

HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO: EL MODELO DE RIVALIDAD COMPETITIVA AMPLIFICADA Y EL MODELO DE CADENA DE VALOR¹

María Alicia Schmidt*

Resumen

Durante fines del siglo XX acontecieron sucesos heterogéneos que produjeron una metamorfosis de la realidad organizacional. Profundos cambios en el entorno, e.g., la globalización, la significativa turbulencia e incertidumbre de los mercados y el desarrollo tecnológico, entre otros, exigieron a la Administración evolucionar y brindar soluciones para enfrentar esta nueva realidad. Surge entonces la Administración Estratégica, ayudando a las empresas a sobrevivir y adaptarse en donde la rivalidad de los sectores industriales era cada vez más ardua. En este aspecto, algunas de las contribuciones más relevantes son: (a) el Modelo de Rivalidad Competitiva Amplificada para el análisis estratégico externo (Porter, 1979), y (b) el Modelo de Cadena de Valor para el análisis interno (Porter, 1985). El objetivo del presente documento es explorar los Modelos señalados, explicar sus aspectos principales y brindar una aplicación práctica de los mismos. La metodología de trabajo es cualitativa, a partir de la revisión de fuentes de información secundaria sugeridas por expertos de la disciplina.

Palabras Clave: Administración Estratégica, Herramientas de Análisis Externo e Interno, Modelo de Rivalidad Competitiva Amplificada, Cadena de Valor.

1. INTRODUCCIÓN

Las últimas décadas del siglo pasado se encuentran caracterizadas por acen- tuados cambios en el escenario político-económico, social y tecnológico. Es un contexto organizacional dominado por la alta turbulencia e imprevisibilidad de los mercados, la globalización, la evolución del conocimiento, los significativos

¹ Trabajo elaborado dentro del marco del PGI 24/C056 "Pensamiento administrativo, desde inicios del siglo XX hasta inicios del siglo XXI" dirigido por la Mg. María Natalia Urriza.

* María Alicia Schmidt. Doctora en Ciencias de la Administración. Asistente de Docencia del Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur (Bahía Blanca, Argentina).

avances en el desarrollo científico-tecnológico y las nuevas formas de comunicación e información que conducen a incrementar la complejidad de los negocios.

Como resultado de ello, aumenta notoriamente el grado de competencia entre las firmas que operan en los diversos sectores industriales, donde los clientes se transforman en consumidores muy exigentes, quienes tienen mayor acceso a la información sobre los productos y servicios que desean.

Las formas tradicionales de gestión organizacional que se focalizaban en la producción como área relevante de estudio, ya no ofrecían soluciones factibles.

Esta nueva realidad imperante del ambiente organizacional es el origen de excelentes oportunidades para algunos, pero también se torna en una fuerte amenaza para otros.

Surge entonces la escuela de la Administración Estratégica, auxiliando a las empresas para adaptarse a los cambios del entorno, donde la rivalidad de los sectores industriales era cada vez más ardua.

Es de relevancia que el lector se pregunte: *¿por qué es de gran importancia la Administración Estratégica?* Anticipar los eventos, ya sean éstos oportunidades o amenazas para una firma, crear y trazar el futuro analizando una multiplicidad de horizontes temporales, y provocar transformaciones organizacionales, son la respuesta a la pregunta. Álvarez (2000) explica que la Administración Estratégica respalda la creación, innovación y desarrollo de los negocios en tiempos de gran incertidumbre, concentrándose en analizar a la organización y a su ambiente, para luego determinar las estrategias que se implantarán, conducentes al logro de los objetivos perseguidos.

Robbins & Coulter (2014, p. 241) muestran la importancia del planeamiento estratégico, a la luz del interrogante *“¿A qué se debe que algunos negocios prosperen y otros fracasen, aun cuando enfrentan las mismas condiciones del entorno?”* La respuesta se cimienta en tres pilares. La primera razón refiere a la existencia de una relación positiva entre la planeación estratégica y el desempeño. Como mencionan los autores: *“su hipótesis se orienta a que las organizaciones que usan la administración estratégica tienen niveles más altos de desempeño”*. En segundo lugar, la administración estratégica es empleada como herramienta para explorar e identificar cuáles son los factores relevantes del contexto que influyen en la organización y seleccionar aquellas acciones para afrontarlos. Finalmente, la

administración estratégica es trascendental puesto que las organizaciones son sistemas abiertos complejos, donde cada sector debe trabajar en equipo con los restantes, para así cumplir con los objetivos generales establecidos.

