. La diferenciación proviene de la cadena de valor de la empresa. Virtualmente cualquier actividad es una fuente potencial de diferenciación.

Las guías de exclusividad son las razones fundamentales de por qué una actividad es única. Las mismas varían su importancia según los diversos ramos industriales donde este compitiendo la empresa. Las principales son⁵:

- I. Elecciones de políticas: las empresas toman elecciones de políticas sobre qué actividades desempeñar y como desempeñarlas.
- II. Eslabones: los eslabones pueden llevar a la exclusividad si la manera en que se desempeña una actividad afecta el desempeño de otra.

⁵ Thompson A. A. y Strinckland A. J. (2004), "Administración Estratégica", México, McGraw-Hill.

- III. Eslabones dentro de la cadena de valor: el satisfacer las necesidades del comprador implica con frecuencia el coordinar actividades eslabonadas.
- IV. Eslabones de proveedor: la exclusividad para satisfacer las necesidades del comprador puede ser el resultado de la coordinación con los proveedores.
- V. Eslabones de canal: al coordinarse con los canales o al optimizar conjuntamente la división de actividades entre la empresa y los canales, puede resultar la exclusividad.
- VI. Tiempo: la exclusividad puede ser el resultado de cuándo una empresa empezó a desempeñar una actividad.
- VII. Ubicación: la exclusividad puede surgir de la ubicación.
- VIII. Interrelaciones: la exclusividad de una actividad de valor puede surgir de compartir con sus unidades de negocio hermanas.
- IX. Aprendizaje y derrame: la exclusividad de una actividad puede ser el resultado de aprender cómo hacerlo mejor.
- X. Integración: el nivel de integración de una empresa puede hacerla única. La integración a nuevas actividades de valor puede hacer única a una empresa porque la empresa es más capaz de controlar el desempeño de las actividades o coordinarlas con otras actividades. La integración también puede generar más actividades que sean fuentes de diferenciación.
- XI. Escala: la gran escala puede permitir que se desempeñe una actividad de manera única y que no sea posible con un volumen menor.
- XII. Factores institucionales: los factores institucionales (como por ejemplo buena relación con el sindicato) algunas veces permiten a una empresa ser única.

CONTEXTO EN EL QUE SURGEN LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO

La década del ´60, fue una de las más importantes del siglo XX. Diversos acontecimientos históricos marcaron hitos que sellaron la historia de la humanidad. Los principales fueron:

- La guerra fría, donde el capitalismo y el comunismo se enfrentaban indirectamente, se recrudeció con la famosa crisis de los misiles en el año 1962. Este inicio de década traumático, supuso el despertar de movimientos humanos en contra de sus gobiernos y de su accionar a lo largo del mundo (manifestaciones en contra de la guerra de Vietnam, de la invasión en Checoslovaquia, entre otras). No se puede dejar de mencionar la importancia que nuevas ideologías tuvieron en esta década siendo los puntos máximos la del “Mayo Francés” (movimiento estudiantil de izquierda contra la incipiente sociedad de consumo) y la aparición y luego asesinato de Martin Luther King Jr. (exponente de la lucha de las personas afroamericanas por el respeto e igualdad de sus derechos civiles).
- Construcción del muro de Berlín como símbolo inequívoco de la llamada Guerra Fría y de la división reinante en el mundo. Esta bipolaridad también fue adoptada por las empresas que solo vendían a sus países aliados.
- La carrera espacial, enfrento a Rusia y Estados Unidos, para ver quien se alzaba con el primer puesto. Sin dudas el mayor logro fue el del año 1969, donde el primer hombre llegó a la luna portando una bandera de barras y estrellas.
- En América latina, distintos gobiernos democráticos fueron reemplazados por militares, dejando a toda nuestra región sumergida en atrasos económicos irreparables. Movimientos estudiantiles comenzaron a tomar parte de la escena política y cultural. Además, fueron asesinados diversos personajes revolucionarios, entre ellos el argentino Ernesto “Che” Guevara.

En este contexto de guerra sin acciones directas, las grandes empresas tenían el doble propósito de trabajar para el estado, produciendo partes de armamento, equipamiento tecnológico y espacial, pero también ofrecer sus productos a la sociedad.

