

Capítulo 2 ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD

2.1	Estrategia	48
2.2	El análisis estructural de los sectores industriales y de servicios	48
2.3	Estructura del sector educativo y las necesidades de los compradores	50
2.4	Estrategias competitivas genéricas	50
	. Liderazgo de costo	51
	. Diferenciación	51
	. Enfoque	52
2.5	Estrategias genéricas y la estructura organizacional	52
2.6	Estrategias genéricas y el proceso de planeación estratégica.	53
2.7	Principios de la ventaja competitiva	53
	. La cadena del valor y la ventaja competitiva	53
	. La cadena del valor	54
2.8	Actividades primarias.....	56
2.9	Actividades de apoyo.....	56
2.10	Tipos de actividades	59

2.1 Estrategia

La estrategia es el modelo de acción que los administradores emplean para lograr los objetivos organizacionales, una estrategia actual de la compañía es parte planeada y parte reactiva a las circunstancias cambiantes.

El plan estratégico es el estado completo de la misión de la organización, la dirección futura, el desarrollo de metas de corto y largo plazo y la estrategia. El producto final de la formulación estratégica es el plan estratégico. 1

Estrategia Competitiva:

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, trata de establecer una posición provechosa y sostenible, contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.2

Es importante construir un puente entre estrategia e implementación y no tratar estos dos temas independientemente o considerar escasamente la implementación.

“La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de la empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen el precio mayor”.3

Hay dos tipos básicos de ventaja competitiva:

- * Liderazgo de costo y
- * Diferenciación

2.2 El análisis estructural de los Sectores Industriales y de Servicio

El primer determinante fundamental para la utilidad de una empresa es lo atractivo del sector industrial. La estrategia competitiva debe surgir de una comprensión de las reglas de competencia que determinan lo atractivo de un sector industrial.

Las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas:

- * La entrada de nuevos competidores
- * La amenaza de sustitutos
- * El poder de negociación de los compradores

- * El poder de negociación de los proveedores y
- * La rivalidad entre los competidores existentes

1,2 y 3 Ventaja Competitiva. Michael E. Porter Ed. CECSA. México, 1997, p. 20- 21

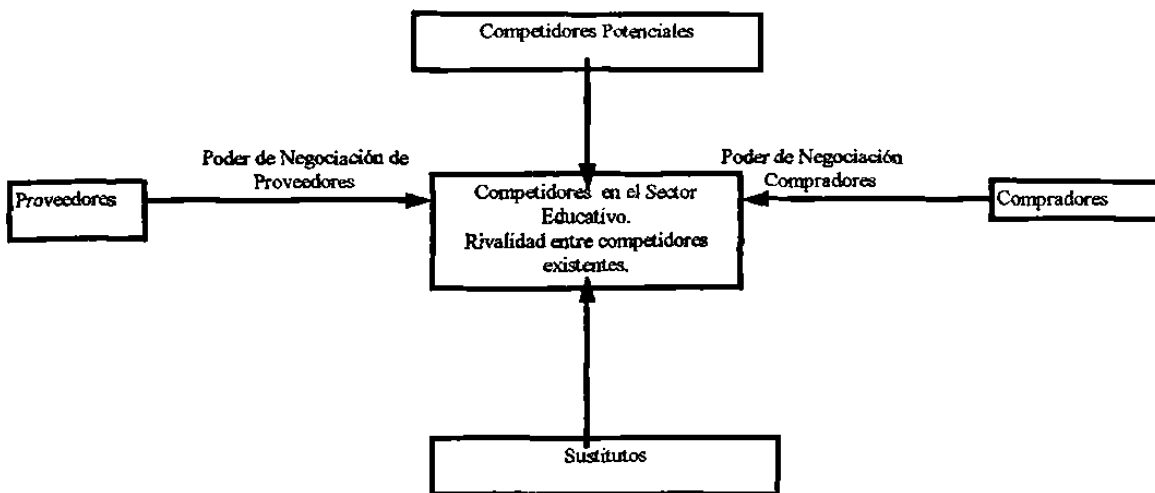


Figura No.2.1
Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial. 4

El poder de las cinco fuerzas varía de industria a industria y puede cambiar con la evolución del sector industrial. El resultado es que no todos los sectores industriales son iguales desde el punto de vista de utilidad.

