

# ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO

CARLOS DE CARLOS STOLTZE



EDICIONES UNIVERSITARIAS DE VALPARAÍSO  
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del "Copyright", bajo las sanciones establecidas en las Leyes. La reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

© Carlos de Carlos Stoltze, 2004

Inscripción N° 140.299

ISBN: 956-17-0356-4

Ediciones Universitarias de Valparaíso  
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso  
Calle 12 de Febrero 187  
Casilla 1415  
Valparaíso, Chile  
Teléfono: (56-32) 27 30 87  
Fax (56-32) 27 34 29  
euvs@ucv.cl  
www.euv.cl

Jefe de Diseño: Guido Olivares S.  
Asistente de Diseño: Mauricio Guerra  
Diagramación: Ricardo Alfaro G.  
Corrección de Pruebas: Osvaldo Oliva P.

Impresión: Litogarín, Valparaíso

HECHO EN CHILE

## CONTENIDO

### CAPÍTULO I

#### BASES CONCEPTUALES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO Y SUS APORTES

	Pág
Introducción .....	11
I. Marco de Referencia del Proceso de Negocio .....	14
II. Un modelo de Alta Dirección Estratégica .....	18
III. Componentes del Proceso de Negocio .....	19
IV. Modelo de Análisis y Diseño del Proceso de Negocio de la Empresa .....	28
V. Algunos Alcances y Conclusiones con el Sistema de Alta Dirección .....	29

### CAPÍTULO II

#### LA DETERMINACIÓN DE LAS ÁREAS DE UN NEGOCIO (SBA) Y SU ANÁLISIS EMPRESARIAL

I. Presentación .....	43
II. El Cliente como una base de la Planificación Estratégica .....	44
III. Nuevas oportunidades que potencialmente es posible abordar .....	45
IV. La Segmentación y sus Niveles de Aplicación al Negocio .....	49

### CAPÍTULO III

#### UN MODELO GENERAL DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA .....

60

### CAPÍTULO IV

#### REFLEXIONES ACERCA DE APLICACIÓN PRÁCTICA DE MODELOS Y MÉTODOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AL SECTOR PÚBLICO

Resumen .....	86
I. Presentación .....	86
II. Estrategia y Planificación Estratégica y Breves Enunciados de algunos Modelos Operativos .....	89
III. Aplicaciones de los Modelos de Dirección Estratégica en Escenarios de Empresas e Instituciones Públicas .....	95
IV. Algunos Alcances y Consideraciones .....	96
V. Anexos .....	99

## **CAPÍTULO V**

### **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y FORMAS ESTRUCTURALES EMPRESARIALES: ANÁLISIS DE SU COHERENCIA Y ADECUACIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA**

I. Resumen .....	117
II. Presentación introductoria: Propósitos y Metodología .....	118
III. Síntesis de las formas organizativas empleadas en la actualidad .....	126
IV. Algunas notas acerca de la continuación de la investigación hecha en Chile, ahora a Empresas argentinas .....	131
V. Conclusiones, Comentarios y Alcances respecto al Trabajo de Investigación realizado en Empresas chilenas y argentinas .....	131

## **CAPÍTULO VI**

### **ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS: ASPECTO FUNDAMENTAL Y DETERMINANTE EN LOS NEGOCIOS DEL SIGLO XXI. ANÁLISIS DE SU COHERENCIA Y ADECUACIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA**

I. Resumen .....	143
II. Presentación Introductoria: Propósitos y Metodología .....	144
III. Síntesis de las Formas y Contenido Actual de la Estrategia de Recursos Humanos: Perspectivas y Problemas, Modelos .....	152
IV. Algunas notas sobre la investigación realizada en Empresas chilenas y del noroeste argentino .....	163
V. Conclusiones, Comentarios y Alcances respecto de la investigación y sus perspectivas en este siglo .....	164

## **CAPÍTULO VII**

### **ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO Y FORMAS ESTRATÉGICAS DE ASOCIACIÓN, ALIANZAS Y JOINT VENTURES**

I. Resumen .....	175
II. Planteos Generales Introdutorios, Propósitos y Metodología .....	175
III. Aspectos Estratégicos de las Asociaciones Empresariales en los Procesos de Internacionalización Empresarial: Breves consideraciones conceptuales .....	179
IV. Aplicaciones en Muestra y Casos de Empresas chilenas: Hallazgos de las investigaciones .....	181
V. Algunos Alcances y Consideraciones .....	192

## **CAPÍTULO VIII**

### **REFLEXIONES SOBRE ÉTICA EMPRESARIAL Y DIRECTIVA**

Resumen .....	201
I. Planteos Generales Introdutorios .....	201
II. La Ética Empresarial y su concreción conceptual y privada: las responsabilidades sociales y humanas de las Empresas y Organizaciones en general y su dirección .....	203
III. Premisas y Criterios para una orientación y actuación ética en las organizaciones social y humanamente responsable .....	206
IV. Algunas premisas para una Formación Ética Empresarial: social y humanamente responsable .....	208

## **CAPÍTULO IX**

### **CASOS EMPRESARIALES REALES COMO EJERCICIOS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO (AEN)**

1. Admiral Electrical Corp (AEC) .....	215
2. ¿Cambiar a Japón S.A.? .....	224
3. Continental .....	228
4. Agrícola Casazul S.A. ....	237
5. Empresas ARIAS (A) y (B) .....	244
6. Intra S.A. (A-B) .....	246
7. Electrodomésticos BARNA .....	249
8. Exd. Dilema de Empresas Globales .....	254
9. Fabiani y Cía. ....	256
10. Estimado Huésped .....	258
11. Proyecto de Clínica especializada .....	259
12. Industria Automotriz .....	261
13. Fabricante Peruano .....	262
14. La nueva estrategia de Gillette: Las mujeres en el siglo XXI .....	265
15. Mary Kay Cosmetics .....	268



---

## **CAPÍTULO I**

Bases Conceptuales del Análisis  
Estratégico del Negocio y sus Aportes





## INTRODUCCIÓN

La estrategia de una empresa\* puede conceptuarse como un conjunto sistemático de orientaciones integrativas, suficientemente especificadas para pasar a su implementación, que se dan en una perspectiva del más largo plazo posible, precisando qué tipo de empresa o institución se quiere lograr, en qué ámbitos de actividad debe desarrollarse, y cómo se ordenará para conseguirlo. Este concepto es una derivación de las principales obras publicadas en el tema entre los años 1971 y 1986, de autores como Andrews, Ansoff, Chandler, Steiner, Gluweck, Stanford, Humble, Drucker, y otros.

De esta manera, la estrategia es una opción elegida de futuro que debe comprender indicaciones precisas o determinables para todos los objetivos que establece la dirección en la búsqueda de una situación futura mejor para la entidad:

En:

Producto(s)	Ambitos geográficos donde operar
Tecnología(s)	Relaciones competitivas
Segmentos de mercado(s)	Definición de riesgos aceptables
Orientación y volumen de inversión	Diversificación (Productos, Mercados, Establecimientos)
Orientación y formas de distribución	Definición de riesgos aceptables
Personal Operativo y directivo	Rasgos distintivos o bases del negocio de la entidad y de cada una de sus áreas de actividad

Sumariamente: Estrategia es opción de futuro elegida con:

- a) Orientaciones (definiciones, pautas, criterios).
- b) Integrativas (de la empresa u organización en sus subsistemas y con el entorno).
- c) A largo plazo (hacia adelante).
- d) Implementable, o con racionalidad hacia la acción y realismo.

Contempla definiciones del:

- 1) Ambito: producto-mercado-tecnología, seleccionados o sucesivas.
- 2) Un vector u orientación de crecimiento en cada ámbito producto-mercado-tecnología.
- 3) Señalamiento de ventajas competitivas o "bases" en las que descansa la obtención de re-

\* Estrategia o filosofía de empresa (como base estratégica mínima), o como SOP completo (filosofía, objetivos, políticas y planes), o planificación estratégica.

sultados para la empresa en su conjunto y para cada uno de sus ámbitos o áreas producto-mercado-tecnología (de qué dependen para la obtención de resultados y en qué se diferencian estos factores de dependencia de los resultados en nuestra empresa y en los competidores).

- 4) Capacidades o condiciones de recursos humanos y materiales para su implementación.

La estrategia es, entonces, una opción elegida de entre varias como respuesta a un diagnóstico efectuado en términos proyectivos (enseñanzas del pasado) como prospectivo (análisis de escenarios futuros). Resultan así estos enfoques "atrás-adelante" (el proyectivo), y "adelante-atrás" (el prospectivo). Existen diversos instrumentos (métodos) empleables para avanzar en la interpretación de los signos y perspectivas del entorno (sectorial y macro) y del ambiente interno. Sin embargo, es aquí donde aparece un necesario análisis de los requerimientos (o necesidades concretas) y de los factores y orientaciones del "negocio" de los interlocutores de la dirección de la empresa, que está ocupada analizando para optar por una opción estratégica.

No sólo la estrategia requiere dar respuesta a las "demandas" u "orientaciones" ("estrategias" particulares) de los accionistas, sino también, y a la vez, de los demás actores relevantes que plantean requerimientos y tienen (en forma explícita o implícita) sus opciones estratégicas particulares respecto a la relación con la entidad, tanto actuales como potenciales o futuras, manifiestas o latentes (potenciales), que requieren ser indagadas para responder a ellas con la estrategia que se adopte.

De esta manera, y haciendo un enfoque muy resumido, podemos señalar las respuestas científicas al problema de cómo optar por una estrategia, por tres grandes perspectivas que han ido apareciendo en el tiempo frente a los problemas que en cada momento han ido planteándose a la alta dirección en el diseño de su estrategia:

a) *La estrategia corporativa* o "patrón de los principales objetivos y políticas y los planes esenciales para llevarlos a cabo que definen qué empre-

sa requiere ser, en qué negocios estar o no estar".<sup>1</sup> A este concepto se asemejan en su base los de Chandler (La estrategia como estructura)<sup>2</sup>, Andrews (como "proceso"), Ansoff (estrategia como "proceso")<sup>3</sup>, todas ellas situaciones en las que la estrategia aparece reducida a lo "principal" o "esencial" (en planes, políticas, objetivos) la que lleva implícita la idea de que hay otros aspectos "no principales" o "secundarios" (que no serían estratégicos sino tácticos u operativos). Además, el concepto de estrategia corporativa hace alusión a la estrategia total de la organización, realizada principalmente por el "top" de ella, que proporciona las "líneas maestras" del diseño del futuro: una especie de "filosofía de empresa" que posteriormente deberá ser explicitada y detallada en objetivos, políticas y planes concretos.

Lo incierto del diagnóstico cambiante y turbulento, la necesidad de tiempos adicionales para completar con un detalle que permita hacer operativa la estrategia diseñada, la dependencia tan grande del "top", único "dueño" y "orientador" de la estrategia y su implementación, la necesidad de acotar, medir y verificar más los antecedentes para evitar diagnósticos equivocados producto de una interpretación un tanto intuitiva y no formalizada, llevó a pensar en complementar este análisis con un modelo posterior.

b) *La Planificación Estratégica*, ya concebida en los escritos de Peter F. Drucker de los '50 y primeros '60, ha sido recogida por sinnúmero de autores posteriores, y desarrolladas. Así, aparece la Planificación Estratégica como "el esfuerzo sistemático, formalizado y cuantificado por el que una organización establece sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica dichas estrategias y políticas y así lograr un diseño acucioso, completo y preguiado

<sup>1</sup> Kenneth Andrews: *The Concept of Corporate Strategy*. Dow-phones, Irwing Inc., N.Y., USA., 1971, pág. 87.

<sup>2</sup> A.D. Chandler: *Strategy and Structure*, MIT PRESS. Cambridge, USA., 1962, pág. 235.

<sup>3</sup> H. Igor Ansoff en *Corporate Strategy* Mc Graw Hill, N.Y., USA., 1965, pág. 79.

de los objetivos y propósitos básicos y complementarios de la empresa”<sup>4</sup>.

