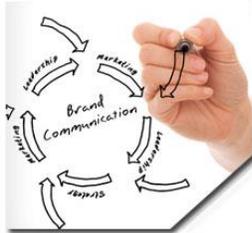




## Tema 4. Ventaja competitiva y estrategia funcional

### Introducción



Es necesario señalar que muchas empresas reconocen la importancia de las **estrategias corporativas**, pero restan relevancia a las **estrategias funcionales** (finanzas, recursos humanos, TI, etc.) las cuales proveen elementos para comunicar la visión corporativa, elevar la moral y el sentido de pertenencia de los integrantes de la empresa, mejorar la eficiencia operativa y lo más importante, asegurar que el valor agregado que se genere

sea maximizado.

**Las empresas deben generar un proceso estratégico integral** tal que permita que además de la visión y las estrategias globales se tengan estrategias particulares para cada una de las áreas funcionales de la empresa y, de esa forma, fortalecer dicho proceso y obtener mejores resultados.

### Subtema 1. Eficiencia en los negocios

Hill (2011) se refiere a la **eficiencia** como “la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado producto”. Por tanto una forma para calcularlo sería:

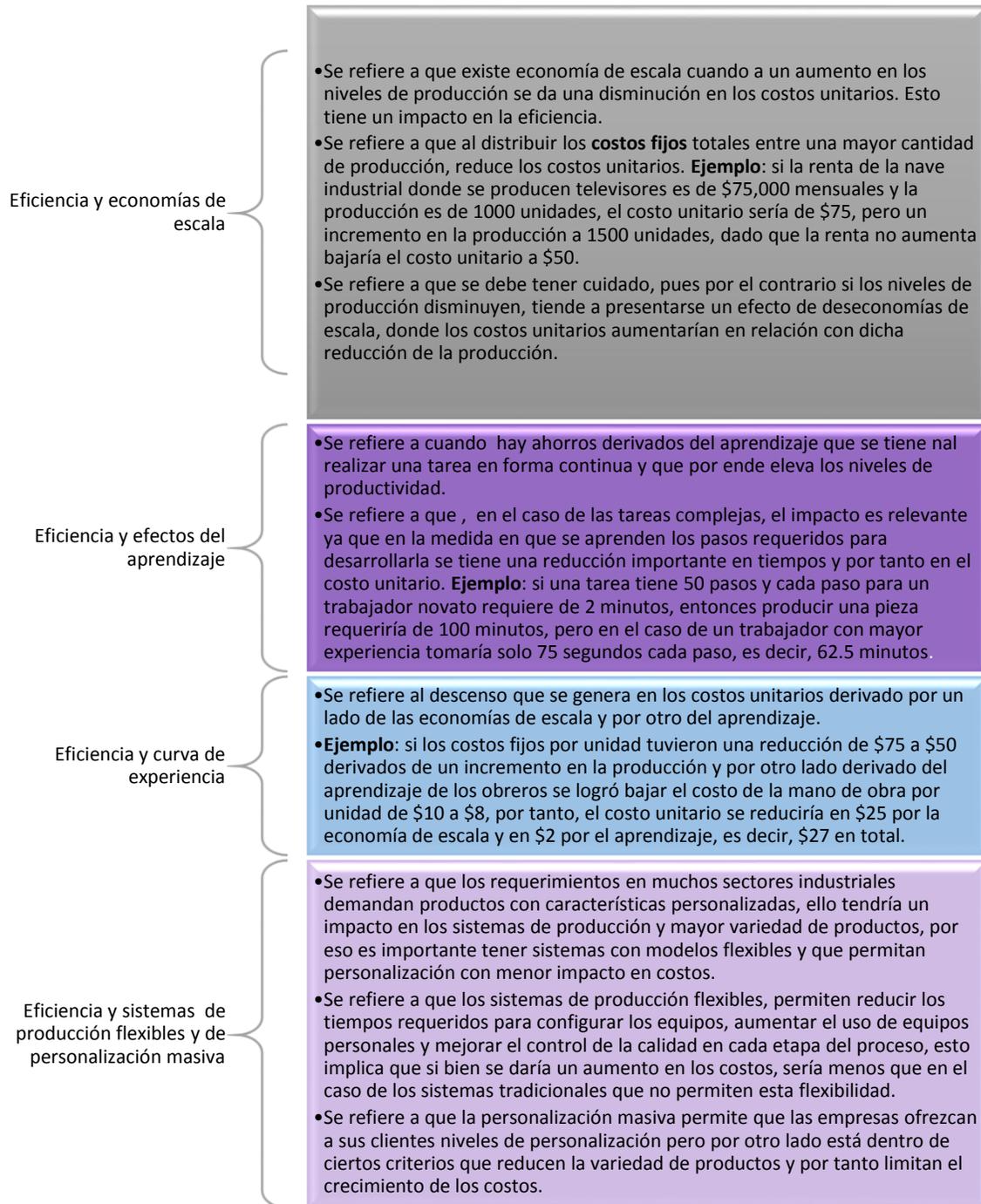
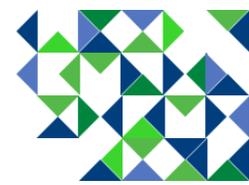
$$eficiencia = \frac{productos}{insumos}$$