En los sectores educativos en los que las cinco fuerzas son favorables como en el caso del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (I.T.E.S.M.), ganan márgenes atractivos. Pero en los sectores educativos en los que la presión de una o más fuerzas es intensa, como en la Universidad Autónoma de Nuevo León (U.A.N.L.), se logran menos márgenes atractivos a pesar de los mejores esfuerzos de la administración.

Las cinco fuerzas determinan la utilidad del sector porque influyen. Los precios, costos y la inversión requerida de las empresas en un sector.

El poder del comprador influye en los precios que puede cargar a la empresa. El poder del comprador también influye en el costo y la inversión, debido a que los compradores poderosos demandan servicios costosos. El poder de negociación de los proveedores determina el costo de las materias primas y otros insumos en el caso educativo, de sus egresados. La intensidad y la rivalidad influye los precios así como los costos de competir. La amenaza de entrada coloca un límite en los precios y conforma la inversión requerida para desanimar a entrantes.

2.3 Estructura del sector Educativo y las necesidades de los compradores

Satisfacer las necesidades de los compradores es el centro mismo del éxito en la empresa educativa. El satisfacer las necesidades del comprador es realmente un pre-requisito para la viabilidad de un sector educativo y de las escuelas dentro de ella. Los compradores deben estar dispuestos a pagar un precio por un egresado que exceda a su costo de formación o el sector educativo no sobrevivirá a largo plazo.

La cuestión crucial es saber si las universidades pueden capturar el valor que crean para los compradores o si este valor está compitiendo con otros.

La estructura del sector educativo determina quién captura el valor. La amenaza de entrada determina que nuevas universidades entrarán en un sector educativo y competirán por el valor.

Estructura del sector Industrial Educativo y el balance oferta - demanda.

La utilidad del sector educativo es que las utilidades son una función de balance entre la oferta y la demanda . Si la demanda es mayor a la oferta, se llega a una alta utilidad.⁵

La oferta y la demanda cambian constantemente, ajustándose entre sí. La estructura del sector determina que tan rápido los nuevos competidores añaden nueva oferta. La altura de las barreras de entrada es la base de la posibilidad de que nuevos incursionistas entren en el sector y bajen los precios.

2.4 Estrategias competitivas genéricas.

Otra cuestión central de la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro de su sector. El ubicarla determina si la utilidad de una empresa está por arriba o por abajo del promedio del sector. Una empresa que se puede ubicar bien, puede obtener altas tasas de rendimiento.

Panorama Competitivo	Objetivo Amplio	Liderazgo de costo	Diferenciación
	Objetivo Limitado	Enfoque de Costo	Enfoque de diferenciación

Figura No. 2.2 Tres estrategias genéricas. ⁶

La base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es la ventaja competitiva sostenida. Aunque la empresa puede tener millones de fuerzas y

5 y 6 Ventaja Competitiva. Michael E. Porter Ed. CECSA. México, 1997, p . 27- 29

debilidades en comparación con sus competidores, hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: Costos bajos o diferenciación. La ventaja en el costo y la diferenciación, a su vez, surgen de la estructura del sector. Son el resultado de la capacidad de una empresa de lidiar con las cinco fuerzas mejor que sus rivales.

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio de un sector industrial : Liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes , enfoque de costo y enfoque de diferenciación. (Figura No. 2.2).

Las estrategias de liderazgo en costos y de diferenciación buscan una ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja de costo. (enfoque de costo) o diferenciación (enfoque de diferenciación), en un segmento estrecho..