En este contexto, en 1962 *Alfred D. Chandler*⁶, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.), DuPont y General Electric, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. Tres etapas se han identificado en ésta evolución:

1. La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordeñados.
2. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios dentro de la industria.
3. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad

⁶ Chandler A. D. (1962), "Estrategia y Estructura", Estados Unidos, Beard Books.

estratégica de negocios en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas.

NACIMIENTO.

El concepto de Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), tiene su nacimiento en la década del 60, en la General Electric Company (G. E.) de los EE. UU., que había pasado de producir motores eléctricos e insumos de la iluminación a participar de una amplia gama de actividades, las que sumadas a su tamaño y dispersión geográfica propiciaron el nacimiento de las UEN. La corporación decidió separarse en distintas unidades que podían ser manejadas de manera autónoma y coordinada a nivel de conjunto. Hoy en día, la compañía G. E. se describe como compuesta por un número de unidades principales de negocio. Cada unidad es en sí una vasta empresa, muchas de las cuales, incluso como empresas independientes.

Volviendo al concepto de Unidades Estratégicas de Negocios, recién fue teorizado por S. H. Springer en 1973, en un artículo titulado "Strategic Management in G. E.", publicado en la revista Operations Research⁷ y también, por William Kearney Hall, en 1978, en el artículo "SBUs: hot new topic in the management of diversification", publicado en la revista Business Horizons⁸. También fue Philip Kotler en 1991 en su obra Marketing Management⁹ quien definió la UEN identificando tres aspectos distintivos: un negocio concreto o una colección de negocios relacionados que pueden ser planeados separadamente del resto de la empresa o del grupo; que tiene sus propios competidores, que intenta igualar o sorprender; y que tiene su propio gerente responsable por el planeamiento estratégico y por la responsabilidad y control

⁷ Springer, S. H., "Strategic Management in G. E.", publicación Enero 1973, Estados Unidos, revista Operations Research.

⁸ Hall, W. K., "UEN, reciente nuevo tema en la administración de la diversificación", publicación Julio 1978, Estados Unidos, revista Horizonte de Negocios.

⁹ Kotler, P. (1991), "Marketing Management", Estados Unidos, Prentice Hall.

de la mayor parte de los factores ligados a la rentabilidad de ese centro de ganancias. Gerry Johnson y Kevan Scholes en 1993 en *Exploring Corporate Strategy*¹⁰ la definieron como una unidad que tiene un mercado externo para sus productos y servicios que es distinto de otra unidad, y que no corresponde necesariamente al «lay-out» organizativo formal de la empresa, en muchos casos todavía estructurada en grandes divisiones.

CONCEPTO DE UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO.

Según los textos anteriores podemos definir que el concepto de Unidad Estratégica de Negocios (UEN) tiene tres características cruciales para ser definido como tal:

- Es un solo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, en el que la empresa puede planear de forma separada a la del resto de la compañía. Es decir, tiene un mercado propio para sus productos o servicios.
- Tiene sus propios competidores.
- La Unidad está a cargo de un gerente responsable de su operación y de sus resultados económicos, a quien la casa matriz le asigna objetivos de planeación estratégica y recursos apropiados. Sintetizando, no responde al lay-out organizativo formal de la empresa.

¹⁰ Johnson G. y Scholes K. (1993), “Explorando la estrategia corporativa”, Estados Unidos, Prentice Hall.

PANORAMA COMPETITIVO Y DEFINICIÓN DEL NEGOCIO A TRAVÉS DE UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO.

La relación entre el panorama competitivo y la cadena de valor proporciona la base para definir las fronteras relevantes de las UEN. Las unidades de negocio estratégicamente distintas están aisladas al ponderar los beneficios de integración y desintegración y al comparar la fuerza de las interrelaciones al servir a los segmentos relacionados, áreas geográficas o sectores industriales con las diferencias en las cadenas de valor que mejor se ajustan para servirles por separado. Si las diferencias en áreas geográficas o producto y en los segmentos de comprador requieren cadenas de valor muy distintas, entonces los segmentos definen a las UEN. A la inversa, los fuertes y amplios beneficios de la integración o de las interrelaciones geográficas o de sector industrial amplían las fronteras de una UEN. Fuertes ventajas en la integración vertical amplían los límites de una unidad para que abarque las actividades hacia arriba y abajo, mientras que las ventajas débiles hacia la integración implican que cada etapa es una UEN. Finalmente, las fuertes interrelaciones entre una unidad y otra, puede significar que deban unirse en una sola. Las unidades de negocios pueden entonces definirse comprendiendo la cadena de valor óptima para la competencia en diferentes áreas y cómo se relacionan estas cadenas.