Derivado del concepto anterior, podríamos establecer que una empresa eficiente es aquella que cuenta con una mayor productividad que sus competidores debido a que sus costos son menores. Para profundizar en la relación entre la eficiencia y algunos



factores asociados a los costos, veamos la siguiente figura (Hill, 2011):

Factores relevantes en costos y su impacto en la eficiencia





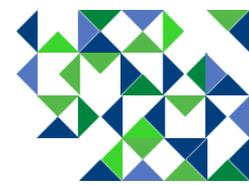
En tu labor como administrador de una empresa, comprender el impacto que tienen en la eficiencia los factores que se explicaron en este tema, te permitirá analizar en forma adecuada la **estructura de costo de la empresa** y determinar **cómo mejorar la eficiencia** utilizando economías de escala, aprendizaje, curvas de experiencia, así como sistemas de producción flexible y personalización masiva.

## Subtema 2. Estrategias y su impacto en la eficiencia



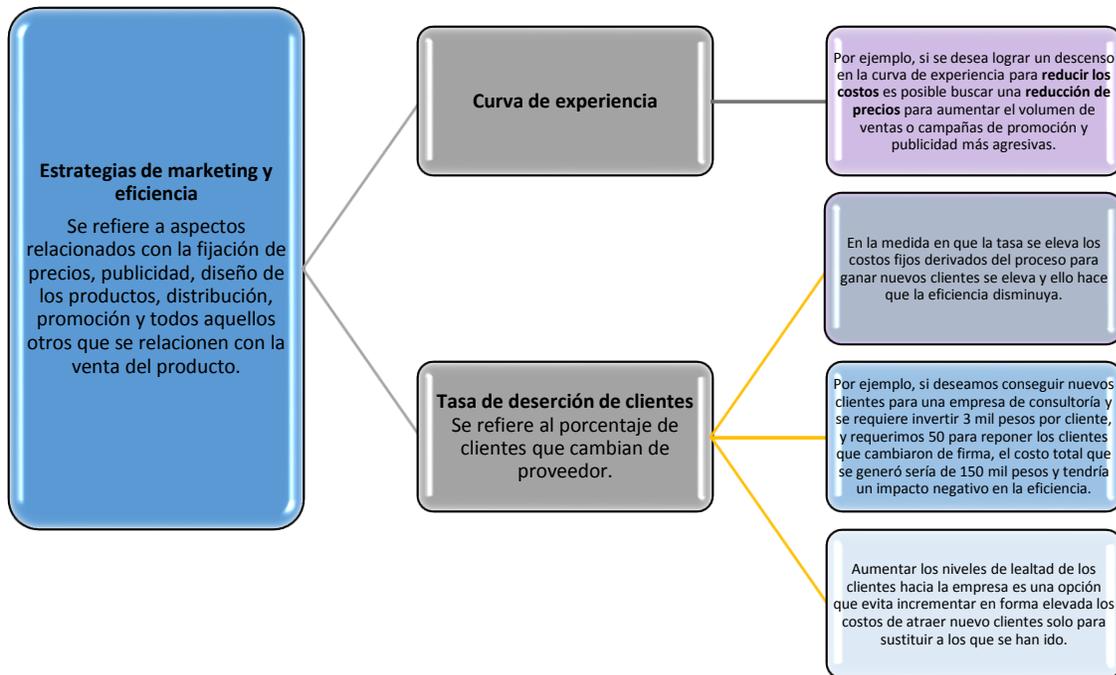
En este subtema analizaremos ¿de qué forma las estrategias funcionales pueden tener un impacto sobre la eficiencia?, como mencionamos en la introducción, las estrategias funcionales son las que se desarrollan para cada una de las áreas funcionales de la empresa, donde se busca que ese impacto mejore los niveles actuales de eficiencia de la empresa. A continuación iremos detallando algunos aspectos relevantes relacionados con estrategias funcionales.

