

Nº 1010
DOCUMENTO PLANNING
Publicación periódica coleccionable
Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor / Gerente

LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS (UEN)

El concepto de UEN se origina desde 1973, cuando la General Electric implementa este tipo de organización, conocida internacionalmente como strategic business units (SBU), con el fin de facilitar su proceso de planificación estratégica, y debido a su alto grado de complejidad y diversidad de productos dirigidos a varios mercados: hogar, industria, gobierno, aeronáutico, automotor, etc.

En los años 70 las empresas percibieron que el concepto de gran empresa entraba en crisis, al observar la aparición de empresas medianas que reaccionaban con eficacia frente a los cambios, la competencia y los clientes. Lo anterior hace que nazca en las compañías un esfuerzo encaminado a reencontrar lo pequeño en el interior de lo grande.

Adicionalmente, reconocieron que su estructura de descentralización operativa por divisiones no trabajaba de forma eficiente por estar orientadas a la producción y no al mercado. Esta estructura les permitía obtener el máximo provecho de las economías de escala, pero sin aplicar la diferenciación de productos y la segmentación de los clientes.

¿Qué es la unidad estratégica de negocio (UEN)?

Dentro de una empresa, una UEN es una unidad empresarial diseñada para fabricar y comercializar uno o más productos relacionados, dirigidos a mercados muy específicos que requieren una oferta de productos muy delimitados, tal como si fuera un área especialista para esos mercados y productos.

Al frente de una UEN hay un directivo que tiene la responsabilidad de integrar todas las funciones propias del mercado al cual va dirigido y de los productos con los cuales va a ingresar, mediante una estrategia, para atraer a un público objetivo y para competir con uno o varios rivales identificables.

Características de las UEN's:

- 1) Una misión única y diferenciada.
- 2) Unos competidores perfectamente identificados.
- 3) Un mercado (clientes) y unos productos relacionados totalmente reconocidos.
- 4) Control de las funciones de su negocio, aunque emplee servicios de apoyo de otras unidades de negocios de la empresa, tales como suelen ser las unidades de servicios compartidos, las cuales brindan apoyo a las diferentes UEN.
- 5) Su contabilidad es independiente y gozan de cierta autonomía financiera y presupuestal.
- 6) Su planificación es independiente si bien es interdependiente con la planeación corporativa integral de toda la compañía, para respetar sus lineamientos generales.

La utilización de Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) constituye un instrumento básico del proceso de Dirección Estratégica en las empresas con multiactividad (que fabrican o suministran diferentes productos o servicios o que operan en diferentes mercados), por la necesidad de implantar la estrategia empresarial a distintos niveles: corporativo, de negocio y funcional. Las UEN cumplen su papel principal precisamente en el nivel intermedio para el que se desarrollan las estrategias de negocio o estrategias competitivas.

La justificación de este planteamiento procede principalmente de la variedad de entornos en los que se mueven estas empresas, así como de la propia complejidad y variedad en el interior de las mismas, lo que hace muy difícil, si no inviable, un análisis, diseño e implantación de la estrategia empresarial en una sola etapa o nivel. Genéricamente se tiene:

- a) Estrategia básica o corporativa: define, a grandes rasgos, el curso futuro de la empresa en forma global.
- b) Estrategias de las UEN: define cómo competir y las capacidades distintivas necesarias para fundamentar una posición de ventaja en cada uno de los negocios.
- c) Estrategia funcional: define cómo utilizar mejor los recursos y competencias dentro de cada área funcional (fabricación, finanzas, personal, marketing, etc.) que son las protagonistas del proceso productivo.

La utilización práctica de las UEN plantea algunos problemas en relación con el diseño organizacional de la empresa, tales como el número y tamaño de las UEN o la responsabilidad y el grado de autonomía en la toma de decisiones.

En algunos casos la autonomía de las UEN es uno de los factores de éxito, pero, en otros, la autonomía puede provocar una pérdida de la visión global de la empresa que produce un fraccionamiento del proceso de dirección estratégica, para evitarlo se requiere una excelente comunicación y planificación conjunta de todas las UEN a nivel corporativo.

Razones para crear Unidades Estratégicas de Negocio

- Empresas con múltiples negocios donde no existe una posición competitiva global de la empresa, sino de cada negocio o actividad.
- Empresas donde cada negocio se desarrolla en un entorno competitivo específico que requiere de competencias diferentes.
- Empresas donde es posible que sus UEN compartan determinadas actividades comunes que son fuente de éxito, y por tanto ventajas competitivas necesarias, lo que permite obtener sinergias entre ellas, agrupando algunos servicios y facilidades comunes denominadas servicios de apoyo.

El modelo UEN y los precios de transferencia

El establecimiento del modelo de las UEN trae consigo la necesaria definición de precios de transferencia por la prestación de servicios comunes o compartidos y aún por la prestación de servicios entre las mismas UEN. Además, frecuentemente se requieren modelos más elaborados de asignación de capital a la UEN para poder medir su contribución al valor agregado. La idea es medir las UEN de negocios, las de

soporte, los servicios compartidos y las facturaciones cruzadas, hasta tener un cabal conocimiento de la contribución real de cada UEN a la compañía y de esta como un todo.

La gestión en las UEN y en la corporación

La gestión cotidiana de las UEN es como la de cualquier empresa, en la práctica es “una empresa dentro de otra empresa”, sus niveles de ejecución y actuación dependerán de los mercados y productos que atiende y su complejidad, de la complejidad misma del negocio y la rivalidad que enfrente. La coordinación con las otras UEN se ejerce más a nivel corporativo y estratégico que a nivel funcional.

CONCLUSIÓN

Las UEN no están diseñadas para existir exclusivamente en empresas muy grandes, aún empresas pequeñas pueden merecer el diseño de sus propias UEN, como modelo de gestión y desarrollo, que ha demostrado sus virtudes y que contribuye exitosamente a manejar productos y mercados diferentes.

Octubre 2010

Síguenos en [Facebook](#) y en [Twitter](#)



Acerca de Planning

[Planning](#) es una empresa privada colombiana creada en 1997, que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.



Servicios: Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los vínculos:

- ✓ [Competitividad y Estrategia](#)
- ✓ [Mercadeo Eficaz](#)
- ✓ [Valor agregado eficiencia y productividad](#)
- ✓ [Gerencia del servicio](#)
- ✓ [Desarrollo de propuestas de valor](#)
- ✓ [Estrategia y Scorecard](#)
- ✓ [Inteligencia de Negocios](#)
- ✓ [Sistema Planner](#) - Costos, rentabilidad y gestión
- ✓ [Sistema Monitor](#) - Competitividad, estrategia y riesgo



Recomiende a un amigo: Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#) para entrar a la página de referidos.



Información de contacto: Para contactarse con nosotros [pulse aquí](#), escribanos a info@planning.com.co o llámenos al teléfono (574) 4120600 en Medellín.