

Administración estratégica

Teoría y casos

Decimoquinta edición

Arthur A. Thompson, Jr.
University of Alabama

A. J. Strickland III
University of Alabama

John E. Gamble
University of South Alabama

Revisión técnica

Pedro Márquez Pérez
*Instituto Tecnológico y de Estudios
Superiores de Monterrey,
Campus Ciudad de México
Royal Road University, Canadá*

Fernando Cabrera Mir
*Instituto Tecnológico y de Estudios
Superiores de Monterrey,
Campus Ciudad de México*

Jorge Mejía Morelos
*Instituto Tecnológico Autónomo
de México*

José Sánchez Gutiérrez
*Centro Universitario de Ciencias
Económico Administrativas
Universidad de Guadalajara*

Elvira Anzola González
Universidad Anáhuac Norte

Fernando Granados Ruiz
*Instituto Tecnológico y de Estudios
Superiores de Monterrey,
Campus Lago de Guadalupe*



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA
LISBOA • MADRID • NUEVA YORK • SAN JUAN • SANTIAGO
AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI
SAN FRANCISCO • SINGAPUR • SAN LUIS • SIDNEY • TORONTO

Director Higher Education: Miguel Ángel Toledo Castellanos
Director editorial: Ricardo A. del Bosque Alayón
Editor sponsor: Jesús Mares Chacón
Editora de desarrollo: Marcela Rocha Martínez
Supervisor de producción: Zeferino García García

Traducción de: Francisco Javier Dávila Martínez y Ricardo Martín Rubio

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. TEORÍA Y CASOS
Decimoquinta edición

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.

 **McGraw-Hill**
Interamericana

DERECHOS RESERVADOS © 2008, respecto a la tercera edición en español por,
McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc.

Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A,
Pisos 16 y 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón
C.P. 01376, México, D.F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN-13: 978-970-10-6402-3

ISBN-10: 970-10-6402-X

(ISBN: 970-10-4055-4 de la edición anterior)

Traducido de la decimoquinta edición en inglés de la obra
Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases by Arthur A.
Thompson Jr., A.J. Strickland III, and John E. Gamble.
Copyright © 2007, 2003, 2001, 1999, 1988, 1996, 1993, 1992, 1990, 1987, 1984, 1981, 1978
by McGraw-Hill/Irwin. All rights reserved
007-296943-6

0123456789

09865432107

Impreso por: Gopsons Papers Ltd.

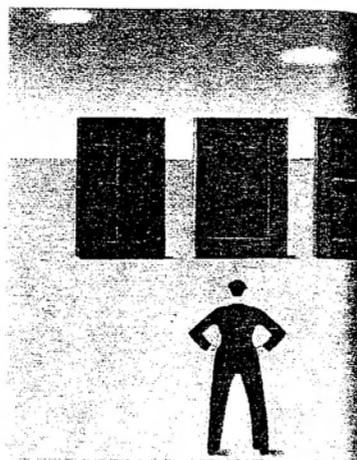
Impreso en India

Printed by Gopsons Papers Ltd.

Printed in India

capítulo cinco

Las cinco estrategias competitivas genéricas ¿Cuál emplear?



De lo que trata la estrategia competitiva es de ser diferente. Significa elegir deliberadamente un desempeño distinto de actividades o de actividades distintas de los rivales para entregar una mezcla única de valor.

—Michael E. Porter
Harvard Business Review, 1966.

La estrategia... tiene que ver, primero, con analizar, y luego con experimentar, tratar, aprender y experimentar algo más.

—Ian C. McMillan y Rita Gunther McGrath

Autores de varios libros sobre estrategia.

Los ganadores en los negocios juegan rudo y no se disculpan por ello. La mejor parte de jugar fuerte es ver cómo se retuercen los competidores.

—George Stalk, Jr. y Rob Lachenauer
Estrategas, autores de *Hardball. Are you playing to play or play to win?*, Boston. Harvard Business School Press, 2004.

La esencia de la estrategia reside en la creación de las ventajas competitivas de mañana en menos tiempo de lo que tardan los competidores en imitar las que se poseen hoy.

—Gary Hamel y C. K. Prahalad
Estrategas y autores de varias obras.