### Estrategias de marketing y eficiencia



A continuación analicemos cómo las estrategias de marketing tienen un impacto en la eficiencia.

### Estrategias de marketing y su impacto en la eficiencia

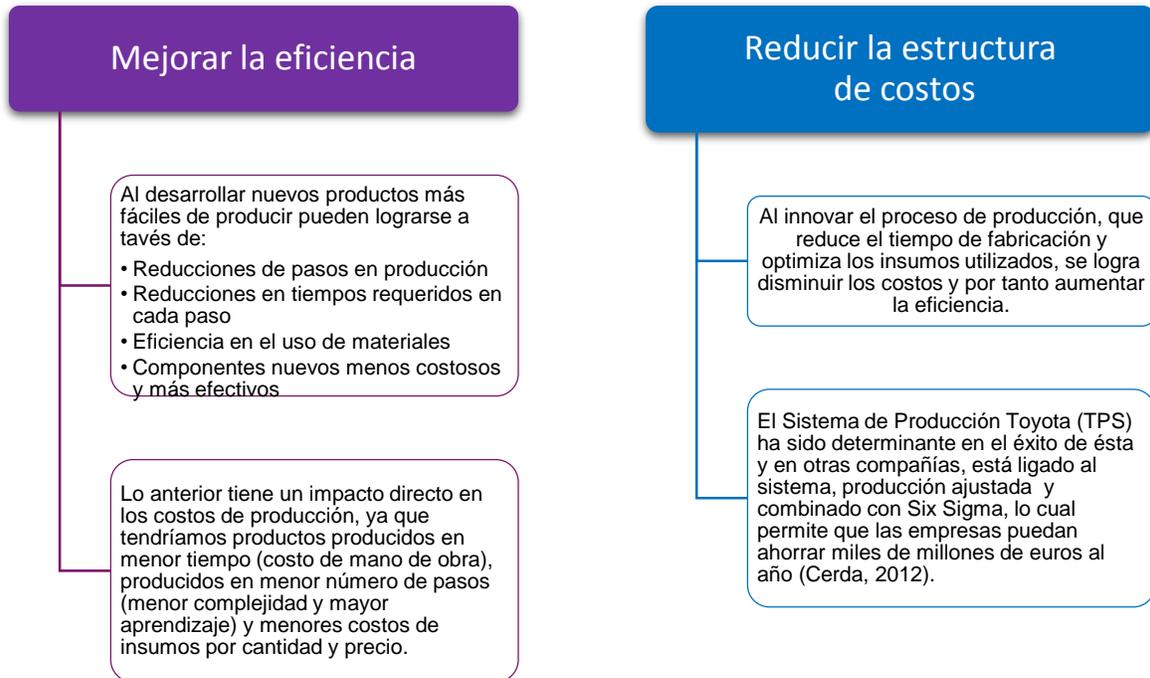


### Estrategia de investigación y desarrollo, y eficiencia

Tiene por objetivo apoyar a la empresa en su proceso de reducir la estructura de costos y de mejorar su eficiencia. En la siguiente figura, veamos algunas ideas de cómo puede llevarse a cabo (Hill, 2011).

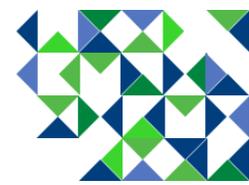


### Estrategias de investigación y desarrollo, y su impacto en la eficiencia



### Estrategia de recursos humanos y eficiencia

La base de esta estrategia es el **diseño de nuevas formas para aumentar la productividad**, reducir los costos del recurso humano y, por lo tanto aumentar la rentabilidad de la empresa. Para ello analizaremos, en el siguiente gráfico, algunas estrategias de recursos humanos que se pueden utilizar (Hill, 2011):