Entonces, el panorama competitivo nos da la pauta para poder entender de qué forma la empresa se relaciona con sus proveedores, clientes y competidores en la cadena de valor en cuanto a su negocio principal. Si lo que deseamos es llevar a la empresa más allá de su negocio medular, las estrategias diseñadas a tal fin pueden ser divididas en vertical, hacia atrás o adelante dentro de la cadena de valor donde se encuentra la industria; y horizontal (llamada diversificación) que se refiere a abarcar negocios paralelos que no están en la misma cadena de operaciones.

- Estrategia para la *Integración en Cadena*: las organizaciones pueden extender sus cadenas de operaciones en sentido ascendente o descendente, abarcando sus propias operaciones, las actividades de

sus clientes en el extremo de las entregas o de sus proveedores en el extremo de los suministros.

- Estrategias para la *Diversificación*: se refiere a entrar en algunos negocios que no están en la cadena de operaciones. Puede estar *relacionada (o concéntrica)* con alguna competencia o activo de la empresa o puede que ocurra lo contrario, que estaríamos en presencia de una diversificación *no relacionada (o inconexa)*. Cabe señalar aquí que sea cual fuere la base, toda diversificación relacionada es también inconexa, es decir, no importa cuántas cosas en común tengan dos negocios diferentes, también tendrán muchas cosas que no lo son.
- Estrategia para *Entrar y Controlar*: la integración en cadena o la diversificación se pueden lograr en razón de un desarrollo interno o de una adquisición. Es decir, una organización puede entrar en un negocio nuevo desarrollándose o comprando una organización que ya esté en el negocio.
- Estrategias combinadas de *Integración-Diversificación*: existen tres tipos distintos. La diversificación de productos secundarios entraña vender los productos secundarios de la cadena de operaciones en mercados independientes. La diversificación vinculada amplía la diversificación de productos secundarios; un negocio simplemente conduce a otro, sea mediante integración vertical u horizontal. La diversificación cristalina lleva la estrategia anterior al límite, de tal manera que resulta difícil, quizás hasta irrelevante, diferenciar la integración de la diversificación, las actividades críticas de las actividades periféricas, los negocios estrechamente relacionados de los relacionados a distancia.
- Estrategia para la *Retirada*: se da cuando una compañía da marcha atrás en su proceso de diversificación, recortando la cantidad de negocios donde opera.

Es importante diferenciar entre el objetivo principal o misión de una estrategia de negocios y una corporativa. La estrategia de negocios planea el curso de las actividades de una empresa en los sectores industriales individuales, mientras que la estrategia corporativa se enfoca en la composición del portafolio de la empresa en las unidades de negocios.

Las interrelaciones estratégicas importantes han recibido poca atención para identificarlas y explotarlas sistemáticamente. El lograr interrelaciones implica mucha más que solo reconocer su presencia. Hay tres tipos de posibles interrelaciones entre las UEN. Los tres tipos pueden tener impactos importantes pero diferentes en la ventaja competitiva y no son mutuamente únicos o exclusivos¹¹:

1. Interrelaciones tangibles: surgen de las oportunidades de compartir actividades en la cadena de valor entre UEN relacionadas, debido a la presencia de compradores comunes, canales, tecnología y otros factores. Las interrelaciones tangibles llevan a la ventaja competitiva si, al compartir, bajan los costos o aumenta la diferenciación lo suficiente para exceder los costos de compartir.
2. Interrelaciones intangibles: implican la transferencia del conocimiento entre cadenas de valor separadas. Los negocios que no pueden compartir actividades pueden, sin embargo, ser similares en términos genéricos, como en el tipo de comprador, tipo de compra del comprador, tipo de proceso de manufactura, recursos humanos y el tipo de relación con el gobierno. Las interrelaciones intangibles llevan a la ventaja competitiva a través de la transferencia de habilidades genéricas o de conocimiento sobre cómo administrar un tipo particular de actividad de una UEN a otra. Eso puede bajar el costo de la actividad o hacerla más exclusiva y sobrepasar cualquier costo por transferir el conocimiento.
3. Interrelaciones de competidor: surge de la existencia de rivales que realmente o potencialmente compiten con una empresa en más de

¹¹ Ocaña, H. R. (2012), "Dirección Estratégica de los Negocios", Argentina, Editorial Dunker.

un sector industrial. Estos competidores en puntos múltiples necesariamente eslabonan a los sectores industriales, debido a que las acciones hacia ellos en un sector industrial pueden tener implicancias en otros.