Siguiendo con los citados autores (*Ibid*, 2014), la Administración Estratégica comprende tres fases perfectamente identificables, *i.e.* la planificación, el desarrollo y el control estratégico. La planificación estratégica integra el análisis de los escenarios futuros y aquellas acciones que deberán realizarse para lograr el estado deseado. Luego, el desarrollo estratégico hace referencia a la ejecución de dichas acciones, conducentes al logro buscado. Por último, el control estratégico es el encargado de evaluar si dichas acciones sirvieron para alcanzar el estado futuro deseado.

Si nos situamos dentro de la fase de planificación, la Administración Estratégica es un elemento mediador entre la compañía y su entorno. Existe una dimensión o perspectiva *externa* que centra su análisis en el sector industrial al que pertenece la empresa, los competidores que se encuentran en él y aquellos elementos que serán el secreto del éxito para sobrevivir y crecer. Asimismo, existe una dimensión o perspectiva *interna* que focaliza su estudio en los recursos, las capacidades, las habilidades, la estructura y la tecnología que posee una firma. Estas dos dimensiones son complementarias y socorren a la organización ante las nuevas realidades. Aquellas que no efectúen este análisis, no estarán seguras del lugar que ocupan en el mercado, del ambiente que las circunda, de las oportunidades y amenazas que se manifiestan, y con cuáles recursos cuentan para enfrentarse a ello. Numerosos autores han realizado investigaciones sobre todo ello, generando herramientas de gran aplicación en el ecosistema organizacional. Las contribuciones de Michel Porter son bastamente utilizadas para abordar cada una de las dimensiones de estudio antes mencionadas. Entre los aportes más importantes se cita el Modelo de Rivalidad Competitiva Amplificada para el análisis estratégico externo (trabajo original en Porter, 1979), y el Modelo de Cadena de Valor para el análisis interno (trabajo original en Porter, 1985).

El objetivo del presente documento es explorar los Modelos señalados, explicar sus aspectos principales y brindar una aplicación práctica de los mismos. La metodología de trabajo es cualitativa, a partir de la revisión de fuentes de información secundaria sugeridas por expertos de la disciplina.

2. Desarrollo

2.1 Conceptos Generales: el Planeamiento Estratégico y la Estrategia

En David (2017, p. 5), el *Planeamiento Estratégico* se define como la ciencia de formular, implementar y evaluar Estrategias que sirvan a la organización en pos de alcanzar sus objetivos perseguidos, con la intención de aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas, que coloquen a la organización en una relación ventajosa frente a su entorno. Asimismo, las estrategias ofrecen un marco general que guía y orienta el pensamiento y la acción de los administradores.

Si la empresa produce o comercializa un solo producto o servicio, puede utilizar una sola estrategia que abarque toda su operatoria. Sin embargo, en el mundo actual, las empresas compiten en espacios económicos amplios y globalizados, con negocios, mercados y productos diversificados. En el nivel estratégico se definen los negocios y la estrategia corporativa de la organización. El planeamiento estratégico en el nivel corporativo le da rumbo a la organización como un conjunto holístico.

Al momento de formular la estrategia, es necesario realizar un análisis situacional del entorno y del interior de la organización. Para ello existen diversas herramientas, e.g., PEST (es un acrónimo de Político, Económico, Social y Tecnológico), Diamante de Porter, Escenarios Futuros y Benchmarking, entre otros.

Sin embargo, existen dos instrumentos altamente divulgados y aprobados por la doctrina, los cuales son: (a) el Modelo de Rivalidad Competitiva Amplificada y el Modelo de Cadena de Valor, ambos propuestos por Michael Porter (1979 y 1985, respectivamente), los cuales se explicarán a continuación, en las subsecciones 2.2 y 2.3.