## Estrategias de recursos humanos y su impacto en la eficiencia

Estrategia de contratación	Capacitación a los empleados	Equipos autodirigidos	Pago por desempeño
<ul style="list-style-type: none"><li>• Contratar a la persona adecuada para desempeñar una labor en la empresa debe ser el centro de la atención, se <b>deben considerar los atributos esenciales</b> y las demás estrategias de recursos humanos.</li><li>• Seleccionar correctamente este proceso trae como consecuencia :<ul style="list-style-type: none"><li>-Reducir costos de capacitación</li><li>-Reducir tiempos de aprendizaje</li><li>-Reducir costos por despidos</li><li>-Reducir costos por nuevas contrataciones</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El personal con altos niveles de desempeño permite a las empresas mejoras sustanciales en tiempo y calidad del trabajo desarrollado.</li><li>• La capacitación debe ser la base de las mejoras en los niveles de desempeño de los trabajadores.</li><li>• Los aspectos anteriores logran mejoras en la eficiencia derivadas de reducciones en costos y mermas de tiempo y otros recursos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las actividades son coordinadas por ellos mismos y son responsables como grupo de la toma de decisiones, contratación, capacitación, trabajo y recompensas.</li><li>• El equipo generalmente es responsable por el desarrollo de un proyecto o producto o bien por la prestación de un servicio.</li><li>• La principal ventaja es un <b>aumento en los niveles de productividad y mejoras significativas en la calidad.</b></li><li>• El adecuado funcionamiento considera que deben cubrirse dos aspectos. Alto nivel de performance de cada miembro y uso de tecnologías flexibles de producción.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El establecer pagos relacionados con el desempeño de los empleados es un factor que genera un <b>aumento en la productividad.</b></li><li>• El cuidar que el pago no sólo este en función de la cantidad de producción, sino que <b>cumpla con los estándares de calidad.</b></li><li>• Es una forma de retribuir a los empleados por las mejoras de la empresa donde ellos son parte esencial de ese logro.</li></ul>

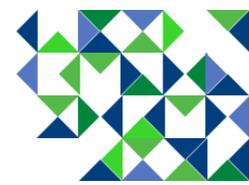
## Estrategia de tecnologías de información y eficiencia

En los últimos años los avances en materia de tecnologías de información han generado cambios significativos en el quehacer de las organizaciones. Ello ha propiciado, a su vez, grandes avances en sus procesos internos y en su contacto con el entorno, principalmente con clientes, proveedores e instituciones financieras, dando como resultado que se haya convertido en el principal elemento de la mejora de la eficiencia de las empresas (Hill, 2011).

Veamos algunos ejemplos de esos impactos en la eficiencia:

## Ejemplos de estrategias de tecnologías de información y eficiencia





#### Impresora

Si una impresora que debe imprimir los estados de cuenta de los clientes tenía un costo de impresión de 0.10 pesos por hoja y con la adquisición de la nueva impresora de alta tecnología el costo será de .05 pesos por hoja, si consideramos que se debían imprimir 25,000 estados de cuenta por mes, 300,000 anuales, la reducción en costos sería de 15,000 pesos anuales.

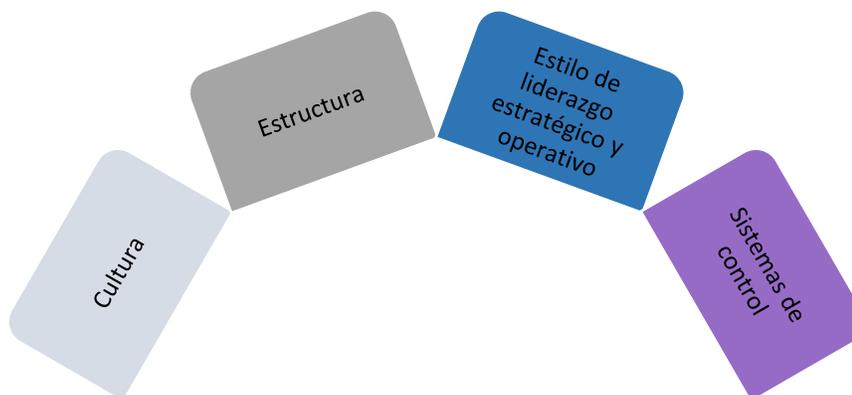
#### Empresa mediana

Tenía un sistema de recepción de pedidos de los clientes vía telefónica y ha realizado una inversión en un portal de **Administración de servicios al cliente**. El costo de levantar un pedido de los clientes con el sistema anterior, considerando empleados, equipos, papelería, etc. era de 5 pesos por pedido y con el sistema actual, considerando todos los costos incorporados así como la parte proporcional del costo del sistema y de los equipos, logró que se redujera a 1.50 pesos por pedido.

