



Planeación Estratégica y la Creación de **VALOR EN LAS ORGANIZACIONES**



Jairo Cedeño Pinoargote
María Alejandro Lindao
Johanna Ramos Holguín
Jussen Facuy Delgado
Karla González Vizúete
Alexandra Portalanza Chavarría

U
UEES



*La Planeación Estratégica
y la Creación de Valor
en las Organizaciones*

*Jairo Cedeño Pinoargote / María Alejandro Lindao
Johanna Ramos Holguin / Jussen Facuy Delgado
Karla González Vizuete / Alexandra Portalanza Chavarría
2019*

UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

Km. 2,5 Vía a Samborondón - Ecuador

Teléfono: (593-4) 2835630

ceninv@uees.edu.ec

www.uees.edu.ec

Autores:

Jairo Cedeño Pinoargote

María Alejandro Lindao

Johanna Ramos Holguin

Jussen Facuy Delgado

Karla González Vizuete

Alexandra Portalanza Chavarría

Editores:

Fernando Espinoza Fuentes

Coordinadora editorial:

Natascha Ortiz Yáñez

Cita en texto:

(Cedeño-Pinoargote, et al., 2019)

Referencia Bibliográfica:

Pinoargote, J. Alejandro, M. Ramos, J. Facuy, J. González, K. Portalanza, A. (2019). La Planeación Estratégica y la Creación de Valor en las Organizaciones. Universidad Espíritu Santo, Samborondón - Ecuador

Portada:

Universidad Espíritu Santo

Diseño e impresión:

TRIBU Soluciones Integrales

Urdesa Norte Av. 2da. #315

Teléfono: (593-4) 2383926

ventas1@impgraficorp.net

Edición:

Primera, diciembre 2019

ISBN-E:

978-9978-25-207-9

Derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra, por cualquier medio, sin la autorización escrita de los editores.

Dedicatoria

Dedicamos este libro a cada una de nuestras familias.

A nuestras instituciones, Universidad Espiritu Santo, Universidad Estatal Península de Santa Elena, Universidad Agraria del Ecuador y Universidad de Guayaquil, quienes nos proporcionaron lo necesario para la realización de este libro.

A nuestros amigos, quienes nos han apoyado y a todos los que nos prestaron su ayuda, redactores, revisores e impresores, a todos ellos dedicamos este libro con cariño y un muy grande agradecimiento.

ÍNDICE BREVE

PORTADA.....	I
DEDICATORIA.....	III
ÍNDICE BREVE.....	V
ÍNDICE.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	XI
UNIDAD I.....	1
1. PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	1
UNIDAD II.....	29
2. CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA Y LA ORGANIZACIÓN.....	29
UNIDAD III.....	51
3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO.....	51
UNIDAD IV.....	75
4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTERNO.....	75
UNIDAD V.....	95
5 ESTRATEGIAS.....	95
BIBLIOGRAFÍA.....	138

ÍNDICE

PORTADA.....	I
DEDICATORIA.....	III
ÍNDICE BREVE.....	V
ÍNDICE.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	XI
UNIDAD I.....	1
PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	1
1.1. Planeación estratégica.....	1
1.1.1. ¿Por qué algunas empresas no llevan a cabo una planeación estratégica?.....	3
1.1.2. Errores en la planeación estratégica.....	3
1.1.3. Necesidad de una planeación estratégica.....	4

1.2. Niveles de la planeación.....	4
1.3. Desarrollo de la planeación estratégica.....	7
1.4. Escuela de planeación estratégica.....	7
1.4.1. Escuelas de carácter perceptivo y normativo.....	8
1.4.2. Escuelas de carácter descriptivo y explicativo.....	10
1.5. Modelo general del proceso estratégico.....	14
1.6. Hacia un modelo de estrategia o modelo de proceso estratégico....	19
1.7. Glosario.....	20
1.8. Ejercicios.....	22
1.8.1. Pregunta.....	22
1.8.2. Planeación estratégica para mi universidad.....	23
1.8.3. Planeación estratégica en una compañía local.....	24
UNIDAD II.....	29
CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA Y LA ORGANIZACIÓN.....	29
2.1. Preguntas básicas de la intención estratégica.....	29
2.2. Misión organizacional.....	29
2.2.1. Formulación de la declaración de la misión de la organización.....	30
2.2.2. ¿Por qué es importante la declaración de la misión?.....	33
2.2.3. Redefinición del negocio.....	34
2.2. Visión organizacional.....	34
2.2.1. Premisas para elaborar la visión de los negocios.....	34
2.2.2. Elaboración de la visión de los negocios.....	35
2.2.3. El poder de persuasión de la visión de los negocios.....	35
2.3. Filosofía corporativa de la organización.....	35
2.3.1. Principios y valores Organizacionales.....	36
2.4. Grupos de interés (stakeholders).....	36
2.4.1. El potencial de conflictos entre intereses diferentes.....	37
2.5. La propuesta de valor.....	38
2.5.1. Procesos de creación, desarrollo y difusión de valor.....	38
2.6. Objetivos organizacionales.....	39
2.7. Glosario.....	40
2.8. Ejercicios.....	41
2.8.1. Preguntas.....	41
2.8.2. Evaluar algunas declaraciones de misión.....	42
2.8.3. Planeación estratégica en una compañía local.....	44

Redactar las declaraciones de visión y misión para The Walt Disney Company.....	44
2.8.4 Redactar las declaraciones de visión y misión para mi escuela y/o carrera.....	45
2.8.5. Realizar una investigación sobre algunas declaraciones de misión.....	45
2.8.6. Evaluar una propuesta de misión.....	46
UNIDAD III.....	51
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO.....	51
3.1. La naturaleza de un diagnóstico externo.....	51
3.1.1. Fuerzas externas clave.....	52
3.1.2. Proceso para ejecutar una auditoría externa.....	53
3.2. Oportunidades y amenazas externas.....	54
3.3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	55
3.3.1. Rivalidad entre empresas competidoras.....	56
3.3.2. Entrada potencial de nuevos competidores.....	57
3.3.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	58
3.3.4. Poder de negociación de los proveedores.....	59
3.3.5. Poder de negociación de los consumidores.....	60
3.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	60
3.5. Matriz de perfil competitivo (MPC).....	64
3.6. Glosario.....	67
3.7. Ejercicios.....	68
3.7.1. Preguntas.....	68
3.7.2. Desarrollo de las matrices EFE de cada división de Walt Disney.....	69
3.7.3. Desarrollo de una MPC para mi universidad.....	70
UNIDAD IV.....	75
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTERNO.....	75
4.1. La naturaleza del diagnóstico interno.....	75
4.1.1. Fuerzas internas clave.....	76
4.1.2. Proceso para llevar a cabo una auditoría interna.....	76
4.2. Fortaleza y debilidades internas.....	77
4.3. Análisis de la cadena de valor (ACV).....	78
4.4. El Sistema de Valor.....	81
4.5. Benchmarking.....	82
4.6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	83

4.7. Glosario.....	87
4.8. Ejercicios.....	88
4.8.1. Preguntas.....	88
4.8.2. Desarrollar EFI divisionales para Disney.....	89
4.8.3. Construir una matriz EFI para Walt Disney.....	90
4.8.4. Construir una matriz EFI para mi universidad.....	90
UNIDAD V.....	95
ESTRATEGIAS.....	95
5.1. Teorías y herramientas de la estrategia.....	96
5.2. Objetivos a largo plazo.....	97
5.2.1. Naturaleza de los objetivos a largo plazo.....	97
5.2.2. Objetivos estratégicos y objetivos financieros.....	99
5.2.3. Administración sin objetivos.....	100
5.3. El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard.....	100
5.4. Estructuración estratégica.....	101
5.5. Estrategia de integración.....	102
5.5.1. Integración hacia adelante.....	102
5.5.2. Integración hacia atrás.....	104
5.5.3. Integración horizontal.....	106
5.6. Estrategias intensivas.....	107
5.6.1. Penetración de mercado.....	107
5.6.1. Desarrollo de mercado.....	108
5.6.2. Desarrollo de producto.....	109
5.7. Estrategias de diversificación.....	111
5.7.1. Diversificación relacionada.....	113
5.7.2. Diversificación no relacionada.....	115
5.8. Estrategias defensivas.....	118
5.8.1. Recorte de gastos.....	118
5.8.2. Desinversión.....	119
5.8.3. Liquidación.....	121
5.9. Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter.....	122
5.9.1. Estrategias de liderazgo en costos (tipos 1 y 2).....	123
5.9.2. Estrategias de diferenciación (tipo 3).....	125
5.9.3. Estrategias de enfoque (tipos 4 y 5).....	127
5.9.4. Estrategias para competir en mercados turbulentos y vertiginosos.....	128

5.10. Glosario.....	129
5.11. Ejercicios.....	130
5.11.1. Preguntas.....	130
5.11.2. Evaluación de las divisiones de Disney en términos de las estrategias de Porter.....	131
5.11.3. Desarrollo de alternativas estratégicas para su universidad.....	132
5.12. Hacia una Estrategia Positiva.....	133
BIBLIOGRAFÍA.....	138

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Procesos de la planeación por nivel jerárquico y por tipo.....	6
Figura 2. Modelo de la planeación estratégica de Steiner.....	9
Figura 3. Modelo del proceso de la administración estratégica de Glueck....	15
Figura 4. Modelo básico del sistema de la planeación estratégica de Mintzberg.....	16
Figura 5. Ejemplo de visión.....	17
Figura 6. Modelo general del proceso estratégico adoptado en este libro.....	20
Figura 7. Los distintos públicos de los grupos de interés (stakeholders).....	37
Figura 8. Modelo integral del proceso de administración estratégica.....	51
Figura 9. Relaciones entre la organización y las fuerzas externas claves.....	53
Figura 10. Modelo de competencia de las cinco fuerzas.....	56
Figura 11. Modelo integral del proceso de administración estratégica.....	75
Figura 12. Proceso para lograr una ventaja competitiva en una empresa.....	76
Figura 13. Ejemplo de una cadena de valor para una empresa manufacturera típica.....	80
Figura 14. Transformación de las actividades en la cadena de valor a ventajas competitivas.....	81
Figura 15. El sistema de valor.....	82
Figura 16. Cuadro de Mando Integral.....	101
Figura 17. Las cinco estrategias genéricas de Porter.....	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución del proceso de la planeación estratégica según (Oliveira, 2012).....	2
Tabla 2. Evolución del proceso de la planeación estratégica según Oliveira...4	

Tabla 3. Características de una declaración de misión.....31

Tabla 4. Ejemplos de los nueve componentes esenciales de una declaración de misión.....31

Tabla 5. Los grupos de interés (stakeholders) y sus principales intereses....38

Tabla 6. Competitividad en algunas industrias.....56

Tabla 7. Condiciones que provocan una alta rivalidad entre compañías competidoras.....57

Tabla 8. Matriz EFE para un complejo cinematográfico de diez salas.....61

Tabla 9. Matriz EFE real para UPS, Inc.63

Tabla 10. Ejemplo de una matriz de perfil competitivo (MPC).....65

Tabla 11. Otro ejemplo de matriz de perfil competitivo.....66

Tabla 12. Matriz de perfil competitivo real para UPS, Inc.67

Tabla 13. Ejemplo de matriz de evaluación de factores internos para una tienda de cómputo.....85

Tabla 14 Matriz real de evaluación de factores internos para UPS, Inc.86

Tabla 15 Distintas mediciones del desempeño por nivel organizacional.....98

Tabla 16 Características deseables en los objetivos.....98

Tabla 17 Beneficios de obtener objetivos claros.....99

Tabla 18 Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos en Ecuador..... 118

INTRODUCCIÓN

El presente libro tiene por objetivo ser una guía fundamental para los profesionales empresarios, estudiantes y docentes para formular y evaluar la planeación de los negocios, considerando la misión y visión con base en los diversos factores internos y externos, que permitan tomar decisiones que generen las mejores estrategias para alcanzar los lineamientos y objetivos de una organización.

La planeación estratégica es parte de las organizaciones hoy en día, permite guiar la administración de forma eficiente con visión y misión claras, imprescindible para toda organización que quiere entrar a la globalización de los mercados, y que forma parte fundamental del perfil de un profesional en Administración de Empresas y de carreras afines, el cual propone alternativas de solución mediante la planeación, el diseño y evaluación de la misma que permita el desarrollo y la gestión de producción y servicios en un entorno global.

Para el efecto se trabajará en cinco unidades:

Unidad 1. Proceso de la planeación estratégica. - Ofrece una panorámica general del proceso estratégico y la manera como se aplican los fundamentos.

Unidad 2. Conocimiento de la competencia y la organización. - Incluye la propuesta de valor en organización y expone de la importancia de que esta genere valor como fundamento esencial de su razón de ser.

Unidad 3. Diagnóstico estratégico externo. - Presenta los procedimientos para el análisis del entorno de los negocios por medio de la identificación de las amenazas y las oportunidades, para el análisis de las variables macroeconómicas, así como también para el análisis de las variables microeconómicas.

Unidad 4. Diagnóstico estratégico interno. - Contiene los procedimientos para el análisis interno de la organización (rayos X) por medio de la definición de las fortalezas y las debilidades de la organización, considerando sus diferentes unidades de negocios y áreas de apoyo

Unidad 5. Estrategias. - Estudia la formulación de las políticas, es decir, las reglas o el enfoque que establecen los límites del espacio donde ocurrirán las estrategias y las acciones. Por tanto, analiza la selección de los enfoques estratégicos, introduce lo que se entiende por estrategias genéricas, así como consideraciones en torno de los principales enfoques estratégicos respecto del crecimiento acelerado.

Este texto contribuye a los objetivos propuestos y es un aporte para la implementación de la planificación estratégica en las empresas.

PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Todas las empresas tienen una estrategia, aún si ésta es informal, no estructurada y esporádica. El antiguo adagio “Si no sabes a dónde vas, ¡cualquier camino te llevará ahí!”, pone de manifiesto la necesidad de que las organizaciones utilicen conceptos y técnicas de planeación estratégica. Cada vez

es más frecuente el proceso de la planeación estratégica entre las pequeñas y grandes empresas, las instituciones sin fines de lucro, las instituciones gubernamentales y los conglomerados multinacionales.

Asimismo, el proceso de empoderar a gerentes y empleados, debe ser una política de la organización.



UNIDAD I

1. PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.1. Planeación estratégica.

En los tiempos que transcurren, con ambientes de negocios más interconectados, a través de la tecnología y la globalización, en una economía más liberada y abierta, los directivos de las empresas y organizaciones se ven enfrentados a tomar decisiones, que se tornan complejas cada vez. Son múltiples los actores o stakeholders internos y externos que están involucrados en su entorno, y con niveles de impacto (de las decisiones a tomar) distintos en cada uno de ellos.

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión, al interno de la organización, que identifica a los objetivos y los planes de acción para alcanzarlos. De acuerdo con Méndez (2016) “La planeación estratégica es un conjunto de secuencias que permiten la elaboración y aplicación de diferentes estrategias direccionadas a una organización con el fin de, según su misión, insertarla en el contexto pertinente” (pág. 18).

Por tanto, el mayor o menor nivel de riesgo que se derive de la toma de decisiones estará asociada a la adopción e implementación y monitoreo de estrategias, tanto genéricas como funcionales, a través de la planeación de los negocios o planeación estratégica, según (Drucker, 1984):

Hablar de planeación estratégica se basa en el conocimiento más amplio de un futuro proyectado, utilizado para la toma de decisiones de una entidad, esta proyección implica riesgos en relación a los resultados que se esperan; dicha planificación básicamente ejecuta las decisiones con la finalidad de medir los resultados obtenidos contra las expectativas generadas. (pág. 144)

Planear adecuadamente la estrategia es clave para el éxito de la organización, puesto que implica un curso de acción general que define y logra los objetivos de una organización, como una respuesta natural de la organización ante el ambiente, altamente cambiante y de difícil pronóstico. La estrategia se define con base en dos elementos fundamentales: (1) Aquello que la organización desea hacer; y, (2) Lo que una organización realmente hace. Mintzberg (1993) mencionó que “administrativamente una estrategia es la planificación de metas y políticas principales y establece el orden en

que deben ser cumplidas o realizadas dentro de una organización” (pág. 5), además Kotler (2012), destacó que:

Las áreas clave prioritarias de la planificación estratégica sobre las cuales debe existir prioridad son: (1) administrar los negocios de la empresa como una cartera de inversiones; (2) evaluar la fortaleza de cada negocio considerando la tasa de crecimiento del mercado y la posición y ajuste de la empresa en ese mercado, y (3) establecer una estrategia (pág. 36).

El proceso de planeación estratégica responde a las siguientes interrogantes, cuidando siempre de no convertirse en un proceso formal y burocrático:

1. ¿Cuál es la situación presente de la organización? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores?
2. Si no se aplicara cambio alguno, ¿cómo será la organización dentro de un año? ¿Dentro de dos, cinco o diez años?
3. Si las respuestas a las preguntas anteriores no fueran aceptables, ¿qué decisiones tomarían los administradores?, ¿Qué riesgos obtendría?

Eficiencia x eficacia x efectividad

A través de la planeación se maximizará los resultados y minimizar las deficiencias, partiendo de los principios de lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad (Tabla 1)

Tabla 1.

Evolución del proceso de la planeación estratégica

Eficiencia es	Eficacia es	Efectividad es
<ul style="list-style-type: none"> • Hacer las cosas con certeza • Resolver Problemas • Cuidar los recursos que se aplican • Cumplir con las obligaciones • Reducir costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer las cosas Pertinentes • Producir alternativas creativas • Maximizar el aprovechamiento de los recursos • Obtener resultados • Aumentar las utilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder sostenerse dentro del entorno • Presentar resultados globales positivos • a largo Plazo • Coordinar esfuerzos y energías de forma sistemática

Fuente: Tomado de “Proceso de la Planificación Estratégica” (Oliveira, 2012).

Podemos colegir que para lograr una buena gestión empresarial es necesario desarrollar y potenciar las 3 E’s, descritas en la tabla 1: la eficiencia,

la eficacia, y la efectividad, a través de un proceso de planeación estratégica. Los objetivos ulteriores de dicha gestión están orientados al mejoramiento de la productividad, la sostenibilidad y la competitividad, estos darán la viabilidad requerida de la organización.

1.1.1. ¿Por qué algunas empresas no llevan a cabo una planeación estratégica?

Toda organización requiere de una planeación estratégica para ser exitosa, y para sostenerse adecuadamente en el tiempo. La planeación alineada a la estrategia de la organización requiere conocimiento, trabajo en equipo, comunicación, constancia y disciplina, es decir crear una cultura organizacional proactiva, que involucre a todos los niveles, tanto estratégicos, tácticos y operativos.

No todas las empresas tienen esa capacidad de respuesta, muchos factores pueden incidir en ello: exceso de confianza, como resultado de experiencias anteriores, intereses de carácter personal, confusión de la planeación con la estrategia y tratarlas como elementos sinónimos, incapacidad para establecer medidores de control de la gestión, y también cuando no existe consensos o mínimos acuerdos entre los altos directivos.

1.1.2. Errores en la planeación estratégica

La estrategia es el *camino a seguir*, y permite a los ejecutivos de una empresa, organizar y planificar, a mediano y largo plazo, todas las acciones, en los distintos niveles: estratégicos, tácticos y operativos, enmarcados con la misión, visión y valores corporativos.

Tener un buen plan estratégico no asegura el éxito. La planeación estratégica implica un proceso no menos complejo, que dirige a las organizaciones por sectores desconocidos, no existe un patrón a seguir; sino más bien, se convierte para la organización en un recorrido que ofrece opciones para la resolución de problemas.