Lo importante en este caso es la generación de una estrategia formal y completa (“planificada” y detallada), rigurosamente contrastada con modelos, ojalá cuantificables, para diagnosticar y desarrollarla metódicamente. 1) Una identificación sistemática de las oportunidades y peligros del entorno y de la fortaleza y debilidades de la empresa con todos los datos y antecedentes necesarios. 2) Un proceso continuo para establecer metas generales organizacionales (filosofía de empresa); definir estrategias y objetivos y subobjetivos en una malla desarrollada, y planes o proyectos detallados para asegurar su implementación. 3) Una actitud y un sistema formal con planes estratégicos, programas dependientes a mediano plazo, y presupuestos y planes operativos a corto plazo. Todo ello permitiría planear con casi “absoluta certeza, estratégicamente, y con ello obtener el éxito”.<sup>5</sup>

También en Europa, el Concepto de Sistemas de Filosofía, Objetivos, Políticas y Programas (SEFOP), desarrollado por el profesor Antonio Valero (IESE, Universidad de Navarra) sigue esta línea con su “sistema coherente, interrelacionado, interdependiente y exhaustivo de filosofía, objetivos, políticas y planes de acción que señalan precisamente la situación futura deseable de alcanzar”.<sup>6</sup>

c) *Administración Estratégica*. Ya Fayol había indicado en forma general que para dirigir hacia el éxito a las organizaciones no bastaba un “proceso” sino cinco: los procesos administrativos interactuantes. Esa premisa básica, ya con unos ochenta años, ha sido desarrollada por los autores de la más moderna y actual Administración Estratégica<sup>7</sup>. Así, no basta la Planificación Estra-

tégica, es necesario sistematizar y hacer coherente con ella el desarrollo estructural y el desarrollo de capacidades para que en la estructura las personas se encaminen efectivamente hacia la estrategia planificada. Al anterior factor: 1) Estrategia (Planificada y detallada), se le agreguen: 2) Desarrollo de Estructuras acordes a la estrategia y 3) Desarrollo de las capacidades humanas y materiales para lograrla, todo ello en un enfoque sistémico integrado. La administración Estratégica así indica que es necesario planificar estratégicamente, apoyar estratégicamente y desarrollar capacidades y procesos de avance hacia la estrategia en un modelo integrado de Dirección Estratégica. Si no, fallará por alguno de estos tres conceptos<sup>8</sup>.

Sin embargo, la administración estratégica sistemática requiere, además de lo indicado para la planificación estratégica:

- a) Análisis de la filosofía de la empresa y su núcleo de resultados: las “bases estratégicas del negocio” o naturaleza de la empresa.
- b) La distinción de la organización en áreas de actividad porque las turbulencias no afecten por igual a todas, incluso algunas se ven favorecidas mientras otras pueden desaparecer.
- c) La distinción y diseño de objetivos y políticas para cada área, consolidados en las bases estratégicas observadas primero.
- d) El señalamiento de planes y programas de los que depende la obtención de resultados (y ganancias o ingresos) en cada área de actividad diferenciada.
- e) El establecimiento de una distribución de la acción, estructuración de la estructura para la

<sup>4</sup> George Steiner en *Strategic Planning*, The Free Press (Mac Millan Din), 1979, pág. 21 y siguientes.

<sup>5</sup> Véase Nagy HANNA *La Planificación Estratégica y la Gestión del Cambio*. En Finanzas y Desarrollo, FMI/B. Mundial, marzo 1987, página 30 y siguientes.

<sup>6</sup> Al respecto puede verse *El sistema de objetivos y políticas* de José Luis Lucas, DGN-172, IESE, Barcelona, 1975, pág. 10 y siguientes.

<sup>7</sup> Igor Ansoff en *Bases Conceptuales de la administración estratégica sistemática* (artículo publicado en Rev. SINERGIA, Esc. Ing. Comercial UCV, Valparaíso, diciembre 1986) y en *La perspectiva cambiante del Problema Estratégico*, (SINERGIA N° 3, 1985).

<sup>8</sup> Carlos De Carlos, *Un modelo Integrado de Dirección estratégica*, Cap. II., Documento Docente N° 4, Escuela de Ingeniería Comercial UCV., Primera edición, junio de 1980 (cuatro años antes de *Implanting Strategic Management* de Igor Ansoff, 1984).

Estrategia y sus áreas (unidades y subunidades de negocio).

- f) El desarrollo de los recursos humanos y materiales para conseguir lo estratégicamente planeado y estructurado.
- g) Responsabilidad humano social con personas y grupos, de contribuir a otras necesidades y desarrollo, y no perjudicarlos, dañarlos o afectarlos, para así hacer deseable la empresa y direcciones y obtener y asegurar su desarrollo sostenido a largo plazo (estratégico) Ética y Negocio veremos juntos para que este último pueda perdurar.

Todo ello configura un proceso que debería estar analizado en su coherencia con el diseño estratégico para que no resulte que se planifique estratégicamente, o se administre estratégicamente, pero no para la obtención de los resultados sino para “cumplir” con el requisito teórico de tener estrategia, objetivos y políticas.

Otra versión: no basta estrategia (y filosofía, objetivos, políticas y planes) para tener éxito por la organización, es necesario que éstas se encaminen a la comprensión de resultados y en razón de los requerimientos para obtenerlos es que se debe analizar la estrategia y sus componentes.

Tal es la idea central del Proceso de Negocio o de la Naturaleza de la Organización que pasaremos a describir y analizar.

## I. MARCO DE REFERENCIA DEL PROCESO DE NEGOCIO, TÍPICO DE LA NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES

Actividades de apoyo y actividades de negocio, típicos y de la naturaleza.

Desde el punto de vista estratégico, es posible distinguir en todas las organizaciones varios subconjuntos de actividades y, consiguientemente, de orientaciones respecto de ellas, que intentan regularlas y conducir las. Entre ellas encontramos:

- 1) Las actividades de apoyo, que son aquellas que proporcionan un soporte, facilitación, servicio, que colaboran o contribuyen a los propósitos de la organización pero que en sí mismas no constituyen su objeto esencial propio, o no definen a la organización como tal entidad que es. Lo que aportan es entregar un sustrato que posibilite la realización de lo que constituye su quehacer propio, pero en sí mismas no representan la razón de ser de la organización; y
- 2) Las actividades de la naturaleza, típicas o de negocio, que son las esenciales, características, propias y definitorias de las que dependen los resultados en términos de cumplimiento de la naturaleza que define la organización, o aquellos de los que dependen, en forma directa e inmediata los ingresos y resultados económicos en pérdidas o ganancias para la empresa (esta última situación cuando se refiere a una empresa de negocios).

Mientras las actividades de apoyo, servicio o soporte facilitan o colaboran en forma mediata a la obtención de los resultados, las de la naturaleza o negocio son las típicas o características con inmediata o directa relación con aquéllos.

Planteando algunos ejemplos para general ilustración del proceso, una empresa industrial de licores tendrá como actividades de la naturaleza lo que la define: fabricación, venta de licores (pues ello la identifica), y el manejo financiero contable, personal, investigación de mercado, transporte, serán de apoyo y facilitación. Un hospital tendrá como actividades de la naturaleza la atención de urgencias, cirugía, ginecología, etc.; y de apoyo serán los servicios de enfermería, laboratorio, administración y finanzas, pensionado, etc. Una distribuidora de electrodomésticos, una universidad, un club deportivo, etc., pueden también clasificarse de esta manera.

Para ello debe tenerse presente la definición del servicio o producto que caracteriza a la organización y que define su rol, contribución a la sociedad y a su establecimiento por aportes privados o públicos.

Actividades actuales y potenciales.

Además, estratégicamente, las actividades anteriores de las organizaciones pueden clasificarse en actuales y potenciales. Serán así, actividades actuales las que al momento del análisis de ella se están realizando, y potenciales, las que son susceptibles de implementarse en el futuro a más breves o largos plazos (son nuevas para ella). "Otros casos más" son como "otras posibilidades adicionales".

A su vez, las actividades potenciales pueden clasificarse en: a) descubiertas (que están siendo desarrolladas por otras organizaciones aun cuando para la propia sean novedosas) y b) originales (novedosas absolutamente para todos los intervinientes en la industria del ámbito en que la organización se desenvuelve).

El desarrollo de estas actividades potenciales (adicionales, novedosas, perfeccionadas), serán las que permitan mejorar los resultados a futuro.

Así, entonces, podríamos clasificar las actividades (y por supuesto, las orientaciones que sobre ella se dispongan para gobernarles estratégicamente en lo futuro: metas, objetivos, políticas, planes o proyectos) en:

Tipo de actividades Realización de ellas	Apoyo, soporte	Naturaleza Negocio
Actuales		
Potenciales: a) Descubiertas ya b) Originales		

Existirían así unos procesos (o secuencias interrelacionadas y ordenadas de actividades y orientaciones): a) de apoyo o soporte; b) de la naturaleza, típico o de negocio en todas las organizaciones. Así, el Proceso de la Naturaleza, típico o de negocio, estaría compuesto por las actividades de dicha índole.

Como se muestra en la serie de gráficos que se presentan a continuación, el proceso de direc-

ción estratégica de una organización consiste en conducir a una entidad (sea empresa de negocio o institución sin fines lucrativos) desde la situación 1 a una situación 2 en un tiempo hacia el futuro (desconocido). Ver Gráfico N° 1.

La relación entre la ESTRATEGIA (o sistema de objetivos y políticas) y el proceso de negocios indica una necesidad de correspondencia entre ambos, ya que como la estrategia es una opción definida de futuro con orientaciones y premisas (objetivos, políticas, planes o proyectos) para lograrlo, debería establecer pautas e instrucciones de qué y cómo se quiere lograr esa situación futura, tanto en lo que se refiere a las actividades de apoyo como las de negocios o propia naturaleza (típicas) de la organización; en ambos casos incluyen instrucciones de qué hacer y cómo en las actividades actuales (incorporándolas, desarrollándolas, especificándolas, relacionándolas). Ver Gráfico N° 2.

El problema que se describe en el Gráfico N° 3 radica en que la estrategia o sistema de objetivos y políticas diseñe una opción de futuro, con completas prescripciones de contenido (objetivos, políticas, planes o proyectos), y sin embargo ellos no incorporen las actividades de soporte y

negocio o de naturaleza, sean actuales como potenciales, existiendo una discordancia entre las orientaciones que se enuncien y las actividades de las que depende la obtención de resultados económicos (negocios, cuando ello es lo requerido por la organización) o del cumplimiento de la propia naturaleza de la entidad. Ejemplo, una estrategia que para una empresa fabricante de artículos de

cosmética implique dedicarse fundamentalmente a desarrollar investigaciones avanzadas en tratamiento del cáncer y no hacer nada para mejorar el "negocio de la cosmética" (abandono del mismo no puede significar resultados mejores en dicho campo), o una universidad que se dedique a enseñanza secundaria o capacitación de trabajadores y no indica ninguna orientación de mejora en sus propios procesos de educación superior, etc. Ambos son ejemplos muy obvios.

GRÁFICO N° 1: Esquema del Proceso Estratégico de Dirección  
Conducir a la Empresa

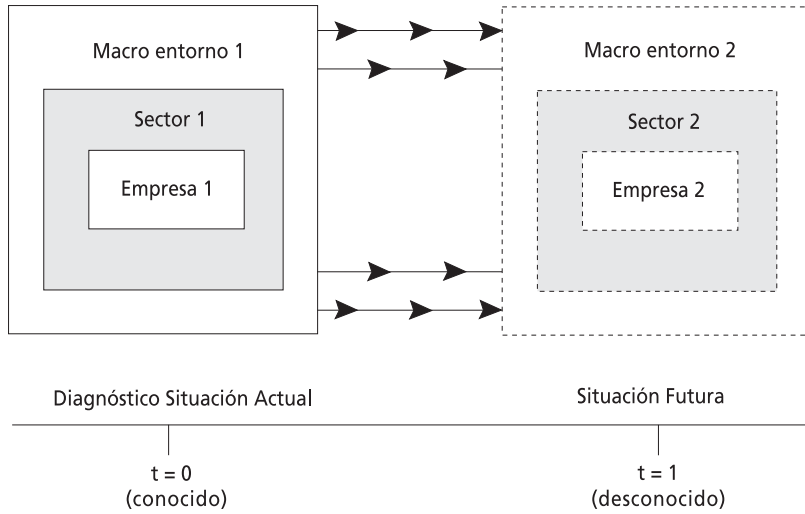
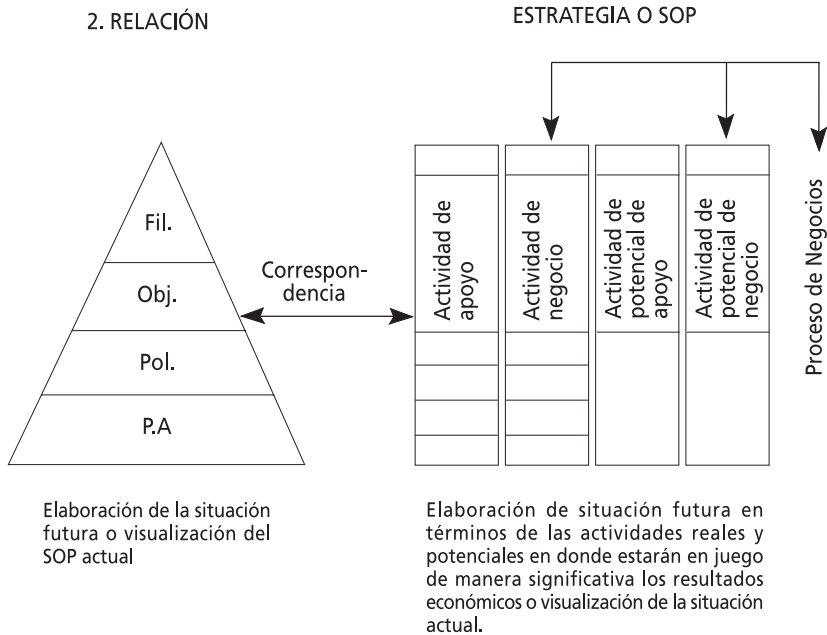
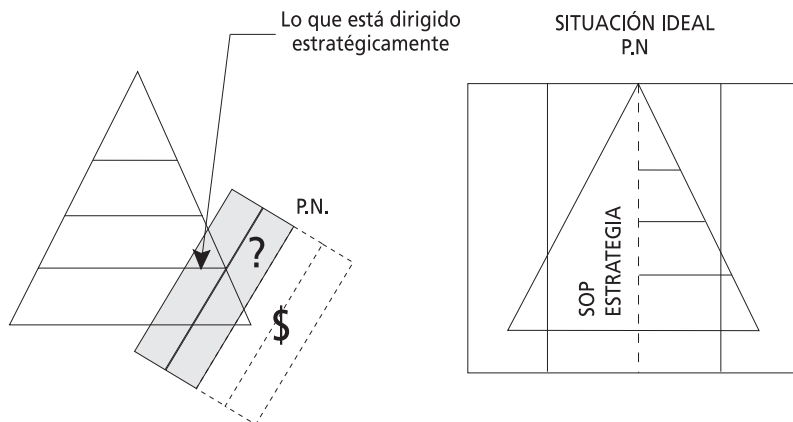


GRÁFICO N° 2





Pero, afinando más, uno podría pensar en una empresa de transporte marítimo que no considera para nada en sus orientaciones estratégicas las formas de transporte containerizada y con flujos hacia determinados países, pretendiendo tan sólo transportes tradicionales y a otros escenarios geográficos que aquellos en los cuales los flujos estén creciendo; su estrategia de adquisición de naves, establecimiento de sucursales, orientación de operaciones e inversiones, contratación y capacitación de personal sería discordante o sólo coincidente en muy pequeña parte con las actividades de las que depende el aporte a resultados como empresa de transporte (naturaleza o típicos) o desde el punto de vista de rentabilidad futuras.