### Estrategia de infraestructura y eficiencia

La infraestructura de una empresa se refiere a su cultura, estructura, estilo de liderazgo estratégico y operativo, sistemas de control, etc. Todo ello directamente asociado a las actividades primarias de la cadena de valor de la empresa.

#### Estrategia de infraestructura de una empresa y eficiencia



Cada uno de los elementos de la estructura mencionados en el párrafo anterior tiene un impacto relevante en la eficiencia de la empresa en la medida en que estén encaminados a promover la cooperación entre los diferentes integrantes de la misma.



Cada una de las áreas funcionales de la empresa define sus estrategias buscando cumplir con su perfil estratégico, pero se requiere que las relaciones existentes entre cada uno de ellas funcionen en armonía para el cumplimiento de las estrategias de la empresa (Hill, 2011).

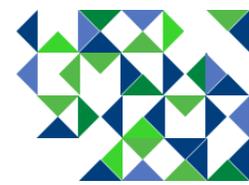
### Subtema 3. Innovación para el éxito

La **innovación empresarial** es aquella que logra cambios significativos que le permitan estar a la vanguardia en el mercado. Esa innovación puede darse generalmente en tres dimensiones: tecnológica, comercial y de organización. Se debe resaltar que las mejoras en la eficiencia derivadas de la innovación, **requieren de un proceso** que no siempre es de corto alcance, pero que en el mediano y largo plazo deberá producir resultados significativos.

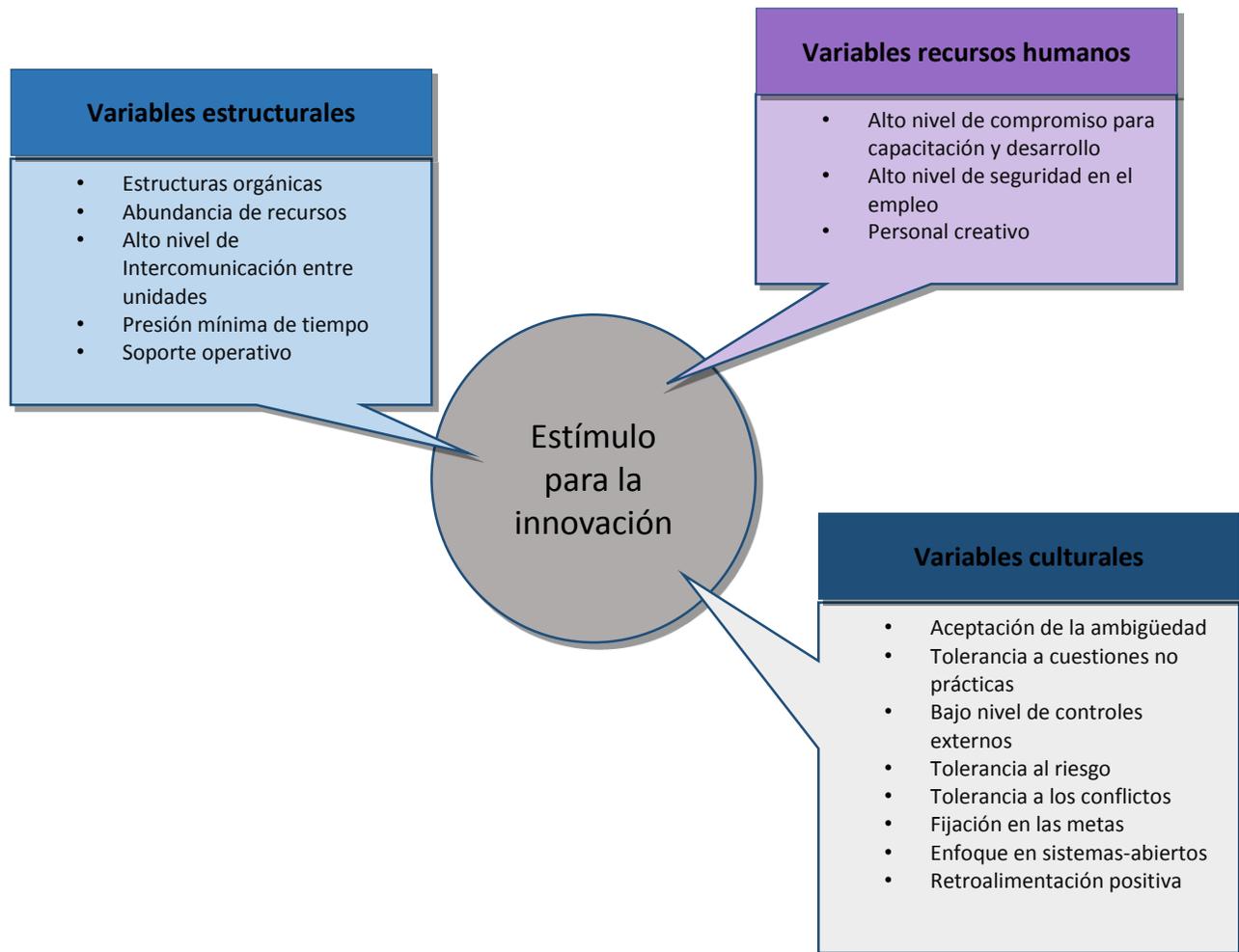
Ampliando acerca del motor que genera la innovación debemos partir de la **creatividad**, que se convierte en **innovación** cuando esas ideas creativas se perciben en las organizaciones como útiles, factibles y posibles. De allí que no toda la creatividad se convierte en innovación.