Entre los errores más recurrentes, identificados por David (2013), está el hecho de considerar al plan estratégico como una herramienta de control de gestión puramente, en ciertos casos el plan estratégico deviene en mero requerimiento o requisito legal o de regulación, otro error identificado es que el diseño y desarrollo del plan no hayan sido comunicados y asimilados por los stakeholders internos.

1.1.3. Necesidad de una planeación estratégica.

Según Méndez (2016), las organizaciones que logran obtener un buen desempeño en el ejercicio de sus actividades han realizado una planificación a su estrategia y es lo que las diferencia de aquellas que no se desempeñan de forma óptima. Aquellas que tienen éxito procuran mantenerse en armonía con las condiciones del entorno. Por otra parte, la estrategia permite definir la estructura y procesos internos de la organización, con la finalidad de producir efectos positivos en su desempeño.

Además, si algunas organizaciones, a pesar de que hayan desarrollado la planeación estratégica no hayan tenido los resultados esperados, eso no implica que la planeación estratégica no sea el mecanismo o herramienta, para toma de decisiones oportunas y adecuadas, con una simplificación y claridad del modelo de negocio.

1.2. Niveles de la planeación

Para Oliveira (2012), la planeación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operativo” (Tabla 2).

Tabla 2

Evolución del proceso de la planeación estratégica

Planeación	Horizonte de Tiempo	Alcance	Contenido
Estratégica	Largo plazo	Macro orientada. Comprende la organización como un todo	Genérico
Táctica	Mediano plazo	Aborda por separado cada área o departamento de la organización	Detallado
Operativa	Corto plazo	Micro orientada. Aborda exclusivamente cada tarea u operación	Específico

Fuente: Tomado de “Proceso de la Planificación Estratégica” (Oliveira, 2012).

a) Planeación estratégica: Considerada la más extensa dado que refiere que toda la organización contiene las siguientes características:

- **Horizonte de tiempo:** Se proyecta a largo plazo e incluye consecuencias o efectos que pueden durar años.
- **Alcance:** Abarca toda la organización, recursos y áreas de actividad, busca alcanzar los objetivos organizacionales.

- *Contenido:* Genérico, sintético y comprensivo.
- *Definición:* Está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.

b) Planeación táctica: Incluye cada departamento de la organización. Sus características son:

- *Horizonte de tiempo:* *Proyección a mediano plazo, generalmente anual.*
- *Alcance:* *Se proyecta a cada departamento y sus recursos específicos, enfocado al alcance de objetivos departamentales.*
- *Contenido:* *Es menos genérico y más detallado que el de planeación estratégica.*
- *Definición:* *A nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización.*

c) Planeación operativa: Abarca a la organización por cada actividad específica. Sus principales características son:

- *Horizonte de tiempo:* *Proyección a corto plazo, es inmediata.*
- *Alcance:* *Abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.*
- *Contenido:* *Detallado, específico y analítico.*
- *Definición:* *Está en manos del nivel operativo se concentra en cada tarea o actividad.*

La planeación estratégica se enfoca en los objetivos organizacionales que afectan la viabilidad y evolución, no obstante; si se aplica de forma aislada resultará insuficiente, dado que no basta con cubrir las acciones más inmediatas y operativas, sino más bien, es preciso formular de forma integrada y articulada todos los planes tácticos y operativos, como se ilustra en la figura 1.

Según Mintzberg (1993) enunció que una estrategia es considerable, es decir, asume un patrón en forma consciente, debe venir de los altos mandos o directivos de la organización.

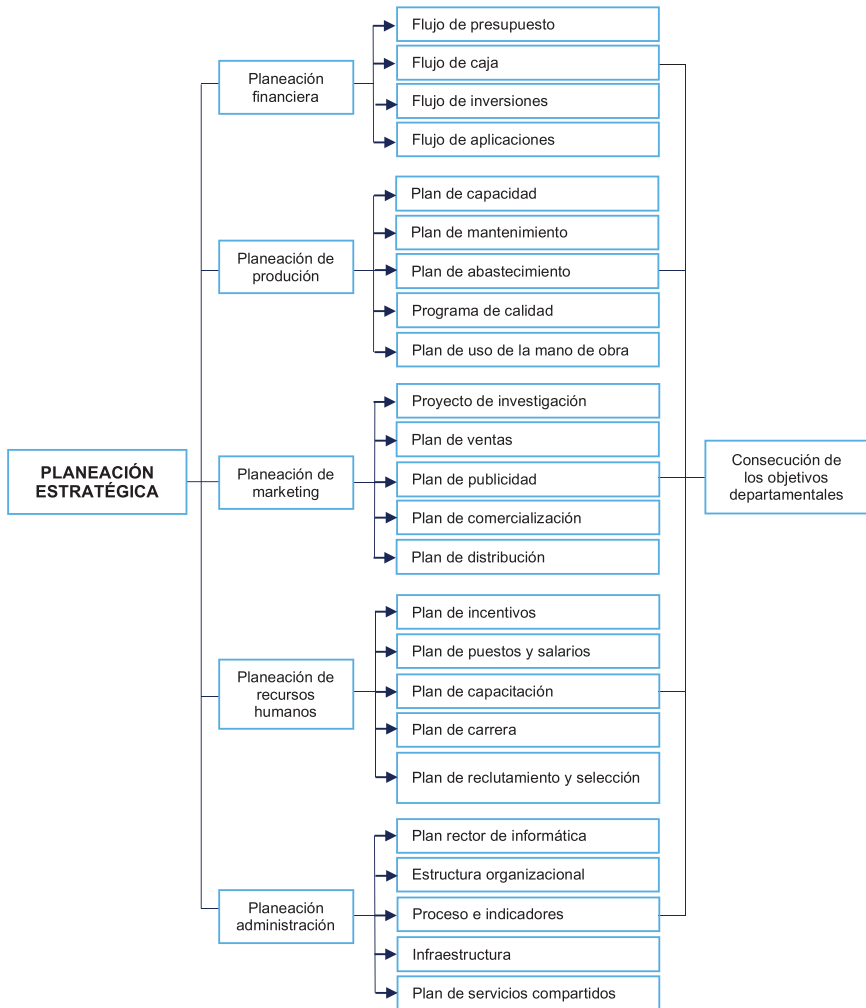


Figura 1. Procesos de la planeación por nivel jerárquico y por tipo
Fuente: Tomado de “El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos,” (Mintzberg, 1993)

El valor real de la planeación estratégica reside mucho más en la orientación futura del proceso mismo, que en producir un bello plan estratégico detallado por escrito. Las pequeñas empresas realizan una planeación informal, sin regularidad.

Lo hacen porque exagerar su planeación estratégica tiene escasas repercusiones en su rentabilidad, sin embargo; en las grandes organizaciones, la planeación se vuelve compleja, por el consumo de tiempo y recursos que representa alcanzar el objetivo o acuerdo final, esto porque las decisiones estratégicas que se tomen siempre afectaran a gran número de personas y, dependiendo del caso, exige grados de formalismo.

1.3. Desarrollo de la planeación estratégica

A partir de la Revolución Industrial (XVIII) aparecen las organizaciones industriales y con ellas, surge también, la competencia por los compradores (*Commodities*) de mercancías como el algodón, hierro, acero y productos agrícolas, esta pequeña competencia infiere en las primeras aplicaciones de estrategias para mantener el control del mercado y modelar el entorno competitivo. Con el capitalismo industrial la oferta del capital y crédito aumenta y con la ampliación del transporte se expanden los mercados, permitiendo que las empresas obtengan una economía de escala, caracterizándose por una producción masiva, sin embargo; hasta inicios de la segunda década del siglo XX, la planeación estratégica no se caracterizó por tener un enfoque a largo plazo (Méndez, 2016).

A pesar que el proceso de la planeación estratégica tiene un enfoque a largo plazo, esta no fue su característica principal. Las organizaciones eran dirigidas por emprendedores, técnicos o comerciantes hasta el momento en que sus actividades fueron aumentando al punto en que fue necesaria la aplicación de técnicas; es decir, la producción dependía de su nivel de ventas, y el contador llevaba registro de las actividades y contaba el dinero.

Las funciones administrativas se desarrollaban si estrategias de coordinación: la información empresarial era traspasada de gerente en gerente.

1.4. Escuela de planeación estratégica

Méndez, en su libro de Planificación Estratégica (2016), precisó que:

El proceso de la planeación ha sufrido cambios, de carácter preceptivo y normativo fuerte y rígido, en un extremo, hasta un carácter descriptivo y explicativo maleable en el otro. En un extremo está la prescripción, o un recetario de cómo se debe formular la estrategia, y en el otro está la

descripción, o la explicación de la forma en que las organizaciones formulan la estrategia (pág. 35).

Según Mintzberg (1999), existen 10 dimensiones diferentes o escuelas de planeación estratégica, de las cuales tres son de carácter perceptivo y normativo y siete de carácter descriptivo y explicativo.

1.4.1. Escuelas de carácter perceptivo y normativo

1. Escuela de la planeación

La formulación de la estrategia se expone como un proceso formal y documentado para desprender la planeación estratégica en planes operativos y crear jerarquía conjugándose entre sí. La escuela de la planeación fue una importante aportación de la teoría neoclásica de la administración y se desarrolló en paralelo con la escuela del diseño, llegó a su apogeo en la década de 1970 y su influencia perdura hasta la actualidad, principalmente en el desglose de los objetivos estratégicos en tácticos y operacionales y en una cascada o jerarquía de objetivos.

Podemos decir que gran parte de los modelos actuales de planeación estratégica de las organizaciones se basan en este enfoque Neoclásico, como una adaptación de la Teoría Clásica, en la que confluyen las demás teorías administrativas contemporáneas.

Todos los planes tienen un propósito común: la previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de hechos, los cuales llevan a la consecución de los objetivos que los rigen.

El plan describe un curso predeterminado de acción para un periodo específico, que tiene por objeto alcanzar un objetivo deseado y responde a las preguntas: qué, cuándo, cómo, dónde y por qué.

Steiner (2012), ofreció un modelo integrado de la planeación estratégica según el enfoque de esa escuela, como muestra la figura 2.

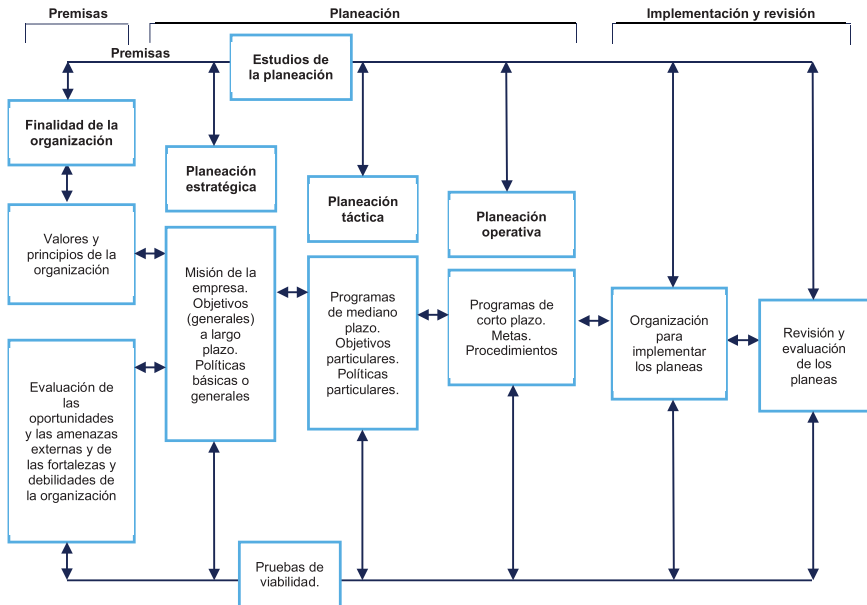


Figura 2. Modelo de la planeación estratégica de Steiner.

Fuente: Tomado de "Modelo Steiner en la Planeación Estratégica. Continental," (Steiner, 2012).

2. Escuela del diseño: La estrategia se presenta como un diseño de adecuación, por tanto; las formulaciones de estrategias sirven para la adaptación y empuje de las fortalezas y debilidades de la empresa (aspectos internos) y las amenazas y debilidades (aspectos externos). El enfoque busca adecuarlas y la formulación de estrategia está conceptualizada una concepción deliberada y consciente que se concentra en objetivos previamente establecidos.

3. Escuela del posicionamiento: Plantea las estrategias como procesos analíticos. Según esta escuela, la planeación estratégica busca definir un posicionamiento estratégico de la organización frente al entorno externo, el mismo que debe ser analizado y conocido previamente, así las posiciones genéricas de la organización se identifican a través del análisis de la situación de la competencia sectorial. Esta escuela predominó en la década de 1980, a partir de los trabajos de Michael Porter y se inspira en las ideas de la estrategia militar de Sun Tzu. La idea fundamental es que el estratega es básicamente un analista de la situación del entorno y un constructor de hipótesis de acción

respecto de este. Las decisiones estratégicas de la organización se resumen en dos: la decisión de la cartera o del portafolio de productos/servicios y la del posicionamiento.

a. Decisión de la cartera o portafolio de productos/servicios: Consiste en determinar los negocios en los que la organización comenzará a invertir y desarrollarse y los negocios que se abandonará o suspenderá dicha inversión; Esto como una medida para definir el nivel de rentabilidad y de riesgo del negocio.

b. Decisión del posicionamiento: Consiste en empatar el producto o servicio con el mercado o segmento de mercado que ofrezca una mayor posibilidad de conquistar los objetivos de la organización. Incluye las posibilidades de diferenciación del producto o servicio y las de la segmentación del mercado que permitan acercarse al nivel de rentabilidad y riesgo del negocio que se desea alcanzar.

Estas dos decisiones conducen al objetivo máximo de la empresa, que siempre deben crear el valor económico (CVE) para ser cada vez más valiosa y ofrecer valor al cliente, en lugar de simples productos o servicios.

1.4.2. Escuelas de carácter descriptivo y explicativo

Mintzberg (1999) denotó la existencia de varias escuelas de carácter descriptivo y explicativo, las cuales exploran la imaginación y la creatividad. Clasifica las siete escuelas siguientes:

1. Escuela de las iniciativas emprendedoras: Aborda la estrategia como un proceso visionario. Enfoca el proceso estratégico desde el ejecutivo más alto de la organización. Así, la visión es una representación mental de la estrategia que existe en la mente del líder, sirve de inspiración y también como sentido o idea que guía lo que se tendrá que realizar por medio de la organización.

La visión es más bien una imagen mental que un plan propiamente articulado con palabras y números.

En lugar de los criterios de adecuación propuestos por la escuela del diseño, la escuela de la iniciativa emprendedora se concentra en aspectos subjetivos, como la intuición, el juicio, la experiencia y la sabiduría del dirigente visionario y su liderazgo estratégico, a fin de crear condiciones necesarias

para implementar y ejecutar sus ideas. Su espíritu es emprendedor y culto, pues se concentra en las oportunidades que serán aprovechadas, mientras que los problemas pasan a ser aspectos secundarios.

Lo paradójico es que el emprendedor rara vez define su estrategia con precisión antes de actuar. Apuesta a una idea y va conciliando su plan con las circunstancias que se presentan. Es como equilibrar lo deliberado y lo emergente. Wal-Mart fue construida así, con la decisión (táctica) inicial de construir enormes tiendas en lugares poco populosos con la intención de no estimular a los competidores. Las circunstancias fueron favorables y la empresa empezó a planear estratégicamente, basándose en el análisis del entorno, la competencia, los deseos de los clientes y las tecnologías para reducir costos, hasta ser la empresa más grande del mundo. Silvio Santos, de Brasil y Carlos Slim de México son ejemplos típicos la escuela de iniciativa emprendedora.

2. Escuela cognitiva: Aborda la estrategia como un proceso mental. En función de la forma en que las personas perciben e interpretan la realidad del entorno.

La percepción es la interpretación de la realidad como resultado de la cognición, la cual es concebida como el procesamiento de información para organizar el conocimiento. Luego, el entorno será objetivo percibido o simplemente decretado por la cognición del estratega.

3. Escuela del aprendizaje: Aborda la estrategia como un proceso emergente. La formulación de la estrategia es un proceso emergente de aprendizaje y de construcción por incrementos, tanto individual como colectivo. Su punto focal es la administración progresiva de los cambios y no de la estrategia. Para Weik (1991, pág. 119) el comportamiento de aprendizaje funciona así:

- a) Primero actuar haciendo algo.
- b) Después descubrir y seleccionar lo que realmente funciona, o sea, comprender en retrospectiva el resultado de esas acciones.
- c) Por último, retener tan sólo los comportamientos que parecen deseables, adecuados o que producen resultados.

Luego, toda comprensión y aprendizaje son resultado de la reflexión y el análisis del pasado. La realidad surge de la interpretación y de la actualización constantes de nuestra experiencia pasada. No es posible aprender sin actuar.

4. Escuela del poder: Aborda la estrategia como un proceso de negociación. Según esta escuela, la planeación estratégica es un proceso de índole política, en donde el poder se discute en la organización de forma interna, e implica la persuasión, la negociación y la componenda.

La organización, desde una perspectiva macro, se entiende como una entidad que usa su poder sobre otros para desarrollar asociaciones, empresas mancomunadas (*joint ventures*) u otras interrelaciones a efecto de negociar estrategias colectivas para su provecho o para ampliar su dominio.

Para lidiar con su entorno y alcanzar sus objetivos, cada consumidor desarrollará diferentes estrategias de forma proactiva alterando el entorno de modo que sea adecuado para sus capacidades, por medio de un proceso político para influir o negociar con el entorno exterior, en lugar de simplemente reaccionar a él o, incluso, de forma reactiva al ambiente, adaptándose y cambiando para cumplir los requisitos del entorno.

5. Escuela de la cultura: Establece la estrategia como un proceso colectivo y social. Según esta escuela, la planeación estratégica es un proceso social que se basa en la cultura organizacional para abordar los intereses comunes y la integración del sistema. La formulación y la reformulación de la estrategia casi siempre constituyen una especie de revolución cultural. Se trata de una escuela que considera que la cultura inhabilita los cambios estratégicos más significativos.

La ideología es muy importante para esta escuela y las empresas están dominadas por valores esenciales, como el servicio al cliente, la calidad y la innovación, que se convierten en ventajas competitivas. Constituyéndose en su punto fuerte.

Los valores dominantes de la cultura afectan la formulación de la estrategia. Para que esta registre cambios considerados radicales, deben realizarse cambios importantes en la cultura organizacional.

El secreto del éxito en las organizaciones es la utilización de sus ventajas para con la competencia como sustento de perspectivas estratégicas; consiste

en utilizar sus ventajas competitivas para sustentar perspectivas estratégicas estables y ello depende de su cultura.

6. Escuela del entorno: Es un proceso que reacciona a las circunstancias externas, como un medio que permite a la organización moverse dentro de su entorno con libertad, en la medida de lo posible, y en función de las demandas del medio ambiente. La planeación estratégica se deja de entender como un proceso formal, rígido y secuencial, que sigue etapas preestablecidas, y se reconoce su comportamiento global y contingente de los eventos del entorno. Deja de ser una acción organizacional unilateral pura y simple y trata de hacer compatibles las alternativas de comportamiento de la organización para obtener ventaja de las circunstancias y evitar amenazas ambientales.

La escuela del entorno surgió con la teoría de la contingencia. Esta teoría propone que el entorno sea considerado más como un actor y no como un simple factor.

Por lo tanto, la organización se entiende como un elemento pasivo que reacciona a un entorno donde las condiciones y las reglas del juego ya se han establecido. La organización está condicionada al entorno externo, y; la formulación de la estrategia funciona como un proceso reactivo frente a las fuerzas del entorno. Éste es un complejo conjunto de fuerzas vagas delineado por dimensiones abstractas, ambiguas e inesperadas. Para la organización es importante encontrar un nicho ecológico donde resulte competitiva con entidades de su misma índole.