INTERRELACIONES Y ESTRATEGICAS DE DIVERSIFICACIÓN

La diversificación basada en interrelaciones es la forma de diversificación con la mayor probabilidad de aumentar la ventaja competitiva en los sectores industriales existentes o que lleve a una ventaja competitiva sostenible en los nuevos sectores industriales. Tanto las interrelaciones tangibles como intangibles tienen un importante papel en la estrategia de diversificación.

La presencia de interrelaciones también significa que la diversificación a través de una adquisición o de desarrollo interno beneficiará a las UEN existentes que tienen interrelaciones con la nueva UEN.

Las direcciones más deseables para la diversificación son aquellas que llevan a interrelaciones que ofrecen el mayor impacto sobre la ventaja competitiva. Es tan valioso el perseguir interrelaciones que aumentan la posición de las unidades existentes como lo es el usar las posiciones de las unidades existentes para mejorar las nuevas UEN.

Una estrategia de diversificación orientada al mercado trata de vender nuevos productos a compradores comunes, canales o mercados geográficos para poder cosechar los beneficios de las interrelaciones de mercado. Una estrategia de diversificación orientada a la producción trata de producir productos similares con actividades de valor en la producción compartida. Las interrelaciones de abastecimiento con frecuencia surgen de las interrelaciones de producción. Una estrategia de diversificación orientada a la tecnología trata de desarrollar o entrar a nuevos sectores industriales con base en tecnologías de centro similar, que implican productos existentes a mercados nuevos. Los diversificadores con mayor éxito no consideran la diversificación orientada a mercado, producción y tecnología como mutuamente excluyentes, sino que buscan maneras de combinarlos¹².

¹² Torres, M. A. (2004), "Dirección Estratégica", Argentina, Editorial Vértice.

ESTRATEGIA HORIZONTAL

La estrategia horizontal es un conjunto coordinado de metas y políticas a través de UEN distintas pero interrelacionadas. Se requiere a niveles de grupo, sector o corporación para una empresa diversificada. No reemplaza o elimina la necesidad de unidades separadas y/o estrategias de las UEN. En lugar de esto, la estrategia horizontal proporciona la coordinación explícita entre las unidades de negocio que hacen a la estrategia corporativa o de grupo más que la suma de las estrategias de unidad de negocios individuales. Es el mecanismo por medio del cual una empresa diversificada aumenta la ventaja competitiva de sus unidades de negocio. La estrategia horizontal es un concepto de estrategia de grupo, sector y empresa basada en la ventaja competitiva, no en las consideraciones financieras o percepciones de la bolsa de valores¹³.

Hay dos aspectos fundamentales en la estrategia competitiva para la empresa diversificada. El primero es la selección de los sectores industriales en los que debe competir. El segundo, es como deben ser coordinadas las estrategias de las UEN de la empresa. Como serán tratados ambos aspectos debe ser manejado por la ventaja competitiva, es decir, como la corporación puede contribuir a la ventaja competitiva de las UEN. A menos que la corporación pueda hacer una contribución superior a la ventaja competitiva de las unidades, la diversificación se convierte en un problema. Muchas empresas diversificadas han prestado muy poca atención o ninguna a la coordinación de las estrategias de las UEN.

ORGANIZACIÓN HORIZONTAL

La forma predominante de organización corporativa en empresas diversificadas es una organización vertical, a través de la cual la alta gerencia dirige las actividades de las diferentes unidades. Las decisiones, información y recursos

¹³ Mintzberg, H., Ahlstrand B. y Lampel J (1999), "Safari a la Estrategia", Argentina, Ediciones Granica S.A.

fluyen verticalmente de las UEN hacia la alta gerencia y viceversa. Las subunidades organizacionales en el medio, con frecuencia denominadas grupos o sectores, están diseñadas principalmente para vigilar este proceso vertical y reducir el lapso de control de la alta gerencia. La planeación estratégica en toda la empresa y los sistemas de incentivos refuerzan más la naturaleza vertical de la toma de decisiones y control. Frente a esto surge la organización horizontal.