Por otro lado, es relevante destacar que la **innovación** que la empresa incorpora en sus estructuras organizacionales o en sus planes y programas, es aquella que se considera que satisface alguna necesidad específica, este tipo de innovación es que da origen al **cambio organizacional**. Por **ejemplo**: cuando un empleado presenta su mejora a un proceso en el área de producción que permitirá ahorros en el consumo de energéticos y de esa forma reducirá los costos, luego se implementa la idea creativa generando innovación y cambio.

Otro aspecto interesante relacionado con la innovación, es como lo afirmó Filippi (2013) especialista en psicología laboral en relación a que “la innovación en el campo laboral significa la acción deliberadamente realizada con el fin de producir un cambio que significa la generación de comportamientos laborales novedosos, que agreguen valor a la tarea que cada sujeto realiza en su puesto de trabajo”. Considerando que agregar valor, tendría un impacto directo sobre la eficiencia.

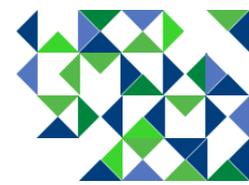


## Variables de la innovación

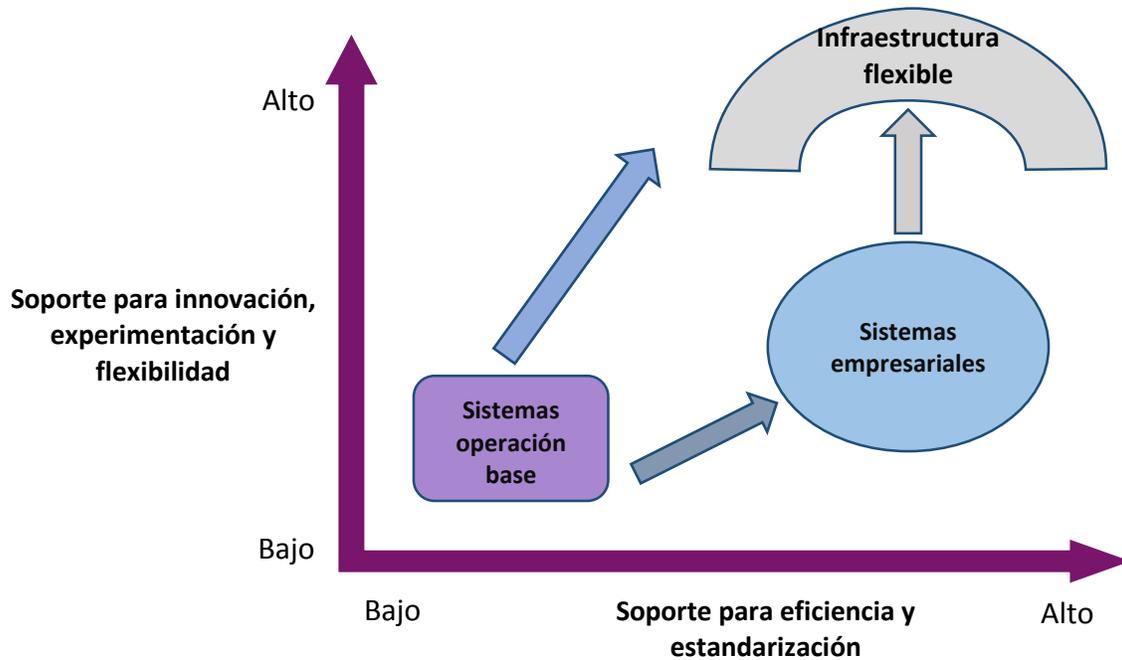


Este último tipo de aprendizaje, es el que da como resultado que la empresa no sólo aprenda sino que se involucre en procesos de innovación.