7. Escuela de la configuración: El enfoque de la estrategia es un proceso de transformación. La planeación estratégica es un proceso de cambios de la organización en relación a cada situación dada en el entorno con el fin de integrar y articular a sus diferentes partes. A medida que se registran cambios en la situación del entorno se presenta una transformación organizacional dramática.

La escuela de la configuración supone que cada organización posee un momento y lugar, y que de manera continua pasa por estados en los que se configura o goza de estabilidad, a los cuales siguen estados de ruptura o transformación, y de nuevo estados de reconfiguración:

a) Configuración o estabilidad: Adquiere una configuración estable,

donde las dimensiones existentes son ordenadas y agrupadas conforme las condiciones a fin de establecer tipos o modelos ideales de comportamientos organizacionales.

b) Ruptura o transformación: Describe el proceso estratégico para la transición de un estado a otro. Significa la ruptura con el presente o con el pasado.

Cuando la organización es sometida a presiones internas o externas, rompe sus patrones presentes y se dirige hacia el cambio y la renovación, estableciendo un parámetro diferente para su actuación. Una vez lograda la reconfiguración, la organización tendrá nuevamente una configuración estable.

1.5 Modelo general del proceso estratégico

Méndez (2016) estableció que el propósito de la planeación estratégica es formular e implementar estrategias aplicando planes tácticos y operacionales (también llamados programas tácticos) con base en algunas premisas, estas deben:

- 1. Ser sistemáticas:** Enfoca a las organizaciones como un y se refiere a su comportamiento medular.
- 2. Enfocarse al futuro:** Está orientada a largo plazo. La visión organizacional es importante para definir los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con el tiempo, es un puente que conecta con el futuro.
- 3. Crear valor:** La estrategia no sólo servirá a algunos de los grupos de interés (stakeholders), sino que se obliga a crear valor para todos ellos, sean accionistas, clientes, proveedores, ejecutivos, empleados, etcétera.
- 4. Ser participativa:** Todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación estratégica. Como existen innumerables caminos que llevan al futuro, la planeación estratégica será el conjunto alineado de decisiones que moldee el camino elegido para llegar a él.
- 5. Tener continuidad:** Cuanto mayor sea el cambio del entorno, mayor será la cantidad de planeación y Re-planeación estratégica que se realizaran continuamente.

6. Ser implementada: La implementación de la planeación estratégica es el principal desafío. Para que tenga éxito, todas las personas de la organización la pondrán en práctica todos los días y en todas sus acciones.

7. Ser monitoreada: El desempeño y los resultados de la planeación estratégica serán evaluados. Para ello, la estrategia incluirá indicadores y datos financieros que permitan el monitoreo constante y permanente de sus consecuencias a efecto de que sea posible aplicar medidas correctivas que garanticen su éxito.

Se han propuesto diversas metodologías para desarrollar el proceso de la planeación estratégica que engloban tanto la etapa de la formulación como la de la implementación, por ejemplo, el modelo de Glueck (figura 3).

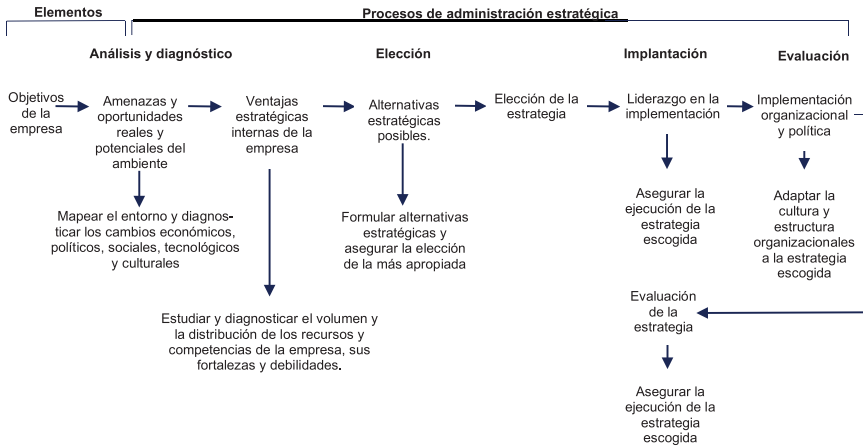


Figura 3. Modelo del proceso de la administración estratégica de Glueck. **Fuente:** Tomado de “Planeación Estratégica,” (Méndez, 2016)

La figura 4, presenta el modelo básico de planeación de Mintzberg, donde el eje vertical central representa el proceso de formulación de las estrategias, que comprende las etapas de creación, evaluación, elección e implementación. Cuatro flujos de información y conocimiento alimentan a este eje, los dos flujos superiores representan el diagnóstico estratégico, con el análisis externo a la izquierda y el interno a la derecha, y los dos flujos inferiores son la base de las consideraciones de los valores de la organización.

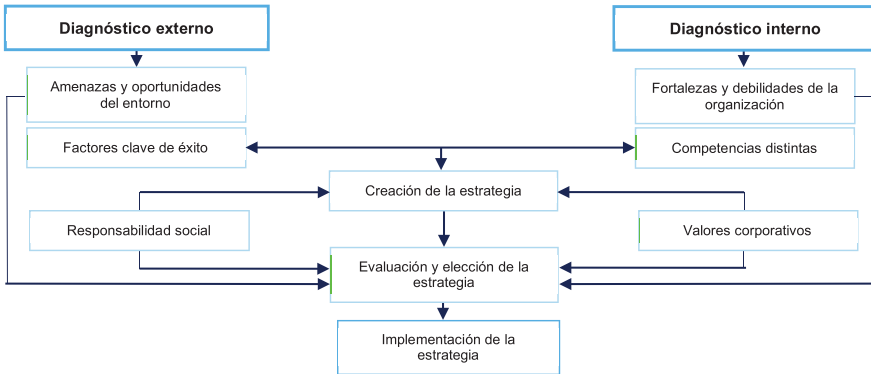


Figura 4. Modelo básico del sistema de la planeación estratégica de Mintzberg
Fuente: Tomado de “ El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos,” (Mintzberg, 1993)

El modelo del proceso de la planeación estratégica que se realizó adoptado en este libro ha recibido una serie de influencias que se representaran a lo largo del texto, entre ellas los modelos de Steiner, presentado anteriormente en este capítulo, el modelo de Mintzberg y el modelo de Wheelen y Hunger. Nuestro modelo trata de describir las diferentes perspectivas y escuelas de la planeación estratégica, abarcando todas sus etapas y actividades, y consta de los elementos siguientes:

1. Declaración de la misión: Traduce las responsabilidades y pretensiones de la organización en su entorno, por medio de la definición del negocio y la delimitación de su ámbito de actuación.

La misión de la organización representa su razón de ser o su papel en la sociedad. Es, claramente, una definición que antecede al diagnóstico estratégico.

2. Visión de los negocios: Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. Predice el futuro, pero sin asegurarlo en el presente. La visión de los negocios crea un “estado positivo de tensión” entre el mundo como es y el que nos gustaría que fuese (sueño). También sería una fuente de inspiración, un “llamado”, que estimule y motive a las personas para conseguir que la misión declarada se cumpla con éxito. La visión de los negocios asociada a una declaración de la misión constituye la intención estratégica de la organización.

Los elementos clave de la visión son tres: a) ¿Qué?, que viene la meta madre y debe ser verificable, 2) ¿Cuándo? Debe incluir compromiso y logro, y por último, c) ¿Cómo?, aquí confluyen las fuerzas conductoras y las herramientas de control de gestión utilizadas por los directivos, como el cuadro de mando integral, entre otros.



Figura 5. Ejemplo de visión.

3. Diagnóstico estratégico externo: Busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización.

Analiza las diferentes dimensiones del entorno que influyen en las organizaciones. También estudia las dimensiones sectoriales y competitivas.

4. Diagnóstico estratégico interno: Diagnostica la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades a efecto de crear las condiciones para formular estrategias que representan la mejor adaptación de la organización al entorno en el cual actúa. La alineación del diagnóstico externo y el interno constituye los llamados mapas del entorno y genera las premisas que facilitan la construcción de escenarios.

5. Determinantes del éxito: La inclusión de la evaluación de las determinantes del éxito en el proceso de la planeación estratégica fue propuesta por Ansoff en 1980. Este recurso metodológico representa una

etapa del proceso, ubicada entre el diagnóstico, la definición de objetivos y la formulación de estrategias insertas en las dinámicas de la competencia. evidenciando cuestiones realmente críticas para la organización, mismas que emergen de los elementos del análisis que se ha realizado aplicando el modelo SWOT.

6. Definición de los objetivos: Algunos autores incluyen los objetivos en el proceso de formulación de las estrategias, como los seguidores del modelo de Harvard, y otros trabajan la definición de los objetivos como parte separada de la formulación de las estrategias, como los seguidores del modelo de Ansoff, sin importar la ubicación, la organización persigue simultáneamente diferentes objetivos dentro de una jerarquía de grados de importancia, prioridad o urgencia.

7. Formulación de estrategias: Está regido por dos concepciones de la formulación de estrategias:

- a. La formulación de estrategias que ocurre a partir del análisis competitivo propuesto por Porter, compuesto de cinco fuerzas que actúan sobre la organización: el poder de negociación de los clientes y los proveedores, la amenaza de sustitutos y nuevos competidores, y la rivalidad de los competidores actuales.
- b. Freeman considera que la formulación de las estrategias traduce la forma de relacionarse de la organización y de construir “puentes” entre ella y sus grupos de influencia (stakeholders), e indica que las estrategias formuladas sólo tendrán éxito si satisfacen las necesidades de esos grupos.

8. Desempeño estratégico: El plan estratégico es un plan de acción. Sin embargo, no basta con sólo formular las estrategias, sino que deben implementarse por medio de programas y proyectos específicos. Se requiere de un gran esfuerzo del personal y de que se empleen modelos analíticos para evaluar, asignar y controlar los recursos. Esto exige que se abarquen todas las áreas de la toma de decisiones de la organización, una racionalidad formal en el proceso de la toma de decisiones y un firme control sobre el trabajo, todo ello traducido por el gobierno corporativo, el cual ofrecerá la transparencia que se necesita en las relaciones con los diferentes grupos de interés. Es preciso considerar el efecto de las decisiones en el contexto mayor y sus implicaciones en cuanto a la responsabilidad social de la organización.

9. Auditoría del desempeño y resultados (reevaluación estratégica):

Se revisa lo que se ha implementado para decidir cuáles serán las nuevas direcciones del proceso, y de mantener las estrategias que han tenido éxito y enmendar las que han fracasado. La reevaluación de las estrategias es resultado de mediación de los diversos grupos de interés y del análisis de indicadores del desempeño de cada estrategia implementada.

1.6. Hacia un modelo de estrategia o modelo de proceso estratégico

La teoría nos indica que el punto de partida o de inicio para cumplir con el proceso de visualización de una organización (visión, misión y valores corporativos), es la estrategia. La estrategia representa por tanto el “camino a seguir”, La estrategia va a asociada a la toma de decisiones, de distinta índole e impacto.

Se requiere por tanto de un modelo de estrategia, para que pueda alinearse tanto el proceso de visualización organizacional, con los resultados obtenidos.

De hecho, un modelo de estrategia deviene en plan estratégico, o modelo, y está orientado al mejoramiento o innovación de un proceso.

La figura 6 presenta el modelo general del proceso estratégico que se ha adoptado en este libro, el cual incluye las seis partes que estructuran su contenido e indica la secuencia de los capítulos de modo que permite seguir la lógica de su construcción. El modelo inicia en la parte 1, con la fundamentación de la estrategia y la competencia, la parte II profundiza los conocimientos de la competencia y de la organización, y en los cuatro siguientes partes se enfoca en la estrategia identificada y adoptada para la organización, y va desde su fase de concepción, formulación, ejecución y su ulterior evaluación, En resumen, el plan de la obra está estructurado de manera más explícita se muestra en la figura 6.

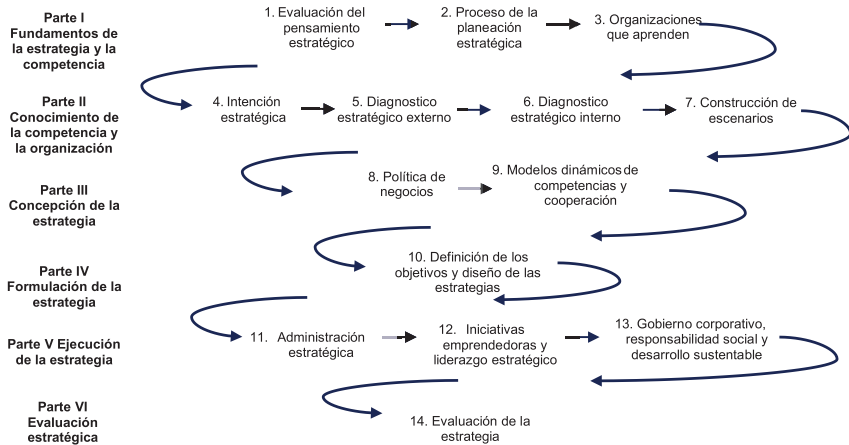


Figura 6. Modelo general del proceso estratégico adoptado en este libro.

Fuente: Tomado de “ El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos,” (Mintzberg, 1993)

1.7. Glosario

Congruencia: Una estrategia no debe presentar metas ni políticas incongruentes. Los conflictos y las discusiones entre los departamentos de la empresa son con frecuencia síntomas del desorden de la gerencia, pero estos problemas son también un signo de la incongruencia estratégica

Concordancia: Se refiere a la necesidad que tienen los estrategas de examinar series de tendencias, así como tendencias individuales, en la evaluación de las estrategias

Estrategia: La estrategia de una compañía consiste en los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.

Estrategia proactiva: Una estrategia proactiva (o deliberada) consiste en elementos estratégicos ideados y ejecutados conforme a lo planeado;

Estrategia reactiva: la estrategia reactiva (o emergente) consta de los nuevos elementos que surgen conforme lo exija el cambio de condiciones.

Integración hacia delante Obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas

Integración hacia atrás Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los proveedores de una empresa

Integración horizontal Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los competidores

Penetración en el mercado Búsqueda del aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia

Desarrollo del mercado Introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas

Desarrollo de productos Búsqueda del incremento de las ventas por medio del mejoramiento de los productos o servicios actuales, o del desarrollo de nuevos productos

Diversificación concéntrica: Adición de productos o servicios nuevos pero relacionados

Diversificación horizontal: Adición de productos o nuevos servicios pero no relacionados para los clientes actuales

Modelo de negocios: El modelo de negocios establece la lógica económica para ganar dinero en una compañía según su estrategia. Describe dos elementos cruciales: la propuesta de valor para el consumidor y la fórmula de utilidades

Plan estratégico: Un plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia.

Sistema de Alineación: Es un proceso en el que las empresas buscan adaptar sus sistemas y estructuras hacia la flexibilidad, agilidad y rapidez, que permite alcanzar los objetivos que persigue la organización de la manera más eficiente posible

Ventaja: Una estrategia debe asegurar la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva en un área de actividad seleccionada. Las ventajas competitivas son comúnmente el resultado de la superioridad en una de tres áreas: 1) recursos; 2) habilidades; o 3) posición

Viabilidad: Una estrategia no debe gravar en exceso los recursos

disponibles ni crear problemas menores imposibles de resolver. La prueba final de la estrategia en un sentido amplio de su viabilidad, es ¿podría aplicarse la estrategia con los recursos físicos, humanos y financieros de la empresa.

1.8. Ejercicios

1.8.1. Preguntas

1. ¿Qué aspectos de la formulación de la estrategia piensa usted que requieran el mayor tiempo posible? ¿Por qué?
2. ¿Por qué la implantación de la estrategia es considerada a menudo como la etapa más difícil del proceso de planeación estratégica?
3. ¿Por qué es tan importante integrar la intuición y el análisis en la dirección estratégica?
4. ¿Por qué cree usted que algunos directores generales fracasan al aplicar un modelo de planeación estratégica a la toma de decisiones? Analice la importancia de la retroalimentación de este modelo.
5. Proporcione un ejemplo de algún acontecimiento político reciente que haya cambiado la estrategia general de una empresa.
6. ¿Quiénes son los principales competidores de su colegio o universidad? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? ¿Cuáles son sus estrategias? ¿Qué tan exitosas son estas instituciones en comparación con su universidad?
7. Si usted fuera propietario de una empresa pequeña, ¿elaboraría un código de ética? Si respondió de manera afirmativa, ¿qué variables incluiría? Si respondió en forma negativa, ¿cómo podría asegurarse de que sus empleados siguieran las normas éticas de negocios?
8. ¿Cuál cree que sea la relación entre la ética personal y la ética de negocios? ¿Son o deberían ser lo mismo?
9. Explique por qué los patrones de consumo se están volviendo similares a nivel mundial. ¿Cuáles son las implicaciones estratégicas de esta tendencia?
10. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de iniciar operaciones de exportación en un país extranjero?

1.8.2. Planeación estratégica para mi universidad.

Objetivo.

Los factores externos e internos constituyen la base de las estrategias formuladas e implementadas por las empresas. Su escuela o universidad enfrenta numerosas oportunidades/amenazas y tiene muchas fortalezas/debilidades. El objetivo de este ejercicio es ilustrar el proceso de identificación de factores externos e internos críticos.

Entre las influencias externas se encuentran tendencias en las siguientes áreas: económica, social, cultural, demográfica, ambiental, tecnológica, política, legal, gubernamental y competitiva. Los factores externos incluyen la disminución de estudiantes graduados de bachillerato; cambios en poblacionales; relaciones en la comunidad; incremento en la competitividad entre los colegios y universidades; aumento de adultos que están volviendo a la universidad; menor apoyo por parte de las agencias locales, estatales y federales; aumento en el número de estudiantes extranjeros que asisten a universidades estadounidenses; y cada vez más cursos por Internet.

Entre los factores internos de una escuela o universidad figuran el claustro de profesores, los estudiantes, el personal, los ex alumnos, los programas deportivos, la infraestructura física, el terreno y el mantenimiento, el alojamiento para estudiantes, la administración, la recaudación de fondos, los programas académicos, los servicios alimentarios, el estacionamiento, la ubicación, los clubes, las fraternidades, las hermandades y las relaciones públicas.

INSTRUCCIONES

Paso 1. En una hoja aparte, escriba cuatro encabezados.

Paso 2. En relación a su escuela o universidad, enumere cinco factores debajo de cada uno de los encabezados.

Paso 3. Analice estos factores en clase. Escriba en el pizarrón

Paso 4. ¿Qué cosas nuevas aprendió sobre su universidad a partir de este debate en clase? ¿De qué forma beneficia este tipo de debates a una organización?

1.8.3. Planeación estratégica en una compañía local

Objetivo

Esta actividad tiene como finalidad proporcionarle conocimientos prácticos sobre la manera en la que las organizaciones de su ciudad están llevando a cabo planeación estratégica. Este ejercicio también le dará experiencia en la interacción profesional con los líderes de negocios locales.