En este capítulo se describen las cinco opciones básicas de estrategia competitiva: cuál de las cinco emplear es la elección principal de una empresa al idear una estrategia general y comenzar su búsqueda por una

ventaja competitiva. La estrategia competitiva de una compañía aborda sólo las especificidades del plan de la directiva para competir con éxito: sus medidas específicas para complacer a los clientes, sus acciones de ofensiva y defensiva para contrarrestar las de los rivales, sus respuestas a las condiciones que prevalezcan en el mercado en el momento, sus iniciativas para fortalecer su posición en el mercado y su planteamiento para asegurar una ventaja competitiva de cara a sus rivales. Las empresas de todo el mundo son creativas para concebir estrategias competitivas en aras de granjearse el favor del cliente. En su mayoría, las compañías sólo pretenden hacer un trabajo significativamente mejor que sus rivales al ofrecer a los compradores lo que buscan, y de este modo asegurar un mejor lugar en el mercado.

Una empresa obtiene una ventaja competitiva siempre que tenga algo mejor que sus rivales para atraer compradores y enfrentar las fuerzas competitivas. Hay muchas rutas para las ventajas competitivas, pero todas implican dar a los compradores lo que perciben como un valor superior en comparación con el de los rivales. El valor superior puede ser un buen producto con un precio menor, un producto superior por el cual vale la pena pagar más, o una oferta de mayor valor general, que representa una combinación atractiva de precio, características, calidad, servicio y otros atributos interesantes. Entregar un valor superior —de cualquier forma— casi siempre requiere desempeñar actividades de la cadena de valor de manera distinta que los rivales y construir competencias y capacidades de recursos que no se igualen con presteza.

Concepto básico

Una estrategia competitiva tiene que ver con las especificaciones del plan de la directiva para competir con éxito y asegurarse una ventaja competitiva sobre sus rivales.

Concepto básico

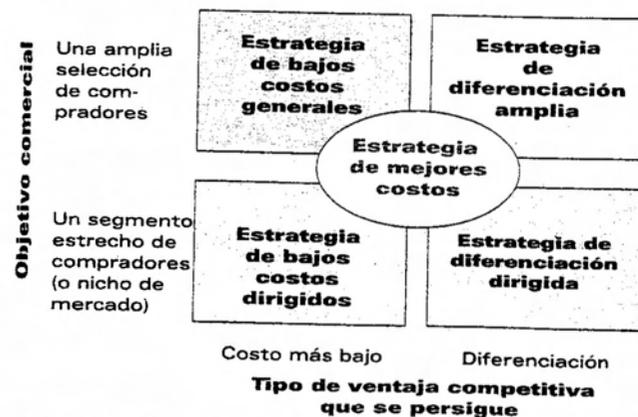
El objetivo de la estrategia competitiva es "noquear" a las empresas rivales al satisfacer mejor las necesidades y preferencias del comprador.

LAS CINCO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Hay incontables variaciones en las estrategias competitivas que emplean las empresas, sobre todo porque el planteamiento estratégico de cada una implica acciones particularizadas que se ajusten a sus propias circunstancias y ambiente industrial. La naturaleza personalizada de la estrategia de cada empresa hace que sean remotas las probabilidades de que dos empresas cualesquiera —incluso de la misma industria— empleen estrategias exactamente iguales en todos sus detalles. Los directivos de las diferentes compañías siempre tienen una idea ligeramente distinta acerca de las futuras condiciones del mercado y de la forma como debe ajustarse mejor a ellas la estrategia de su empresa; además, tienen distintas nociones para enfrentar a sus rivales y cuáles opciones estratégicas son más sensatas para su compañía en particular. Sin embargo, cuando se dejan de lado los detalles para ver la sustancia real, las mayores y más importantes diferencias entre estrategias competitivas se reducen a 1) si el objetivo comercial de la empresa es amplio o estrecho y 2) si la compañía persigue una ventaja competitiva vinculada a costos bajos o a diferenciación de producto. A continuación se destacan cinco planteamientos de estrategia competitiva:¹

1. *Estrategia de costos bajos.* Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes, por lo general con precios menores que los de sus competidores.
2. *Estrategia de diferenciación amplia.* Pretende diferenciar el producto de la empresa del de los rivales, de forma que abarque un espectro amplio de compradores.
3. *Estrategia de mejores costos.* Ofrece a los clientes más valor por su dinero al incorporar atributos de producto de buenos a excelentes con un costo menor que los rivales; el objetivo es tener los costos y precios más bajos (mejores) en comparación con los competidores en la oferta de mercancías con atributos comparables.
4. *Estrategia centrada (o de nicho de mercado) basada en costos bajos.* Se concentra en un segmento estrecho de compradores y en vencer a sus rivales al lograr costos menores que ellos, y así poder atender a los miembros del nicho con un precio menor.