La organización horizontal en una empresa diversificada se sobrepone a la estructura de UEN y facilita la colaboración entre ellas. Los mecanismos organizacionales horizontales incluyen el agrupamiento de UEN, preparación de comités, sistemas de administración, políticas de recursos humanos y una variedad de otros aparatos formales e informales diseñados para coordinar las actividades de las UEN. Cualquier empresa con interrelaciones importantes necesita una organización corporativa horizontal para suplementar su organización vertical.

El propósito real de la organización horizontal es el de redefinir la autonomía de las UEN en términos más conductivos al éxito general de la empresa.

La organización corporativa horizontal une a las UEN dentro de una estructura vertical. Debe lograrse un balance entre los elementos verticales y horizontales en una empresa diversificada si se quiere soltar el potencial de las interrelaciones.

La organización horizontal puede dividirse en cuatro amplias categorías¹⁴:

- Estructura horizontal.
- Sistemas horizontales
- Prácticas de recursos humanos horizontales.
- Procesos de resolución de conflictos horizontales.

¹⁴ De la Fuente García, D. (2002), "Prácticas de Organización", España, Ediciones Universidad de Oviedo.

A) Estructura horizontal.

Se refiere a entidades organizacionales temporales o permanentes que pasan a través de las fronteras de las UEN, suplementando la estructura de la unidad. Una variedad de estas entidades, que no son mutuamente exclusivas, se pueden emplear para facilitar las interrelaciones.

B) Sistemas horizontales.

Un segundo aspecto de la organización horizontal son los sistemas horizontales, sistemas administrativos que refuerzan la coordinación y eslabones entre las UEN. Aunque la mayoría de los sistemas administrativos tienen un fuerte componente vertical, también pueden estar diseñados para apoyar el logro de las interrelaciones. Varios sistemas tienen una importancia particular para lograr interrelaciones.

C) Prácticas de recursos humanos horizontales.

Como los sistemas horizontales, las políticas de recursos humanos horizontales deben aplicarse a una empresa completa o a aquellas partes interrelacionadas.

D) Procesos de resolución de conflictos horizontales.

El lograr las interrelaciones casi siempre implica compartir la autoridad, la necesidad de una coordinación frecuente, y la evaluación del desempeño subjetiva. Por lo tanto, los procesos que resuelven conflictos entre UEN son vitalmente importantes para el logro de las interrelaciones.

UNA NUEVA FORMA ORGANIZACIONAL: HORIZONTAL Y VERTICAL

Actualmente, surge que las empresas diversificadas deben sufrir una mayor evolución organizacional si se quiere que respondan a la competencia de hoy. Debido a la importancia de las interrelaciones, existe una creciente necesidad por una nueva forma organizacional que reconozca tanto las dimensiones

verticales como horizontales. La descentralización en las empresas diversificadas es todavía una necesidad, pero debe ser cubierta con mecanismos para lograr las interrelaciones importantes. El balance entre las dimensiones vertical (descentralización) y horizontal en la organización diversificada esta siempre cambiando, y el ideal es tal vez un cambio constante del balance como la necesidad de enfatizar diferentes cambios en las actividades. Sin embargo, un balance que combina importantes elementos de vertical y horizontal será cada vez más necesario. El balance también debe reflejar diferentes interrelaciones de Unidad Estratégica de Negocios a Unidad Estratégica de Negocios.

CONCLUSIONES

Lo primero que surge al evaluar la técnica, es que si bien fue concebida en otro país y para empresas multinacionales de gran envergadura, la misma puede ser adaptada a pequeñas empresas familiares de nuestro entorno. Lo importante es que, bajo un sistema capitalista, en que prima el hecho de ser rentables, las distintas técnicas que se crean a lo largo del globo, tienen este objetivo implícito como premisa fundamental. Basta solo reconocerla y encontrar la forma en que pueda ser adaptada al ámbito donde la empresa se encuentra.