2.2 El Modelo de Rivalidad Competitiva Amplificada

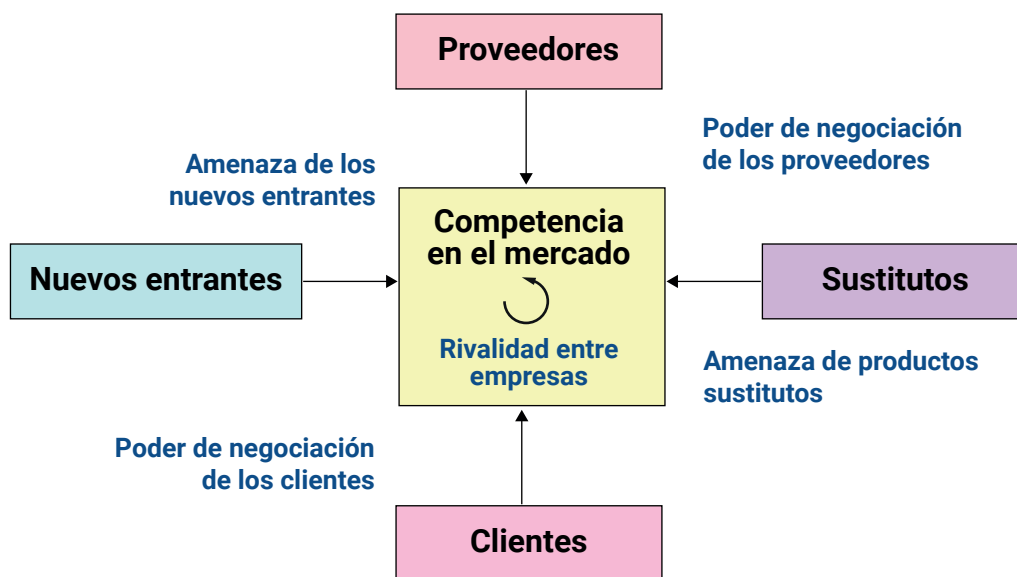
El entorno cambia permanentemente y por ello es importante que los directivos estén alertas a las transformaciones que se generan. La información que la empresa obtenga del contexto contribuirá a su proceso de toma de decisiones y a la elaboración de la estrategia.

La competencia existente en un sector industrial comprende algunos actores más que los competidores directos. El creador del Modelo expone que la competencia

abarca también a los productos sustitutos, a los competidores potenciales, a los compradores y a los proveedores, siendo que todos ellos pueden ser considerados como amenazas en el sentido competitivo (Hermida, Serra, & Kastika, 2004).

El análisis de estas Cinco Fuerzas (Rivalidad Competitiva Amplificada de Michael Porter) es un medio utilizado para identificar los factores que pueden influir sobre el grado de competencia en una industria, y que, por ende, puede ayudar a los administradores a identificar las bases de la estrategia competitiva. Este Modelo permite estudiar cómo impacta la competencia en la rentabilidad de la empresa de una empresa, pudiéndose así determinar su posición con relación a las fuerzas competitivas imperantes. Seguidamente se brinda una representación gráfica de los elementos que contiene el Modelo y luego se procede a explicar cada uno de ellos.

Figura 1. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.



Fuente: elaborado sobre la base de Porter (2008, pág. 20).

Porter (2008) explica que los *compradores* o *clientes* son identificados como una fuerza competitiva dado que influyen en la rentabilidad de las firmas. Esto se debe a que ellos "compiten" en el sector industrial, puesto que detentan un "*poder de negociación*" para presionar por una baja en los precios o una mayor calidad de los productos, lo que origina una mayor competencia entre las empresas que pertenecen al mismo sector. Este *poder de negociación de los compradores* será mayor cuando:

- sean pocos y exista mayor concentración de los mismos (también llamado “cartelización”² de los compradores,
- sea un cliente importante para la empresa (mayor volumen de facturación).
- existan fuentes de suministro alternativas (debido a falta de diferenciación),
- el costo de cambiar de proveedor sea bajo o con poco riesgo,
- exista amenaza de integración hacia atrás del comprador (posibilidad de que el comprador se dedique a la misma actividad que la empresa dado que las barreras de entrada³ al sector son bajas) y se convierta en competidor directo.