Liderazgo de costo

El liderazgo de costo es la más clara de las tres estrategias genéricas. En sí, una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial

Un productor de costo bajo debe encontrar y explotar todas las fuentes de ventaja de costo. Los productores de costo bajo venden clásicamente un estándar, o un producto sin adornos.

Si una empresa puede lograr y sostener el liderazgo de costo general, será entonces un ejecutor sobre el promedio en un sector industrial, siempre y cuando pueda mandar sus precios cerca o en el promedio del sector industrial. A precios equivalentes o menores que sus rivales, la posición de costo bajo de un líder se traduce en mayores retornos. Sin embargo, un líder en costo no puede ignorar las bases de la diferenciación. Si un producto no se percibe como comparable o aceptable para los compradores, un líder de costo se verá obligado a descontar los precios muy por debajo de sus competidores para lograr ventas. Esto puede nulificar los beneficios de su posición favorable en costos.

Diferenciación

La segunda estrategia genérica es la diferenciación. En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior .

La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y muchos otros factores como por ejemplo: durabilidad del producto, su servicio, disponibilidad de refacciones. En los cosméticos la diferenciación tiende a basarse más en la imagen del producto.

Una empresa que puede lograr y mantener la diferenciación será un ejecutor arriba del promedio en su sector industrial, si el precio superior excede los costos extra en lo que incurre para ser único. Por tanto un diferenciador debe siempre buscar las formas de diferenciar que lleven a un precio superior mayor que el costo de diferenciar. Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo, reduciendo el costo en todas las áreas que no afecten la diferenciación.

Enfoque

La tercera estrategia genérica es el enfoque. Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos blanco, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva en sus segmentos blanco que no posea una ventaja competitiva general. 7

La estrategia de enfoque tiene dos variantes. En el enfoque de costo una empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco, mientras que en el enfoque de diferenciación una empresa busca la diferenciación en su segmento blanco. Ambas variantes de la estrategia de enfoque descansan en la diferencia entre los segmentos blancos del enfocador y los segmentos en el sector industrial. Los segmentos blanco deben tener compradores con necesidades inusitadas o también que el sistema de producción y entrega que sirva mejor al segmento blanco debe diferir de los otros segmentos del sector industrial. El enfoque de costo explota las diferencias en el comportamiento de costos en algunos segmentos, mientras que el enfoque de diferenciación explota las necesidades especiales de los compradores en ciertos segmentos.

Ejemplo de un enfocador que ha explotado las diferencias en el proceso de producción que sirve a diferentes segmentos es la Cía. X., de papel que elabora papel especializado de alta calidad en volúmenes relativamente bajos, en donde las compañías mayores de papel, con máquinas de mayor volumen encuentran un alto costo de penalización por corridas de producción cortas.

2.5 Estrategias genéricas y la estructura organizacional

Cada estrategia genérica implica diferentes habilidades y requisitos para el éxito que se traducen comúnmente en diferencias de la cultura y la estructura

7 Ventaja Competitiva. Michael E. Porter Ed. CECSA. México, 1997, p. 32

organizacionales. El liderazgo de costos normalmente implica sistemas de control muy estrechos, minimización de gastos generales, seguimiento de economías de escala y dedicación a la curva de aprendizaje; éstas podrían haber sido contraproducentes para una empresa que tratara de diferenciarse a través de un arroyo constante de productos creativos.