De las tres características principales que deben ocurrir para que una empresa pueda pensar en sus negocios de la forma en que se plantea, sin lugar a dudas que la más difícil de cumplir, por parte del empresariado, es la de asignar a alguien a cargo. Para el director o gerente de una Pyme es fácil identificar la competencia de un sector de los negocios de una empresa, relativamente difícil asignarle recursos para que la unidad pueda funcionar de manera autónoma, pero lo que más dificulta es la de asignar a un encargado. Esto se debe tanto a factores del propio empresario (como autoritarismo, paternalismo, excesiva centralización, falta de estructura, entre otros) como a escasas de personal calificado dentro y fuera de su empresa. Esta demanda debería ser satisfecha por profesionales del área de la Administración de Empresas.

Sería lógico pensar que los Licenciados en Administración, fueran las personas predilectas para hacerse cargo de las distintas unidades de la empresa. Esto debido a que son los profesionales vinculados a las mismas con mayor pensamiento sistémico, es decir, que pueden considerar los subsistemas de un sistema mayor. Esta mirada particular del licenciado, es vital en el hecho de poder distinguir unidades entre sí, y lograr que las mismas contribuyan al logro de objetivos comunes.

Hay poca evidencia que sugiera que otro profesional podría estar al mando de una unidad con el pensamiento que se necesita. Sin embargo, la técnica no

reviste mayor dificultad, es el gerente general el que puede apuntalar a las personas encargadas de las distintas unidades para que este tipo de técnicas lleguen a buen puerto, esto es, que se logren los resultados globales de la empresa. Empleados que hayan atravesado muchas áreas de la empresa, o que cuenten con años de experiencia dentro de esta, pueden ser candidatos a ocupar las posiciones de dirección de unidades. Pero seguro que fracasará si no se cuenta con una idea clara de la técnica y de sus pros, contras y formas de lograr interrelaciones de todo tipo.

La principal virtud que se encuentra en el uso de Unidades Estratégicas de Negocios, es su forma de particionar los negocios de una empresa, para identificar cuáles son las posibles interrelaciones que pueden existir entre las distintas unidades. Esto permite que luego, cada unidad pueda aprovechar al máximo su relación con las demás en aras de sus propios objetivos, que mancomunadamente logran objetivos a nivel empresa muchos mayores. En definitiva, estamos en presencia de sinergias más que interesante dentro de la empresa, ya que las distintas unidades a través del logro de objetivos de unidad, alcanzan otros mayores.

Con respecto a la cadena de valor y su relación estrecha con la técnica de unidades de negocios, es un punto fundamental para el logro de mayor competitividad y mayores márgenes por parte de las empresas. Dentro de la mirada que se realiza sobre la cadena de valor dentro de la cual está inmersa una empresa, surgen oportunidades de negocios que deben ser evaluadas. No existe una mejor técnica hasta el momento de poder gestionar y aprovechar tales oportunidades en eslabones dentro de una cadena de valor que no sea la de Unidades Estratégicas de Negocios. Ya se demostró que la técnica de Administración de portafolio es muy enriquecedora para conocer cómo están los negocios de una empresa pero carece de gestión interna en cada uno de ellos. La técnica desarrollada en el trabajo se transforma en un vehículo fundamental para gestionar, coordinar y evaluar las distintas unidades (negocios) que una empresa posee.