La rivalidad entre empresas o también denominada competencia en el mercado o competidores directos, refiere a empresas que ofertan el mismo producto y/o servicio y que se encuentran en el mismo segmento o nicho de mercado. El autor (Ibid., 2008) destaca que estas firmas compiten fundamentalmente para mejorar su posición en el sector industrial al que pertenecen. Las condiciones que llevan a un mayor grado de competitividad se producen cuando:

- existan posibilidades de alterar el grado de equilibrio entre competidores de similares características, particularmente cuando alguno de ellos intente dominar a otro más pequeño,
- la etapa de madurez en el ciclo de vida de los productos haga que la única forma posible de crecer sea a costa de la reducción de la competencia,

² Un “cártel” es la expresión formal de un acuerdo entre dos o más individuos o empresas, para tener control sobre alguna variable como el precio de mercado fijado.

³ Barreras de Entrada y Barreras de Salida.

En Hermida *et. al* (2004, pp. 278-279) las Barreras de Entrada sirven para proteger a las empresas participantes en el mercado de aquellas que quisieran ingresar, lo que hacen estas barreras es disminuir el atractivo para invertir en el sector en cuestión. Se pueden citar algunos ejemplos: los elevados requerimientos de capital (inversiones) para ingresar, las economías de escala alcanzadas por los competidores directos (la economía de escala es la capacidad que posee una empresa de producir un gran volumen de productos a un menor costo fijo de producción), la diferenciación de los productos, el acceso a los canales de distribución, las barreras administrativas y legales, la lealtad de los consumidores a las empresas que se encuentran en el sector, *know how* de la industria y del producto.

Por otra parte, las Barreras de Salida son obstáculos que impiden o complejizan la salida del mercado de una empresa, puesto que las fuerza a continuar operando en el sector, aunque obtengan muy poca o nula rentabilidad. Ejemplo de ellas son: grandes inversiones en activo fijo especializado con escaso valor de recupero o de liquidación, fuerte presión sindical por conservar la nómina de trabajadores quienes perderían el empleo, gran cantidad de regulaciones que suponen altos costos para la empresa, barreras emocionales, compromisos pendientes con proveedores y clientes, las posibles represalias de los ya establecidos (una drástica reducción de precios, cambios en las condiciones de ventas o bonificaciones especiales), entre otras.

- los competidores tengan elevados costos fijos e intenten reducirlos, puede provocar guerra de precios,
- existan muchos competidores en el sector,
- los productos sean poco diferenciados,
- existan grandes barreras de salida (que trae como consecuencia que las empresas permanezcan en el sector, aún si obtuvieran baja rentabilidad).

Para la amenaza de los nuevos entrantes o también llamados competidores potenciales, este renombrado académico (*ibid.*, 2008) expresa que ello dependerá de las barreras de ingreso al sector. Cuanto mayor sea la tasa de rentabilidad de un sector, más atrayente se volverá para aquellos que deseen ingresar, salvo que las barreras actúen como fuertes obstáculos, de lo contrario dicha tasa de rentabilidad se reducirá sensiblemente.

En cuanto a los proveedores, ellos constituyen una amenaza dado que podrán ejercer su poder de negociación sobre las empresas participantes en el sector industrial, “cartelizándose” y pujando para incrementar los precios o disminuir la calidad de los productos y/o servicios que ofrecen, manipulando el tiempo de abastecimiento, entre otros. El poder de los proveedores probablemente será mayor cuando:

- la oferta esté concentrada,
- los costos de cambio de un proveedor a otro sean elevados,
- la marca del proveedor sea poderosa,
- exista posibilidad de que el proveedor se integre hacia delante (bajas barreras de ingreso al sector),
- los clientes del proveedor estén desvertebrados, y en consecuencia, su poder de negociación sea reducido.

Para el caso de los productos sustitutos, se refieren a productos o servicios que no pertenecen al sector industrial de la empresa analizada, pero que *satisfacen la misma necesidad o cumplen la misma función*. Esto puede asumir diferentes modalidades, las que se exponen a continuación.