El concepto de estrategias genéricas también tiene implicaciones para el papel de la cultura en el éxito competitivo. La cultura conjunto de normas y actividades que ayudan a conformar una organización, ha llegado a ser vista como un elemento importante para el éxito de una empresa. Sin embargo se implican culturas diferentes para estrategias genéricas diferentes. La diferenciación puede ser facilitada por una cultura que alienta la innovación, individualidad, la toma de riesgos (Hewlett - Packard), mientras que el liderazgo de costo puede ser facilitado por la disciplina y la atención al detalle (Emerson Electric). La cultura puede reforzar poderosamente la ventaja competitiva que una estrategia genérica busca lograr, si la cultura es la apropiada. No hay una cultura buena o mala per se. La cultura es un medio de lograr ventaja competitiva, no un fin por sí misma.⁸

2.6 Estrategias genéricas y el proceso de planeación estratégica.

La pieza central del plan estratégico de una empresa debe ser su estrategia genérica. La estrategia genérica especifica el enfoque fundamental para la ventaja competitiva que persigue una empresa, proporciona el contexto para las acciones a ser tomadas en cada área funcional. Sin embargo, en la práctica muchos planes estratégicos son listas de pasos de acciones sin una clara articulación de la ventaja competitiva que la empresa tiene o busca lograr y como.

2.7 Principios de la ventaja competitiva.

La cadena del valor y la ventaja competitiva.

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en muchas actividades que desempeña una empresa en el diseño, producción mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Una ventaja en el costo por ejemplo, puede surgir de un sistema de distribución físico de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, o del uso de una fuerza de venta superior. La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo abastecimiento de materias primas de alta calidad, un sistema de registros de pedido responsable o un diseño de productos superior.

⁸ Ventaja Competitiva. Michael E. Porter Ed. CECSA. México, 1997, p. 41

La cadena del valor.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor, mostrada en la figura No.2.3. La cadena del valor; de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y las economías fundamentales para las actividades mismas.⁹