En épocas donde la comoditización de productos es más que común, la diferenciación resulta clave para el futuro de la empresa y sus unidades. La diferenciación, es una consecuencia que surge del análisis de la cadena de valor y el posterior empleo de UEN. Esto debido a que ser una empresa integrada, tanto vertical como horizontalmente, gestionada bajo el paraguas de la UEN, permite que la empresa se diferencie de sus competidores y adquiera una potencia difícil de igualar por estos. Además, esta diferenciación sumada a la integración, hacen que la empresa consiga márgenes de beneficios superiores, que pueden ser reinvertidos para potenciar aún más su propia estrategia.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ CHANDLER A. D. (1962), "ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA", ESTADOS UNIDOS, BEARD BOOKS.
- ✓ CHRISMAN J. J., HOFER C. W. Y BOULTON W. B. (1998), "TOWARD A SYSTEM FOR CLASSIFYING BUSINESS STRATEGIES". UNITED STATES, ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW.
- ✓ DAVID, F. R. (2003), "CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA", MÉXICO, PEARSON PRENTICE HALL.
- ✓ DE LA FUENTE GARCÍA, D. (2002), "PRÁCTICAS DE ORGANIZACIÓN", ESPAÑA, EDICIONES UNIVERSIDAD DE OVIEDO.
- ✓ FERELL O. C. (2010) "INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS EN UN MUNDO CAMBIANTE", MCGRAW HILL.
- ✓ FRANCÉS, A. (2006), "ESTRATEGIAS Y PLANES PARA LAS EMPRESAS", MÉXICO, PRENTICE HALL.
- ✓ GUERRAS M. Y NAVAS LÓPEZ E. (2007), "LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA: TEORÍA Y APLICACIONES (4ª EDICIÓN)", ESPAÑA, THOMSON-CIVITAS.
- ✓ HALL, W. K., "UEN, RECIENTE NUEVO TEMA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA DIVERSIFICACIÓN", PUBLICACIÓN JULIO 1978, ESTADOS UNIDOS, REVISTA HORIZONTE DE NEGOCIOS.
- ✓ HAX A. Y MAJLUF N. (2004), "ESTRATEGIAS PARA EL LIDERAZGO COMPETITIVO", ESTADOS UNIDOS, MANAGEMENT COLECCIÓN.
- ✓ HENDERSON, B. D. (1973), "THE EXPERIENCE CURVE-REVIEWED. IV. THE GROWTH SHARE MATRIX OF THE PRODUCT PORTFOLIO", ESTADOS UNIDOS, BOSTON CONSULTING GROUP.
- ✓ HITT M. A., IRELAND R. D. Y HOSKISSON R. E. (2004), "ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: COMPETENCIAS Y GLOBALIZACIÓN", ESTADOS UNIDOS, CENGAGE SOUTH-WESTERN.
- ✓ JOHNSON G. Y SCHOLES K. (1993), "EXPLORANDO LA ESTRATEGIA CORPORATIVA", ESTADOS UNIDOS, PRENTICE HALL.
- ✓ KOTLER, P. (1991), "MARKETING MANAGEMENT", ESTADOS UNIDOS, PRENTICE HALL.
- ✓ MCNAMEE P. B. (1996), "TOOLS AND TECHNIQUES FOR STRATEGIC MANAGEMENT". UNITED KINGDOM, PERGAMON PRESS.
- ✓ MINTZBERG H., QUINN J. B., VOYER J. (1997), "EL PROCESO ESTRATÉGICO", ESTADOS UNIDOS, PRENTICE HALL.
- ✓ MINTZBERG, H., AHLSTRAND B. Y LAMPEL J (1999), "SAFARI A LA ESTRATEGIA", ARGENTINA, EDICIONES GRANICA S.A.

- ✓ OCAÑA, H. R. (2012), "DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS", ARGENTINA, EDITORIAL DUNKEN.
- ✓ PORTER M. (1998), "VENTAJA COMPETITIVA", MÉXICO, CECSA.
- ✓ PORTER M. (2010), "VENTAJA COMPETITIVA", ESPAÑA, EDICIONES PIRÁMIDE.
- ✓ SCARPINELLI L., "PYMES, CUESTA ARRIBA: VIEJOS DESAFÍOS EN UN NUEVO ESCENARIO", 16 DE FEBRERO DE 2017 BUENOS AIRES, DIARIO LA NACIÓN.
- ✓ SPRINGER, S. H., "STRATEGIC MANAGEMENT IN G. E.", PUBLICACIÓN ENERO 1973, ESTADOS UNIDOS, REVISTA OPERATIONS RESEARCH.
- ✓ TARZIÁN, J. (2014), "FUNDAMENTOS DE ESTRATEGIA EMPRESARIA", CHILE, EDICIONES UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE.
- ✓ THOMPSON A. A. Y STRINCKLAND A. J. (2004), "ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA", MÉXICO, MCGRAW-HILL.
- ✓ TORRES, M. A. (2004), "DIRECCIÓN ESTRATÉGICA", ARGENTINA, EDITORIAL VÉRTICE.
- ✓ WHEELLEN T., Y HUNGER, J. D. (2007), "ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS", MÉXICO, PEARSON EDUCATION.