- **Sustitución producto a producto.** Algunos ejemplos de ello son: (a) el tipo de almacenamiento de la información que se utiliza: el cd (disco compacto) reemplaza al diskette, el pendrive suplanta al cd, la nube reemplaza al pendrive; (b) el correo electrónico en reemplazo del fax, la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp en sustitución del correo electrónico;

(c) la distribución digital de contenido multimedia o streaming (series, películas, documentales, conciertos, etc.) como sustituto de la televisión por cable o canal abierto.

- **Sustitución de necesidades.** Se produce cuando un nuevo producto o servicio hace que otros anteriores se vuelvan superfluos. Por ejemplo, si se mejora la producción de motores, todo el conjunto de herramientas que se utilizan para pulir y acabar las piezas, pierden razón de ser, volviéndose superfluas.
- **Sustitución genérica.** Ocurre cuando los productos o servicios compiten por una necesidad. Por ejemplo: los productores de muebles compiten por la parte de la renta que se destina a vehículos, vacaciones, televisores, videos, u otros gastos similares.
- **Abstinencia.** Es el caso de la industria del tabaco.

La existencia de sustitutos puede fijar un límite a los precios de los productos de una empresa, o puede fragmentar el mercado, reduciendo así su atractivo. La cuestión clave aquí será:

- a. si un producto puede amenazar por obsolescencia a los productos de una empresa;
- b. la facilidad de cambiar de un producto a otro;
- c. hasta qué punto se puede reducir el riesgo de sustitución creando costos de cambio, e.g., añadiendo ventajas al producto que satisfagan necesidades del comprador.

Para finalizar la exposición del Modelo de las Cinco Fuerzas, se presenta un caso de aplicación práctica, en donde se identifica claramente a cada elemento descrito anteriormente. El caso de estudio es un Hospital Privado situado en la localidad de Bahía Blanca.

— **Los Clientes:**

Los pacientes todas las edades, ubicados en la localidad de Bahía Blanca y aquellos que se encuentran en la zona de influencia. El poder de negociación es bajo o nulo, no existe posibilidad de concentración. Tampoco hay riesgos de integración vertical hacia atrás.

— **Los Proveedores:**

Fabricantes de uniformes, droguerías, proveedor de reactivos especiales (existe un solo proveedor), servicio técnico, instrumental y accesorios médicos, entre otros. Los proveedores varían en cuanto a su concentración según el rubro. Como se puede apre-

ciar, la empresa que abastece al hospital de los reactivos especiales tiene un alto poder de negociación. Aún así, no se vislumbra una amenaza de integración hacia adelante.

– **Los Competidores Directos:**

Corresponde a otros hospitales, clínicas y sanatorios.

– **Los Productos Sustitutos:**

La medicina domiciliaria que brinda prestaciones integrales de alta calidad, satisfaciendo necesidades fisiológicas, psicológicas y sociales. Las salas médicas barriales. El médico particular o de cabecera de la familia.

– **Los Competidores Potenciales:**

No existen indicios de un posible ingresante al sector. Cabe destacar que las barreras de entrada son muy fuertes, e.g. altos requerimientos de capital, se trata de un sector intensivo en tecnología, obtención de la habilitación con grandes requisitos de seguridad sanitaria, además el sector de servicios de salud está altamente regulado, el conocimiento de la actividad, entre otras.

2.3 El Modelo de Cadena de Valor

El objeto de trabajar en el desarrollo de una estrategia competitiva, o en su reconversión, es la búsqueda de ventajas competitivas que le permitan a la empresa sobrevivir y crecer. Existe una ventaja competitiva cuando hay una mejor posición que los rivales, lo que asegura una cuota de mercado, permitiendo defenderse de las fuerzas competitivas analizadas en la subsección anterior. Para lograr alcanzar el éxito, la empresa debe ofrecer bienes y servicios a un costo menor al que los consumidores estén dispuestos a pagar. Expresado en otros términos, la ventaja competitiva surge de la diferencia que existe entre el valor total producido por la empresa (monto que los clientes están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona) y los costos de producir ese valor (incluye el margen de beneficio). Tal diferencia es lo que Porter (1991) denomina Margen Competitivo, el cual se compara con el de los competidores. La empresa es rentable cuando el valor de sus productos exceda a los costos necesarios para crear el producto. Asimismo, la empresa es competitiva si el margen entre el valor y el costo es superior al margen de sus competidores.