Figura 5.1 Las cinco estrategias competitivas genéricas: cada una persigue una posición de mercado distinta



Fuente: Versión ampliada de una clasificación de tres estrategias analizada en Porter, Michael E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nueva York, Free Press, 1980, pp. 35-40.

5. *Estrategia centrada (o de nicho de mercado) basada en la diferenciación.* Se concentra en un segmento estrecho de compradores y en vencer a sus rivales al ofrecer a los miembros del nicho atributos personalizados que satisfagan mejor sus gustos y requisitos que los productos de sus rivales.

Cada uno de estos cinco planteamientos competitivos genéricos persigue una posición distinta en el mercado, como se muestra en la figura 5.1, e implica enfoques diferentes para competir y operar el negocio. En el resto de este capítulo exploraremos sus ventajas y desventajas y en qué difieren.

ESTRATEGIAS DE COSTOS BAJOS

Esforzarse por ser el representante de los costos bajos generales de la industria es un planteamiento competitivo poderoso en los mercados con muchos compradores sensibles al precio. Una empresa alcanza el liderazgo de costos bajos cuando se convierte en la que provee los productos con costos más bajos y no sólo es uno de los quizá varios competidores con costos comparativamente bajos. El objetivo estratégico de una compañía de costos bajos es lograr reducirlos significativamente más que sus rivales, pero no necesariamente llegar al costo absolutamente más bajo posible. Al pretender una ventaja de costos sobre los rivales, los directivos deben tener el cuidado de incluir las características y servicios que los compradores consideran esenciales: *la oferta de un producto demasiado austero socava el atractivo del producto de la empresa y puede alejar a los compradores, aunque su precio sea menor que los productos competidores.* Para lograr una eficacia máxima, las compañías que utilizan una estrategia de costos bajos necesitan conseguir su ventaja de costos de manera que a los rivales se les dificulte copiar o igualar. Si es relativamente sencillo o barato para los competidores imitar los métodos de costos bajos del líder, su ventaja durará poco para generar una ventaja valiosa en el mercado.

Una empresa tiene dos opciones para convertir una ventaja de costos bajos sobre los rivales en un desempeño de ganancias atractivas. La primera opción es usar la ventaja de costos bajos para mejorar el precio que tienen los competidores y atraer compradores sensibles al precio en cantidades suficientes para aumentar las ganancias totales. El truco para mejorar rentablemente el precio respecto de los rivales es mantener el descuento menor que el de la ventaja de costos de la empresa (para aprovechar los beneficios tanto de un mayor margen de ganancia por unidad como de las ventas adicionales), o bien generar el suficiente volumen adicional para aumentar las ganancias totales a pesar de los márgenes de ganancia más escasos (un mayor volumen compensa los márgenes menores que resultan de bajar el precio más que el de los competidores mediante las ventas extraordinarias suficientes). La segunda opción es mantener el precio presente, conformarse con la participación de mercado actual y usar la ventaja de menores costos para obtener un mayor margen de ganancias en cada unidad vendida, lo que eleva las ganancias totales de la empresa y el rendimiento general sobre la inversión.

En la Cápsula ilustrativa 5.1 se describe la estrategia de Nucor Corporation para alcanzar el liderazgo de precios bajos en la elaboración de diversos productos de acero.

Las dos formas principales de obtener una ventaja de costos

Para obtener una ventaja de costos sobre los rivales, los costos acumulados de una empresa a lo largo de su cadena de valor general deben ser menores que los acumulados de cada uno de sus competidores, los medios para lograrlo deben ser perdurables. Hay dos formas de efectuar lo anterior:²

Concepto básico

La base de un líder de costos bajos para una ventaja competitiva es contar con costos generales menores que los de sus competidores. Los líderes de costos bajos exitosos son excepcionalmente eficaces para hallar la forma de reducirlos en sus operaciones.