Es así como el Análisis del Proceso de Negocio o Naturaleza de las organizaciones, modelo muy actual y que recién se está incorporando en forma sistemática al mundo empresarial y directivo para enriquecer el análisis estratégico, consiste en la identificación del conjunto de orientaciones, funciones, actividades y conjuntos de los anteriores que tienen directa relación y de los que dependen en forma decisiva, y principal, los resultados económicos en términos de ingresos (mayores o menores) o las pérdidas o ganancias, o el cumplimiento de sus propósitos esenciales.

El Proceso de Negocio es una parte del Proceso de la Naturaleza de la organización, ya que este último hace referencia a los resultados no sólo

económicos, sino al cumplimiento de los objetivos que por naturaleza y esenciales características corresponden a la organización.

Mientras el proceso de la naturaleza es propio de toda organización (familia, región, organizaciones con o sin fin de lucro, privados, estatales mixtos, etc.), el proceso de negocio, una especialidad dentro de aquél, agrega el aspecto financiero de ingresos, pérdidas o ganancias, en las organizaciones en las que esto es requerido.

Ahora bien, en principio, casi todas las actividades que se realizan en las empresas u organizaciones tienen algo que ver con sus resultados económicos o tienen repercusiones económicas, pero no todas son igualmente determinantes del logro de dichos resultados.

Hay así una jerarquización de la mayor dependencia de los resultados de unos u otras orientaciones, funciones o actividades, si bien todas ellas se realizan en las empresas<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Al respecto puede verse: *El concepto de objetivos y políticas y el Proceso de Negocio de la empresa* por José Luis Lucas, IESE (1974, España); *Análisis del Proceso de Negocio: experiencias europeas* del mismo autor (1975); *Pensar en negocios* (mismo autor: Revista de Antiguos del IESE, 1985). Autores posteriores como Michael Porter (*Estrategia Competitiva*, 1982) e Igor Ansoff (*Implanting Strategic Management*, 1984), lo tratan.

Se trata, entonces, de descubrir, describir y clasificar prácticamente en qué orientaciones, funciones y actividades de la organización están en juego los ingresos y retornos de la empresa de manera más destacada (de qué dependen los resultados en beneficios o pérdidas: proceso de negocio); y/o de qué depende cumplir o no con los objetivos y propósitos de la naturaleza que tipifican a la tal organización (proceso de la naturaleza, ampliable a instituciones aun sin fines de lucro sea para particulares o para el Estado).

## II. UN MODELO DE ALTA DIRECCIÓN (ESTRATEGIA)

En cualquier organización es necesario llegar a identificar de qué depende o qué actividades o aspectos son los que de una manera más importante inciden sobre los resultados de ella, tanto en términos de cumplir mejor su naturaleza como tal organización que es como un "negocio", o de qué depende ingresar dinero, y ganar o perderlo.

Sin embargo, con demasiada frecuencia, la dirección de las organizaciones no sabe en qué pierde o gana en el logro de sus objetivos naturales, o en dinero. "A través de la contabilidad financiera y de la contabilidad de dirección se obtiene una indicación de si gana o pierde dinero; no obstante, se gana o se pierde dinero en las empresas a través de acciones que no aparecen registradas en dicha contabilidades, o éstas no ofrecen más que la parte de la información que da a luz sobre los beneficios y pérdidas."<sup>10</sup>

Las afirmaciones anteriores se basan en la experiencia real de encontrar, en distintas empresas, orígenes de beneficios o pérdidas que no quedan recogidos, o sólo muy limitadamente, en los sistemas contables. Balances y Cuentas de Resultados y otras informaciones contables para la Dirección recogen volúmenes y montos de facturación; costos administrativos, generales, de

ventas, etc., cargas financieras, materias primas, stocks, amortizaciones, personal, etc. Sin embargo, estos son sólo totales, y, por más desgloses que se efectúen, no permiten visualizar las fuentes reales de ingresos y resultados, y particularmente, las fuentes potenciales de ellos.

Ejemplos: de estos datos no es posible visualizar que es mejor envejecer un componente de menor volumen (las "holandas", base de cognac) en los lugares de origen, y no incluido en el producto terminado, de mayor volumen y en el lugar donde las cavas (o depósitos) son más caros; ni descubrir que es conveniente entrar en la fabricación de embutidos por parte de un matadero que presta servicios de matanza de animales a terceros; ni percibir la conveniencia de ofrecer servicios de transporte, más seguros, embarque de las cargas además de transportarlas en la nave, muelles, etc.

Se requiere así de un modelo de análisis que permita encontrar los orígenes actuales y potenciales, y todo a ser posible, de los beneficios y pérdidas de una empresa, y los factores actuales y potenciales que permitan cumplir cabalmente con los objetivos que por naturaleza característica le corresponden a la organización.

En síntesis, los sistemas de información y registro contable tradicional consignan globalidades en los montos de ingresos y resultados, constatan que se han producido y en cuánto, pero no por qué se han dado, dependiendo de qué actividades se lograron en forma pormenorizada, y mucho menos, dependiendo de qué aspectos concretos pueden incrementarse en lo sucesivo.

Lo mismo en el caso del cumplimiento de los objetivos y propósitos de la naturaleza o típicos de la organización, se sabe o puede visualizar si se están logrando, pero se ignora por qué se han conseguido y del hacer qué actividades han dependido o dependerán en lo sucesivo.

<sup>10</sup> Antonio Valero en *Métodos de Alta Dirección para saber dónde y por qué se pierde o se gana dinero* en una empresa, DGN-178. Serie Investigación IESE, Univ. de Navarra, Barcelona, España, 1976.



### III. COMPONENTES DEL PROCESO DE NEGOCIO, TÍPICO, DE LA NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN

El modelo de Análisis del Proceso de Negocio o de la naturaleza o típico consta de los siguientes componentes, a partir de los más generales y esenciales para descender a los más operacionales:

- Bases del Negocio o Naturaleza de la organización.
- Areas de Negocio de la naturaleza o típicas.
- Operaciones de Negocio de cada área (u operaciones típicas o de naturaleza).
- Acciones y subacciones de Negocio para el desarrollo de las operaciones.

#### 1. El primer componente son:

*Las Bases del Negocio o de La definición de la Naturaleza de la Organización.*

Su identificación y definición en la organización constituye el primer paso para el análisis del Proceso de Negocio, o típico, o de la naturaleza de la organización.

Las bases del negocio sean "los rasgos distintivos, identificatorios, claves y originales que hacen a una empresa u organización lo que es (su naturaleza) y la definen desde el punto de vista de sus resultados "económicos y/o típicos o propios de su quehacer".<sup>11</sup>

La definición del negocio es conveniente que se haga en forma precisa y clara, y ello se hace necesario explicitarlo a través de varias ideas (cuatro o cinco); no es un refrán o slogan simplista ni un largo libro de 50 páginas. Consiste en matices identificatorios que describan por qué y cómo

se espera conseguir los resultados generales y, sobre todo, económicos. En general, es una pregunta por la "diferencia" (¿rasgos distintivos?) que hacen a una empresa u organización lo que es, y la separan de otras que actúan en un sector o ámbito (¿por qué había interés en comprarle, en pertenecer a ella como socio, directivo, empleado, o en vincularse con ella como financista, cliente, proveedor?, ¿qué de diferente ofrece como producto, forma de distribución, cobro o pago, servicios complementarios, por vivencia, etc.?). En el fondo está describiendo en qué se apoya la organización para desarrollarse, y si sus bases, propias, identificatorias, diferenciales de las de otros son muchos, tendrá más cimientos en los que apoyarse para la consecución de sus resultados.

Las características son:

- Varias pautas (sobre producto, distribución, mercado, proveedores, inversión y financiamiento, personal, relaciones con actores internos o externos).
- Medibles en dinero (\$) o equivalentes en él.
- Identificatorios, distintivos, ojalá únicos (que nadie más los posea): diferenciación y especificación ( semejanza con "rasgos distintivos").
- Que digan relación con la obtención de resultados (y que éstos sean económicos: "Negocios" en las empresas que son de negocio).
- Aspectos claves, fundamentales, esenciales, de duración al máximo plazo posterior posible.
- Constituyen la "filosofía de obtención de resultados", o sea, una parte de la estrategia básica o filosofía empresarial, que en sí podrá contener otras orientaciones adicionales que no apuntan a los resultados sino a valores o preferenciales y vocación extraeconómica.

Son el "núcleo económico de la filosofía o estrategia general de la empresa".<sup>12</sup>

Ejemplo: en una empresa del sector automotor, que fue una de las primeras en efectuar estos

<sup>11</sup> Al respecto puede verse: *Análisis de las Bases para una estrategia de exportación para una empresa chilena*, por Carlos De Carlos. Ponencia presentada al Seminario "El Negocio de Exportar: un desafío estratégico y operativo". Universidad Diego Portales-CINTAL, Junio 1987. Publicado por Revista Planteamientos Nº 4, agosto 1987. Universidad Diego Portales, Santiago de Chile. Págs. 31 y siguientes.

<sup>12</sup> De *Pensar en Negocios* por José Luis Tomás, Revista de Antiguos IESE, 1985.

estudios (1976) se puede observar, entre las bases inspiradoras de su negocio:

- a) ser una empresa con determinante participación en su propio mercado nacional (más del 66%, en un país mediterráneo);
- b) ser una empresa que aborda la producción de múltiples áreas de productos (la más diversificada del sector en el mundo: aviones, barcos, camiones, tractores, automóviles, etc.);
- c) en automóviles, privilegiar y no admitir ser secundario en los coches más pequeños y de menor precio, cambiando sus modelos tras 12/15 años de fabricación;
- d) no instalar plantas extranjeras sino por excepción trabajando en asociación con capitales locales y denominación diferentes de la matriz.

(NOTA: otras empresas del sector tienen bases muy distintas e incluso opuestas a la anterior: concentración en algunos modelos, cambios frecuentes de modelo, etc.). Entonces, su "negocio" no es tan sólo "producir y vender autos".

Otro ejemplo, una Escuela de Administración de Empresas, como supuesto podría tener sus bases en: a) muy buen contacto con los empresarios privados y sus egresados; b) disponer de una plantilla académica relativamente reducida pero de alto nivel de experiencia y contactos empresariales; c) conectarse con un determinado segmento poblacional de altos ingresos de colegios privados; d) tener convenios con algunas universidades y asociaciones internacionales académicas de cierto tipo o nivel; e) tener independencias económicas a través de realización de seminarios, cursos, programas, costo de matrículas, etc. No dependiendo de fondos aportados en forma estatal o exógeno a ella, etc. Como puede verse, es un núcleo filosófico del negocio y la consecución de resultados diferente e identificatorio frente a otras escuelas que podrían tenerlos distintos (o incluso no vinculados a aportes económicos si su naturaleza es distinta).

Otros ejemplos: dos compañías de transporte marítimo tienen entre otras las siguientes bases del negocio:

- a) Una de ellas, ser una empresa que cubre todas las líneas o tráficos existentes en su ambi-

to (granel, carga general a Europa, Japón, USA, cabotaje, etc.).

Mientras, otra sólo se dedica a algunas, especificadas y segmentarias dada su menor dimensión relativa.

- b) Mientras una de ellas emplea barcos nuevos de alto costo y de la más avanzada tecnología disponible, la otra adquiere unidades usadas, depreciadas, etc.
- c) Mientras una emplea sistemas de contratos con clientes amarrados a largos períodos y a menores precios obviamente; la otra no desea contratos, sino que se mueve por contactos directos y ofertas derivadas de sus mayores tráficos.
- d) Una con operaciones descentralizadas por áreas de negocio (o "subempresas"), la otra actúa en forma centralizada, etc.