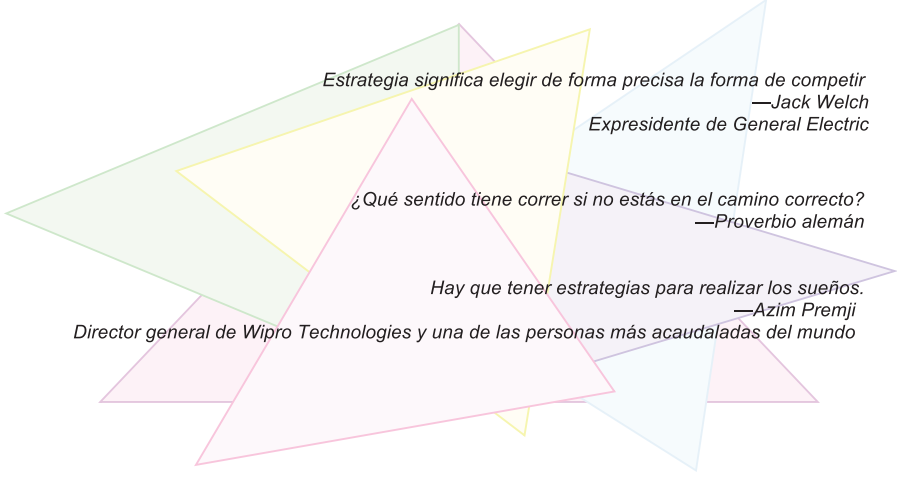
INSTRUCCIONES

Paso 1. Contacte por teléfono a los propietarios o altos directivos empresariales. Encuentre una organización que realice planeaciones estratégicas. Haga una cita para visitar al estratega (presidente, director general o dueño) de dicha empresa.

Paso 2. Busque respuestas a las siguientes preguntas durante la entrevista:

- ¿Cómo conduce su empresa la planeación estratégica formal? ¿Quién está involucrado en el proceso? ¿La compañía tiene retiros de planeación? Si la respuesta es sí, ¿qué tan a menudo y dónde?
- ¿Su empresa ha redactado una declaración de misión? ¿Cómo se desarrolló? ¿Cuándo se modificó por última vez?
- ¿Cuáles son los beneficios de buscar una planeación estratégica?
- ¿Cuáles son los costos o problemas más importantes que implica la estratégica en su negocio?
- ¿Planea usted aplicar algún cambio en el proceso de planeación estratégica en su empresa? Si la respuesta es afirmativa, explique.

Paso 3. Reporte sus hallazgos a la clase



Estrategia significa elegir de forma precisa la forma de competir
—Jack Welch
Expresidente de General Electric

¿Qué sentido tiene correr si no estás en el camino correcto?
—Proverbio alemán

Hay que tener estrategias para realizar los sueños.
—Azim Premji
Director general de Wipro Technologies y una de las personas más acaudaladas del mundo

CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA Y LA ORGANIZACIÓN

Toda organización tiene un propósito y una razón de ser. Esta distinción está reflejada en las declaraciones de la visión y la misión. La naturaleza puede representar tanto una ventaja como una desventaja competitiva. Una organización logra gran comprensión de su propósito cuando los estrategas, los gerentes y los empleados elaboran y

comunican una visión y misión definidas.

Una buena declaración de la misión identifica a los clientes, los productos o servicios, el mercado, la tecnología, el interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, la filosofía, el concepto propio, la preocupación por la imagen pública y el interés en los empleados de una empresa.



UNIDAD II

CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA Y LA ORGANIZACIÓN

2.1. Preguntas básicas de la intención estratégica

Méndez, (2016), indicó que el proceso de la planeación estratégica “crea el mapa o el camino que se seguirá para definir los resultados deseados, y por medio de la administración estratégica, se guían los esfuerzos para concretar esos resultados” (pág. 72).

La primera actividad del proceso de la planeación estratégica es reflexionar acerca de la intención estratégica de la organización, a partir de algunas preguntas básicas:

- 1. Misión organizacional:** ¿Cuál es el negocio de la organización?
- 2. Visión organizacional:** ¿Cómo será el negocio de la organización en el futuro?
- 3. Valores organizacionales:** ¿Qué es lo importante para la organización?
- 4. Stakeholders o grupos de interés:** ¿Quién tiene interés en obtener esos resultados? ¿Cuáles son los grupos de interés estratégicos de la organización?
- 5. Propuesta de valor:** ¿Quiénes son los clientes y que consideran valioso de los productos y servicios de la organización?
- 6. Objetivos organizacionales:** ¿Cuáles son los resultados que se esperan de la organización?

2.2. Misión organizacional

De acuerdo con Méndez (2016):

Misión “significa, literalmente, “deber”, “obligación”, “trabajo que se desempeñará”. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: “¿Cuál es el negocio de la organización?”, Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. La misión de la organización se define en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio.

Como observó Drucker (1984), “el fracaso de los negocios se da a causa del desconocimiento claro y directo de la actividad que se realiza, estableciéndola como la razón más importante, dado que los administradores no se enfocan en estudiar a fondo este tema”.

¿La misión organizacional debe dar respuestas claras y concisas a las siguientes interrogantes?:

- ¿Cuáles son las actividades que nos dedicaremos ahora?
- ¿Cuáles son los mercados-meta actuales (target)?
- ¿Qué productos y/o servicios se van a ofertar?
- ¿Qué necesidades van a satisfacer nuestros productos/servicios?
- ¿Con qué características competitivas o diferenciales se van a lanzar al mercado?

2.1.1. Formulación de la declaración de la misión de la organización

Con respecto a la formulación de la declaración de la misión de la organización, Méndez (2016) estableció que:

La declaración de la misión (*mission statement*) en la organización es la acción y supone que la organización, como un todo, se compromete a cumplir la misión. Se convierte en la causa de lucha y razón de ser de las empresas, la misma que, una vez se cumpla la intención estratégica, se extinguirá y los líderes organizacionales deberán concebir una reinención del negocio asegurando la evolución de la organización (pág.73).

La declaración de la misión de una organización incluye el mercado, refiriéndose a las demandas genéricas de la sociedad que pide energía, abrigo, comunicación, alimentación, transporte, entretenimiento, salud, etcétera. Sin embargo, para responder correctamente y con certeza cuál será la demanda genérica de la sociedad que atenderá la organización, es preciso que tenga un conocimiento general de las competencias esenciales que utilizará para cumplir la misión propuesta. Sus competencias esenciales evidencian lo que la distingue de las otras organizaciones del mismo género, o sea, su peculiaridad esencial. También es necesario que exista coherencia entre el pasado, el presente y el futuro de la organización. La formulación de la misión de la organización es eficaz cuando consigue definir su individualidad

o su propia personalidad para el negocio y cuando, como explicaremos más adelante, carga de energía, inspira e involucra a todos sus grupos de interés.

Para poder desarrollar una adecuada declaración de la misión y por ende del “Core business” de la organización, y tomando en cuenta que la misión varía en cuanto a extensión, contenido, formato y especificidad, es necesario tomar en consideración algunas características o elementos esenciales, que se detallan en la tabla 3:

Tabla 3.

Características de una declaración de misión

1. Tiene amplio alcance; no incluye montos monetarios, cifras, porcentajes, proporciones u objetivos.
2. Su extensión es menor a 250 palabras.
3. Es inspiradora.
4. Identifica la utilidad de los productos de una empresa.
5. Revela la responsabilidad social de la empresa.
6. Revela la responsabilidad ambiental de la empresa.
7. Toma en cuenta nueve componentes: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia/el crecimiento/la rentabilidad, filosofía, auto concepto, preocupación por la imagen pública, preocupación por los empleados.
8. Es conciliatoria.
9. Es perdurable.

Fuente: “Conceptos de administración estratégica,” (David, 2013).

En la tabla 4 se muestran extractos de las declaraciones de misión de diferentes organizaciones, con el propósito de ejemplificar los nueve componentes esenciales mencionados.

Tabla 4.

Ejemplos de los nueve componentes esenciales de una declaración de misión

1. *Clientes*

- *Creemos que nuestra principal responsabilidad es con los médicos,*

las enfermeras, los pacientes, las madres y todas las personas que utilizan nuestros productos y servicios. (Johnson & Johnson)

- *Para obtener la lealtad de nuestros clientes, los escuchamos, nos anticipamos a sus necesidades y actuamos para crear valor para ellos (Lexmark International).*

2. Productos o servicios.

- *Los principales productos de AMAX son el molibdeno, el carbón, el mineral de hierro, el cobre, el plomo, el zinc, el petróleo y el gas natural, el potasio, los fosfatos, el níquel, el tungsteno, la plata, el oro y el magnesio. (AMAX Engineering Company)*
- *El negocio de Standard Oil Company (Indiana) consiste en encontrar y producir petróleo crudo, gas natural y gas natural licuado, fabricar productos de alta calidad útiles para la sociedad a partir de estas materias primas, distribuirlos, comercializarlos y brindar servicios relacionados a precios razonables y que sean confiables para el público consumidor. (Standard Oil Company)*

3. Mercados.

- *Estamos dedicados al éxito total de Corning Glass Works como competidor internacional. (Corning Glass Works)*
- *Nuestro énfasis está en los mercados estadounidenses, aunque exploraremos también las oportunidades internacionales (Blockway).*

4. Tecnología.

- *El negocio de Control Data consiste en aplicar la tecnología microelectrónica y computacional en dos áreas generales: hardware para computadoras y servicios de optimización para computadoras, como computación, información, educación y finanzas. (Control Data)*
- *Nos esforzaremos ininterrumpidamente por satisfacer las preferencias de los adultos fumadores, desarrollando tecnologías que tengan el potencial de reducir los riesgos para la salud asociados al tabaquismo (RJ Reynolds)*

5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.

- *En este sentido, la empresa conducirá con prudencia sus operaciones y proveerá las ganancias y crecimiento que asegurarán el éxito definitivo de Hoover. (Hoover Universal)*
- *Satisfacer la necesidad internacional de conocimiento a cambio de utilidades justas, respaldando, evaluando, produciendo y*

distribuyendo información valiosa, de manera que beneficie a nuestros clientes, empleados, otros inversionistas y a nuestra sociedad (McGraw-Hill).

6. Filosofía

- *Nuestro liderazgo de clase mundial está comprometido con una filosofía administrativa que antepone las personas a las ganancias (Kellogg)*
- *Todo es parte de la filosofía Mary Kay, una filosofía basada en la regla de oro. Un espíritu de compartir y cuidar, que permite que la gente dé alegremente su tiempo, su conocimiento y su experiencia (Mary Kay Cosmetics)*

7. Auto concepto.

- *Crown Zellerbach está comprometida en superar a la competencia actual en un plazo de 1 000 días, para lo cual da rienda suelta a las habilidades y energías constructivas y creativas de cada uno de sus empleado (Crown Zellerbach)*

8. Preocupación por la imagen pública

- *Compartir la obligación que tiene el mundo entero de proteger el medio ambiente (Dow Chemical año 2013)*
- *Contribuir a la fortaleza económica de la sociedad, y desempeñarnos como un buen ciudadano corporativo a nivel local, estatal y nacional en todos los países en los que hacemos negocios. (Pfizer)*

9. reocupación por los empleados.

- *Reclutar, desarrollar, motivar, recompensar y retener al personal con habilidades, carácter y dedicación excepcionales, mediante la oferta de buenas condiciones laborales, liderazgo superior y compensaciones basadas en el desempeño, un atractivo programa de prestaciones, la oportunidad de crecimiento y un alto grado de seguridad laboral (The Wachovia Corporation año 2003)*
- *Compensar a nuestros empleados con salarios y prestaciones que sean competitivos respecto de las demás oportunidades de empleo en su área geográfica, y lograr que sus contribuciones sean congruentes con la eficiencia de las operaciones de la empresa (Public Service Electric & Gas Company año 2013).*

Fuente: Tomado de “conceptos de administración estratégica,” (David, 2013).

2.1.2. ¿Por qué es importante la declaración de la misión?

Chiavenato (2011) indicó que “Establecer una misión y formular su

declaración formal permite una mayor concentración del esfuerzo de los empleados y trabajadores, en una sola dirección, esto evita contradicciones y por otro lado fomenta su responsabilidad frente a los resultados.

La declaración de la misión de la organización consolida el primer gran conjunto de conocimientos sobre ella y también representa el primer bosquejo de la definición de negocio (pág. 75).

2.1.3. Redefinición del negocio.

Chiavenato (2011) hace referencia a la alineación entre las condiciones del mercado y la misión de la empresa, es decir que si cambian las condiciones de mercado, la misión también ser cambiada, en aras de mantener la misma direccionalidad (pág. 51).

En realidad, la organización se debe preguntar si la definición actual declarada del negocio sigue siendo válida, qué clientes cubre, cuáles son los grupos de interés que se relacionan con ella y, sobre todo, cómo debe ser el negocio.

Por tanto, es menester redefinir la misión en la medida que las exigencias del mercado y contexto de relaciones así lo determinen y permitan una perpetuación (pág. 76).

2.2. Visión organizacional.

Según (Chiavenato, 2011):

“Visión” significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan, todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o donde hacen negocios (pág. 77).

2.2.1. Premisas para elaborar la visión de los negocios.

Sin lugar a dudas la visión de los negocios debe tener correspondencia con el patrón de actuación y conducta de los stakeholders internos de una organización y un alto nivel de fiabilidad Chiavenato (2011). Esto se logrará con tres premisas bien definidas. a) Debe tener una *adherencia plena a los hechos reales*, es decir que sea muy realista en cuanto a las condiciones y entornos de la empresa y su capacidad de respuesta institucional, con la

oferta de productos y servicios acordes. b) Su *descripción* debe ser concisa y a su vez potente, que permita satisfacer las demandas de los clientes y c) un *equilibrio de todos los grupos de poder*, que favorezca a todos los stakeholders, tanto internos como externos (pág. 77).

Es imperativo que la visión de los negocios (Chivenato,2011) deban estar en sintonía con los intereses de los stakeholders, esto se logra comunicando un sentido visionario de dirección, con los grupos de interés relacionados, sin excepción, debe también describir una condición futura, su enfoque, motivación y finalmente la inspiración, como sinónimo de proposición de valor. Estos elementos contribuyen al logro de los objetivos tanto de la organización, como de las personas que laboran en ella. (pág. 77).

2.2.2. Elaboración de la visión de los negocios.

Chiavenato (2011), estableció que la elaboración de la visión de los negocios: “Es un proceso cargado de emoción debido a que reconocer la razón de ser de la organización. Cuando la visión envuelve a todos, constituye el factor que aglutina sus esfuerzos porque imprime congruencia y convergencia en sus esfuerzos”.

Elaborar la visión no se limita en rastrear y elegir oportunidades del futuro, exige un autoconocimiento, definir quiénes somos, que valoramos y anhelamos), suponiendo que la acción de un liderazgo abierto, decidido y capaz de estimular que esos sentimientos surjan en todas las personas de la organización.

2.2.3. El poder de persuasión de la visión de los negocios

Chiavenato (2011), expuso que la visión de los negocios, funciona como una fuerza sociológica real con influencia en las reacciones de los grupos de interés, compartiendo el futuro, sin embargo, comprometerse con un nuevo curso no es tarea fácil, Toda transformación comienza por la comprensión de las dimensiones del cambio. Muchas personas no entienden cuál es su papel en la transformación o temen que el efecto del cambio provocado por la nueva visión del negocio las pueda perjudicar o, cuando menos, favorecer a otros.

2.3. Filosofía corporativa de la organización

La filosofía corporativa como lo menciona Chiavenato (2011), es una forma de pensar, una ideación, que va desde dentro de la organización hacia

afuera. La Filosofía corporativa constituye un sistema de “ideas generales”, que modelan los comportamientos individuales o colectivos de la organización y está compuesta por sus objetivos misionales y los principios y valores compartidos (pág. 79).

2.3.1. Principios y valores Organizacionales.

Según (Chiavenato, 2011) Se trata de un conjunto de conceptos, filosofías y creencias generales que la organización respeta y practica y que está por encima de las prácticas cotidianas para buscar las ganancias de corto plazo. Son los ideales eternos, que sirven de guía e inspiración a todas las generaciones futuras, de las personas que están dentro de la organización. Los principios hablan de todo aquello en lo que no se está dispuesto a transigir, como la ética y la honestidad.

Los valores, de la organización corresponden a sus atributos y las virtudes apreciadas, como la práctica de la transparencia, el respeto a la diversidad, la cultura de la calidad o el respeto al medio ambiente.

Desde el punto de vista de Kotler (2012) la organización debe:

Emplear técnicas de segmentación más avanzadas, dar prioridad a los segmentos, especializar a la fuerza de ventas, desarrollar una jerarquía clara de los valores de la empresa, fomentar la “conciencia del cliente” en los empleados y en los agentes de la empresa, facilitar el acceso de los clientes a la empresa y responder de inmediato ante cualquier mensaje de éstos (pág. 647).

La filosofía corporativa es importante porque la evolución de las organizaciones se guía por las políticas y los procesos que respetan los principios y los valores, que preservan. Estas organizaciones no se preguntan cuál producto o servicio ofrecer, o cuál mercado servir, sino cómo pueden desarrollar productos y servicios excelentes que creen valor para los mercados y la sociedad (pág. 79).

2.4. Grupos de interés (stakeholders)

Chiavenato (2011), definió a los grupos de interés (stakeholders) como conjuntos estratégicos de una determinada organización, cuyo sistema los congrega, es decir, se trata de personas, grupos u organizaciones que, con

su participación directa o indirecta, influyen en los resultados estratégicos obtenidos y en el éxito del negocio, con la esperanza de obtener frutos de esa contribución. Se refiere a todos los involucrados en un proceso, tanto a aquellos que se concentran en los distintos mercados: de capitales, de proveedores, de productos y/o servicios, incluye los stakeholders internos, (ver figura 7). Este proceso puede tener una dimensión temporal si está relacionado a un proyecto; o duradera, si este proceso, se orienta a toda una organización. (pág. 80).

Kotler (2012) hizo mención que la comunicación corporativa en los niveles estratégicos tiene una influencia directa en la relación que mantiene la empresa con otros grupos de interés externos” (pág. 659).

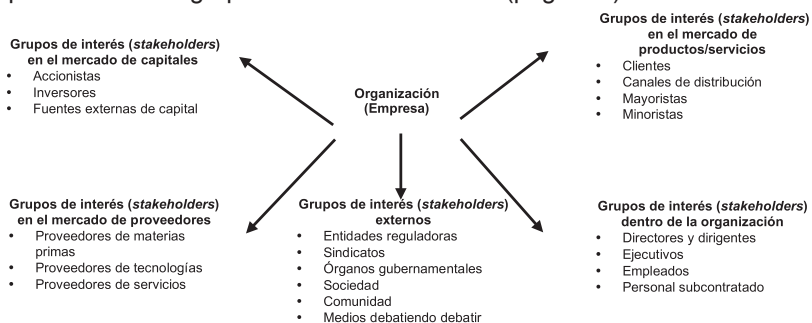


Figura 7. Los distintos públicos de los grupos de interés (stakeholders).

Fuente: Tomado de “Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones (Chiavenato, 2011)

2.4.1. El potencial de conflictos entre intereses diferentes.

Conforme con Chiavenato (2011), con el afán de lograr una maximización de beneficios para la empresa, los gerentes ponen atención en los accionistas, cuyos intereses están centrados en obtener un retorno de su capital invertido, un premio al riesgo y alta rentabilidad. Esto puede suponer algún conflicto de interés, si el accionista no comprende la necesidad de realizar inversiones en temas de investigación y desarrollo, que pueden reducir el margen de rentabilidad y verse afectados, en un determinado lapso.

Es imperativo armonizar y equilibrar el beneficio real y percibido con todos los grupos de interés que se encuentran involucrados con la empresa. Chiavenato 2011, nos sistematiza las relaciones e intereses de los stakeholders internos, como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5.

Los grupos de interés (stakeholders) y sus principales intereses

Stakeholders	Proporciones	Principales intereses
Empleados	Trabajo, conocimiento, competencias	Salarios adecuados, prestaciones sociales, oportunidades de desarrollo profesional, seguridad en el trabajo.
Accionistas	Capital, inversiones	Rentabilidad, transparencia en la administración, probabilidad administrativa.
Inversionistas	Capital, inversiones	Rentabilidad, rendimiento de la inversión, transparencia.
Clientes	Compra de productos y servicios	Productos o servicios adecuados, precio, calidad, atención, asistencia técnica.
Proveedores	Oferta de insumos	Venta de productos y servicios, puntualidad de los pagos.