Cápsula ilustrativa 5.1

Estrategia de costos bajos de Nucor Corporation

Nucor Corporation es el líder mundial de producción de instrumentos de acero reciclado mediante hornos de arco, como barras, vigas, hojas y láminas de carbono y aleación de acero; viguetas y vigas de acero; cubiertas de acero; acero frío terminado; aceleradores de acero para vías. En 2004 alcanzó cerca de 10 mil millones de dólares en ventas, tenía 9 mil empleados y una capacidad de producción anual de casi 22 millones de toneladas, lo que la convertía en el mayor productor de acero en Estados Unidos y una de las 10 más grandes del mundo. La empresa sigue una estrategia que la coloca entre los productores de acero con costos más bajos del mundo, lo que le permitió un desempeño excelente y consistentemente mejor que el de sus rivales en términos de resultados financieros y comerciales.

La estrategia de costos bajos de Nucor pretende alcanzar una ventaja de costos y precios en la industria acerera de mercancías y no soslaya ninguna parte de la cadena de valor de la empresa. Entre los elementos básicos de la estrategia se encuentran los siguientes:

- Usar hornos de arco eléctricos donde se mezclan el acero de desecho y el hierro mineral reducido directamente, después se envían a un molino para formar productos de acero, con lo cual se elimina un surtido de procesos de producción de la cadena de valor que emplean los molinos de acero integrados tradicionales. La cadena de valor de molinos pequeños hace innecesario el uso de carbono, coque y hierro mineral; recorta la inversión en instalaciones y equipo (al eliminar los hornos de coque, de explosión y de oxígeno básico y las ruedas de lingote) y requiere menos empleados que los molinos integrados.
- Esforzarse por la mejora continua en la eficiencia de sus plantas e invertir con frecuencia en equipo de vanguardia para reducir los costos unitarios. A Nucor se la conoce por su liderazgo tecnológico y su búsqueda intensiva de innovación en los procesos de producción.
- Seleccionar con cuidado las ubicaciones de las plantas para minimizar los costos de transporte y aprovechar las tasas bajas de electricidad (los hornos eléctricos emplean grandes cantidades de electricidad). Nucor tiende a evitar las plantas en áreas geográficas donde los sindicatos tengan una influencia considerable.
- Contratar a una fuerza de trabajo no sindicalizado con sistemas de incentivos de compensación en equipo (a menudo opuesto a los sindicatos). A los empleados operativos y de mantenimiento se les paga con bonos semanales

según la productividad de su grupo de trabajo. La cantidad de los bonos se basa en las capacidades del equipo empleado, y va de 80 a 150% del salario base del empleado; no se les paga bono si el equipo no labora. El programa de compensación de Nucor impulsó la productividad laboral de la empresa a casi el doble del promedio de la industria y las recompensas a los empleados productivos con paquetes anuales de compensación exceden lo que ganan sus homólogos sindicalizados hasta en 20%. Nucor ha logrado atraer y conservar a empleados muy talentosos, productivos y dedicados. Además, la cultura de seguridad y los equipos de trabajo autoadministrados con orientación a los resultados permiten emplear a menos supervisores de los que se necesitarían con una fuerza de trabajo sindicalizada por horario.

- Destacar con insistencia la calidad consistente del producto y tener sistemas rigurosos de calidad.
- Reducir los gastos generales y administrativos con una plantilla reducida de personal en la matriz corporativa (menos de 125 empleados) y permitir sólo cuatro niveles de administración entre el director general y los trabajadores de producción. La oficina matriz tiene mobiliario modesto y se ubica en un edificio poco costoso. La empresa reduce al mínimo los informes, papelería y reuniones para que los gerentes se dediquen a las actividades de valor agregado. Nucor se destaca no sólo por su estructura organizacional directa, sino también por su frugalidad en los gastos de viaje y entretenimiento: los gerentes superiores ponen el ejemplo al volar en clase turista, evitar los hoteles caros y no llevar a comer a sus clientes a restaurantes de precios elevados.