Esencialmente, las bases del negocio descansan, para su descubrimiento por parte del directivo y para su posterior relación y formulación, en la definición de unos *rasgos distintivo, diferenciadores que singularicen la empresa* y que se refieran a los ámbitos productivos, tecnología, mercado, financiamiento, personal, ámbito geográfico, formas y orientaciones de distribución, etc. Manifestando unas "*ventajas competitivas*" apoyadas en la realidad de los antecedentes observables en el sector y propia empresa u organización (la base sería "buscar la diferencia ventajosa" en la generación de resultados).

Superar a los competidores de algún modo novedoso y original, observar carencias o necesidades no atendidas (anticipación). Esto requiere que tales ventajas "sean sostenibles" en el tiempo, es decir, no fácilmente duplicables por el resto de las empresas del sector;<sup>13</sup> ellas pueden significar primacías en costos, variedad de productos, facilidades de pago para adquisición, nuevos procesos productivos o de distribución, terminaciones y calidad al lado de un precio, vanguardia tecnológica, segmento definido de mercado, etc.

<sup>13</sup> Del discurso inaugural sobre *Dirección o Strategic Management* del profesor Edward Bellarin, Presidente de la Fifth Strategic. Management meeting.

Sin embargo, no son definiciones vagas y generales, sino opciones muy orientadas a "lo que se necesita o se carece en el medio".

Depende en síntesis de las fortalezas o apoyos con que se cuenta en la empresa, asociados a las oportunidades vistas por la vía de la diferencial supuesta de la existente.

2. El segundo componente del Proceso de Negocio son las denominadas:

#### ÁREAS DE NEGOCIO<sup>14</sup>

El Concepto de Areas Estratégicas de Negocio (SBA o Strategic Bussiness Area) lo desarrolló el profesor Igor Ansoff a partir de los trabajos pioneros de Mc. Namara y C.J. Hiteh, a principios de la década de los '60 en el Pentágono, con el concepto de "misión estratégica", equivalente militar de las áreas de Negocio. Otros trabajos precursores en este sentido fueron los de la aplicación del concepto de misión a la esfera empresarial por el Departamento de Estudios de General Electric, desarrollando el concepto de "Unidades estratégicas de negocio". Estas dicen relación con divisiones, departamentos, secciones, unidades organizativas de la empresa, que se crean y tienen la responsabilidad de desarrollar la orientación estratégica y dirigir la organización "para obtener resultados en una o más áreas de negocio" (tomado en los documentos de trabajo de la compañía, diciembre de 1971).

Obvio es que las áreas de negocio no tienen por qué coincidir con las áreas funcionales tradicionales si no son combinadas de ellas.

Areas de Negocio (SBA<sup>15</sup>): Son segmentos distintivos e identificables del entorno en el cual la empresa hace (actuales áreas) o puede hacer

(áreas potenciales), o sea, generar ingresos o beneficios o identificar actividades, gravámenes o restricciones a éstos. Se identifica cada área de negocio por relaciones de demanda y oferta, producto, mercado, tecnología que se dirige al sector (demanda) y/o se entregan por éste o por algunas empresas integrantes del mismo. Ejemplo: en el sector de exportaciones de muebles de madera habrá varias áreas de negocio identificables desde el punto de vista:

Del producto: Hogar, oficina, fábricas y dentro de cada uno de los sub-sectores de producto (living, dormitorio, comedores, closets, etc., en el caso de hogar).

Además, hay sub-clasificaciones por materiales empleados: maderas finas, enchapados, maderas comunes, aglomerados, etc., originando múltiples áreas de negocio actual (si las estoy desarrollando o potenciales, si no lo estoy ahora).

Inclusive, pueden existir intersecciones, entre las áreas actuales que permitan descubrir nuevas demandas dirigidas al sector, como ser plegables de playa, esteras, etc.

*Del mercado:* Altos, medios, bajos, intermedios segmentos, y respecto de cada país el significado de producto de calidad alta, media, baja tiene diferentes sentidos y precios y tratamientos legales o canales de distribución. Ella da origen a múltiples áreas de negocio.

*De la tecnología:* Sea por razones de características de los insumos o de los componentes empleados, los procesos de fabricación, transporte, almacenaje, carga, descarga, packing, recepción, etc., van dando lugar a otras tantas posibilidades de área de negocio.

Las diferencias, sea en producto, mercados, o tecnología, van a dar origen a las áreas de negocio en que mi empresa se desenvuelve (actuales áreas), siendo el resto áreas potenciales de acción que requeriría para poder incorporarlos a

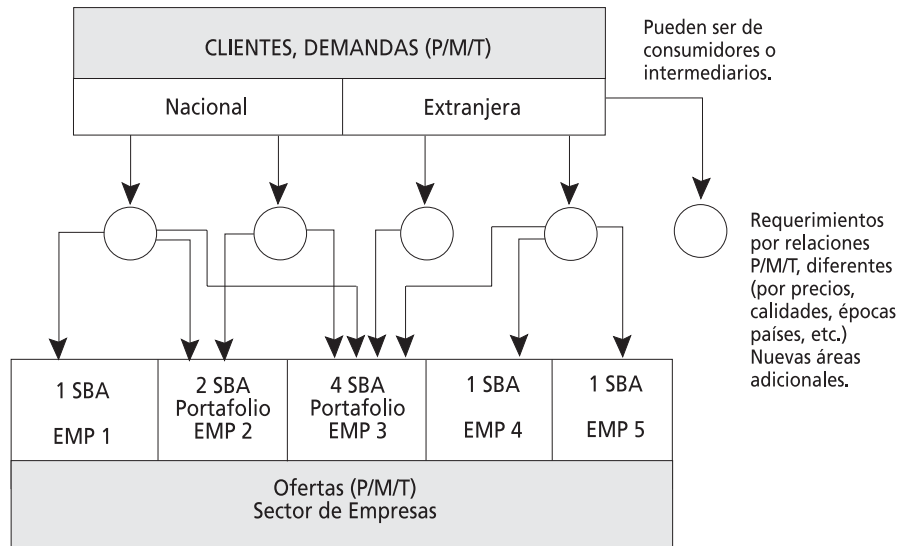
<sup>14</sup> Al respecto puede verse, además de nuestro breve trabajo ya aludido y publicado en la Revista *Planteamientos* de la Universidad Diego Portales, el libro *Implanting Strategic Management* del Profesor Igor Ansoff, Prentice Hall, Englawood Chiffs, N.Y., 1984, donde se desarrolla el enfoque de las áreas de negocios. También *Bases Conceptuales de la Administración Estratégica Sistemática* del Prof. Ansoff, publicado en Revista Sinergia N° 4 (1986) Escuela de Ingeniería Comercial, Universidad Católica de Valparaíso, páginas 115 y siguientes.

<sup>15</sup> Concepto de SBA (Estrategic Bussiness Area) tomado del profesor Igor Ansoff en su *Implanting Strategic Management* (1984), en español "Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial" Addison W., USA, 1998.

“mi negocio”. Obviamente que en otras organizaciones habrá “áreas de la naturaleza o típicas” de cumplimiento de su misión o esencia.

Un portafolio o combinado de áreas permitiría mejorar la posición de la compañía, un estudio detallado de ellas, anticipar el comportamiento de cada una, su evolución y la estrategia a seguir respecto del “cultivo” de las áreas actuales, y el “desarrollo” contenido, movimiento y acciones, para hacer aparecer nuevas áreas en mi empresa (diagnóstico de cada área de negocio actual y prospección de los potenciales).

GRÁFICO N° 4



En cada área de negocio se debe intentar identificar:

1. Perspectiva de crecimiento: Que no sólo expresa en simples tasas porcentuales históricas, sino en identificación (a través de las características de cada una) de las etapas de ciclo de vida producto/mercado en que se encuentra (innovación, crecimiento, madurez, declinación).

Dependerá:

- Estado de la demanda.
- Tamaño del mercado.
- Poder de compra y evolución.
- Barreras de intercambio (financieras, legales, comerciales existentes y anticipación de las futuras).

2. Perspectivas de beneficio: Que no sólo se refieren a perspectivas de utilidades ni se asocian al crecimiento del mercado sino a:

- Hábitos de compra (Extranjeros).
- Estructura competitiva (Nacional y Extranjera).
- Intensidad competitiva (Actuaciones).
- Sistema de distribución (Intermediación).
- Regulaciones (Gubernamentales y asociativas (nacionales y extranjeras)).

3. Turbulencias: (Cambios sorpresivos e intensos). Esperados que hace más erráticas las perspectivas:

- Económicas (Monetarias, laborales, etc.).
- Tecnológicas (Incorporación nuevas formas).
- Sociopolíticas (Cambios gobiernos extranjeros).

No es raro así encontrar 30-50 áreas de negocio en una gran corporación, un número de 10-20 en una mediana empresa y dos o tres en una empresa naciente, cada una de las cuales requiere un análisis separado y el examen de las restantes para descubrir áreas potenciales o de futura incorporación estratégica. Lo mismo es aplicable a organizaciones sin fin de lucro (áreas típicas o de naturaleza).

De esta manera, las SBA van a significar una "parcelación" del ámbito de actividad de la organización, sea por productos, por mercados, por tecnología, por ámbitos geográficos, etc. en que actúa, etc. Pero parcelación integrada por la definición que previamente se haya efectuado en términos de bases del negocio.

Así, por ejemplo, observando a los dos principales competidores alemanes de automóviles de lujo, podemos apreciar que ambos están ubicados en los cuatro segmentos, hasta hoy identificados del sector de coches de lujo: cupés deportivos, sedanes de gran tamaño, sedanes de tamaño medio superior y de tamaño medio, separados por tecnologías diversas (cilindradas, dimensión física, calidad de componentes, peso, velocidad, consumo, espacio ofrecido, maniobrabilidad, forma de construcción, componentes suministrados, control de calidad y verificación, etc.) Y dirigidos a mercados diferentes en ingresos, edades, sexos, etc. Ello da lugar a cuatro áreas de negocio diferentes para cada empresa, sin embargo, sólo uno de ellos tiene además, las variadas áreas de negocios que implican los camiones, los buses, los vehículos a todo terreno deportivos y militares, etc. Pero, además, y basado en sus bases del negocio, es posible observar que uno de dichos competidores se caracteriza porque en cada una de las áreas, sus coches son más veloces y potentes que el de su competidor, que sus precios son ligeramente inferiores (alrededor de un 20%), sus diseños son más estilizados y modernistas, sus equipamientos son más juveniles y deportivos, su resistencia y duración es menor, etc. Todo ello viene inspirado por las bases del negocio que previamente ha definido y que identifican el negocio de cada una de las empresas.<sup>16</sup>

Las áreas de negocio pueden ser actuales (las que hoy está desarrollando la organización) o potenciales (las susceptibles de desarrollarse en el futuro).

Estas últimas van a nacer de la observación de: a) las que actualmente está desarrollando la competencia local o internacional (de otros escenarios geográficos) para analizar su posible incorporación a la empresa; b) del descubrimiento de otras absolutamente nuevas y originales, que a partir de un examen de "qué falta" o "qué adición o mejora o variación sería apetecida".

La postura para el descubrimiento de nuevas áreas de negocio es la de ubicarse como si estuviera en el lugar del interlocutor de la empresa (cliente, proveedor, distribuidor, financista, inversor, personal operativo o directivo, etc.).

Así, Morita,<sup>17</sup> introdujo la variante "personal stereo" derivada del radio portátil, para hacerlo "verdaderamente portátil" para un joven que hace ejercicios, un oficinista que podría molestar a sus vecinos con el ruido, etc. Así nació en Marantz el equipo de radio de alta fidelidad llamado "MIDI" (para espacios más pequeños que los con rack tradicional); el automóvil familiar de tracción en cuatro ruedas de precio medio y bajo, partiendo de las necesidades de países con heladas invernales y caminos de difícil tránsito en ciertas épocas (Subaru) y así las tarjetas de crédito, el rent-a-car, la instalación de tiendas de departamentos en ciudades de provincia con extensiones como las de nuestra región metropolitana; los programas de diplomado para no profesionales en administración de empresas, los programas de post-grado monográficos y actualizados para egresados de administración de empresas en Chile, etc. Son nuevas áreas de "negocio" o cumplimiento de la naturaleza que, por supuesto, cada una de ellas supone: diferencias, sea en Producto/Mercado/Tecnología, o en los tres aspectos (obvio SBA diferente).

<sup>16</sup> Análisis efectuado a la lectura de informes internos de ambas compañías (una ubicación en Stuttgart y otra en Munchen), y en folletos de información a sus representantes o dealers, amén de la verificación personal de las características técnicas y de utilización de los coches.

<sup>17</sup> Aludimos al Presidente de SONY CORP, of Japan.

3. El tercer componente del Proceso de Negocio son las:

#### OPERACIONES DE NEGOCIO

Estas son las actividades o elementos identificables en cada área de negocio y de las que depende y tiene mayor impacto relativo en el logro de los resultados de dicha área de negocios.