ACTIVIDADES DE APOYO

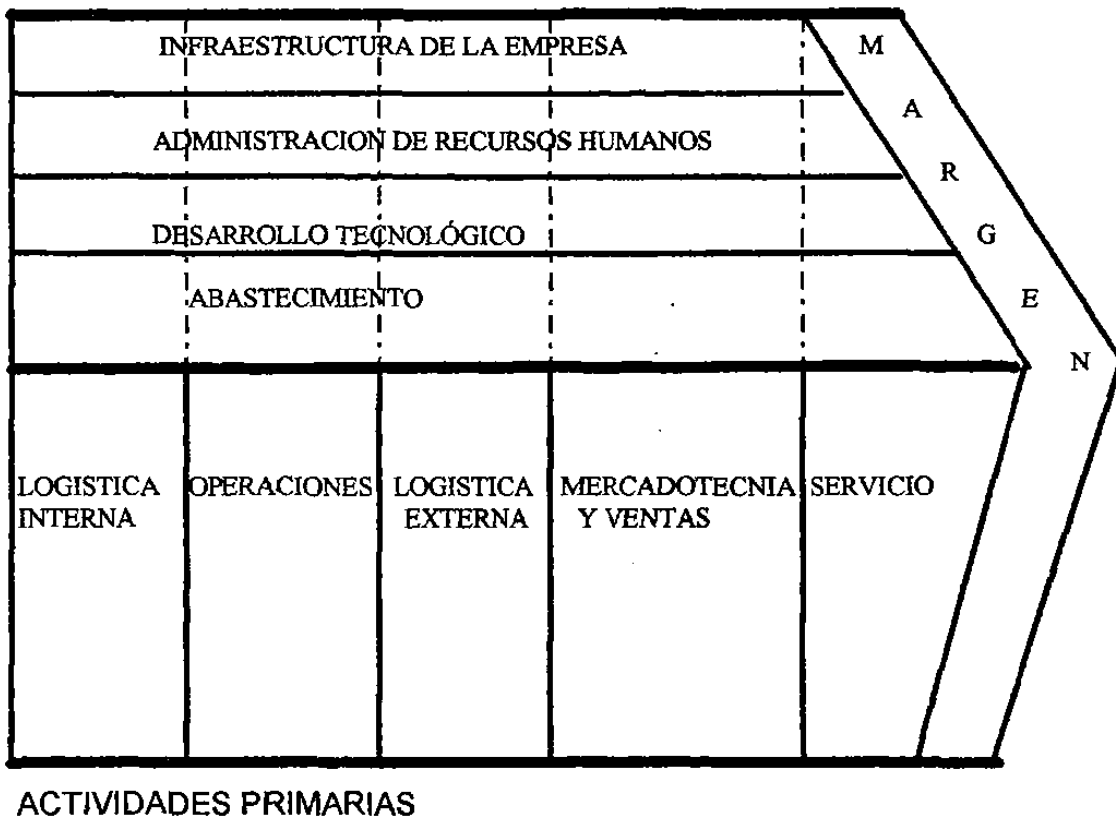


Figura No.2. 3 . Cadena de valor genérica.¹⁰

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total. Una empresa es lucrativa si el valor que impone es superior a los costos implicados en crear el producto. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica. El valor en lugar del costo debe ser usado en cualquier análisis de posición competitiva, ya que las empresas con frecuencia elevan deliberadamente su costo para imponer un

9 y 10 Ventaja Competitiva. Michael E. Porter Ed. CECSA. México, 1997. p . 54 - 55

precio superior por medio de la diferenciación.

La cadena del valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. Estos son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos (mano de obra y administración) y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. Cada actividad de valor también crea y usa la información como datos del comprador (orden de entrada), parámetros de desempeño (pruebas), y estadística de fallas del producto. Las actividades de valor también pueden crear activos financieros como inventario y cuentas por cobrar, o compromisos como cuentas por pagar.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos tipos, actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias, listadas a lo largo de la base de la figura No.2.3, son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta. En cualquier empresa, las actividades primarias pueden dividirse en cinco categorías genéricas mostradas en la figura No. 2.3 . Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre si, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento, el desarrollo de tecnología y la administración de recursos humanos pueden asociarse con las actividades primarias específicas, así como el a apoyo a la cadena completa. La infraestructura de la empresa no está asociada con actividades primarias particulares, sino que apoya a la cadena entera.¹¹

Por tanto, las actividades de valor son los tabiques discretos de la ventaja competitiva. Como cada actividad es desempeñada en combinación con su economía determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. Como se desempeña cada actividad de valor también determinará su contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo a la diferenciación. El comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva.

Un análisis de la cadena de valor en lugar de valor agregado es la forma apropiada de examinar la ventaja competitiva.

11 Ventaja Competitiva. Michael E. Porter Ed. CECSA. México, 1997, p . 56

2.8 Actividades primarias.

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria . Figura No. 2.3. Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa. 12

Logística Interna. Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento, diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

Operaciones. Actividades relacionadas con la transformación de insumos, en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo.

Logística Externa. Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento, y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de terminados, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

Mercadotecnia y Ventas. Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, selecciones del canal y precio.

Servicio. Actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación.

Cada una de las categorías puede ser vital para la ventaja competitiva, dependiendo del sector industrial. Para un distribuidor, la logística interna y externa son lo más crítico. Para un restaurante, la logística externa puede casi no existir y ser las operaciones, la categoría vital. Para un banco mercadotecnia y ventas son una clave para la ventaja competitiva. Para un fabricante de copiadoras el servicio representa la clave de la ventaja competitiva. Sin embargo, en cualquier empresa todas las categorías de actividades primarias están presentes y jugarán algún papel en la ventaja competitiva.

2.9 Actividades de Apoyo.

Las actividades de valor de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas. Como se muestra en la figura No.2.3. Como en las actividades primarias cada categoría de actividades de apoyo es divisible en varias actividades de valor distintas que son específicas para un sector industrial dado. En el desarrollo tecnológico por ejemplo, las actividades discretas podrían incluir el diseño de componentes, diseño de características, pruebas de campo, ingeniería del proceso y selección tecnológica.