De 2001 a 2003, cuando muchos productores de acero estadounidenses estaban en aprietos económicos a causa de la baja en la demanda de este metal y el precio tan bajo de los rivales extranjeros, Nucor comenzó a adquirir instalaciones de vanguardia para fabricar acero de rivales en quiebra o casi en quiebra con precios de ganga, a menudo 20 o 25% de lo que costaría construirlos. Esto dio a Nucor costos de depreciación mucho más bajos que los rivales con plantas comparables.

La excelente ejecución de la estrategia de costos bajos por parte de la directiva de Nucor y su compromiso por bajar los costos en toda la cadena de valor le permitió competir agresivamente en el precio, ganar mayores márgenes de ganancia que los rivales y crecer con un ritmo considerablemente más rápido que sus competidores con fábricas de acero integradas.

1. Hacer un mejor trabajo que los rivales en el desempeño de las actividades de la cadena de valor de forma más rentable.
2. Renovar la cadena de valor general de la empresa para eliminar o evitar algunas actividades generadoras de costos.

Veamos cada uno de estos planteamientos para asegurar una ventaja de costos.

Manejo rentable de las actividades de la cadena de valor Para que una empresa maneje de modo más rentable que sus rivales su cadena de valor, la administración debe emprender medidas concertadas y constantes para descubrir oportunidades en donde sea posible ahorrar costos en cada segmento de ésta. Ninguna actividad puede escapar al escrutinio del ahorro de costos y debe esperarse de todo el personal que emplee su talento e ingenio para idear formas innovadoras y eficaces de bajar los costos. Deben explorarse todas las formas de desempeñar las actividades de la cadena de valor con un costo menor que los rivales. Entre las medidas para manejar los costos mejor que los competidores suelen encontrarse las siguientes:

1. *Esforzarse por aprovechar todas las economías de escala disponibles.* Las economías de escala surgen de una habilidad para bajar los costos unitarios con el incremento de la escala de operación; hay muchas ocasiones en que es más económico operar una planta grande que una pequeña o mediana, o bien un almacén de distribución grande es más rentable que uno pequeño. A menudo, las economías de fabricación se obtienen al emplear partes y componentes comunes en diferentes modelos y/o al recortar su cantidad de modelos en oferta (en especial los que se venden menos) y después programar corridas de producción más largas para menos modelos. En industrias globales, fabricar productos separados de cada mercado nacional en lugar de vender un solo producto estándar en todo el mundo tiende a aumentar los costos unitarios a causa del tiempo perdido en el cambio de modelo, menores corridas de producción y la incapacidad de alcanzar la escala más económica de producción para cada modelo nacional.
2. *Aprovechar por completo los efectos de la curva de aprendizaje/experiencia.* El costo de desempeñar una actividad declina con el tiempo, conforme se construye el aprendizaje y experiencia del personal de la empresa. Las economías de la curva de aprendizaje/experiencia pueden provenir de refinar y dominar tecnologías recién introducidas, con las experiencias y sugerencias de los trabajadores para instalar diseños de plantas y procedimientos de ensamblado más eficientes, y la rapidez y eficacia añadidas que resultan de elegir ubicaciones para la construcción de nuevas plantas, puntos de venta o centros de distribución de manera repetida. Las empresas que manejan con agresividad los costos bajos prestan gran atención a aprovechar los beneficios del aprendizaje y la experiencia, y a conservar la propiedad de esos beneficios en la mayor medida posible.
3. *Tratar de operar las instalaciones a toda su capacidad.* Si una empresa es capaz de operar a (casi) toda su capacidad, tiene un gran efecto en los costos unitarios cuando su cadena de valor contenga actividades asociadas a costos fijos sustanciales. Las tasas elevadas de utilización de la capacidad permiten que la depreciación y otros costos fijos se repartan entre un volumen mayor, lo que reduce los costos fijos por unidad. Mientras más capital intensivo tenga el negocio, o mayor sea el porcentaje de costos fijos como el de los costos totales, más importancia adquiere la operación a plena capacidad, pues hay una penalización fija de costo unitario por subutilizar la capacidad existente. En estos casos, hallar formas de operar cerca de la plena capacidad la mayor parte del año es una fuente importante de ventaja de costos.
4. *Emprender acciones para aumentar los volúmenes de ventas y repartir de este modo costos como I&D, publicidad, ventas y administrativos en más unidades.* Mientras más unidades venda una empresa, más bajan sus costos unitarios respecto de I&D, ventas, marketing y generales administrativos.