Cada área de negocios tiene sus propias operaciones de las que depende obtener resultados económicos (o extraeconómicos: Logro): depende del desarrollo de actividades diversas.

Se trata de examinar cada área de negocios para ver qué actividades, funciones, tareas hay que realizar para que esa área específica genere ingresos o aportaciones a los resultados. Descubrir los componentes operativos de ella, y que suelen ser concreciones específicas de las funciones típicas de la empresa: diseñar, comprar, producir, verificar calidad, vender, promocionar, distribuir, financiar, cobrar, pagar, trabajar con personas, etc.

Identificar, desglosar, describir, calcular, en síntesis, conocer las 15 ó 20 operaciones de las que depende cada área de negocio clave de la organización, su descripción cualitativa y la cuantificación relativa de su incidencia económica y el aporte a los beneficios, o al logro de resultados (en organizaciones sin fin de lucro) que va a permitir dirigir mejor el negocio.

Ejemplos: en un predio agrícola puede haber varias áreas de negocio identificables: lechería, engorda, crianza, cultivo de trigo, frutales (ej: duraznos y mandarines), viñedos, cultivo de flores. Si los poseo todos, tendré tantas áreas de negocio, actuales; si algunas no las poseo, tendré entonces algunas áreas potenciales a ser desarrolladas. El área de cultivo de flores dependería de operaciones diversas para obtener resultados que las otras áreas, como es obvio. Entre ellas podrían estar: la creación de un ambiente artificial para evitar problemas de heladas, regadío y abonos en tales o cuales características, conexión con tales o cuales intermediarios, ahorros de tal o cual especie, ser transportadas en tal medio, época, frecuencia y condiciones (diferente de otros productos); producir en tales o cuales entidades y tamaños, etc., todo lo cual

representan aspectos diferentes de la lechería u otra área.

En el caso de un exportador de frutas, por ejemplo, hay que preguntarse sobre el papel de la compra de frutas, las diferencias económicas por compras anticipadas, a "ojo" o "por preferencias" de los consumidores y distribuidores u organismos fiscalizadores externos, y las formas alternativas de embalaje y despacho, los costos y formas de transporte, las exigencias sanitarias según los distintos escenarios a los que van dirigidos (en todos ellos éstas variarán), de prontitud de entrega, la estimación de las responsabilidades concretas que se deben desarrollar con la consignación de mercancías a terceros, los tipos de seguros (por unidad enviada, por conjunto de procesos), etc. En el ámbito académico, por ejemplo, tres áreas diferenciadas de actividad o negocio en una escuela de administración (relaciones específicas Producto/Mercado/Tecnología) como son: a) un programa de licenciatura de pregrado; b) un programa de diplomados a personas que ya son graduadas en otra especialidad y que se encuentren trabajando; c) un programa de post-grado (magíster o cursos monográficos post-licenciatura en la disciplina), dependerán necesariamente de operaciones distintas como es por ejemplo: formación y calificación de personal que lo imparte, horarios en que se den las sesiones, posibilidades de cobro de matrícula y sus montos, tipo de docencia (activa, teórica, aplicada, y "dosis" de cada una), programa de materias, articulación curricular, tipo de casos, literatura empleada, tipo de local e instalaciones, etc. Y ello condicionará el logro de resultados, concurrencia y aprovechamiento de los alumnos; generación de ingresos, o aun posibilidad de realización o de éxito o fracaso de tal o cual programa (o áreas de actividad o negocio que se intente implantar).

Debe tenerse en cuenta que las operaciones de negocio dependen entre otras de: a) la situación actual de la organización, su fortaleza, debilidades, posibilidades, incapacidades o capacidades; b) de la evolución de las respuestas que otras organizaciones están dando y de éxito o fracaso con que las están realizando (búsqueda de diferenciación aporte nuevo o condiciones severas);

c) de la evolución del entorno sectorial (clientes, intermediarios, financistas, disponibilidades económicas, apetencias, etc.) y macroentorno.

Por ello, las operaciones de negocio de las que depende el desarrollo de un área (SBA) son cambiantes, y las que fueron identificadas como apropiadas en un escenario, no necesariamente continuarán siéndolo en otros y ante otros requerimientos.

Obsérvese, si se quiere, el mercado de los radorreceptores, que en una época podrían depender de incrementar potencia, calidad de sonido, equipamientos sofisticados, etc., para pasar después a depender de precios más bajos, calidad tan sólo satisfactoria, facilidades de pago, tamaño menor (y comparación de los componentes), etc.

#### *Metodología:*

- 1) Definición de cada una de las SBA de la empresa, actual o potencial.
- 2) Análisis de cada una de ellas en términos que depende la realización económica en cada una.
- 3) Jerarquización en los temas u operaciones para medidas y cuantificar su aportación a los ingresos y resultados de cada área.  
Descripción acotada de cada operación y su medición.
- 4) Jerarquización de las diferentes operaciones de negocio de las que depende cada área de la compañía según el grado de aporte al logro de los resultados. Primero las que aportan más (y si es empresa de negocio, con la medición del aporte efectivo en unidades monetarias) para seguir descendiendo hasta aquellas que en su aporte es menor.
- 5) Ordenar todas las operaciones de negocio (en una compañía con cinco o seis áreas de negocio obtendremos en total más de 100 operaciones de negocio, a razón de 15 a 20 por SBA), en forma jerárquica, empezando por aquellas de las que dependen en mayor medida los resultados económicos o los ingresos (o la con-

secución de resultados no financieros, en organizaciones sin fin de lucro).

Ejemplo: de listado concentrado de una empresa cárnica chilena (1988). Incluye el listado de las primeras 45 operaciones de negocio detectadas (de entre 180 observadas), ordenadas en forma decreciente del aporte con que contribuyen a los resultados económicos de la compañía.

#### LISTADO DE OPERACIONES DE NEGOCIOS

- |         |  |
|---------|--|
| 1 y 2   | Faenamiento mecanizado de ganado mayor y menor.                    |
| 3       | Compras de porcinos en pie a buen precio.                          |
| 4 y 5   | Venta de porcinos en vara y despostados a buen precio.             |
| 6       | Compra de bovinos en pie a buen precio.                            |
| 7 y 8   | Venta de bovinos en vara (propios, consignaciones).                |
| 9       | Venta de carnes de vacuno al detalle.                              |
| 10      | Ventas institucionales de carnes de vacuno.                        |
| 11 y 12 | Compra y venta de ovinos a buen precio.                            |
| 13      | Servicios de cámaras frigoríficas.                                 |
| 14      | Mantención de buenas relaciones con los grandes ganaderos.         |
| 15      | Mantención de buenas relaciones con los pequeños ganaderos.        |
| 16      | Mantención de buenas relaciones con los consignatarios.            |
| 17      | Ventas de subproductos de porcinos.                                |
| 18 y 19 | Elaboración y venta de grasa comestible y sebo industrial.         |
| 20      | Elaboración y venta de harina de astas, pezuñas y carne.           |
| 21      | Elaboración y venta de decomisos.                                  |
| 22      | Elaboración y venta de huesos, tripales, sangre, páncreas y bazos. |
| 23 y 24 | Compra, salado y ventas de cueros a buen precio.                   |

- 25 Ventas de subproductos comestibles.
- 26 y 27 Importaciones de subproductos comestibles y cortes de bovinos.
- 28 Mantener buenas relaciones con mayoristas y clientes directos.
- 29 Atención de cualquier pedido de los clientes, independientemente del volumen a faenar.
- 30 Disponibilidad de amplias salas de ventas para los industriales.
- 31 Dotar a la Planta de diversas actividades de fabricación.
- 32 y 33 Mecanización de las actividades de desposte y elaboración de subproductos.
- 34 Mecanización de las actividades de fabricación de embutidos.
- 35 Reprogramación de las deudas en moneda extranjera de largo plazo.
- 36 Manejo de los excedentes de caja.
- 37 Rapidez en la gestión y ejecución de los cobros.
- 38 Ingreso al activo de los gastos incurridos en proyectos menores.
- 39 Utilización de financiamiento externo.
- 40 Compras centralizadas de materiales auxiliares.
- 41 Utilización de horas extraordinarias e incentivos a la producción.
- 42 Relaciones entre las Areas.
- 43 Servicios de forraje y corrales al ganado de clientes.
- 44 Arriendo de Feria.
- 45 Servicio de lavado de vehículos.

#### DETALLE DE ALGUNAS OPERACIONES DEL LISTADO DE OPERACIONES DE NEGOCIOS

- 1 y 2 *Faenamiento mecanizado de ganado mayor y menor.*
- La mano de obra supone aproximadamente un cincuenta y cinco por ciento de los costos de matanza.
  - Permite ahorros de mano de obra.
  - Exige una cierta inversión.
  - Agiliza las labores de matanza.
  - Facilita una mayor comodidad en los trabajos.
  - Aumenta las capacidades de cada línea.
  - Permite una atención inmediata al usuario.
  - Exige menor manipulación por parte de los obreros, a la vez que aumenta los estándares de higiene, facilitando la labor inspectiva.
  - Disminuye las mermas y pérdidas por una mayor eficiencia.
  - Facilita el trabajo de los subproductos conjuntamente con la matanza.
3. *Compras de porcinos en pie a buen precio*
- \$332 millones en 1984 que representan 2.600.000 Kg.
  - Los precios oscilan diariamente. Cuando los precios del porcino tienden al alza, los márgenes de venta se reducen por la fuerte competencia.
  - Exige información detallada de la existencia de ganado, precios de competidores, etc.
  - Generalmente el precio tiende al alza en los meses de invierno, debido al incremento de la demanda por este tipo de carne.

Es preciso consignar tres observaciones principales:

- a) Como puede desprenderse del detalle de ON anotadas, pertenecen a diferentes áreas de negocio (o zonas identificables P.M.T.), a saber: vacunos, porcinos, ovinos, subproductos,



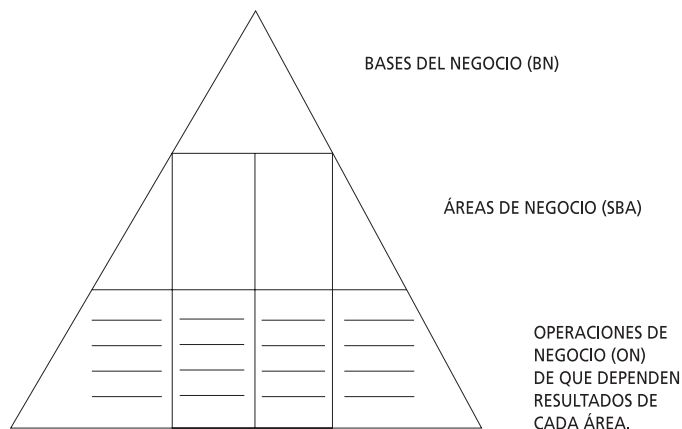
finanzas-endeudamiento, compras, distribución, etc., áreas dentro de las cuales se ordenaron los ON en forma previa, antes de pasar a efectuarse la consolidación a nivel de toda la compañía según aportes económicos.

- b) Cada una de las ON debe ser estudiada en forma cualitativa y, sobre todo cuantitativa, para verificar sus aportes. A continuación se entrega un somero bosquejo del análisis de tres de ellas, en la parte conceptual apoyada por un estudio técnico-financiero que aquí no se refleja por ser privado de la compañía.
- c) En la realidad de un análisis dinámico evolutivo de la empresa, puede acontecer que lo observado en una oportunidad como operación de negocio para el desarrollo y los resultados de un SBA, posteriormente (quizás años después) resulte constituyendo un área de negocios SBA en sí misma, y aun, algunos años más tarde, su desarrollo con otros SBA adicionales y complementarios, venga a constituir una empresa asociada, filial, o aun, independiente totalmente.