Para determinar de dónde provienen las ventajas competitivas en una empresa, es necesario utilizar una herramienta que permita examinar en forma ordenada las actividades que ésta realiza y la manera en que interactúan. Esa herramien-

ta se denomina cadena de valor (*ibid.*, 1991). La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a la organización como un todo, sino que radica en las diversas actividades que realiza la empresa.

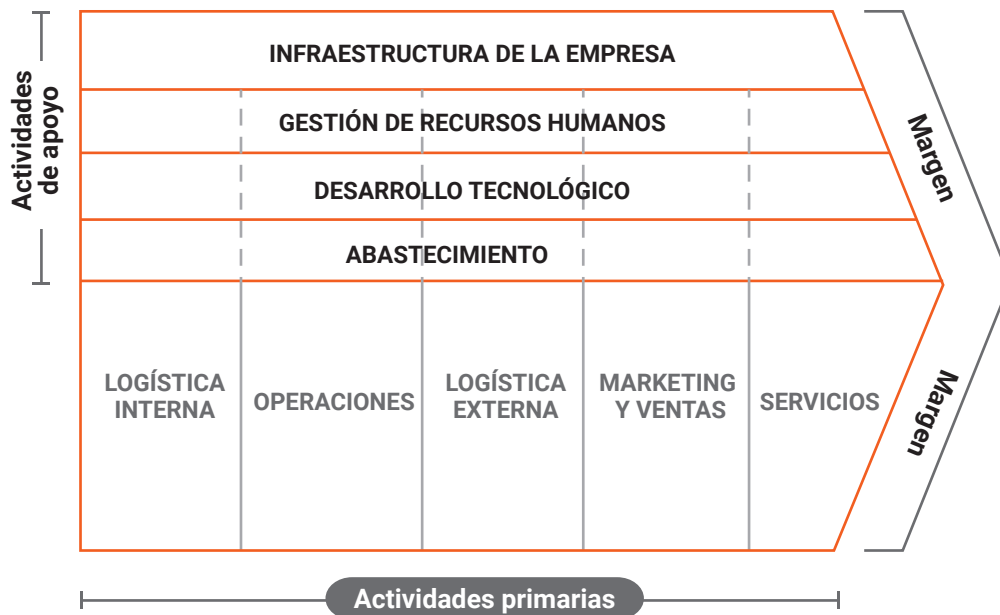
El concepto central de la cadena de valor propuesto por el citado autor, es la consideración de que las actividades de la empresa, para producir y distribuir sus productos o servicios, no son independientes sino que están entrelazadas como los eslabones de una cadena. Cada una de las actividades que realiza una empresa puede contribuir a su posición competitiva. La cadena de valor es una herramienta de análisis que permite no sólo diagnosticar cómo una empresa ha llegado a ser competitiva, sino también establecer un marco comparativo único para determinar los factores que influyen en los diferentes grados de éxito entre las empresas de un mismo sector.

Además, bajo este método de análisis, se examina a la empresa en un campo más amplio que incluye proveedores, canales de distribución y compradores, cada uno con su propia cadena de valor. La cadena de valor permite agrupar las actividades estratégicas de la empresa y de dónde provienen sus ventajas y desventajas, así como las particularidades que la diferencian de sus competidores.

En David (2017, p. 154) se manifiesta que la actividad de una firma se describe mejor como una cadena de valor, en donde los ingresos totales obtenidos de traídos los costos totales de todas las actividades realizadas para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor. El análisis de la cadena de valor hace referencia al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización que incluye desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización. En este análisis se pretende identificar en dónde existen las ventajas o desventajas relacionadas con bajos costos en la cadena de valor.

La representación de la cadena de valor se ilustra en la siguiente figura. Como explica el creador del Modelo, esta cadena está dividida actividades primarias y actividades de apoyo, las cuales son consideradas Actividades de Valor. Se trata de diferentes actividades físicas y tecnológicas por medio de las cuales una empresa crea un producto valioso para sus clientes. Cada actividad agrega valor al producto. Luego se observa el Margen Competitivo que es la diferencia entre el valor total generado y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Figura 2. La Cadena de Valor Genérica.