5. *Mejorar la eficiencia de la cadena de abastecimiento.* Muchas empresas persiguen una reducción de costos al asociarse con proveedores para enfocar el proceso de pedidos y compras en internet, reducir los costos de inventarios mediante prácticas "justo a tiempo", economizar en el transporte y manejo de materiales y descubrir otras oportunidades para ahorrar costos. Una compañía con una competencia básica (o, mejor, una competencia distintiva) en el manejo rentable de la cadena de abastecimiento en ocasiones puede generar una ventaja de costos considerable sobre los rivales menos aptos.
6. *Sustituir el uso de materias primas o componentes de costo elevado por otros más baratos.* Si los costos de las materias primas y partes son demasiado elevados, una empresa puede sustituirlos por otros más baratos o quizás, incluso, eliminar los componentes de alto costo del diseño del producto por completo.
7. *Usar sistemas y software en línea para alcanzar eficiencias operativas.* El acceso de datos, desde los pedidos de clientes hasta los componentes de producción, junto con el uso de la planeación de recursos de la empresa (PRE) y el software de sistema de ejecución de la fabricación (SEF), puede abaratar la producción personalizada tanto como la que es en masa, y en algunos casos aún más. Los sistemas y software en línea también reducen en gran medida los tiempos de producción y los costos laborales. Lexmark empleó software PRE y SEF para recortar los tiempos de producción de sus impresoras de inyección de tinta, de 4 horas a 24 minutos. Southwest Airlines emplea software propio para programar vuelos y asignar tripulaciones de forma rentable.
8. *Adoptar métodos operativos ahorradores de trabajo.* Entre los ejemplos de empresas que economizan en sus costos laborales se encuentran los siguientes: instalar tecnología ahorradora de trabajo, trasladar la producción de áreas geográficas donde los costos laborales son altos a los sitios donde son bajos, evitar en lo posible los sindicatos (por sus reglas, que sofocan la productividad, sus exigencias salariales superiores a las del mercado y de prestaciones costosas) y emplear sistemas de compensación por incentivos que promuevan una gran productividad laboral.
9. *Emplear el poder de negociación de la empresa ante los proveedores para obtener concesiones.* Muchas empresas grandes (p. ej., Wal-Mart, Home Depot, los principales fabricantes de vehículos de motor del mundo) emplean su poder de negociación en la compra de grandes volúmenes para obtener buenos precios de sus proveedores. Tener un mayor poder de compra que los rivales es una fuente importante de ventaja de costos.
10. *Estar alerta ante las ventajas de costos de contratación externa e integración vertical.* Contratar por fuera (*outsourcing*) el desempeño de algunas actividades de la cadena de valor puede ser más económico que hacerlo por dentro, si los especialistas externos, en virtud de su experiencia y volumen, llevan a cabo esas actividades con menores costos. De hecho, la contratación externa es un enfoque de reducción de costos que se emplea con frecuencia en años recientes. Sin embargo, hay ocasiones en que integrar las actividades ya sea de proveedores o de aliados en los canales de distribución permite que la empresa desvíe a los proveedores o compradores con un efecto adverso en los costos, a causa de su considerable poder de negociación.

Además de los medios anteriores para conseguir menores costos que los rivales, la directiva también ahorra mucho en costos al optar deliberadamente por una estrategia inherentemente económica dirigida a una oferta de productos austeros. Por ejemplo, una empresa puede reforzar sus intentos de abrir una ventaja de costos duradera sobre los competidores al:

- Bajar más que los rivales las especificaciones de los materiales, partes y componentes comprados. Así, un fabricante de computadoras (PC) emplearía los discos duros, microprocesadores, monitores, lectores de DVD y otros componentes de precio bajo que encuentre para obtener costos más baratos que sus rivales.

- Distribuir el producto de la empresa sólo mediante canales de distribución de bajo costo y evitar los de precios elevados.
- Elegir el método más económico para entregar pedidos a los clientes (aunque sea más tardado).

Estos medios de mantener costos bajos relacionados con la estrategia en realidad no implican "ganarle" a los rivales, no obstante contribuyen materialmente a llegar al liderazgo de la industria en costos bajos.