Tal ha sido, por ejemplo, el ciclo observable en el sector transporte marítimo donde a las preguntas “de qué depende la consecución de resultados en el área de transporte de carga”, uno de los aspectos centrales resultaba ser el agenciamiento y proveeduría de la nave y la obtención y embarque de cargas de parte de clientes (operaciones de negocios medibles y disponibles). Sin embargo, tal actividad la llevaban a cabo agentes de naves (terceros). Se desarrollaron en la propia empresa. Y observando el incremento de dicha actividad, la posibilidad de servir a otras compañías navieras, la posibilidad y necesidad de efectuarlo en los diferentes puntos de recalada, etc., la ON originaria se convirtió en un SBA y aun dio origen a otras empresas subsidiarias (AGUNSA en Interoceánica, SAAM en Sudamericana, etc.).<sup>18</sup>

Se puede observar aquí la repercusión estructural del análisis del Proceso de Negocio y la ampliación de las Unidades de Negocio (Organizativas, ON), o estructuras para el desarrollo de los componentes del Proceso de Negocio.<sup>19</sup>

GRÁFICO N° 5: Esquema del Proceso de Negocio



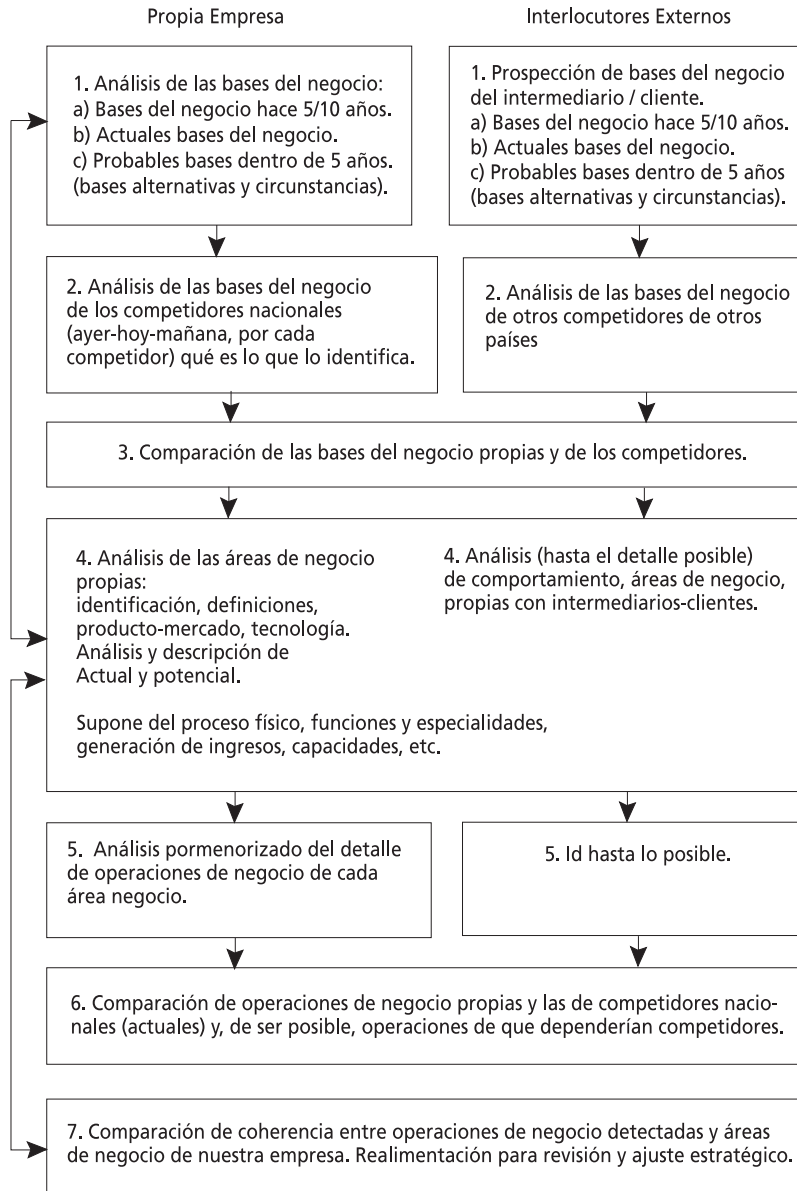
<sup>18</sup> Al respecto puede verse: *El Proceso de Negocio: Un Análisis experimental en una empresa: Empresa Cárnica Llanquihue* (nombre ficticio para una empresa real) por Ernesto Hes Noé. Memoria de grado dirigida por profesor Carlos De Carlos (Esc. Ing. Comercial UCV, 1985) y Estudio de las áreas de *Negocio Actual y Potencial para una gran compañía Naviera Chilena*, Carlos De Carlos S. Documento Interno. Escuela de Ingeniería Comercial UCV., 1996. Y otros documentos y asesorías al respecto.

<sup>19</sup> Igor Ansoff *Implanting Strategic Management*. Op. cit., págs. 250 y siguientes, 1984.

#### IV. MODELO DE ANÁLISIS Y DISEÑO ESTRATÉGICO CONSIDERANDO EL PROCESO DE NEGOCIO

Se trata en primer lugar, de efectuar un diagnóstico de la realidad interna y externa (Sector y macroentorno) para la organización. Con instrumentos de base son los tradicionales de la Planificación Estratégica (BCG, Mc Kinsey, Análisis Fuerzas competitivas, sinergias, oportunidades, peligros, fortalezas, debilidades, etc.).

GRÁFICO N° 6: Esquema



- a) Análisis de la propia empresa en sus ambientes interno, sectorial y macroentorno para vislumbrar tendencias y aspectos claves.
- b) Análisis de los interlocutores: intermediarios, clientes, competidores, financistas, inversionistas, Estado.

En ambos casos debería tratar de identificarse el proceso de negocio (mío y de los interlocutores): a) en qué descansa y de qué depende; b) en qué descansa, se apoya y de qué depende el negocio (Bases, áreas, operaciones en cada área, actuales y potenciales) por parte de mis interlocutores. Así podrían vislumbrarse tendencias estratégicas a ser empleadas.

## V. ALGUNOS ALCANCES Y CONCLUSIONES PROVISIONALES

El modelo del Proceso de Negocios o de la naturaleza o típicos, se propone ampliar las reflexiones y alcances respecto de la vigencia de las Bases, Areas y procesos de negocio de diversas organizaciones, de variados sectores, para contribuir a una mayor efectividad de los proyectos de desarrollo empresarial a través de antecedentes significativos que la información contable, financiera, comercial, técnica y presupuestaria, por sí mismas no pueden proporcionar.

Trata de profundizar en el análisis y descripción para formulación de opciones estratégicas de orientación futura en las áreas y procesos de negocio de las organizaciones, describiendo, detallando y desarrollando estratégicamente aquellas actividades que tienen un mayor impacto relativo en los resultados económicos y en el cumplimiento del objeto de la entidad, en su caso.

Presenta fundamentos conceptuales y aplicados a evidencias reales de utilización y aporte a la Dirección de Empresas, a través del desarrollo de los conocimientos y habilidades para analizar y poner en práctica sistemas de administración estratégica que conduzcan a resultados positivos.

Específicamente, pretende:

- 1) Mejorar el estudio de diagnóstico de la situación actual y perspectivas de una organización, al vincularlo a los resultados y a las ac-

ciones de que éstos dependen en forma detallada y operativa.

- 2) Proporcionar un temario sobre el que plantearse estrategias y resultados de negocio y optimizaciones en el tiempo.
- 3) Permitir enjuiciar estrategias, objetivos y proyectos, en base a las acciones de negocio que consideran y aseguran en su aporte económico (para qué sirven y en qué se apoyan). Sirven entonces, para evaluar una estrategia en cuanto a si coincide o no con las bases, áreas y operaciones de negocio de que dependen los resultados. El mensaje es entonces "no basta con disponer de estrategia, lo necesario es que éste logre resultados o se encamine a lograrlos" (coincida con el Proceso de Negocios y sus componentes).
- 4) Proporcionar un modelo básico de los aspectos relevantes sobre los que el directivo ha de informar a sus superiores, para contribuir a la alta dirección. En realidad, ésta se debería fijar (ej.: en las reuniones de Consejo de Administración o de Directorio) en la marcha de la SBA y las ON: cómo se están cumpliendo, qué variantes hay que introducir en ellas, etc.
- 5) Completar un sistema de contabilidad y gestión en los aspectos, actividades y operaciones claves de las que dependen los resultados.
- 6) Facilitar la distribución de encargos y la estructuración (o reestructuración) al observar la adjudicación de áreas y operaciones de negocio en cuanto a lo requerido para realizarlos, la dependencia de la obtención de resultados de algunos en cargos específicos, y en síntesis, lo que falta por organizar en una empresa para conseguir mejores resultados.

Además, y desde el punto de vista estructural, el Proceso de Negocio, que corresponde al nivel planificación a lo que en el proceso de organización es la idea de Unidades de Negocio, encargadas de dirigir y operar una parte identificable del Proceso de Negocio. El requerimiento de Unidades de Negocio fijas será, primero, las áreas de negocio que, en razón de sus especialidades en Producto/Mercado/Tecnología, requerirán unidades especializadas para llevarlas a resultados.

Y los subdepartamentos organizativos estarán en relación con las operaciones de negocio que se identifiquen para cada área.

Por otro lado, este estudio origina necesariamente una evaluación de la organización y eventualmente, una reestructuración. Cuando se efectuó el análisis del Proceso de Negocio en una gran empresa europea de frigoríficos y mataderos de vacunos, se descubrió que todo el negocio dependía de los compradores de ganado, personajes de escaso nivel en organización (adscritos al quinto nivel estructural de la empresa), y sin embargo, de la calidad de los vacunos adquiridos dependía todo el giro de la matanza, desposte, distribución, cobros, pagos, etc. Sus remuneraciones eran muy bajas y su destreza muy alta para identificar animales de calidad, peso y características útiles para los procesos de la compañía. Una observación obvia era que no eran ni ingenieros, ni administradores, ni contadores, etc., pero con una oferta mínima un competidor podría privar a la empresa de éstos. Se les ubicó como área de dependencia directa de Gerencia General, se les mejoró los sueldos, se les incentivó a crear una “escuela de formación de compradores de ganado, etc.”, ya que en el listado de 200 operaciones de negocio de la compañía, la primera en su aportación a los resultados era la “compra de buenos animales en calidad, peso, cantidad de carne aprovechable, etc”.

Por último queremos consignar dos aspectos adicionales:

- 1) La sugerencia de pensar en nuestras escuelas de administración de desarrollar, además de investigaciones sobre el Análisis del Negocio o Naturaleza de las empresas y organizaciones concretas, la dictación de cursos optativos a nivel de último año y como complemento del Area disciplinaria de Dirección Estratégica o política de Dirección Estratégica o política de Dirección, Política de Empresa (Strategic Management o Política y Acción Administrativa) de un curso como el que se indica a continuación en un anexo.

Además, y en nuestra experiencia de los últimos años, este tema es de absoluta vigencia a nivel de ejecutivos de empresas y los graduados

de administración como que en los últimos años<sup>20</sup> hemos compartido con ellos una veintena de seminarios al efecto.

- 2) Por nuestra parte, en los últimos cuatro años estamos realizando una investigación en empresas de Santiago y Valparaíso, profundizando prácticamente en el análisis del proceso de Negocio en dos de las mayores empresas navieras del país, en dos de las mayores tiendas de departamentos del país, en tres de las distribuidoras de automóviles que importan vehículos para vender a través de concesionarios en el país.

Además, con un equipo de graduados, gerentes en las respectivas empresas, estamos realizando seis trabajos de investigación en diferentes escenarios:

- Estudio del caso de Yogurt Dannon, enfocado desde el punto de vista del Proceso de Negocio, en la zona Metropolitana.
  - Detección, Análisis e Implementación de un Area de Negocios nueva en el Mercado de Tarjetas de Crédito (que originó la aparición de la última tarjeta de crédito en el sector).
  - Análisis y diseño del Proceso de Negocio en la División de Comercio Exterior de un Banco chileno.
  - Detección, análisis y expansión del Proceso de Negocio en una agencia noticiosa nacional.
  - Reestructuración y creación del sistema de Unidades de Negocio derivado del análisis del Proceso de Negocio de sucursales bancarias en dos instituciones financieras.
  - Diseño de un Plan de Desarrollo Quinquenal para una Escuela de Administración chilena: bases áreas y operaciones de aportación a los resultados y diseño de proyectos escalonados en el tiempo para su implementación.
- 3) Para terminar, deseo hacer unos breves alcances acerca del análisis del Proceso de Negocio de los competidores y los interlocutores ex-

<sup>20</sup> En un anexo anotamos el esquema del curso de *Análisis Estratégico del Proceso de Negocio*.

ternos. En un próximo artículo haremos referencia detallada a ello, pero por ahora queremos consignar que el descubrimiento del proceso de negocio y sus componentes respecto de interlocutores, especialmente los competidores, no podrá sufrir la lógica “de general y significativo a particular y operativo” que tiene el análisis y diseño del sistema que se cree para uno mismo, por la reserva que el competidor tendría de su esencia, la “intimidad” empresarial (aquí el proceso de negocio resulta al alma misma de la manera como obtiene sus resultados una empresa, y no la van a relatar a la competencia).

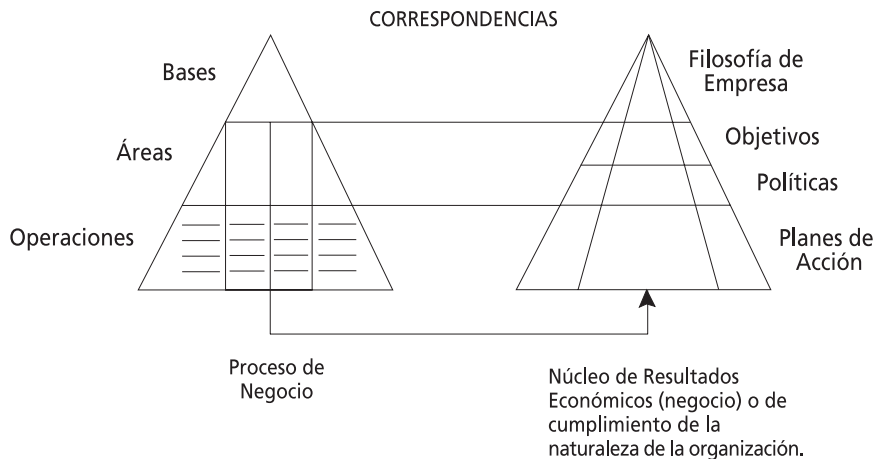
En general se procede a la inversa, descubriendo por las experiencias (actuaciones reiteradas y significativas que son percibibles) las operaciones de negocios, y asociándolas, descubrir cómo definen sus diferentes áreas de negocio; y de

cómo manejan éstas, sus bases del negocio.