12 Ventaja Competitiva. Michael E. Porter Ed. CECSA. México, 1997, p . 57

Similarmente, el abastecimiento puede estar dividido en actividades como la calificación de nuevos proveedores, abastecimiento de diferentes grupos de insumos comprados y un monitoreo continuo del desempeño de los proveedores.¹³

Abastecimiento

El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios.

Aunque los insumos comprados se asocian con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo. Por ejemplo las provisiones de laboratorio y los servicios independientes de pruebas son insumos comúnmente comprados en el desarrollo de tecnología, mientras que la contabilidad de la empresa es un insumo comúnmente comprado con la infraestructura. Como todas las actividades de valor, el abastecimiento emplea una "tecnología" como los procedimientos para tratar con los vendedores, reglas de calificación y sistemas de información.

El abastecimiento tiende a esparcirse en toda la empresa. Algunos artículos como la materia prima, se compran por el tradicional departamento de compras, mientras que otros artículos son comprados por los gerentes de planta. (ejemplo. Maquinaria) gerentes de oficina (ejemplo. Ayuda temporal), vendedores (ejemplo. Comidas y alojamiento) y aún por el jefe ejecutivo (ejemplo. Consultoría Estratégica). Uso el término abastecimiento en lugar de compras porque la connotación usual de compras es demasiado estrecha entre los administradores.

Una actividad de abastecimiento dada puede asociarse normalmente con una actividad de valor específica o con las actividades que apoya, aunque con frecuencia el departamento de compras sirve a muchas actividades de valor y las políticas de compras se aplican en toda la empresa.

El costo de las actividades de abastecimiento por sí mismas representan con frecuencia una porción pequeña si no insignificante, de los costos totales, pero con frecuencia tienen un gran impacto en el costo general de la empresa y en la diferenciación. Las prácticas de compras mejorada pueden afectar fuertemente al costo y la calidad de los insumos comprados, así como las actividades asociadas con el recibo y uso de los insumos, y a la interacción con proveedores. En la fabricación de chocolates y servicios eléctricos, por ejemplo, el abastecimiento de los granos de cocoa y de combustible, respectivamente, es con mucho el determinante más importante en la posición de costos.

13 Ventaja Competitiva. Michael E. Porter Ed. CECSA. México, 1997, p. 58

Desarrollo de Tecnología

Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos, procedimientos, o la tecnología dentro del equipo del proceso. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy sencillo, yendo desde el uso de aquellas tecnologías para preparar documentos y transportar bienes a aquellas tecnologías representadas en el producto mismo. Además, la mayoría de las actividades de valor usa una tecnología que combina varias subtecnologías diferentes que implican diversas disciplinas científicas. El maquinado por ejemplo, implica metalurgia, electrónica y mecánica.

El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso. Llamo a esta categoría actividades de desarrollo tecnológico en vez de investigación y desarrollo porque I & D tiene una connotación muy estrecha para la mayoría de los gerentes. El desarrollo de tecnología tiende a ser asociado con el departamento de ingeniería o con el grupo de desarrollo. Sin embargo, ocurre clásicamente en muchas partes de una empresa, aunque no se reconozca explícitamente. 14

El desarrollo de tecnología no solamente se aplica a las tecnologías directamente unidas al producto final, toma muchas formas, desde la investigación básica y diseño del producto hasta la investigación media, diseño de equipo de proceso y procedimientos de servicio. El desarrollo de tecnología que está relacionado al producto y sus características apoya a la cadena entera, mientras que otros desarrollos en tecnología se asocian con actividades particulares de apoyo a primarias.

El desarrollo de tecnología es importante para la ventaja competitiva en todos los sectores industriales.

Administración de Recursos Humanos.

