

Definir Unidades Estratégicas de Negocios

Salas Biondi, Luis ¹

Resumen

Si definimos que una UEN es un conjunto autónomo, homogéneo y estándar de actividades como parte de una organización, y que para ellos existe un mercado externo diferenciado de otros y para lo cual, se formulan estrategias comunes e independientes. La importancia radica en que son estas unidades donde se crea las estrategias competitivas de una organización.

Palabras clave: Unidad Estratégica de Negocios, estrategia competitiva, mercado, recursos, capacidad, competencias.

Introducción

Las organizaciones definen múltiples estrategias para múltiples unidades de negocios que puede contar la organización. Sin embargo, ¿estamos en condiciones de definir y decidir cómo integrar productos o servicios en una Unidad Estratégica de Negocios?

Desarrollo del tema

La mayoría de empresas cuentan con varias unidades de negocios, con varios productos o servicios y estas pueden competir en diferentes mercados, para segmentos y clientes con diferentes necesidades. Puesto que cada estrategia varía de una Unidad de Negocios a otra, es cada vez más importante reconocer e identificar las Unidades de Negocios para optimizar la asignación de recursos y esfuerzos en el desarrollo de la estrategia.

Existen dos criterios de apoyo para definir y plantear Unidades de Negocios:

1. Criterio externo

Este criterio focaliza el mercado para diferenciarlos:

Dos partes de una empresa deben ser consideradas como integrantes de una misma unidad de negocios si es que:

- Se dirigen al mismo tipo de clientes.
- Utilizan los mismos canales de distribución.
- Cuentan con los mismos competidores.

¹ Docente de la Universidad de Lima: lsalasbi@ulima.edu.pe

2. Criterio interno

Identificar la unidad de negocio se centra en la capacidad, sus recursos y competencias de la organización.

Dos partes de una organización deben ser consideradas como integrantes de la misma unidad de negocios si es que:

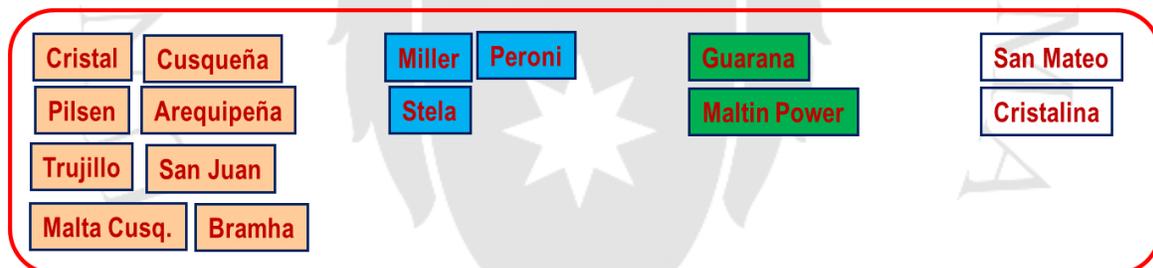
- Tienen productos o servicios parecidos.
- Utilizan la misma tecnología.
- Comparten los mismos recursos.
- Comparten la misma estructura de costos.
- Tienen las mismas competencias.

Veamos un ejemplo: Caso Backus y Johnston

A simple vista podemos observar que estamos ante 4 unidades de negocios porque se dirigen a los mismos clientes (cada uno).



Es más, podemos afirmar que no importa la “marca” si es que son parte de las unidades anteriores, ¿cierto?



Sin embargo, cada uno de las unidades iniciales utilizan diferentes canales de distribución y venta.



Además, de acuerdo al criterio interno, no estamos tan seguros cuando afirmamos que no todos comparten la misma tecnología, recursos y costos cuando relacionamos con la presentación de los productos:



Por citar: las líneas para envasar cerveza en botellas de vidrio son diferentes al de envasar en envases de aluminio y diferentes a de barriles Chop. Es más, utilizan diferente tecnología, número de personal y cuenta con diferente estructura de costos por hectolitro envasado.

Finalmente, para definir las estrategias y decidir cuáles serán nuestras Unidades de Negocios, es necesario diferenciar nuestros productos y mercados que atendemos, pero también, que implementar múltiples estrategias para una inmensa variedad de Unidades de Negocios, pueden provocar ineficiencias y desconcentraciones en la gestión.

Conclusiones

En nuestra gestión está tomar la decisión correcta o incorrecta para definir las unidades de negocios. De ello dependerá qué tanto vamos a afectar la elección de la estrategia y el diseño de nuestra organización.

Bibliografía

Johnson, J. Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (7.^a ed.). Madrid: Pearson Education.