Fuente: extraído de Porter (1991, pág. 55).

Las actividades primarias están directamente relacionadas con la creación o distribución de un producto o servicio, y pueden clasificarse en cinco grandes grupos, a saber:

Cuadro 1. Actividades Primarias de la Cadena de Valor

Logística Interna	Comprende las actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de las materias primas.
Operaciones	Transforma las materias primas en producto final. Incluye: procesamiento, ensamblaje, empaquetado, verificación, etc.
Logística Externa	Recoge, almacena y distribuye el producto a los consumidores.
Marketing y Ventas	Proporcionan los medios por los que los consumidores conocen el producto o servicio y pueden adquirirlo. Incluye: administración de ventas, publicidad, ventas, etc.
Servicios	Incluyen todas aquellas actividades que realzan o conservan el valor de un producto o servicio, como la instalación, reparación, la formación o los recambios (servicios de postventa).

Fuente: elaboración propia (2021).

Cada uno de estos grupos de actividades primarias está vinculado a actividades de apoyo, es decir, aquellas que ayudan a mejorar la efectividad o eficiencia de las actividades primarias. Se las puede clasificar en:

Cuadro 2. Actividades de Apoyo de la Cadena de Valor.

Abastecimiento	Hace referencia a los procesos de adquisición de diversos recursos para las actividades primarias.
Desarrollo Tecnológico	Todas las actividades valiosas tienen una "tecnología". Las tecnologías clave pueden estar relacionadas con el producto o con los procesos. Esta área es fundamental para la capacidad innovadora de una organización.
Gestión de Recursos Humanos	Esta área es tan importante que trasciende a todas las actividades primarias. Está vinculada con actividades de contratación, gestión, formación, desarrollo y remuneración del personal. Esto, a su vez, define si la organización es rígida o innovadora.
Infraestructura de la Empresa	Los sistemas de planificación, finanzas, control de calidad, gestión de información, etc. Son cruciales para los resultados que obtenga una organización a la hora de realizar sus actividades primarias. Incluye también las estructuras y rutinas de la organización que constituyen su cultura. Nuevamente, esto define el nivel de rigidez o innovación de una organización.

Fuente: elaboración propia (2021).

Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el aprovisionamiento, el desarrollo tecnológico y la gestión de recursos humanos, podrán vincularse con actividades primarias específicas, así como el apoyo toda la cadena. Por el contrario, la infraestructura no está asociada con actividades primarias exclusivas, sino que apoya a toda la estructura empresarial o a la cadena completa. Por ello es que las actividades de valor son las columnas de la ventaja competitiva.

Para comprender la base de la capacidad estratégica de una organización no basta con mirar únicamente cuál es la posición interna de la organización. Gran parte del proceso de creación de valor se producirá en las cadenas de provisión y de distribución, y es necesario analizar y comprender todo este proceso (cadena de valor externa).

Asimismo, es necesario comparar las cadenas de valor de las compañías rivales, donde el principal propósito de este estudio es observar y compararse con los competidores más significativos y advertir cuáles son aquellas actividades que se realizan de manera más eficiente que la competencia y en cuáles sería necesaria una mejora. Estos temas no se abordan en el presente artículo, puesto que serán motivo de análisis en un documento posterior.

Seguidamente, se ejemplifica la Cadena de Valor para el caso de aplicación práctica del Hospital Privado.

– **Infraestructura de la Empresa:**

Inmueble donde está situado el hospital, en el cual constituyen su sede para la realización de su actividad diaria. Equipos, aparatología de alta complejidad, mantenimiento de dichos equipos, gestión de la salubridad, administración general, contabilidad, auditoría interna, asesoramiento jurídico.

– **Gestión de Recursos Humanos:**

Contratación de médicos, enfermeros, camilleros. Política salarial y laboral tales como: Liquidación de sueldos (honorarios por prestación de servicio, honorarios por guardias, canon por atención y utilización de consultorios para actividad particular, consultorios externos). Programas de capacitación al personal.