Fuente: Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones, (Chiavenato, 2011)

2.5. La propuesta de valor

Una empresa obtiene ventaja competitiva cuando posee una rentabilidad superior a la rentabilidad media del sector, al que esta empresa pertenece. Porter,

Esta premisa cobra fuerza si destacamos que la ventaja competitiva se deriva de una adecuada propuesta de valor. Esta ventaja permite que la empresa tenga una posición superior y privilegiada en el mercado, con respecto a sus competidores.

Kotler (2012) refirió que:

Las empresas atienden las necesidades de los clientes ofreciendo una propuesta de valor, un conjunto de beneficios que satisfagan sus necesidades, la propuesta de valor se hace física por medio de una oferta que puede ser una combinación de productos, servicios, información y experiencias (pág. 11).

Entonces como se define a la propuesta de valor?:

La propuesta de valor de una empresa, se refiere a una promesa implícita (a veces invisible), que ésta hace a su cliente, si este adquiere o consume sus productos o servicios. Por tanto, para lograr la propuesta de valor convincente o “atractiva”, se requiere de una segmentación precisa de su target o público objetivo, amén de un inteligenciamiento de negocios, que incluya un análisis profundo de los productos y servicios que ofrece la competencia.

2.5.1. Procesos de creación, desarrollo y difusión de valor.

Chiavenato (2011), indicó que los procesos de creación de valor, para los diferentes grupos de interés de una organización, pasan por tres etapas:

- 1.- **Creación o identificación del valor:** Mediante innovaciones estratégicas en los productos, los procesos y los modelos de negocios (a partir del desarrollo de un profundo conocimiento del perfil, y las demandas de segmentos y mercados muy diferentes).
- 2.- **Desarrollo y entrega de valor:** Mediante la captación de los resultados estratégicos que se esperan (debido a la ejecución del proceso de la planeación estratégica). Las organizaciones fuertes desarrollan competencias superiores para administrar los procesos esenciales de sus negocios.
- 3.- **Alineación de las personas a los valores creados:** Mediante un liderazgo que motive a los colaboradores asociados al cambio y propicie un alto desempeño.

En general, el valor no se desarrolla dentro de las fronteras sectoriales existentes, pues las reglas de la competencia, la percepción del precio justo, la acción de los canales de distribución, las diferencias posibles de productos y servicios, entre otras situaciones que fueron establecidas, dejan muy poco por hacer para la creación de valor (Chiavenato, pág. 82).

2.6. Objetivos organizacionales

De acuerdo con Chiavenato (2011) la misión organizacional y la visión de los negocios son eficaces en la medida en que estén asociadas a objetivos caros y explícitos que serán alcanzados a lo largo del tiempo. El objetivo organizacional es una situación deseada que la organización pretende obtener. Cuando alcanza un objetivo, este deja de ser el resultado esperado y la organización lo asimila como algo real y presente. Se resuelve realidad y deja de ser el objetivo deseado. En ese sentido, un objetivo organizacional nunca existe como algo tangible; es un estado que se procura y no un estado que se posee.

En muchas organizaciones los objetivos organizacionales son establecidos formalmente por votación de sus accionistas, en otras por votación de los miembros de la dirección, en alineación con sus consejos de administración o por un pequeño número de directivos y, en otras, por un individuo que posee o dirige toda la organización.

Kotler (2012) mencionó que:

“Lograr que los objetivos organizacionales para la marca sean una realidad compartida; todos los participantes deben pensar únicamente desde la perspectiva de la marca, y entender de qué manera contribuyen sus acciones a incrementar el nivel de energía” (pág. 248).

La organización se vuelve eficiente en la medida en que cumple sus objetivos, sin embargo, existen organizaciones que tienen varios objetivos de forma simultánea y legítima. Algunas suman nuevos objetivos a sus objetivos originales y otras los modifican con el transcurso del tiempo.

Los objetivos organizacionales tienen varias funciones a saber.

- 1.- Son patrones que los grupos de interés usan para evaluar el nivel de eficiencia y éxito de sus objetivos.
- 2.- Miden y comparan la productividad y éxito de la organización con otras organizaciones.
- 3.- Se usan como aglutinantes de esfuerzos; es decir, como elementos de convergencia de actividades y de direccionamiento de esfuerzos para que los distintos grupos de interés se puedan integrar de forma coordinada.

Determinar los objetivos organizacionales conlleva un proceso altamente complejo, intervienen muchos factores internos y externos, y obedecen a una dinámica y evolución propia, condicionada por los cambios constantes en los mercados, en los entornos en los que se desenvuelve la empresa. De su capacidad de respuesta y adaptación a estos cambios dependen en gran la adopción de los objetivos organizacionales o su redefinición o actualización.

2.7. Glosario.

Ventaja competitiva: Una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales, y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o sobrepasar esta ventaja.

Visión estratégica: describe las aspiraciones de la administración para el futuro y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la

compañía. Una visión estratégica bien comunicada es la herramienta para comprometer al personal de la compañía con las acciones que la llevan en la dirección que se pretende.

Misión: Una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad.

Valores: Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión.

Objetivos: Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr.

Objetivos estratégicos: Los objetivos estratégicos se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales.

2.8. Ejercicios

2.8.1. Preguntas

1. Algunas excelentes declaraciones de misión, que toman en consideración los nueve componentes, constan de sólo dos enunciados. Redacte una declaración de misión de dos oraciones para la empresa de su elección.
2. ¿Cómo considera que una organización podría alinear su misión corporativa con la misión de los empleados?
3. Drucker dice que el momento más importante para reexaminar seriamente la visión/misión de la empresa es cuando ésta se halla en auge. ¿Por qué?
4. Explique por qué una declaración de misión no debe incluir montos monetarios, cantidades, cifras, porcentajes, proporciones, metas u objetivos.
5. Distinga entre los conceptos “autoconcepto” y “filosofía” en una declaración de misión. Dé un ejemplo de cada uno para su escuela.
6. Cuando un individuo o una empresa tienen la “misión” de lograr algo, muchas veces resulta imposible detenerlos. Mencione, en orden de

importancia, tres cosas que se haya propuesto como “misión” en su vida.

7. ¿Las estaciones expendedoras de combustible necesitan tener declaraciones de visión y misión por escrito? ¿Por qué? ¿Por qué cree que las organizaciones que cuentan con una misión integral tienden a presentar un mejor desempeño? ¿Contar con una misión integral genera un desempeño superior?
8. Explique por qué una declaración de misión no debe incluir estrategias y objetivos.
9. ¿Cuál es el autoconcepto de su escuela o universidad? ¿Cómo lo plasmaría en una declaración de misión?
10. En su opinión, ¿cuáles son los tres componentes más importantes que deben incluirse al momento de redactar una declaración de misión? ¿Por qué?
11. ¿Qué diferencias habría entre la declaración de misión de una organización con fines de lucro y la de una no lucrativa?
12. Redacte una declaración de visión y una declaración de misión para la empresa de su elección.
13. ¿Cuáles son las principales partes interesadas del banco en donde usted tiene sus cuentas? ¿Cuáles son las principales demandas de dichas entidades?
14. Mencione siete características de una declaración de misión.
15. Mencione ocho beneficios de contar con declaraciones de visión y misión claras.
16. ¿Con qué frecuencia cree que deben cambiarse las declaraciones de visión y misión de una empresa?

2.8.2. Evaluar algunas declaraciones de misión

Objetivo.

La declaración de misión de una empresa es parte integral de la administración estratégica; es una guía para formular, implementar y evaluar las actividades necesarias. Este ejercicio le proporcionará práctica para

evaluar las declaraciones de misión, habilidad que constituye un prerrequisito para redactar una efectiva declaración de misión.

INSTRUCCIONES

Paso 1. En una hoja de papel prepare una matriz de 9 × 5. Coloque los nueve componentes de la declaración de misión en la columna izquierda y las siguientes cinco empresas a lo largo de su hoja.

Paso 2. Escriba Sí o No en cada celda de su matriz para indicar si considera que una declaración de misión en particular incluye el componente respectivo.

Paso 3. Entregue su trabajo a su profesor para que lo califique.

DECLARACIONES DE MISIÓN

Dole Food Company

Dole Food Company, Inc. está comprometida a proveer al consumidor y a los clientes productos de la más alta calidad, y a guiar a la industria en la investigación y educación de la nutrición. Dole apoya estas metas con la filosofía corporativa de observar la más elevada conducta ética en todas sus transacciones comerciales, en el trato a sus empleados y en todas las políticas sociales y ambientales.

Mattel, Inc.

Mattel hace una diferencia en la comunidad global, al servir de manera eficaz a los niños. Gracias a su asociación con organizaciones caritativas dedicadas a atender directamente a los niños, Mattel aporta felicidad a través de su Mattel Children's Foundation, así como donativos en productos, asignación de fondos y trabajo de empleados voluntarios. También enriquecemos las vidas de los empleados de Mattel mediante las diferentes oportunidades de voluntariado, y apoyando sus contribuciones personales a través del programa de donativos.

Domino's Pizza

Nuestra misión es ser líder en entregas de pizza a los consumidores de todo el mundo. Como un equipo unido en todo el mundo, cumpliremos nuestra misión:

- 1.- Siendo fanáticos de la calidad de nuestro producto y consistencia en el servicio.

- 2.- Proporcionando variedad de productos para cubrir las necesidades de todos nuestros clientes.
- 3.- Anteponiendo la seguridad de los miembros del equipo y los clientes a cualquier otra cuestión.
- 4.- Creando un entorno en donde todos los miembros del equipo se sientan valorados por lo que son.
- 5.- Construyendo y manteniendo relaciones que recompensen a las franquicias y a otros socios por sus contribuciones.

Papa Johns

Entregar la mejor pizza, satisfaciendo con creces las necesidades y expectativas de nuestros clientes, de la familia de franquicias, de los miembros del equipo y de los accionistas.

Pizza Hut

Nos sentimos orgullosos de hacer la pizza perfecta y ofrecer un servicio cortés, útil y puntual todo el tiempo. Cada uno de nuestros clientes dice: “¡Regresaré!”. Somos una empresa que ofrece a los miembros de su equipo laboral oportunidades de crecimiento, superación y gratificantes carreras en un entorno de trabajo divertido y seguro. Somos responsables de la rentabilidad en todo lo que hacemos, y damos a nuestros accionistas un valor siempre creciente.

2.8.3. Planeación estratégica en una compañía local.

Redactar las declaraciones de visión y misión para The Walt Disney Company.

Objetivo.

Siempre hay cabida para mejorar las declaraciones de visión y misión existentes. En la actualidad Disney no cuenta con ellas, por lo que este ejercicio le pide que las desarrolle. Pero primero ingrese al sitio web <http://corporate.disney.go.com>. En la columna izquierda pulse Company Overview. Lea este material, porque podría incluir parte de lo que se menciona en él en su propuesta de declaración de visión y misión.

INSTRUCCIONES

Paso 1. Revise el caso de integración y el documento Form 10K de DIS.

Paso 2. En una hoja de papel escriba una declaración de visión de un solo enunciado para The Walt Disney Company.

Paso 3. En esa misma hoja escriba una declaración de misión para The Walt Disney Company.

2.8.4. Redactar las declaraciones de visión y misión para mi escuela y/o carrera

Objetivo.

Casi todas las escuelas tienen una declaración de visión y misión. El propósito de este ejercicio es que usted obtenga práctica para redactar declaraciones de visión y misión para una organización no lucrativa, como lo es su propia escuela y/o carrera.

INSTRUCCIONES

PASO 1. Redacte una declaración de visión y una de misión para su escuela. Su declaración de misión debe incluir las nueve características que se resumen en la tabla 3 y los nueve componentes de la tabla 4.

PASO 2. Lea sus declaraciones de visión y misión ante la clase.

PASO 3. Determine si su institución cuenta con una declaración de visión/ misión.

PASO 4. Revise el manual de la escuela y/o carrera. Si su institución tiene una declaración por escrito, contacte a su personal calificado para preguntarle cómo y cuándo fue redactada. Comparta esta información con su clase. Analice las declaraciones de visión y misión a partir de los conceptos presentados en este capítulo.

2.8.5. Realizar una investigación sobre algunas declaraciones de misión

Objetivo.

Este ejercicio le dará oportunidad de estudiar la naturaleza y la función que desempeñan las declaraciones de visión y misión en la administración estratégica.

INSTRUCCIONES

- PASO 1.** Llame a varias organizaciones de su ciudad o estado para identificar aquellas que han desarrollado una declaración formal de visión y/o misión. Contacte a organizaciones no lucrativas y a agencias gubernamentales, además de empresas grandes y pequeñas. Pida hablar con el director, propietario o CEO de cada organización.
- PASO 2.** Explique que está estudiando las declaraciones de visión y misión en clase, y su investigación es parte de una actividad de clase.
- PASO 3.** Formule a varios ejecutivos las siguientes cuatro preguntas, y registre sus respuestas.
- ¿Cuándo desarrolló por primera vez su organización su declaración de visión/misión? ¿Quién fue el principal responsable de su desarrollo?
 - ¿Durante cuánto tiempo han estado vigentes sus declaraciones actuales? ¿Cuándo se modificaron por última vez? ¿Por qué se modificaron en esa ocasión?
 - ¿Qué procesos tiene su empresa para modificar sus declaraciones de visión y misión?
 - ¿Cómo se utilizan las declaraciones de visión y misión en la empresa?
 - Comente sus hallazgos con la clase.

2.8.6. Evaluar una propuesta de misión.

Objetivo

Heinz Food Company cuenta con la visión/misión combinada que aparece a continuación. Recientemente uno de los empleados propuso que se elaboraran declaraciones de visión y misión por separado. Las declaraciones propuestas por el empleado aparecen después del documento actual de la empresa. Este ejercicio le dará práctica para evaluar la nueva propuesta del empleado.

INSTRUCCIONES

PASO 1. Revise y analice las declaraciones reales y propuestas para Heinz.

Responda la propuesta del empleado con una evaluación por escrito de una sola página. Entregue su análisis a su profesor.

Visión/misión real de Heinz.02

Siendo una empresa global de alimentos, Heinz está comprometida a mejorar la nutrición, la salud y el bienestar de las personas y sus comunidades, para hacer del mundo un mejor lugar para vivir. Heinz aspira a fabricar alimentos de alta calidad, seguros, saludables y nutritivos.

Visión propuesta

Ser la empresa de alimentos más importante a través de su oferta de productos accesibles, nutritivos y superiores para mejorar la calidad de vida de las personas en todas partes.

Misión propuesta

Siendo una empresa global de alimentos, los productos de la marca Heinz son reconocidos por ofrecer productos de alta calidad, saludables y nutritivos, que mejoren las vidas de las personas de todo el mundo. Detectamos las necesidades del consumidor y los clientes, y las satisfacemos con soluciones convenientes y creativas, utilizando las innovaciones más recientes en cuanto a ingredientes, procesamiento, empaque, etiquetado y almacenamiento. Heinz se esfuerza por empoderar a todos sus empleados para que se mantengan atentos y receptivos a las siempre cambiantes necesidades de nuestros clientes. Nuestros gerentes tienen el compromiso de asegurar los más altos rendimientos para los inversionistas y, al mismo tiempo, mantener los más altos estándares éticos y niveles de integridad.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO

Este capítulo examina las herramientas y los conceptos necesarios para conducir una auditoría externa de dirección estratégica (conocida en ocasiones como evaluación del entorno o análisis de la industria). Una auditoría externa se centra en la identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa, como el incremento de la competencia extranjera, la migración de la población el

envejecimiento de una sociedad, el miedo de los consumidores a viajar y la volatilidad de los mercados financieros. Una auditoría externa revela las oportunidades y las amenazas clave que confrontan a una empresa, de tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas. Este capítulo presenta un esquema práctico para recopilar, integrar y analizar la información externa.



UNIDAD III

3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO

3.1. La naturaleza de un diagnóstico externo

En la búsqueda de un Modelo integral del proceso de administración estratégica de una empresa, cabe identificar los riesgos externos, a los cuales se ve expuesta la organización, y se hace necesaria la aplicación de una auditoría externa. Para David (2013) “el propósito de la auditoría externa es desarrollar una lista de oportunidades y amenazas que deben considerar las empresas para su beneficio y para identificar los riesgos que debe” (pág. 62).

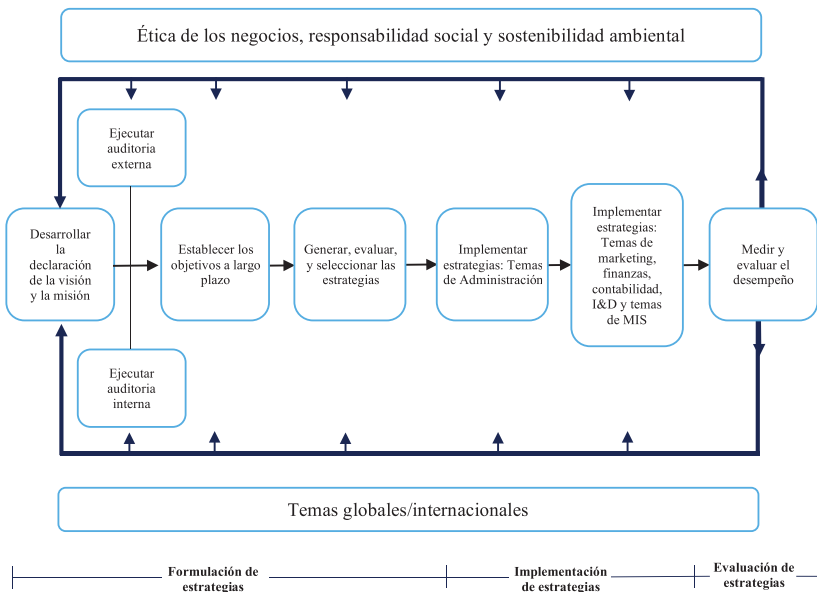


Figura 8. Modelo integral del proceso de administración estratégica.

Fuente: (David, 2013)

David (2013), sugirió que:

La auditoría externa no busca establecer una relación de los factores que influyen el negocio, sino identificar las variables que proporcionen respuestas susceptibles de implementación. Las empresas serán capaces de responder ofensiva o defensivamente a dichos factores, formulando estrategias que aprovechen las oportunidades externas o minimicen el impacto de las amenazas potenciales. La figura 8 ilustra la manera en la que la auditoría externa encaja en el proceso de administración estratégica (pág. 62).

3.1.1. Fuerzas externas clave

Según David (2013) las fuerzas externas se clasifican en cinco categorías: (1) fuerzas económicas; (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; (3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (4) fuerzas tecnológicas, y (5) fuerzas competitivas. En la *figura 9*, se aprecian las relaciones entre la organización y las fuerzas externas claves.

La demanda de los consumidores, que son cada vez más exigente y con mayor conocimiento de la tecnología y de la información, el desarrollo de nuevos productos y servicios, con innovaciones tecnológicas, hacen que los cambios de las fuerzas externas claves sean más notorios y dinámicos

Frente a estos cambios externos, es menester que las empresas adopten nuevas estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, de acuerdo a los nuevos tipos de productos y servicios.

El diseño de estrategias y políticas para el ejecución de objetivos de corto y largo plazo, tiene como base la identificación de riesgos y amenazas de las fuerzas externas clave.

El mismo autor menciona que el grado de complejidad en los negocios actuales, demuestra la capacidad de respuesta tecnológica y de competencias técnicas que tienen los países del orbe, en los mercados mundiales. Tanto las empresas como los países o los bloques económicos, tienen la predisposición a aprender, a mejorar su nivel de adaptación a los cambios, a la innovación, para competir con éxito en el mercado global y local (pág. 64).