La verdad es que este análisis permitirá tener un Proceso de Negocios “presuntivo” del competidor, pero que permite conocer qué va a hacer en el futuro, con altas posibilidades de que ello acontezca... y tomar para la propia empresa las medidas pertinentes.

En síntesis: El análisis del Proceso de Negocio de una empresa (o de cualquier organización) implica verificar las fuentes y los ingresos económico-monetarios y de aporte o afectación a resultados. Es indispensable para verificar o evaluar una estrategia (o SOP) o para aportar al diagnóstico necesario para determinarla. Así, cada componente del Proceso de Negocio debe reflejarse en el ámbito correspondiente del SOP, que indica la opinión y norma elegidas para la acción y desarrollo futuro.

GRÁFICO N° 7



NOTA: Todo lo indicado acerca del Proceso de Negocio es aplicable para instituciones que no sean de negocio, entendiendo que se tratará de la identificación de bases de la “naturaleza”, áreas de la “naturaleza”, operaciones de la “naturaleza”, o propias o esenciales de ella (proceso de la naturaleza de la organización).

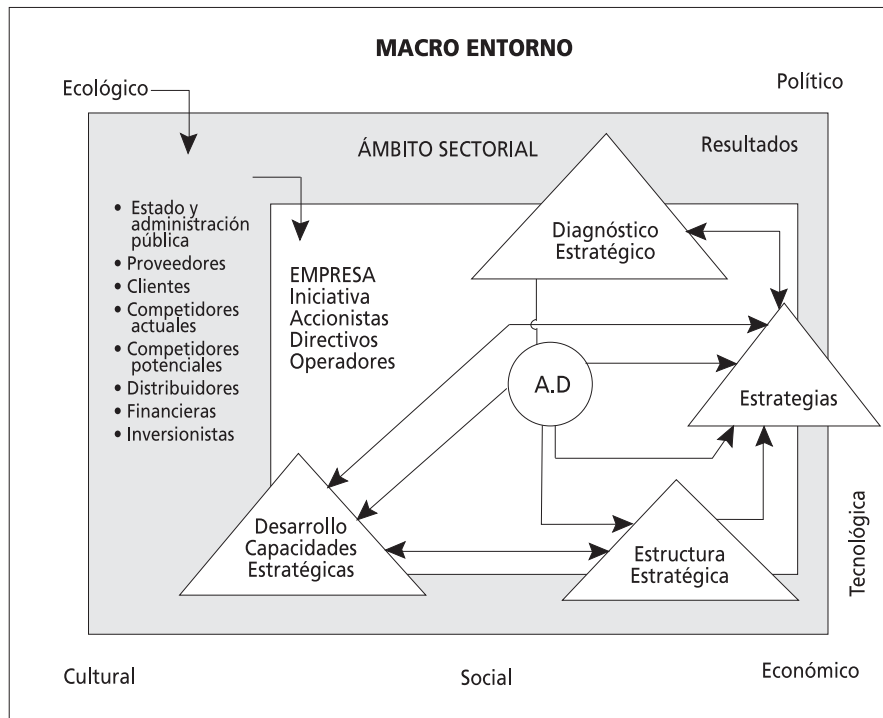
## RELACIÓN PROCESO DE NEGOCIO CON SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN

El Sistema de Alta Dirección (SAD) constituye el conjunto coherente y sistemático de actividades propias de la Alta Dirección (Política de Empresa, Administración Estratégica) o del "vértice organizacional" para conducir la EMPRESA ENTERA hacia una situación futura deseable como mejor que la actual. Para ello realiza una conducción del conjunto total empresa (no una parte, negocio, función, país solamente) enfrentando: 1) la conducción de la empresa misma (en su "interior"). 2) enfrentando un sector o industria (con proveedores, clientes, financistas, competidores actuales y potenciales, inversionistas, comunidad local o externa, etc.), y 3) un macro entorno o país o región, o mundo, ahora globalizado. En ellos realiza: a) un Diagnóstico total de

Empresa y completo de escenarios en estudio, b) un Diseño del futuro o estrategia, también completo y total para gobernar estratégica, táctica y operativamente el conjunto (SOP o planificación estratégica o "estrategia planificada": detallada, explicitada, operativizada), c) una estructuración estratégica (o distribución de la acción acorde con la estrategia diseñada (esquema de encargos, cargos, encargados y relaciones coherentes con la estrategia diseñada para toda la empresa en todas sus áreas, negocios y niveles, d) el establecimiento de un sistema de desarrollo de capacidades (o procesos de avance: control, retribución, capacitación que asegure el logro de la estrategia y sus planes de ejecución por la estructura establecida y las personas de la empresa, en toda ella. Tales son las responsabilidades y funciones de la Alta Dirección al concluir el todo.

### ANÁLISIS DEL NEGOCIO AJENO PRINCIPIOS DE BASE:

#### GRÁFICO N° 8: EL SISTEMA DE DIRECCIÓN GENERAL O ALTA DIRECCIÓN



Así, la Alta Dirección aparece conduciendo y encabezando la Empresa y realizando para toda ella el *Sistema de Alta Dirección*: Diagnóstico, Estrategia de Estructuración Estratégica y Desarrollo de Capacidades, obtención y evaluación de resultados, y vuelta comenzar en la administración del proceso.

El Proceso Estratégico del Negocio o Análisis Estratégico del Negocio visto en este capítulo, es un Modelo Complementario del Sistema de Alta Dirección (SAD) que lo refuerza en todos sus componentes en cuanto a asegurar la maximización de la facturación, participación de mercado y, sobre todo, la rentabilidad (beneficios a lograr con el SAD).

Así, el Análisis Estratégico del Negocio (AEN), a) refuerza el *Diagnóstico Estratégico* (o del total de la empresa y a largo plazo) constituyendo un método de diagnóstico estratégico adicional a los más clásicos (FODA, Mc Kinsey, BCG, Análisis de la Industria o Fuerzas Competitivas, Análisis de Sinergia, etc.), al estudiar las Bases, Areas y Operaciones de las que depende sea empresarial (Bases), en específico (áreas) y en términos operativos para cada área (operaciones de negocio), la maximización de la facturación y los beneficios por parte de mi empresa, de mis clientes, competidores, financistas, etc. En el fondo para detectar, “cuál” y “cómo” es el negocio, en qué consiste el negocio de los interlocutores de la empresa. Así se puede coincidir en intentar satisfacciones a los distintos en “su negocio”, negociar mejor con los proveedores y financistas, al comprender mejor y describir su negocio, asociarse y fusionarse con otros o aún competir mejor con los “adversarios conociendo el negocio de ellos ya sea, para evadirse de ellos, agredirlos, provocarlos, etc.

Por otra parte el AEN, sirve como eficaz método para b) *diseñar una estrategia* y una planificación estratégica, o incluso, *evaluar una estrategia ya diseñada*, en cuanto a “poseer” o no un “proceso de negocio” que posibilite maximizar ingresos y beneficios en dinero, o no lo tenga.

Se debe tener presente que no necesariamente por el hecho de tenerse una estrategia se conseguirá el éxito o los resultados. Hay muchas em-

presas, y países que, teniendo estrategias tienen resultados superiores a otros, incluso hay empresas que con estrategia y todo han fracasado (y países que con estrategia y todo han perdido las guerras) ¿Qué pasa?

*Que hay estrategias “mejores” que otras, ¿y qué las hará mejores?, que están más centradas en una Administración Estratégica del Negocio (AEN).*

Puede haber estrategia sin estar centrada en el negocio, es decir, en la pretensión cierta o más racionalizada, u “ordenada a”, la maximización de beneficios y facturación en *dinero*.

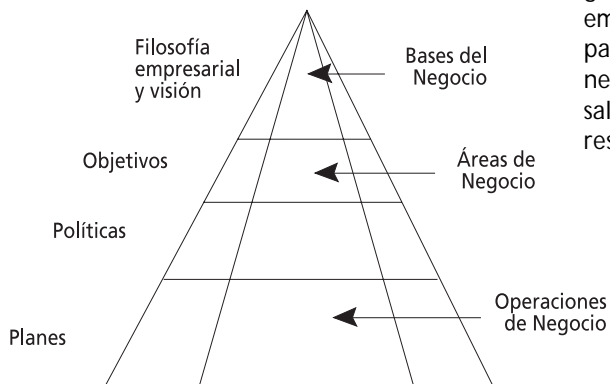
En este sentido, y como modelo complementario para el diseño de una *estrategia planificada*, o para evaluación de una estrategia ya diseñada previamente, se produce un fenómeno de interrelación y correspondencia recíproca entre ambas: estrategia planificada (Componente del Sistema de Alta Dirección) y los componentes del Análisis Estratégico del Negocio: es cuanto a que, para que se produzca o exista el negocio en una estrategia, ésta debe identificar los factores de maximización de ingresos y de beneficios. Entonces, el Proceso de Negocio sirve para *evaluar* una estrategia en cuanto a verificar si dispone o no de factores que aseguran elevar los ingresos y la rentabilidad (negocio).

- 1) Toda filosofía o visión o estrategia competitiva (de la empresa externa) debe tener algunas Bases del Negocio (o claves determinantes, originales ojalá únicas que aseguren aumentar la facturación y la rentabilidad: son como rasgos distintivos o ventajas competitivas, pero medibles en aportes en dinero (ingresos y beneficios). Si no las hay, se dispone de estrategia pero, con seguridad, no habrá rentabilidad. Si se pierde alguna de las “Bases del Negocio”, afectar o dañar a resultados e ingresos: hay que buscar o crear estas bases en reemplazo. Y tener, ojalá, varias bases del negocio.
- 2) Los objetivos y políticas deben ordenarse por áreas de negocio y no sólo por funciones. Cada área requiere sus objetivos de producción, comercial, finanzas, personal, investigación, etc., ya que se requiere:

1. Resultados en cada una (facturación y beneficios).
  2. Verificar la importancia, y aporte económico, relativo de cada área a la empresa.
  3. Hacer "competir" entre sí las áreas de una empresa.
  4. Hacer un seguimiento a cada una de ellas, etc.
- 3) Los planes de acción, o de ejecución, o los *proyectos*, requieren detección y especificación de las *operaciones de negocio*, o sea, detectar las actividades *determinantes*, cruciales, más importantes, de las que dependen los ingresos y beneficios de cada plan de acción (o que aporten más o menos a ellos, jerarquía entre las tareas y actividades).

En *síntesis*, el *Proceso de Negocio*, y sus *componentes*, son el "*Núcleo central económico*" de la estrategia de la compañía, que permite asegurar resultados económicos y beneficios. Sin él, la estrategia puede cumplirse, pero al no detectar los aspectos de los que dependiera en forma determinante u detallada y precisar los resultados, no producirá utilidades esperadas.

GRÁFICO N° 9



Además, el proceso de negocio tiene una relación determinante de contribuir a centrar la puesta en práctica o implementación de una estrategia. La *estructuración estratégica* (o la determinación sistemática de encargos, cargos, encargados y relaciones entre ellos, coherente con la estrategia diseñada) y el *sistema de desarrollo de*

*capacidades* estratégicas o procesos de incentivo o avance hacia la estrategia, para que la estructura se encamine a cumplirla; o, control estratégico de gestión; retribución y motivación estratégicamente diseñada; y capacitación estratégicamente concebida), también están determinantemente vinculadas y dependientes del Análisis Estratégico del Proceso de Negocio.

Así, la *Estructuración* no solo debe corresponderse con los propósitos y objetivos y actividades requeridos por la Estrategia definida ("Estructuración Estratégica" o "de acuerdo o coherente con la estrategia) sino, y principalmente, con el proceso de negocio (bases, áreas, operaciones). Entonces, la selección de directivos y personas debe hacerse según el proceso de negocio; la determinación de los cargos y niveles y puestos de las personas, según su capacidad y calificación para enfrentar el proceso de negocio con éxito. Las formaciones del personal, su ascenso, traslados, las remuneraciones, la capacitación del personal, se hacen tomando en consideración las contribuciones, resultados y aportes en el proceso de negocio (en el incremento de la facturación, en el incremento de los beneficios, en las innovaciones del proceso de negocio, creación de otras áreas de negocio, tipos y escenarios geográficos, nuevos, etc.) La jerarquía dentro de la empresa, entre "iguales", se determina en gran parte por las responsabilidades en el proceso de negocio: el gerente del área de negocio, sucursal, filial, etc., que aporte más a la facturación y resultados-beneficios, generalmente debe ser considerado *prima antigüedad* para ascensos, o subrogaciones, u otro, además de recibir remuneración superior (participación, comisiones, etc.)