Renovar la cadena de valor para contener o eliminar actividades innecesarias Las ventajas de costos importantes surgen de las formas innovadoras de limitar, o por completo evitar, algunas actividades generadoras de costos de la cadena de valor. Hay seis formas principales de cómo las empresas pueden obtener una ventaja de costos con la reconfiguración de su cadena de valor:

1. *Eliminar a los distribuidores con la venta directa a los clientes.* Vender directamente y evitar las actividades y costos de los distribuidores implica 1) que la empresa cuente con su propia fuerza de ventas directas (que añade los costos de su mantenimiento y apoyo, pero puede ser más barato que llegar a los clientes a través de los distribuidores) y/o 2) efectuar operaciones de venta en el sitio de internet de la empresa (estas operaciones pueden ser sustancialmente más baratas que los canales del distribuidor). Los costos en las partes de mayoreo/menudeo de la cadena de valor con frecuencia representan de 35 a 50% del precio final que pagan los consumidores. Hay varios ejemplos sobresalientes en los que las empresas instituyeron un planteamiento de ventas directas para recortar costos de la cadena de valor. Los desarrolladores de software permiten que los clientes descarguen programas directamente de internet, lo cual elimina los costos de producir y empacar CD, y elimina el conjunto de actividades, costos y aumentos asociados al transporte y distribución de software mediante los canales de mayoreo y menudeo. Al recortar todos estos costos y actividades de la cadena de valor, los desarrolladores de software tienen el intervalo de precios suficiente para elevar sus márgenes de ganancia y aún vender sus productos por debajo de los niveles con que lo harían los minoristas. Hoy día, las aerolíneas más importantes venden directamente la mayoría de sus boletos a los pasajeros en sus sitios de internet, o por agentes de entrega de boletos y sistemas de reservaciones telefónicas, lo que les permite ahorrar cientos de millones de dólares en comisiones que pagaban a los agentes de viajes.
2. *Sustituir algunas actividades de la cadena de valor con tecnología de internet más rápida y barata.* En años recientes, internet y sus aplicaciones tecnológicas han ganado poder y ya son herramientas extendidas para operar negocios y rediseñar las cadenas de valor de empresas e industrias. Por ejemplo, la tecnología de internet revolucionó el manejo de la cadena de abastecimiento, al hacer de muchas actividades tardadas y laboriosas transacciones instantáneas y sin papeleo; el personal de la empresa, con sólo unos cuantos clics del ratón, verifica los materiales en el inventario en relación con los pedidos de los clientes, las existencias en los almacenes de los proveedores, los precios más recientes de las partes y componentes en sitios de internet de subastas y contrataciones externas, así como los calendarios de entrega de FedEx. Diversos paquetes de software facilitan el proceso de compra al eliminar documentos como solicitudes, órdenes de compra, aceptaciones y avisos de entrega. Hay software que permite compartir al instante los detalles pertinentes de los pedidos de los clientes con los proveedores de las partes y componentes necesarios. Todo esto facilita las entregas "justo a tiempo" de partes y componentes, y ajustar su fabricación a los requisitos del plan de ensamble y los calendarios de producción, lo cual elimina actividades innecesarias y genera ahorros tanto para proveedores como para fabricantes. Los minoristas pueden instalar sistemas basados en internet que retransmitan

REVISIÓN TÉCNICA

María Guadalupe Aguiluz Aceves
Catedrática del Departamento de Administración
Universidad Iberoamericana
Ciudad de México

Dr. Mario de Marchis Pareschi
Director de la División de Administración
y Ciencias Sociales
ITESM, Campus Santa Fe

Dr. Orestes Gámez Díaz
Director del Departamento
de Administración y Finanzas
ITESM, Campus Santa Fe

Dr. Humberto Banda Ortiz
Profesor de Administración y Finanzas
ITESM, Campus Santa Fe

Dr. Pedro Gabriel Márquez Pérez
Director de la División de Negocios
ITESM, Campus Ciudad de México

Mtra. Celina Madero Irizar
Directora del Departamento
de Liderazgo Empresarial
ITESM, Campus Santa Fe

Mtro. Jesús Cedeño Alcalá
Profesor de Administración y Finanzas
ITESM, Campus Santa Fe

C
U

C
Te

T

Jo
Tr

M
Tr