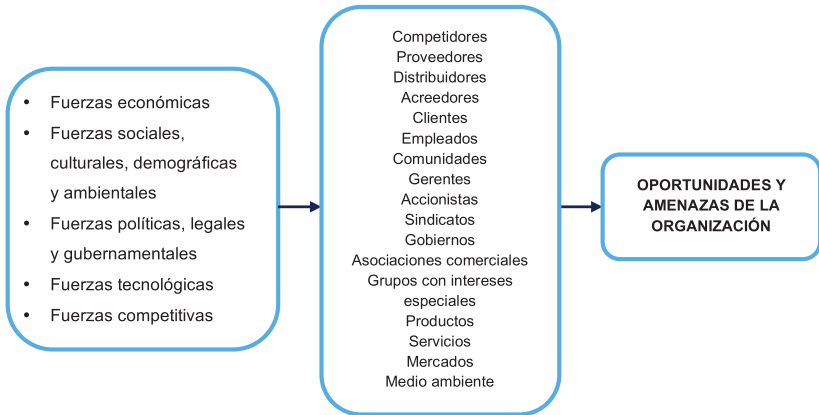


Figura 9. Relaciones entre la organización y las fuerzas externas claves.

Fuente: (David, 2013)

3.1.2. Proceso para ejecutar una auditoría externa.

David (2013), describió que el “proceso para llevar a cabo una auditoría externa involucra a la mayor cantidad de colaboradores posibles, dado que su participación permite que comprendan y se comprometan con ella” (pág. 64).

Realizar una auditoría externa comprende recabar información relevante respecto de: tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas. Para ello se pide a los empleados constante monitoreo de las diferentes fuentes de información, como revistas, publicaciones especializadas y periódicos, para emitir reportes periódicos a un comité de gerentes encargados de hacer la auditoría externa. Este método genera un flujo continuo de información estratégica oportuna, e involucra a muchos individuos en el proceso. El internet constituye otra fuente para recabar información estratégica, al igual que las bibliotecas corporativas, universitarias y públicas. Los proveedores, distribuidores, vendedores, clientes y competidores representan otras fuentes de información vital.

La información obtenida es evaluada y expuesta a los gerentes para lograr identificar oportunidades y amenazas relevantes a las que se afronta una compañía.

Para crear una relación pormenorizada se solicita a los gerentes que clasifiquen por prioridad los factores identificados, Considerando uno como

oportunidad/amenaza más importante. Los factores externos clave podrían variar con el paso del tiempo y conforme la industria en la que se desarrolle. Las relaciones con los proveedores o distribuidores son un factor importante para alcanzar el éxito de la empresa. Otras variables comúnmente usadas incluyen la participación de mercado, la diversidad de los productos de la competencia, las economías mundiales, las filiales extranjeras, las ventajas que ofrecen las patentes y las cuentas clave, la competitividad de precios, los avances tecnológicos, los cambios demográficos, las tasas de interés y la disminución de la contaminación.

Freund hizo hincapié en que estos factores externos clave deben ser (1) importantes para lograr objetivos anuales y a largo plazo; (2) mensurables; (3) aplicables a todas las empresas competidoras, y (4) jerárquicos, en el sentido de que algunos atañen a la compañía en general y otros están más enfocados en sus áreas funcionales o divisionales. La lista final de los factores externos clave más importantes debe comunicarse y distribuirse en toda la organización. Tanto las oportunidades como las amenazas pueden ser factores externos clave (pág. 64).

3.2. Oportunidades y amenazas externas

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a una serie de tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que benefician o perjudican significativamente a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas están fuera del control de una sola empresa, de ahí el uso de la palabra externas (David, 2013).

A continuación, se presentan algunas de las oportunidades y amenazas a las que se enfrentan muchas empresas: a) la disponibilidad de capital es cada vez más limitada o de difícil acceso; b) las exigencias de los consumidores por productos más amigables con el ambiente; c) la transformación digital de las empresas va en aumento; d) La actividad de los hackers informáticos no ha cesado, sino por lo contrario ha ido en aumento; e) Las tasas de interés del sistema financiero están en aumento. f) Los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos. g) Los mercados globales ofrecen el crecimiento más alto en ingresos, a pesar de los riesgos que entrañan.

Estos cambios, en algunos casos acelerados, pueden generar nuevos tipos de consumidores y a su vez en la dinámica de la oferta de los productos y servicios. Las estrategias también se adecuan a este contexto.

Kotler (2012), hizo énfasis en “la evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para una empresa se conoce como Análisis FODA, y es una manera para analizar el entorno interno y externo de marketing.” (pág. 48).

Por otro lado, manifestó que como oportunidad o amenaza, se puede entender la aprobación de una nueva ley u ordenanza, la introducción de nuevas tendencias productos o servicios al mercado, desastres naturales o las variaciones de las divisas en el mercado internacional, el uso extendido de las redes sociales también pueden considerarse como una oportunidad o amenaza.

Las empresas deben aprovechar las oportunidades que se les presentan y de manera oportuna y minimizar las amenazas externas. Es imperativo que se haga un análisis detallado de las oportunidades y amenazas a través de una exploración del entorno o denominado análisis de la industria. (pág. 10).

3.3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Porter (2008), observa que la tarea nada fácil de un gerente, al momento de tomar decisiones, requiere conocer y confrontar a la competencia. Pero existe una especie de miopía en los ejecutivos, no enfocan con claridad a las reales condiciones del mercado competidor. No se trata de avizorar las amenazas solamente de los competidores que actualmente existen, sino también se extiende a otros actores del ecosistema empresarial, determinados como fuerzas competitivas también: los clientes, los proveedores, los posibles competidores entrantes al mercado y los posibles productos sustitución inmediata. La estructura del sector deviene de una consecuencia de la relación de estos cinco factores de poder y crea la naturaleza de interacción competitiva entre cada una de ellas.

El conocimiento del modelo de las 5 fuerzas de Porter, puede ayudar a los ejecutivos de una empresa a dimensionar y analizar adecuadamente la estructura del sector al que pertenece y compete. El modelo permite tomar una posición ventajosa y rentable y con menor nivel de vulnerabilidad y exposición al riesgo. En la figura 10 se observa el modelo de competencia de las cinco fuerzas mencionadas.

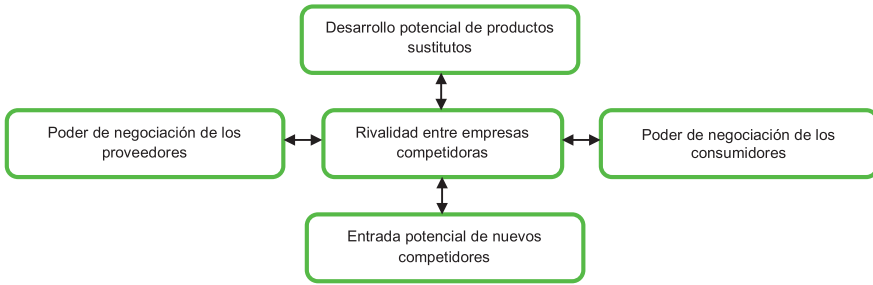


Figura 10. Modelo de competencia de las cinco fuerzas.

Fuente: “Conceptos de administración estratégica” (David, 2013).

David (2013), indicó que, en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, para señalar el nivel de competencia de una industria que permita la obtención de utilidades aceptables son necesarios los siguientes pasos:

1. Evaluar qué tan fuerte e importante es cada elemento para la compañía.
2. Tomando en consideración la fuerza conjunta de los elementos, decidir si para la empresa vale la pena entrar o permanecer en la industria (Tabla 6).

Tabla 6 .

Competitividad en algunas industrias

	Margen de utilidad bruta (%) Año 2010	Ganancias por acción (\$)
Farmacéutica	59.28	1.63
Telecomunicaciones	57.37	0.76
Fragancias/Cosméticos	46.12	1.16
Banca	30.78	0.09
Librerías	35.78	0.18
Productores de alimentos	30.54	0.65
Petróleo y gas	32.96	1.68
Aerolíneas	29.59	0.69
Maquinaria/Construcción	27.53	2.45
Productos de papel	24.50	1.38

Fuente: (David, 2013)

3.3.1. Rivalidad entre empresas competidoras

Cuando analizamos la rivalidad entre competidores, nos damos cuenta de que ésta se da como resultado de las cuatro rivalidades mencionadas en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, citado por Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel (2005). Sin duda, la rentabilidad de un sector está supeditada al grado

de rivalidad de los competidores

En otras palabras, si hay menos competidores en un sector determinado, la rentabilidad tiende a ser mala alta para los competidores y viceversa.

En este escenario convergen la guerra activa y la diplomacia pacífica. En un momento pueden desatar ataques feroces y también pueden acordar desarrollar una coexistencia, con alianzas estratégicas en actividades comunes. A este proceso se le denomina *coopetencia*. Porter identificó algunas barreras que podrían presentarse:

- Gran número de competidores
- Costos fijos elevados
- Limitada diferenciación
- Competidores diversos por sector
- Barreras de salidas altas

Tabla 7

Condiciones que provocan una alta rivalidad entre compañías competidoras.

No.	Condición
1	Número elevado de compañías competidoras
2	Semejanzas en el tamaño de las compañías competidoras
3	Semejanzas en el tamaño de las compañías competidoras
4	Similitud en la capacidad de las compañías competidoras
5	Reducción de la demanda de los productos de la industria
6	Caída de los precios de productos/servicios de la industria
7	Cuando los consumidores pueden cambiar de marca con facilidad
8	Cuando las barreras para abandonar el mercado son altas
9	Cuando las barreras para entrar al mercado son bajas
10	Cuando los costos fijos son elevados entre las compañías competidoras
11	Cuando los productos son perecederos
12	Cuando los rivales tienen un exceso de capacidad
13	Cuando la demanda de los consumidores disminuye
14	Cuando los rivales tienen un exceso de inventario
15	Cuando los rivales venden productos/servicios similares

Fuente: (David, 2013).

3.3.2. Entrada potencial de nuevos competidores

Mientras más fácil sea para las empresas entrar al mercado o industria en particular, la competitividad aumenta, es como una relación directamente proporcional, a mayor demanda, mayor competencia (David, 2013). Sin embargo, las barreras contra el ingreso pueden incluir la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la necesidad de obtener tecnología y

conocimientos técnicos especializados, falta de experiencia, una fuerte lealtad por parte de los consumidores, sólidas preferencias por determinadas marcas, grandes requerimientos de capital, carencia de canales de distribución adecuados, políticas de regulación gubernamental, aranceles, dificultad de acceso a las materias primas, posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas, y la potencial saturación del mercado.

Aun cuando existan barreras para impedir el ingreso de nuevas organizaciones, estas se dan debido a la calidad con la que cuentan sus productos, accesibilidad de precios y, por tanto, el estratega se ve en la obligación de identificar las compañías rivales, atacarlas cuando se considere necesario vigilar sus estrategias y capitalizar las fortalezas y oportunidades que se presenten. Cuando la amenaza de que nuevas empresas entren a la industria es fuerte, las compañías que ya participan en ella fortalecen sus posiciones y practican diferentes acciones para persuadir a los rivales de abstenerse a su participación en la industria¹.

Kotler (2012), mencionó acerca de la identificación de la competencia: “Para definir la referencia competitiva que conduce al posicionamiento de una marca se deben identificar los miembros de una categoría, productos, o grupos de productos con los que una marca compite y sus productos sustitutos más cercanos” (pág. 277).

3.3.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

David (2013), anotó que la competencia con fabricantes de productos sustitutos es común en las industrias, Un ejemplo son los productores de contenedores de plástico, que compiten con los productores de vidrio, cartón y latas de aluminio, y los fabricantes de paracetamol, que compiten con los productores de otros remedios para el dolor de cabeza y otros malestares. La presencia de productos sustitutos pone un límite al valor a cobrar antes de que los consumidores cambien al producto por el sustituto. Estos límites de precio influyen directamente en la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales. Por ejemplo, los productores de anteojos y lentes de contacto enfrentan crecientes presiones competitivas debido a la existencia de la cirugía ocular correctiva con rayo láser. Los productores de azúcar enfrentan presiones similares a causa de los edulcorantes artificiales.

La magnitud de la presión competitiva que se deriva del desarrollo de productos sustitutos se evidencia en los planes de la competencia para expandir la capacidad de producción, así como en sus estimados de crecimiento de ventas y utilidades.

Kotler (2012) estableció una relación entre los precios de competidores y productos sustitutos. Estableciendo que “la evaluación de las características únicas por parte de los consumidores establece el límite superior” (pág. 396).

Las presiones competitivas que surgen por los productos sustitutos aumentan cuando los precios de estos disminuyen y el costo de los consumidores por su cambio a ellos se reduce de igual forma. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación de mercado que estos productos logran, así como por los planes que hacen las empresas fabricantes para incrementar su capacidad y su penetración de mercado.

Por ejemplo, la producción y circulación de los diarios estadounidenses, de formato impreso se encuentra en un claro descenso, con algunas excepciones como el diario newyorkino *The Wall Street Journal* y algunos otros. Este descenso se explica por la irrupción dramática, y previsible, de los noticieros digitales que se consumen de forma gratuita y que permiten el desarrollo de las noticias en “streaming” o tiempo real (pág. 77).

3.3.4. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores o vendedores, de acuerdo a su grado de concentración, las características de los productos o servicios que ofertan, o también por el alto impacto que puedan tener sus insumos, en los costos de los diferentes procesos de una industria, pueden convertirse en una amenaza, ya que suponen un poder en la negociación.

He aquí un frente de lucha de poder con las empresas, puesto que los proveedores siempre defenderán precios más altos, por así convenir a sus intereses. La capacidad de negociación depende también de la indispensabilidad de los productos que ofertan.

La ventaja estará a favor de quien tenga más opciones y menos posibilidad de pérdida en caso de que termine la relación empresa-proveedor.

Mintzberg *et al*, (2005) menciona algunos de los factores que podrían influir en esta ventaja: la cantidad de proveedores en la industria, el poder

que realmente tiene el proveedor sobre el precio del producto y/o servicio, el grado de asociatividad o de organización de los proveedores, y nivel de poder adquisitivo

3.3.5. Poder de negociación de los consumidores

Debe comprenderse que el consumidor ya no es el mismo. Ha cambiado, ha evolucionado. Y en este proceso la tecnología y la responsabilidad social corporativa ha tenido mucho que ver. Los ejecutivos de las empresas se deben adaptar a las nuevas exigencias de los consumidores, con nuevas estrategias, más innovadoras.

El consumidor de hoy está más interconectado, dentro de la economía digital, y lo estará cada vez más, esto da más poder de negociación a los consumidores y menos poder a las marcas, por más exitosas que estas hayan sido. Es imperativo entonces adelantarse al ZMOT o “momento cero de la verdad”.

Los consumidores cuando tienen poder de negociación, pueden usar ese poder para lograr reducciones o rebajas en los precios, con el mismo valor calidad y niveles de servicios, esto ocasiona que en los participantes del sector exista una confrontación. Si se enfoca de esta manera, puede existir un perjuicio relacionado con la rentabilidad del sector (Porter, 2001).

Tal como ocurre con los proveedores, existen grupos de consumidores con diferentes poderes de negociación.

3.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite el resumen y evaluación de la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva por parte de los estrategas (David, 2013), tal como se ilustra en la *tabla 8*,

Tabla 8.
Matriz EFE para un complejo cinematográfico de diez salas

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. La población en donde se localiza el complejo está creciendo 8% anualmente	0.05	3	0.15
2. La universidad local se está expandiendo 6% anualmente	0.08	4	0.32
3. El competidor más importante en la ciudad dejó de operar recientemente	0.08	3	0.24
4. La demanda para asistir a los cines está creciendo 10% anualmente	0.07	2	0.14
5. Se están desarrollando dos nuevos vecindarios a 5 kilómetros de distancia	0.09	1	0.09
6. El ingreso disponible entre los ciudadanos creció 5% el año anterior	0.06	3	0.18
7. La tasa de desempleo en la localidad bajó a 3.1%	0.03	2	0.06
Amenazas			
8. La tendencia hacia una alimentación saludable está erosionando las ventas por concesión	0.12	4	0.48
9. La demanda de películas online y DVD está creciendo 10% anualmente	0.06	2	0.12
10. La propiedad comercial adyacente a los cines está en venta	0.06	3	0.18
11. La universidad local está instalando una sala de cine en su campus	0.04	3	0.12
12. El impuesto predial municipal y estatal aumentará 25% este año	0.08	2	0.16
13. Los grupos religiosos locales se oponen a que se proyecten películas para adultos	0.04	3	0.12
14. El alquiler de películas en la tienda Blockbuster de la localidad se incrementó 12%	0.08	2	0.16
15. El alquiler de películas por televisión de paga aumentó 15% en el último cuatrimestre	0.06	1	0.06
TOTAL	1.00		2.58

Fuente. (David, 2013)

David, (2013), manifestó que “sin importar el número de oportunidades o amenazas clave incluidas en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0, y la más baja posible es de 1.0”.

Una calificación de 4.0 indica que las estrategias de la compañía aprovechan eficazmente las oportunidades existentes y minimizan las amenazas a las que se encuentra expuesta. Una puntuación de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no ayudan a capitalizar las oportunidades ni evitan amenazas.

En la *tabla 8* se presenta un ejemplo de aplicación de la matriz EFE para un complejo de cines que cuenta con diez salas. Observe que el factor más relevante para tener éxito en este negocio es “La tendencia hacia una alimentación saludable está erosionando las ventas por concesión”, tal como se indica mediante la ponderación de 0.12. También es importante observar que el cine local está manejando muy bien dos factores: “La universidad local se está expandiendo 6% anualmente” y “La tendencia hacia una alimentación saludable está erosionando las ventas por concesión”. Quizás el cine está repartiendo volantes en el campus e incluyendo yogur y bebidas saludables en el menú de su concesión. Observe que puede obtener 1, 2, 3 o 4 puntos en cualquier elemento de la columna Calificación. Tenga en cuenta también que, en la medida de lo posible, los factores son calificados en términos cuantitativos para evitar la vaguedad. Cuantifique los factores tanto como sea posible al construir la matriz EFE.

Por último, observe que la puntuación ponderada total de 2.58 está por encima del promedio (punto medio) de 2.5, por lo que este negocio de cines está teniendo éxito, aprovecha las oportunidades externas y evita las amenazas a las que se enfrenta. Por supuesto hay áreas de oportunidad, ya que la puntuación ponderada total más alta sería 4.0. Como indican las calificaciones de un punto, este negocio necesita capitalizar más la oportunidad “dos nuevos vecindarios en la zona” y la amenaza “el alquiler de películas por televisión de paga”. En este grupo son muchos los factores basados en porcentajes. ¡Sea tan cuantitativo como pueda! Observe asimismo que las calificaciones van de 1 a 4 tanto en las oportunidades como en las amenazas.

En la *tabla 9* se observa una matriz EFE para UPS. En ella vemos como se destacan dos factores claves, en la industria, a la que pertenece la empresa, éstos son: a) “los clientes están subcontratando su cadena de suministro” y b) “obligaciones en moneda extranjera”, con valores de ponderación de 0.10. Por tanto, UPS obtiene una calificación alta que corresponde a las oportunidades 1 y 4. De manera general podemos colegir que UPS obtiene mayores

puntuaciones en los factores internos con respecto a los externos.

Tabla 9.
Matriz EFE real para UPS, Inc.