La administración de recursos humanos consiste en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal. Respalda tanto a las actividades primarias, como a las de apoyo (ejemplo .Contratación de ingenieros) y a la cadena de valor completa. (Ejemplo. Negociaciones laborales). Las actividades de administración de recurso humanos ocurren en diferentes partes de la empresa, como sucede con otras actividades de apoyo, y la dispersión de estas actividades puede llevar a políticas inconsistentes. Además sus costos acumulativos son rara vez comprendidos, así como tampoco los intercambios en sus diferentes costos, tales como el salario comparado con los costos de reclutar y entrenar debido a la rotación.

14 Ventaja Competitiva. Michael E. Porter Ed. CECOSA. México, 1997. p . 59

La administración de recursos humanos afecta a la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar. En algunos sectores industriales sostiene la clave de la ventaja competitiva. El líder mundial, el despacho contable Arthur Andersen, por ejemplo, obtiene una importante ventaja competitiva de su enfoque de reclutar y entrenar decenas de miles de personal profesional. Arthur Andersen compró un campo antiguo de un colegio cerca de Chicago y ha invertido fuertemente en su práctica y en traer regularmente personal de alrededor del mundo a su colegio para entrenamiento en la metodología de la empresa. El tener una metodología profundamente comprendida en toda la empresa no sólo hace los compromisos más efectivos, sino que facilita grandemente el servicio de clientes nacionales o multinacionales.

Infraestructura de la Empresa.

La infraestructura de la empresa consiste en varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales. Dependiendo de si la empresa está diversificada o no, la infraestructura de la empresa puede ser auto-contenida o estar dividida entre una unidad de negocios y la corporación matriz. En las empresas diversificadas, las actividades de infraestructura se dividen clásicamente entre la unidad de negocio y los niveles de corporación (ejemplo, el financiamiento se hace con frecuencia a nivel de corporación, mientras que la administración de calidad se hace a nivel de unidad de negocio). Muchas actividades de infraestructura ocurren, sin embargo, tanto a nivel de unidad de negocio como a corporación.¹⁵

La infraestructura de la empresa se considera algunas veces sólo como "general" pero puede ser una fuente poderosa de ventaja competitiva. Ejemplo, la administración de los sistemas de información puede contribuir significativamente a la posición de costos, mientras que en algunos sectores industriales la alta gerencia juega un papel vital en el trato con el comprador.

2.10 Tipos de actividad

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad, que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

Directas. Las actividades directamente implicadas en la creación del valor para el comprador, como ensamble, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto y búsqueda.

¹⁵ Ventaja Competitiva. Michael E. Porter Ed. CECSA. México, 1997, p. 60

Indirectas. Actividades que hacen posible desempeñar las actividades directas en una base continua, como mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, registro de vendedores, administración de investigación.

Seguro de Calidad. Actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajuste y retrabajo. El seguro de calidad no es sinónimo de administración de calidad, porque muchas actividades contribuyen a la calidad.

Toda empresa tiene actividades de valor directas e indirectas y de seguros de calidad. Los tres tipos no sólo están presentes entre las actividades primarias, sino en las actividades de apoyo. En el desarrollo de tecnología, por ejemplo, los equipos reales de laboratorio son actividades directas, mientras que administración de la investigación es una actividad indirecta.

El papel de las actividades indirectas y de seguro de calidad no se comprende bien con frecuencia, haciendo la distinción entre los tres tipos de actividad importante para diagnosticar la ventaja competitiva. En muchos sectores industriales, las actividades indirectas representan una porción grande del costo y pueden jugar un importante papel en la diferenciación a través de su efecto en las actividades directas.

Las actividades de seguro de calidad están prevalecientes en casi todas las partes de una empresa, aunque casi nunca se les reconoce como tales, las actividades de prueba están asociadas con muchas actividades primarias. Las actividades seguro de calidad fuera de las operaciones son con frecuencia menos aparentes aunque igualmente prevalecientes. El costo acumulado de las actividades del seguro de calidad puede ser muy grande, como ha demostrado la atención reciente al costo de calidad. Las actividades del seguro de calidad afectan con frecuencia al costo o la efectividad de otras actividades.