Así, tanto la Estructuración como los sistemas de verificación y control de gestión debe hacerse en consideración de las contribuciones a beneficios, a facturación ("negocio"): se controlará más y mejor la que más contribuye a la facturación y beneficios y menos lo que es menos relevante en su aporte. O a la inversa, se controla y verifica (y capacita más, e incentiva, etc.) a aquella área, actividad en operación que se ha quedado postergada en su aportación al "negocio" (facturación y beneficios).



Recordemos que no basta con definición “el negocio” de la empresa como:

- 1) El *Ámbito de Mercado* (o industria) en que *la empresa compete* (el “negocio” como perspectiva de “industria”, “sector” o “macro área o zona” de actuación empresarial: estoy en el negocio de la distribución eléctrica, o de la generación eléctrica, o ambos, o en el “negocio” de la concesión automotriz local, o en el de la implantación y representación nacional de autos extranjeros; o en el negocio del embalaje de frutas, u otro; tampoco basta con definición del “negocio de la empresa” como:
- 2) La *“Posición relativa de una empresa dentro de una industria”*, como decir “estamos en el negocio de los hipermercados y entre los *líderes del mismo*”; o estoy en el negocio de los seguidores retardados o de los pequeños viñateros exclusivos, o soy el menor de los grandes o al más rentable de la industria tal.
- 3) La definición del *negocio*, en realidad mira a la rentabilidad y facturación, está más acotada que las anteriores: son los *factores determinantes* del incremento y maximización de la facturación y los beneficios en un área o industria y de una situación relativa dentro de ella (aludiendo a las dos definiciones del negocio antes indicados): Cuáles son los factores determinantes de mi facturación y los beneficios (actual), y los incrementos y maximización de ellos (negocio potencial), estudiando ya, y por supuesto que estoy en tal área o sector industrial y tengo tal posición selectiva en él.

Muy ingenuo resultaría comentar en el directorio de General Motors que “estamos en el negocio de la producción y distribución automotriz” o que “nuestro negocio es tener el liderazgo de ella en volumen de ventas en casi todo el mundo”.

Antes bien, y además de lo anterior, que es obvio, nuestro negocio lo determinan tales factores determinantes de que facturemos tal cantidad y obtengamos tales beneficios anuales: o sea, esas diez o doce bases del negocio, esas áreas o zonas de actuación (algunas más importantes y decisivas que otras para nuestra facturación); y esas operaciones de negocio, de las que depen-

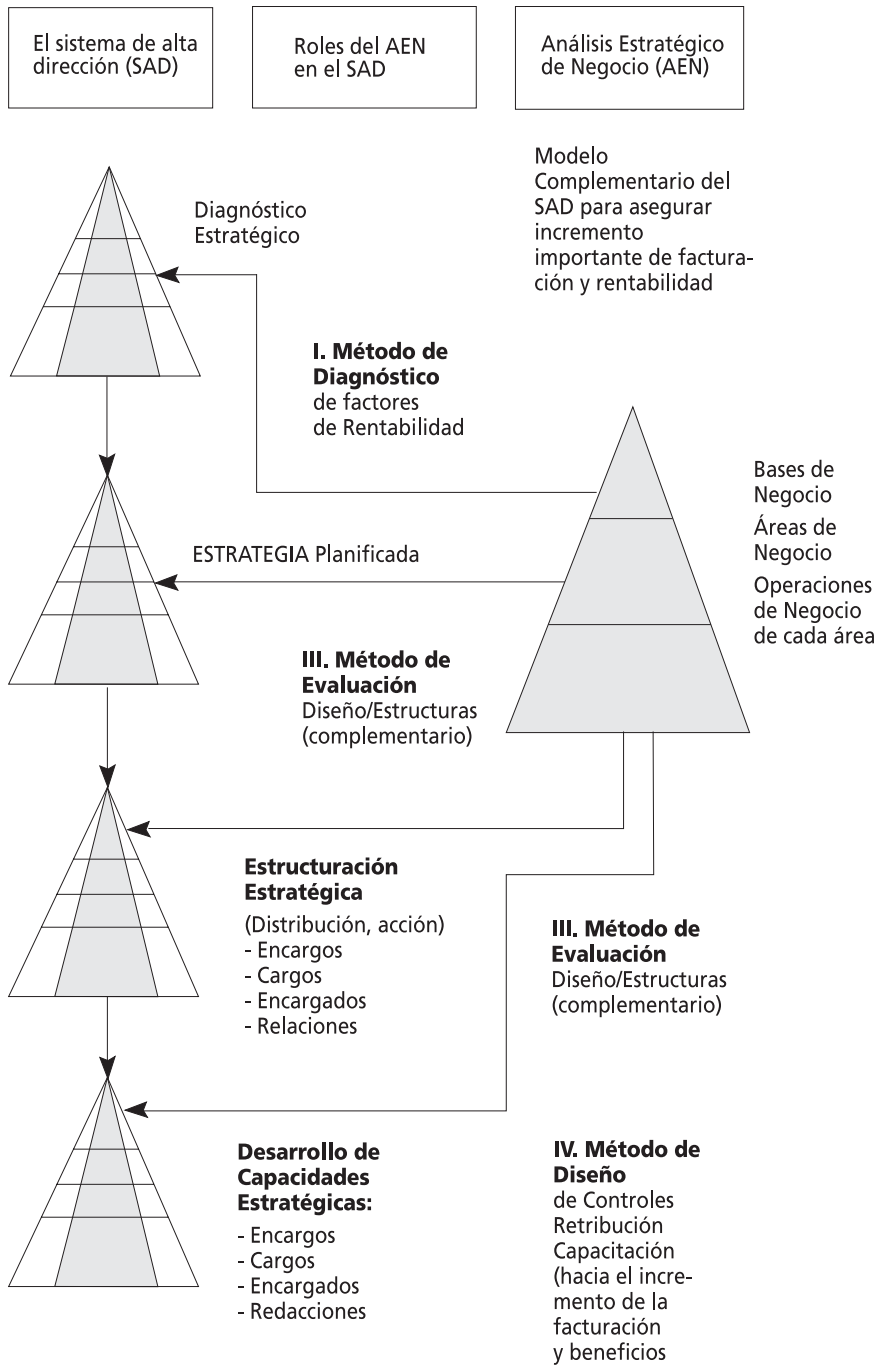
de los incrementos de facturación y de beneficios en cada una de las diferentes áreas de negocio en que estamos. (*Ver Gráfico, página siguiente*)

**NOTA:** Todo lo indicado acerca del proceso de negocio es aplicable para instituciones que no sean de negocio, entendiendo que se tratará de la identificación de bases de la “naturaleza”, áreas de la “naturaleza”, operaciones de la “naturaleza”, o propias o esenciales de ella (proceso de la naturaleza de la organización).

## ANEXO I

### FICHA DESCRIPTIVA DE UN ÁREA DE NEGOCIO Y SUS OPERACIONES

1. Nombre de área (provisional) en estudio:
2. Descripción: Aspectos fundamentales que la identifican en producto, mercado (clientes, destinatario, tecnología).
3. Por qué es Área de Negocio: volumen aproximado demanda/años, mes:
  - Tendencia histórica: creciente, estable, decreciente porque en 19...qué de... y en 19...fue de... etc.
  - Perspectivas y Previsiones y sus razones en principio:
    - a) Crecimiento;
    - b) Beneficios;
    - c) Factores claves del éxito:
  - Clientes (demandantes): tipos, número aproximado, son clientes por qué.  
Competidores nacionales: Nombre. Participación. Razón de ella.
  - Nuestra empresa: \*actualmente, participación, razón de ella.
  - \* Posibilidades dependiendo de lo que hagamos.
    - a)
    - b)
    - c)



- Tecnología requerida: producción, transporte, almacenaje, depósito, financiamiento, publicidad, información.

Rendimiento esperados:

- a) Capacidad alcanzable (N°)
- b) Estimaciones en costos y aporte a resultados compañía.
- c) Razones.

Posibles turbulencias y eventual época afectación (razones): (económicas, políticas, competidores potenciales, sustitutos, etc.)

Turbulencias:

Problemas que ocasionen	Causas	Factores de que dependen las causas	Efectos de competencia	Efectos en nosotros
-------------------------	--------	-------------------------------------	------------------------	---------------------

- ANÁLISIS DE OPERACIONES DE NEGOCIO DEL ÁREA N°.....

Análisis cualitativo y cuantitativo de los componentes operativos que mayor impacto económico tienen en ingresos, egresos y rentabilidad económica del área, y aseguran la consecución del negocio: de qué depende (actividades) que esta área sea rentable, haciendo que:

- 1) Análisis de que dependen los competidores nacionales:  
ACTUAL POTENCIAL (o cambios) otras operaciones adicionales.
- 2) Análisis de que depende el negocio en esta área.  
ACTUAL POTENCIAL (o cambios) otras operaciones adicionales.
- 3) Análisis de que depende el negocio de nuestro interlocutor extranjero en esta área.  
ACTUAL POTENCIAL (por cambio)

## ANEXO II

### SEMINARIO: PLANIFICACION ESTRATÉGICA: BASES, ÁREAS Y PROCESOS DE NEGOCIO DE LA EMPRESA

#### PROGRAMACIÓN DE SESIONES

##### Sesiones

1. Tema:  
Empresa y Dirección Estratégica.  
Conceptos fundamentales.  
Alta Inspección. El problema estratégico. Importancia del enfoque estratégico.  
Dirección Estratégica:
  - a) Estrategia-Estructura-Capacidades.
  - b) Orientaciones, integrativas, largo plazo, implementables.

##### Material:

“Planificación Estratégica y la Gestión del Cambio” (lo que pueden aprender los países en desarrollo de la experiencia de empresas desarrolladas)

NACY, HANNA (Jefe Planificación del Banco Mundial) (1987).

2. Tema:  
Un Modelo de Dirección Estratégica (Sistema integrado de filosofía, objetivos, políticas y planes de acción o proyectos)  
Material:  
Cap. II Modelo de Dirección (de "Empresa y Proceso de Dirección")  
Carlos de Carlos S. (1981).
3. Tema:  
Evolución del Pensamiento Estratégico y el punto de vista de Dirección Estratégica. Capacidades, perfil y funciones del directivo.  
Material:  
"La cambiante perspectiva del problema estratégico "Igor Ansoff (en Revista Sinergia N° 3, (1985).
4. Tema:  
Análisis del Proceso de Negocio de la Empresa  
Modelo Básico: Bases, áreas, operaciones de negocio y Estrategia (SBA y SBU)  
Material:
  - "Pensar en Negocios" J.L. Lucas (1986)
  - "Análisis de las Bases para una estrategia de exportación para una empresa chilena" Carlos de Carlos (1987).
  - Métodos para saber dónde y por qué se gana o pierde dinero en la empresa". A. Valero (1970).
5. Tema:  
Análisis del Proceso de Negocio en la Empresa  
Material:
  - Caso Benihana of Tokio
6. Tema:  
Análisis de un Area de Negocios (SBA) y su repercusión estratégica.  
Proyectos-Negocio-Estrategia.  
Material:
  - Caso Club Med (A)
7. Tema:  
Métodos de Diagnóstico Estratégico de Negocio de la Empresa (actual y potencial)  
Material:
  - Apunte BCG, Mc Kinsey, Análisis Ambiental.
  - Análisis y Diagnóstico de S.A. y Perspectivas de una pequeña o mediana empresa o de un área de negocios de una gran corporación. Carlos de Carlos (1986).
  - Análisis Sectorial. Porter
  - Caso Salvat en Hispanoamérica.
8. Tema:  
Análisis de Estrategia, Proceso de Negocio, Sector, áreas y operaciones. Estudio integrado.
9. Tema:  
Proceso de Negocio y Estructura. Unidades de Negocio Estratégico (SBU).  
Material:
  - Apunte.
10. Tema:  
Análisis Integrado de Métodos para el estudio y preparación de una Estrategia con análisis del Proceso de Negocio.

- S. CERTO y J.P. PETER en "DIRECCION ESTRATÉGICA", (3ª Edición) Mc Graw Hill, Colombia, 1998.
- I. ANSOFF y E. Mc DONELL en "LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRÁCTICA EMPRESARIAL", (2ª Edición) Addison and Wesley, Madrid, 1997 (original en inglés, Prentice Hall, USA, 1984).
- H. MINTZBERG, J.B. QUINN y J. VOYER en "EL PROCESO ESTRATÉGICO" (Edición breve) Prentice Hall, México, 1997.
- C. DE CARLOS en "ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN", (4ª Reimpresión) Ediciones Universitarias de Valparaíso, Valparaíso, Chile, 2001.
- FRED. R. DAVID, "CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA", Prentice Hall, México, 1998.
- GOODSTEIN, NOLAN y PFEIFFER en "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA" Mc Graw Hill, Colombia, 1998.
- STEINER, GEORGE EN "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA", CECSA, México, 1988, (2ª Edición).
- ALBERT Y OTROS "MANUAL DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA", Mc Graw Hill, México, (4ª Edición) 1992.
- HITT, IRELAND, Hoskisson en "ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: COMPETITIVIDAD Y CONCEPTOS DE GLOBALIZACIÓN", International Thomson Editores, México, (3ª Edición), 2001.