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. El mercado europeo produce ~50% de las utilidades internacionales	0.04	4	0.16
2. África está alcanzando un buen nivel de desarrollo comercial	0.03	2	0.06
3. >24 alianzas con compañías de entrega asiáticas	0.07	2	0.14
4. El mercado internacional está creciendo 10% más rápido el estadounidense	0.03	4	0.12
5. Los clientes están subcontratando hasta el cien por ciento de la cadena de suministro a un menor costo	0.10	3	0.30
6. El uso de sistemas inalámbricos para rastrear información se ha incrementado a nivel internacional	0.03	2	0.06
7. Se ha implementado tecnología telemática en ~12 000 vehículos de UPS estadounidenses	0.03	2	0.06
8. Los vehículos híbridos están disponibles para sumarse a la flotilla de automóviles de combustibles alternativos de UPS	0.06	3	0.18
9. Sólo 43.2% de los empleados no están sindicalizados	0.07	2	0.14
10. Los modelos de negocio directo al cliente requieren servicios de entrega que sean cien por ciento eficaces	0.03	2	0.06
Amenazas			
11. Incurrió en un cargo de 77 millones de dólares por obligaciones en moneda extranjera	0.10	3	0.30
12. Las variaciones en los precios del combustible para jets y el diésel causan fluctuaciones en los recargos, desde un aumento de 13% hasta una reducción 21.2%	0.08	3	0.24
13. Fluctuación adversa en el tipo de cambio (un descenso de 7.2% este año)	0.03	2	0.06
14. La normatividad contable requiere una nueva medición de los planes de pensión y prestaciones = una reducción de 44 millones de dólares al ingreso	0.04	1	0.04

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
15. Cambio de 1% en las tasas de la tendencia del costo de los servicios de salud = aumento de 83 millones de dólares por prestación de beneficios posteriores a la jubilación	0.06	3	0.18
16. El socio de la empresa conjunta para Dubái posee 20% de las opciones de venta	0.03	2	0.06
17. Ganancias mal distribuidas de las cuotas no estadounidenses ~2 200 millones de dólares	0.05	2	0.10
18. Los consumidores esperan “operaciones de negocios verdes”	0.04	3	0.12
19. Las tasas de desempleo en Estados Unidos continúan siendo de más o menos 10%	0.03	2	0.06
20. FedEx tiene mayor presencia internacional (27%, en comparación con el 24% del total de utilidades de UPS)	0.05	3	0.15
TOTAL	1.00		2.59

Fuente. (David, 2013)

3.5. Matriz de perfil competitivo (MPC)

La Matriz de perfil competitivo (MPC) nos permite reconocer a los competidores más importantes, así como las fortalezas y debilidades que presenta la empresa y los contrasta con su posición estratégica (David, 2013).

En lo referente a las ponderaciones totales en la MPC y EFE, estas son similares en el proceso y significado. No obstante, hay que considerar que los factores críticos de éxito en una MPC, consideran implícitamente los aspectos internos y externos

Las calificaciones de las fortalezas y debilidades, se ponderan de la siguiente manera: fortaleza principal será igual a 4, la fortaleza menor igual a 3, debilidad menor igual a 2 y debilidad principal es igual a 1.

En la *tabla 10* se observa un ejemplo de matriz de perfil competitivo de tres compañías. En esta matriz resaltan dos factores considerados como críticos, como son: “la publicidad” y “la expansión global”.

Analizando la información, se denota que la compañía 1 ocupa una posición privilegiada o “más fuerte”, mientras que la Compañía 3 se muestra

como la más débil del cuadro.

Tabla 10.

Ejemplo de una matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Compañía 1		Compañía 2		Compañía 3	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10
Administración	0.10	4	0.40	3	0.20	1	0.10
Posición financiera	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Lealtad del cliente	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	1	0.20	2	0.40
Participación de mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
Total	1.00		3.15		2.50		2.20

Fuente. (David, 2013)

(1) Los valores de calificación son los siguientes: 1 = debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante. (2) Como indica la puntuación total ponderada de 2.50, el competidor 2 es el más débil. (3) Por simplicidad, en esta tabla se incluyeron sólo ocho factores críticos para el éxito; en realidad son muy pocos.

David (2013) La *tabla 11* analiza otra matriz de perfil competitivo. Siguiendo con el mismo proceso de análisis, se concluye que la Compañía 2, es la que posee productos de una mejor calidad y además posee una mayor experiencia en administración. Por otro lado la Compañía 3, mantiene una participación de mercado mas amplia y un mejor sistema de inventarios. Finalmente, la Compañía 1 tiene el mejor precio”.

Tabla 11.

Otro ejemplo de matriz de perfil competitivo

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Compañía 1		Compañía 2		Compañía 3	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Participación de mercado	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Sistema de inventarios	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32
Posición financiera	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
Calidad del producto	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16
Lealtad del cliente	0.02	3	0.06	1	0.02	4	0.08
Distribución de ventas	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
Expansión global	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Estructura de la organización	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
Capacidad de producción	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16
Comercio electrónico	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40
Servicio al cliente	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
Competitividad de precios	0.02	4	0.08	1	0.02	3	0.06
Experiencia gerencial	0.01	2	0.02	4	0.04	3	0.03
Total	1.00		2.83		2.16		3.69

Fuente. (David, 2013)

(1) Los valores de calificación son los siguientes: 1 = debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante. (2) Como indica la puntuación total ponderada de 2.50, el competidor 2 es el más débil. (3) Por simplicidad, en esta tabla se incluyeron sólo ocho factores críticos para el éxito; en realidad son muy pocos.

DAVID (2013) La MPC que aparece en la *tabla 12* fue desarrollada para UPS y compara dicha compañía con su principal rival, Federal Express. (pág. 84).

Tabla 12.
Matriz de perfil competitivo real para UPS, Inc.

Factores críticos para el éxito	Ponderación	UPS		FedEx	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0.05	4	0.20	3	0.15
Estructura de la organización	0.08	2	0.16	1	0.08
Servicio al cliente	0.10	4	0.40	3	0.30
Expansión global	0.07	4	0.28	3	0.21
Posición financiera	0.10	4	0.40	4	0.40
Dedicación de los empleados	0.08	4	0.32	3	0.24
Experiencia gerencial	0.10	4	0.40	3	0.30
Lealtad del cliente	0.10	4	0.40	3	0.30
Participación de mercado	0.10	4	0.40	3	0.30
Calidad del producto	0.08	3	0.24	2	0.16
Comercio electrónico	0.06	2	0.12	3	0.18
Competitividad de precios	0.08	4	0.32	2	0.16
Total	1.00		3.64		2.78

Fuente. (David, 2013)

(1) Los valores de calificación son los siguientes: 1 = debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante. (2) Como indica la puntuación total ponderada de 2.50, el competidor 2 es el más débil. (3) Por simplicidad, en esta tabla se incluyeron sólo ocho factores críticos para el éxito; en realidad son muy pocos.

David (2013) denota que lograr una determinada ventaja competitiva y mantenerla además, es un objetivo de la compañía, frente a las oportunidades y amenazas, a través de la matriz de perfil competitivo se trazan las estrategias para mejorar la posición estratégica con respecto a los rivales, en aras de obtener una mayor rentabilidad (pág. 84).

3.6. Glosario

El macro ambiente: el amplio contexto ambiental en que se ubica la industria de una compañía.

Cinco fuerzas: La más fuerte de las cinco fuerzas determina la intensidad global de las fuerzas de competencia y el grado de presión para que baje el nivel de rentabilidad de una industria.

Estrategia: La estrategia de una empresa es más eficaz conforme la proteja de las presiones competitivas, aproveche la batalla competitiva en su favor y le permita beneficiarse de oportunidades de crecimiento atractivas.

Análisis de la dinámica: El análisis de la dinámica de la industria implica determinar cómo afectan los impulsores del cambio a la industria y sus condiciones competitivas.

Grupo estratégico: Un grupo estratégico es un conjunto de rivales de una industria con planteamientos competitivos y posiciones en el mercado semejantes. La ubicación de grupos estratégicos es una técnica para exhibir las posiciones competitivas o en el mercado que ocupan las empresas rivales en la industria.

3.7 Ejercicios

3.7.1. Preguntas

1. ¿Cuál de las cinco fuerzas competitivas crea las mayores presiones competitivas para su empresa?
2. Explique cómo Facebook, Twitter y MySpace representan una amenaza o una oportunidad para una compañía.
3. Si su matriz de perfil competitivo examina tres compañías y al final todas tienen la misma puntuación ponderada total, ¿el análisis sería útil de cualquier manera? ¿Por qué?
4. La recesión global llevó a miles de compañías a la bancarrota. ¿Este hecho por sí solo confirma que “los factores externos son más importantes que los factores internos” en la planificación estratégica? Analice esta afirmación.
5. Utilice una serie de gráficas bidimensionales (de dos variables) para ilustrar la relación histórica entre las siguientes variables: valor del dólar, precios del petróleo, tasas de interés y precios de las acciones. Mencione una implicación de cada gráfica para la planificación estratégica.

6. ¿Considera que las ventajas de un valor bajo del dólar compensan las desventajas de (1) una compañía que obtiene 60% de sus ingresos de otros países, y (2) una compañía que obtiene 10% de sus ingresos de otros países? Justifique su opinión. 10,16
7. Digamos que usted trabaja para McDonald's y aplicó el modelo de las cinco fuerzas de Porter para analizar la industria de la comida rápida. ¿La información de su análisis proporcionaría los factores de manera más inmediata para una matriz EFE, una matriz MPC o ninguna de ellas?
8. Al desarrollar una matriz EFE, ¿representaría una ventaja acomodar sus oportunidades de acuerdo con la ponderación más alta y hacer lo mismo para sus amenazas? Explique.
9. Utilice el modelo de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la competitividad dentro de la industria bancaria en el Ecuador.
10. Construya una matriz EFE para una organización de su elección.

3.7.2. Desarrollo de las matrices EFE de cada división de Walt Disney

Objetivo

Walt Disney cuenta con cinco divisiones principales: 1) Media Networks, 2) Parks & Resorts, 3) Studio Entertainment, 4) Consumer Products, y 5) Interactive Media. La compañía enfrenta competidores fuertes pero diferentes en cada uno de estos segmentos, como se describe en el caso de cohesión. Las oportunidades y amenazas externas que Disney enfrenta son distintas en cada segmento, por lo que cada división prepara su propia lista de factores externos críticos para el éxito. Este análisis externo es muy importante en la planificación estratégica, porque las compañías necesitan explotar las oportunidades y evitar o, por lo menos, disminuir las amenazas.

INSTRUCCIONES

Paso 1. Visite <http://corporate.disney.go.com/> y revise las cinco divisiones principales de Disney.

Paso 2. Realice una investigación para determinar las que, desde su punto de vista, serían las cuatro amenazas y las cuatro oportunidades

más importantes para la planificación estratégica dentro de los cinco segmentos de negocio de Disney.

Paso 3. Con base en la información obtenida en el paso 2, desarrolle matrices EFE divisionales para Disney. Trabaje en equipo si así lo requiere su profesor. Necesitará realizar una matriz EFE para cada segmento.

Paso 4. Clasifique las 20 oportunidades desarrolladas en el paso anterior para que los altos ejecutivos de Disney puedan elaborar una matriz EFE corporativa.

3.7.3. Desarrollo de una MPC para mi universidad

Objetivo

Su escuela o universidad compite con todas las demás instituciones educativas del mundo, especialmente con las que están en su propio estado. Los fondos estatales, los estudiantes, el profesorado, el personal, las donaciones, los obsequios y los fondos federales son áreas de competitividad. Otras áreas son los programas deportivos, la vida en los dormitorios, la reputación académica, la ubicación y los servicios en las diferentes carreras. El propósito de este ejercicio es que usted piense competitivamente acerca del negocio de la educación en su estado.

INSTRUCCIONES

Paso 1. Identifique dos universidades en su entorno que compitan directamente con su institución por los estudiantes. Entreviste a diferentes personas -quizás a algunos de sus compañeros de clase- que estén al tanto de las fortalezas y debilidades de esas universidades.

Paso 2. Registre la información de las dos universidades competidoras.

Paso 3. Prepare una matriz de perfil competitivo para su institución y para las dos instituciones competidoras. Incluya por lo menos los 10 factores siguientes en su análisis:

1. Costos de colegiatura
2. Calidad del profesorado
3. Reputación académica
4. Tamaño promedio de un grupo
5. Áreas verdes del campus
6. Programas deportivos
7. Calidad de los estudiantes
8. Programas de posgrado
9. Ubicación del campus
10. Cultura del campus

Paso 4. Entregue su matriz de perfil competitivo a su profesor para que éste la evalúe.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTERNO

Este capítulo se enfoca en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en sus áreas funcionales, como las de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como los sistemas de administración de información. Se examinarán las relaciones entre

estas áreas y también las implicaciones estratégicas de los conceptos importantes de las áreas funcionales. Se describirá el proceso para llevar a cabo una auditoría interna y se presentará la visión basada en los recursos de la administración estratégica, así como el concepto de análisis de la cadena de valor (ACV).



UNIDAD IV

4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTERNO

4.1. La naturaleza del diagnóstico interno

Según DAVID (2013) “Cada área funcional de una empresa tiene fortalezas y debilidades, ninguna resulta ser igual de débil o fuerte. Maytag por ejemplo, es reconocida por su excelente producción y diseño de productos, mientras que Procter & Gamble por su magnifico marketing” (pág. 94)

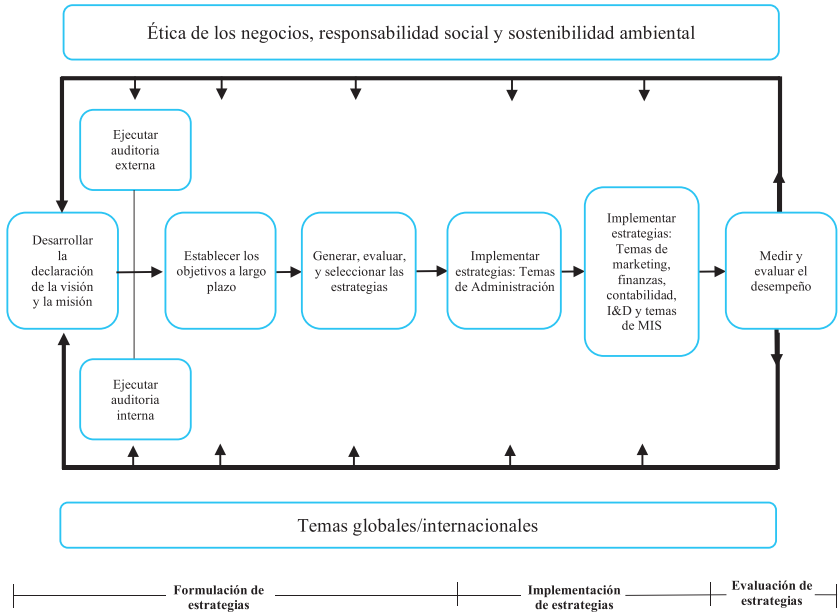


Figura 11. Modelo integral del proceso de administración estratégica
Fuente. (David, 2013)

De acuerdo a David (2013):

Las fortalezas y debilidades junto con las oportunidades y amenazas y una clara definición de la misión organizacional son base fundamental para el establecimiento de objetivos y estrategias, cuya finalidad es aprovechar las fortalezas y superar las debilidades. En la figura 11 se ilustra la parte correspondiente a la auditoría interna del proceso de administración estratégica (pág. 95).

4.1.1. Fuerzas internas clave

De acuerdo con David (2013) Las áreas funcionales difieren en las empresas, de acuerdo a la naturaleza de su negocio, por ejemplo las áreas funcionales de una casa de salud u hospital no pueden ser las mismas que las de una institución de educación superior, sus fortalezas y debilidades son diferentes. Es importante anotar que aquellas fortalezas son difíciles de imitar o superar por la competencia se denominan *competencias distintas*, las ventajas competitivas residen en este espacio y deben ser aprovechadas. (pág. 95).

La *figura 12* muestra como las organizaciones deben convertir sus debilidades en ventajas competitivas para con sus rivales.



Figura 12. Proceso para lograr una ventaja competitiva en una empresa.

Fuente: Tomado de “Conceptos de administración estratégica”, (David, 2013)

4.1.2. Proceso para llevar a cabo una auditoría interna.

De acuerdo a David (2013) el proceso de una auditoría interna es muy similar al de una auditoría externa. Se priorizan los factores clave como se describió en el capítulo 3, de tal forma que las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa se identifiquen de manera colectiva.

La auditoría interna brinda mayores oportunidades de entender los departamentos, puestos y divisiones dentro de una compañía, lo cual resulta provechoso para que tanto como gerentes y empleados desempeñen su trabajo más eficientemente.

La administración estratégica es un proceso que exige interactividad y coordinación entre gerentes, a pesar que los estrategas supervisen este proceso, para alcanzar el éxito se necesita el trabajo conjunto de todas las áreas funcionales de la organización y todo los niveles jerárquicos en los que se encuentre dividida, para de esta forma contribuir con ideas, innovaciones e información relevante, Por ejemplo, quizá los gerentes financieros deban restringir el número de opciones viables a los gerentes operativos, o quizá los gerentes de I&D desarrollen productos que demanden objetivos más altos para los gerentes de marketing.

Un punto clave para el éxito organizacional es la coordinación y entendimiento efectivos entre los gerentes de todas las áreas funcionales del negocio.

Gracias a la participación en una auditoría interna de administración estratégica es que los gerentes de los diferentes departamentos y divisiones llegan a comprender la naturaleza y el efecto de las decisiones en otras áreas funcionales del negocio. El conocimiento de estas relaciones es esencial para establecer de manera eficaz los objetivos y las estrategias.

Ignorar las relaciones entre áreas funcionales es perjudicial para la administración estratégica, y la cantidad de relaciones que se deben administrar aumenta conforme el tamaño, diversidad y dispersión geográfica de la compañía y de la cantidad de productos que ofrece. En general, las empresas públicas y las instituciones constituidas sin fines de lucro destacan el valor de las relaciones funcionales, mientras otras se concentran en una sola área que en otras.

El análisis de razones financieras demuestra la complejidad de las relaciones entre las áreas funcionales del negocio. Si el rendimiento financiero de una inversión es deficiente, probablemente sea a causa de un marketing ineficaz, políticas deficientes o una administración con errores. La efectividad de las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias dependen del entendimiento total de las repercusiones de cada función del negocio sobre las demás. Para que las estrategias tengan éxito, es necesario un esfuerzo coordinado de todas las áreas funcionales del negocio (pág. 96).

4.2. Fortaleza y debilidades internas

De acuerdo a David (2013): las fortalezas y debilidades corresponden a factores de carácter interno, ya que es posible tener un control sobre ellos. Estos factores internos se orientan a todas las funciones de la empresa, sean estos administrativas, financieras, de comercialización, contabilidad, producción, relaciones públicas, entre otros. Requiere una identificación y evaluación por área, a través de la planeación estratégica. Posteriormente se definen las estrategias que acompañaran a cada proceso interno, por áreas, y convertirá los puntos débiles en ventajas competitivas en el sector.

Es importante anotar que no solo dependen del desempeño al interior de la organización sino también de otros factores que posea, como por ejemplo

disponibilidad de recursos naturales o un buen nivel de reputación corporativa

También se pueden desarrollar y aplicar diversos tipos de encuestas para determinar los niveles de satisfacción laboral, la eficiencia operacional en todas las fases de la producción, los retornos de la mercadotecnia aplicada y medición de la fidelización y lealtad de los clientes (pág. 11).

4.3. Análisis de la cadena de valor (ACV)

La cadena de valor es la forma más eficaz de describir los negocios de una organización, donde los ingresos menos costos totales producen valor. Todas las empresas de una industria específica cuentan con una cadena de valor similar, la cual cuenta con actividades como la obtención de materia prima, el diseño de productos, la construcción de instalaciones, los acuerdos de cooperación y servicio al cliente. La rentabilidad estará dada siempre que los ingresos que obtenga la empresa sean significativamente mayores a los costos incurridos, de allí que las empresas deben esforzarse por comprender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también la de sus competidores, proveedores y distribuidores (David, 2013).