Por otro lado veamos, en la siguiente figura, la relación que se da y el balance que se debe guardar entre innovación y eficiencia cuando los aspectos flexibilidad y estandarización forman parte de su modelo de negocio.



## Balance entre Innovación y Eficiencia



Balance entre **Innovación** y **Eficiencia** (adaptada de Prahalad, 2002).

En este tema, revisamos los conceptos, las ideas y los ejemplos relacionados con las estrategias funcionales y el impacto que tienen sobre la eficiencia de la empresa. Además, sobre la innovación comentamos que se da cuando aquellas ideas creativas que pueden ser exitosas se implementan; también que la innovación es la fuente principal de las ventajas competitivas, la eficiencia y la rentabilidad.

En tu labor como directivo de una empresa debes comprender y ser capaz de **diseñar e implementar estrategias funcionales para el área en la cual te desarrollas**. Debes considerar qué beneficios debe producir esa estrategia y qué costos asociados se producirán, qué mejoras en la eficiencia y qué reducción de la estructura de costos se darían.

Para cerrar el tema te propongo investigar, ¿de qué forma se pueden generar ventajas competitivas a través de la implementación de estrategias de negocios?



### ¡Quiero más!

- Para conocer más sobre **cómo lograr mejores niveles de eficiencia en la empresa** te recomendamos leer el artículo:
  - Plaza, V. (2013). *Tips para hacer eficiente a tu empresa*, recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2012/12/17/tips-para-hacer-eficiente-a-tu-empresa>
- Ingresa al siguiente recurso del Temoa en el que podrás conocer **El impacto que tienen las estrategias de mercado en la eficiencia de la empresa. Evaluación de la eficiencia de las compañías aéreas brasileñas a través de un modelo híbrido de análisis envolvente de datos (DEA) y programación lineal multiobjetivo** / <http://www.temoa.info/node/685566>
- Para conocer un ejemplo acerca de la innovación estratégica, te invitamos a ver el siguiente video titulado **Innovación estratégica**.  
<https://www.youtube.com/watch?v=OXSlhmqynlY>

### Mi Reflexión

A lo largo de este tema se analizaron conceptos muy interesantes relacionados con las estrategias funcionales, por lo cual es importante que reflexiones acerca de lo siguiente: ¿qué está haciendo la empresa donde presto mis servicios para innovar?, ¿los procesos que están vigentes en la empresa pueden ser innovados?, ¿qué estrategias de recursos humanos podrían tener mayor impacto en la empresa en que estoy?

Estas y otras preguntas más que deben pasar por tu mente después de analizar este tema deben ser analizadas por escrito de tal forma que generes una libreta de ideas útiles para implementar en la empresa.

### Bibliografía

- Cerda, C. (2012). *Tips para hacer eficiente a tu empresa*. CNN Expansión. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2012/12/17/tips-para-hacer-eficiente-a-tu-empresa>
- Filippi, G. (2013). *Entrevista en vivo*. Buenos Aires, Argentina.
- Hill, C. y Jones, G. (2011). *Administración Estratégica: un enfoque integral* (9ª ed.). México: Cengage Learning. ISBN: 978-607-481-322-7
- Prahalad, C. K.; Krishnan, M. S. (2002). *The Dynamic Synchronization of Strategy and Information Technology*. MIT Sloan Management Review, v. 43, n. 4. Recuperado el 31 de Enero de 2010, de <http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/articles/2002/summer/4342/the-dynamic-synchronization-of->



[strategy-and-information-technology/](#)

- Robbins, S., Coulter M. (2009). *Administración*. (10ª ed.) México: Pearson Educación. ISBN 9786074423884 (Capítulo: 12 Manejo del Cambio y la Innovación).



*La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.*

*El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.*

*Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.*