– **Desarrollo Tecnológico:**

Wearable (tecnologías vestibles) en el área de la salud, que permiten el monitoreo continuo de los signos vitales del paciente. Impresoras 3D y 4D. Big Data (captura y análisis de datos y la digitalización de toda la atención médica).

– **Abastecimiento:**

Contratación para el abastecimiento insumos médicos. Políticas de compra con proveedores. Gestión de los tiempos de reaprovisionamiento. Gestión del stock de insumos de farmacia.

– **Logística Interna:**

Recepción y almacenamiento de insumos hospitalarios. Actividades de manipulación, conservación y control de inventarios. Transporte intrahospitalario y programación del flujo de todos los bienes físicos (y pacientes) dentro de un hospital.

– **Operaciones:**

Dependiendo de patologías generalmente se tienen servicios de tipo ambulatorios y no ambulatorios. Actividades de atención médica, procedimientos establecidos para la atención de pacientes según cada patología. Actividades que soportan la permanencia del paciente en el hospital (internación).

– **Logística externa:**

Traslado en ambulancias. Seguimiento médico al paciente. Recepción de turnos (reservas). Recepción en guardias.

– **Mercadotecnia y ventas:**

Descuentos y promociones para asociados. Campañas de salud. Vacunaciones. Cobro de cuotas y honorarios por prácticas médicas. Gestiones de cobro a entidades mutuales y obras sociales.

– **Servicios:**

Atención en el domicilio (no es una práctica habitual, pero en algunos casos se brinda este servicio). Otros servicios como: nutrición, lavandería, servicios religiosos, farmacia.

– **Margen (Ingresos detraídos los Costos):**

Ingresos por cuota de asociados, quirófano, servicios ambulatorios y no ambulatorios. Ingresos derivados de las prestaciones de los distintos servicios que ofrece el hospital: estancias, consultas externas, análisis, radiografías, etc. Ingresos por subvenciones del estado. Costos de realizar cada actividad, e.g., salarios del Personal clínico, Personal auxiliar, costo de insumos y suministros, Equipamientos (amortizaciones).

3. Consideraciones Finales

La Administración Estratégica versa sobre decisiones que tienen implicancias en el largo plazo, permitiendo posicionar a las organizaciones en el camino de la supervivencia y el crecimiento, adaptándose a las exigencias del entorno y dominando el futuro.

Los Modelos aportados en Porter (1979; 1985) gozan de una gran aceptación por parte de la doctrina referente al pensamiento en Ciencias de la Administración.

Dichas contribuciones son de amplia vigencia en la actualidad, convirtiéndose en un credo o dogma de la Administración Estratégica.

El autor vincula la ventaja competitiva de una empresa a través de las diferentes actividades de la Cadena de Valor, sin olvidar la identificación y el análisis del medio en el cual está inmersa, mediante la Rivalidad Competitiva Amplificada, como visión integradora que evalúa en conjunto el efecto que tienen las diferentes fuerzas.

Estas herramientas constituyen un puente entre la posición actual de una organización y su estado futuro deseado al cual quieren alcanzar; y colaboran para lograr la formulación de las estrategias adecuadas que le permitan operar en un mercado globalizado y altamente competitivo, más aún en el presente contexto de emergencia sanitaria mundial (enfermedad infectocontagiosa Covid -19) donde se acentúa la incertidumbre y con ello la necesidad contar con instrumentos útiles para enfrentar tales sucesos. Aquellos administradores que no elaboren un análisis situacional, observando la dimensión externa e interna de la organización, no sabrán cómo innovar y mejorar; por lo que no podrán generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, H. F. (2000). *Fundamentos de Dirección Estratégica*. Córdoba: Ediciones EUDECOR.
- David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. 15. Edición. México: Pearson Prentice Hall Education.
- Hermida, J., Serra, R., & Kastika, E. (2004). *Administración y Estrategia: Teoría y Práctica*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. 12^a. Edición. México: Pearson Prentice Hall Education.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review* 57(2), pp. 137-145.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Buenos Aires: Editorial Rei Argentina y CECSA.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y la Competencia*. Edición Revisada 37^a reimpresión. México: Grupo Editorial Patria.

© 2022 por los autores; licencia otorgada a la Revista CEA. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo los términos y condiciones de una licencia Atribución-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0) de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>