El *análisis de la cadena de valor (ACV)* se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización, desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización. Su finalidad es identificar ventajas o desventajas de bajo costo en la cadena de valor, desde la materia prima hasta las actividades de servicio al cliente, permitiendo a la empresa determinar sus fortalezas y debilidades, en especial en relación con el ACV de sus competidores y con sus propios datos a lo largo del tiempo.

Para una correcta realización de ACV es necesaria la aplicación del sentido común, por la complejidad de las interacciones cada elemento puede generar repercusiones positivas o negativas sobre otro. Por ejemplo, un servicio excepcional al cliente, que puede llegar a ser muy caro, reduce el costo en devoluciones e incrementa los ingresos.

Las diferencias en costos y precios entre empresas rivales pueden tener su origen en actividades realizadas por los proveedores, distribuidores, acreedores o incluso de los accionistas. A pesar de la complejidad del ACV, el paso inicial es dividir las operaciones de la empresa en actividades o procesos

de negocio, luego, el analista asigna un costo a cada actividad individual, tanto en términos de tiempo como de dinero que luego se transforma información, tras identificar las fortalezas y debilidades competitivas en los costos que pudieran generar una ventaja o desventaja competitiva. Un ACV fortalece la visión basada en recursos, es decir, el análisis de los activos y capacidades de una empresa como fuentes de competencias distintivas.

Cuando se observan precios muy bajos por parte de un competidor, ya sea que este posicionado en el mercado o sea un nuevo participante, esto puede deberse a un acto de desesperación para ampliar su participación en el mercado (market share), en el primer caso o por tratar de ingresar en el mismo, en el segundo caso. Un tercer elemento puede ser que el competidor porque sus costos en la cadena de valor resultan significativamente bajos.

El análisis de la cadena de valor es de gran utilidad para determinar el nivel competitivo de una empresa, basada en sus precios y costos. Un ejemplo de cadena de valor se presenta en la *figura 13*.

Cabe mencionar que la sumatoria de los costos combinados de cada una de las actividades que intervienen en la cadena de valor, va a permitir conocer el costo real e integral, que implica el desarrollar su línea de negocio y compararlos con la competencia (pág. 119).

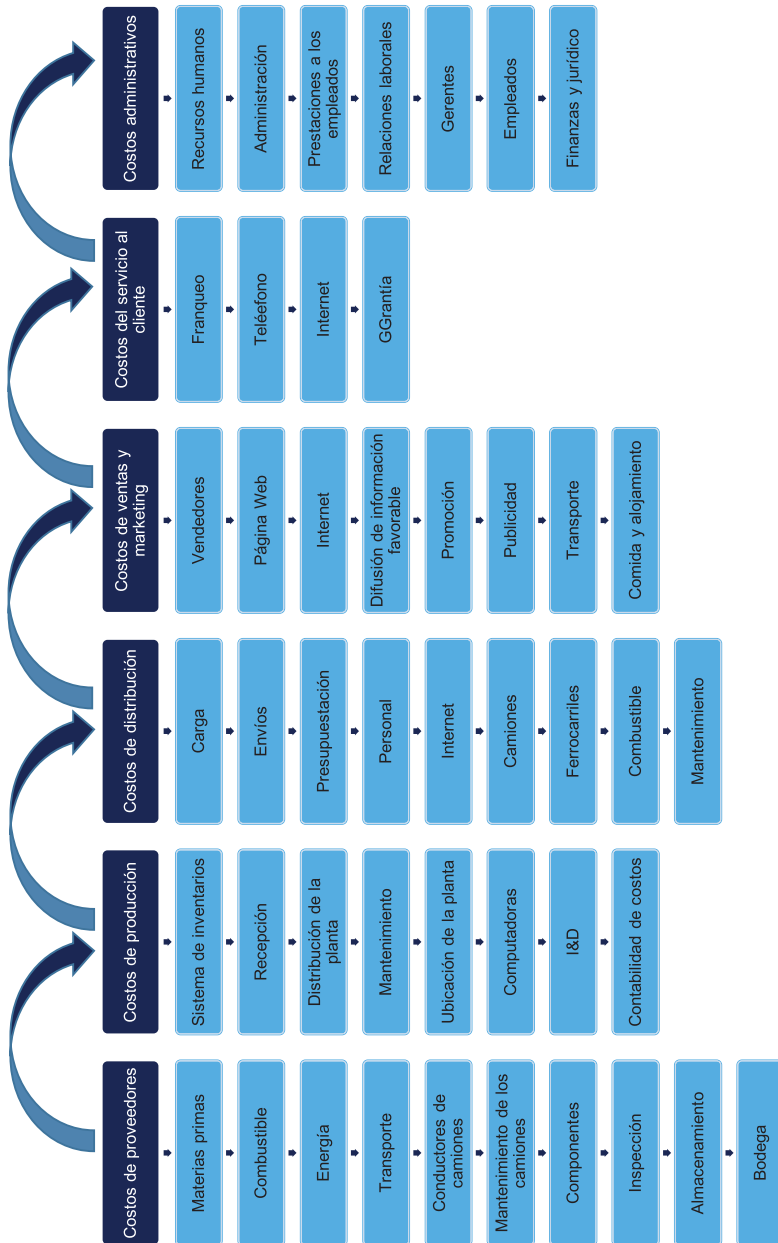


Figura 13. Ejemplo de una cadena de valor para una empresa manufacturera típica.

Fuente. (David, 2013)

David David, R. (2013) Estableció que:

Entre industrias, las cadenas de valor son diferentes a grandes escalas, Mientras que una empresa de productos de papel incluirá en su cadena de valor elementos como reforestación, tala de árboles, molinos de pulpa de papel y fabricación de papel, una empresa informática incluiría la programación, periféricos, software, hardware y laptops. Un motel incluiría comida, labores de limpieza de las habitaciones, operaciones de registro y facturación, página web, sistema de reservaciones, entre otros elementos. Sin embargo, todas emplearían el análisis de la cadena de valor para desarrollar y nutrir una competencia básica y convertirla en una competencia distintiva. Una competencia central es una actividad de la cadena de valor que la empresa desempeña particularmente bien. Cuando una competencia central evoluciona hasta convertirse en ventaja competitiva importante, entonces se le llama una competencia distintiva. La figura 14 ilustra este proceso (pág. 121).

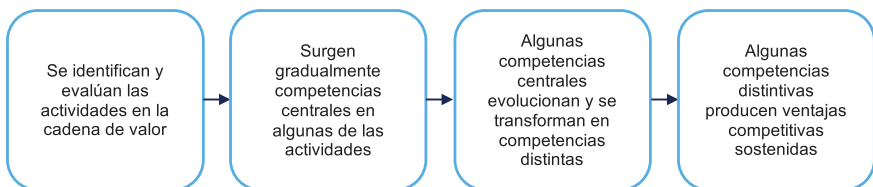


Figura 14. Transformación de las actividades en la cadena de valor a ventajas competitivas

Fuente. (David, 2013)

David (2013) es común que las empresas de diversos sectores económicos, internalicen el ACV de cara a una mayor eficiencia operacional y por ende ser más competitivas en el mercado. Un ejemplo visible es la empresa Wal-Mart, que se ha enfocado el control de sus inventarios y en un servicio excepcional al cliente, como elementos diferenciadores de su cadena de valor (pág. 121).

Kotler (2012) mencionó que “La cadena de valor es una herramienta para identificar las actividades clave que crean valor y generan costos en un negocio determinado” (pág. 56).

4.4. El Sistema de Valor

Es importante indicar que la cadena de valor de la organización forma parte de un espectro o campo más grande de acción, denominado el Sistema de Valor.

Pero, además, la cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades, llamado Sistema de Valor. Los stakeholders externos, como los proveedores, e incluso los proveedores de los proveedores, los diferentes elementos de la cadena de distribución y suministros en el sector (*supply chain*) y sus asociados, disponen de sus propias cadenas de valor que diseñar, producir y comercializar sus productos y/o servicios. Esos stakeholders pueden influir en el desempeño de las operaciones de sus clientes organizacionales, en mayor o menor grado.

La respuesta eficiente al consumidor (*Efficient Consumer Response -ECR*), a juicio de Chiavenato (2011) “En esencia pretende derribar las barreras entre los asociados comerciales, las cuales suelen generar ineficiencias que repercuten en los costos y los tiempos de respuesta. Implica la creación de un consorcio de organizaciones industriales y comerciales que buscan optimizar el sistema por medio del análisis del sistema de valor y de las cadenas de valor de cada miembro del sistema”.



Figura 15. El sistema de valor
Fuente: (Chiavenato, 2011)

En la figura 15, podemos precisar que, para una organización, el obtener y mantener la ventaja competitiva en el mercado, no solo depende de su capacidad de respuesta obtenida de su propia cadena de valor, sino también de comprender cómo encaja la organización dentro del sistema de valor del sector o clúster.

4.5. Benchmarking

Constituye una herramienta de análisis para determinar la competitividad de las actividades de la cadena de valor con relación a las de sus rivales, para obtener ventaja en el mercado, implica medir los costos de las actividades para establecer las “mejores prácticas” entre la competencia, para imitarlas o mejorarlas. El benchmarking permite aplicar medidas para mejoras competitivas².

Según David, (2013) La parte más difícil del benchmarking es tener acceso a las actividades de la cadena de valor de la competencia con sus respectivos costos. Sin embargo, entre las fuentes de información más comunes para realizar el benchmarking figuran los informes publicados, publicaciones comerciales, proveedores, distribuidores, clientes, socios, acreedores, accionistas, grupos de presión y empresas rivales dispuestas a cooperar.

4.6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos EFI, reviste una gran utilidad para los ejecutivos de una empresa, para la toma de decisiones, es una herramienta que sirve para aplicar auditorías internas en la empresa y cuyo propósito es determinar el grado de efectividad de las distintas estrategias adoptadas y su real impacto para la empresa y su entorno.

A la hora de utilizar la EFI, es necesario aplicar algunos juicios intuitivos con respecto a su experiencia y experticia, ya que posee diversos componentes subjetivos, muy similar al de la MEFE o Matriz EFE), por ello a la hora de realizar dicho análisis es necesario utilizar los resultados de otras herramientas como la Matriz DAFO O FODA o las 5 fuerzas de Porter.

Es más importante comprender bien los factores que suponen las cifras. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo descritas en el capítulo 3, una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna, incluyendo fortalezas y debilidades.
2. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes, razones y cifras comparativas.
3. Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante).
4. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. L
5. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

6. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
7. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
8. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, la puntuación ponderada total abarcaría desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no tiene efecto sobre el rango de puntuación ponderada total porque las ponderaciones siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, se debe incluir dos veces en la matriz EFI y asignársele una ponderación y una clasificación a cada entrada.

En la tabla 13 se presenta un ejemplo de una matriz EFI para una tienda de cómputo. Observe que los dos factores de éxito más importantes en el negocio de tiendas de informática son “ingresos de reparaciones/ servicio en la tienda” y “ubicación de la tienda.” Observe también que la tienda tiene los mejores resultados en “cantidad promedio de compra por cliente” y en “soporte técnico dentro de la tienda”. La tienda está teniendo problemas importantes con su alfombra, baño, pintura y procedimientos de cobro al cliente. Por último, observe que la matriz contiene una gran cantidad de datos cuantitativos y evita las declaraciones vagas, lo cual es excelente. En general, esta tienda recibe una puntuación ponderada total de 2.5, la cual, en una escala de 1 a

4, se encuentra exactamente a la mitad/en el promedio, lo que indica que, en definitiva, es posible mejorar las operaciones, estrategias, políticas y procedimientos de la tienda.

La matriz EFI proporciona información importante para la formulación de estrategias. Por ejemplo, esta tienda de cómputo quizá desee contratar a otro cajero y arreglar sus problemas de alfombra, pintura y baños. Asimismo, la tienda puede pensar en aumentar la publicidad para sus servicios y reparaciones, ya que ésta constituye un factor de éxito realmente importante (valor de 0.15) para este negocio.

Tabla 13.

Ejemplo de matriz de evaluación de factores internos para una tienda de cómputo

	Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas				
1.	La rotación de inventarios aumentó de 5.8 a 6.7	0.05	3	0.15
2.	La compra promedio por cliente aumentó de \$97 a \$128	0.07	4	0.28
3.	La moral de los empleados es excelente	0.10	3	0.30
4.	Las promociones en la tienda generaron un aumento de 20% en las ventas	0.05	3	0.15
5.	Los gastos en publicidad en periódicos aumentaron 10%	0.02	3	0.06
6.	Los ingresos del segmento de servicio/reparación de la tienda aumentó 16%	0.15	3	0.45
7.	El personal de soporte técnico en la tienda cuenta con un título	0.05	4	0.20
8.	La razón entre deuda y total de activos bajó a 34%	0.03	3	0.09
9.	Los ingresos por empleado aumentaron 19%	0.02	3	0.06
Debilidades				
1.	Los ingresos del segmento de software de la tienda disminuyeron 12%	0.10	2	0.20
2.	La ubicación de la tienda se vio afectada negativamente por la nueva autopista 34	0.15	2	0.30
3.	La alfombra y la pintura de la tienda necesitan renovarse	0.02	1	0.02
4.	El baño de la tienda necesita una remodelación	0.02	1	0.02
5.	Los ingresos de negocios disminuyeron 8%	0.04	1	0.04
6.	La tienda no cuenta con página web	0.05	2	0.10
7.	El tiempo de entrega de los proveedores aumentó a 2.4 días	0.03	1	0.03
8.	A menudo los clientes tienen que esperar en las cajas 0.05	0.05	1	0.05
Total		1.00		2.50

Fuente:. (David, 2013).

La *tabla 14* proporciona un ejemplo de la matriz EFI de UPS Inc., la empresa conocida por sus camiones color café. UPS tiene su sede en Sandy Springs, Georgia y entrega alrededor de 15 millones de paquetes diarios en 220 países. Observe que en la *tabla 14* la nueva expansión de UPS, Worldport, se considera como el factor de éxito más importante en la industria, como lo indica la ponderación de 0.09.

Tabla 14.

Matriz real de evaluación de factores internos para UPS, Inc.

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1. Se completó la primera fase de la expansión Worldport, la cual aumentó 15% la capacidad de clasificación para alcanzar un 37%	0.09	4	0.36
2. Primera aerolínea importante en operar de manera exitosa una flota 100% de etapa III tres años antes de las regulaciones federales	0.07	4	0.28
3. Cinco de cada seis choferes de UPS son ascendidos de trabajos de medio tiempo (ascensos internos)	0.07	3	0.21
4. Más de 4 000 choferes de UPS han manejado por más de 25 años sin sufrir un accidente evitable	0.06	3	0.18
5. Se pagaron dividendos de \$0.47 por acción y la cifra va en aumento	0.06	4	0.24
6. El volumen promedio diario de entregas al día siguiente y diferidas aumentaron 2.8% y 4.3%, respectivamente	0.06	3	0.18
7. Se han producido eficiencias de costo y producción de 1.71%, mejorando el margen de operación	0.06	4	0.24
8. Cuenta con una participación de 80% en la empresa conjunta con sede en Dubái, y el 20% con opción a compra	0.08	3	0.24
9. Simplificó el segmento de entregas nacionales, reduciendo las regiones dentro de Estados Unidos de cinco a tres y los distritos de 46 a 20	0.07	3	0.21
10. Adquirió 130 vehículos híbridos, aumentando la flota de vehículos de combustible alternativo de UPS	0.07	4	0.28
Debilidades			
11. Aproximadamente 254 000 empleados de UPS están sindicalizados	0.03	1	0.03
12. Aproximadamente 2 800 pilotos en UPS	0.03	1	0.03
13. Aproximadamente 3 400 mecánicos en tierra en UPS	0.03	1	0.03
14. La insuficiencia de ahorros en los costos de operación ocasionó al menos 300 ausencias sin goce de sueldo para los pilotos de la aerolínea	0.04	1	0.04
15. El porcentaje de diversidad de los ejecutivos de alto nivel es bajo (25%)	0.03	2	0.06
16. Más de 4 000 choferes de UPS han manejado por más de 25 años y son elegibles para su retiro	0.04	1	0.04
17. La antigüedad de los ejecutivos de alto nivel en su puesto actual es de cinco años o menos	0.03	2	0.06
18. 80% de todos los servicios de entrega de UPS de paquetes pequeños en Estados Unidos está garantizado	0.02	2	0.04
19. Con alrededor de 408 000 empleados, los gastos en prestaciones médicas y pensiones son altos	0.03	1	0.03
20. 41.7% de los ejecutivos de alto nivel de UPS cuentan con capacitación cruzada	0.03	2	0.06
Total	1.00		2.84

Fuente. (David, 2013).

La puntuación ponderada total de 2.84 indica que UPS está en una buena posición, pero que sin duda hay posibilidades de mejora.

En empresas multidivisionales, cada división autónoma o unidad estratégica de negocio debe construir una matriz EFI. Luego, las matrices divisionales se integran para desarrollar una matriz general EFI corporativo.

Al desarrollar una matriz EFI corporativa, no permita que más del 30% de los factores clave sean razones financieras ya que éstas dependen de otros factores; lo cual dificulta identificar qué estrategias se deben considerar con base en las razones financieras. Por ejemplo, una empresa no podría saber si vender en Brasil o en Sudáfrica para aprovechar una razón ROI alta (pág. 122).

4.7. Glosario

Activos competitivos: son los recursos y capacidades de una empresa y son grandes determinantes de su competitividad y capacidad de tener éxito en el mercado.

Recurso: es un activo competitivo que una empresa controla o posee.

Grupo de recursos: es un conjunto vinculado y bien integrado de activos competitivos centrados en torno a una o más capacidades multifuncionales.

Capacidad: es la habilidad de una empresa de desempeñar alguna actividad de manera muy eficiente.

Ventaja competitiva sustentable: es una ventaja sobre los rivales que persiste pese a sus intentos de superarla.

Análisis FODA: es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro.

Competencia: es una actividad que una empresa aprendió a desempeñar con pericia; en otras palabras, una capacidad.

Competencia esencial: es una actividad que desempeña una empresa con pericia y también es central para su estrategia y éxito competitivo.

Competencia distintiva: es una actividad competitivamente importante que una empresa desempeña mejor que sus rivales; así, representa una fortaleza interna competitivamente superior.

Fortalezas: de una empresa representan activos competitivos.

Debilidades: son fallas que constituyen pasivos competitivos.

Cadena de valor: de una empresa identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas.

Benchmarking: es una poderosa herramienta para mejorar las actividades internas de una empresa a partir de saber cómo las desempeñan otras empresas e imitar sus “mejores prácticas”.

4.8. Ejercicios

4.8.1. Preguntas

1. Dentro de su localidad mencione tres empresas que le sean familiares y mencione una competencia distintiva de cada una.
2. Proporcione algunas razones clave por las que priorizar fortalezas y debilidades es de vital importancia.
3. ¿Por qué puede ser más fácil en una evaluación interna desarrollar una lista de 80 fortalezas/debilidades que decidir cuáles son las 20 más importantes para utilizarlas en la formulación de estrategias?
4. Piense en una organización que le sea familiar. Mencione tres recursos de dicha entidad que sean indicadores empíricos.
5. Si usted y un socio fueran a visitar un país extranjero al que nunca han ido ¿cuánto planificarían? ¿Qué beneficios esperaría obtener de ello?
6. ¿Por qué cree usted que, a pesar de que la planeación es considerada como la base de la administración, a menudo es la tarea que los gerentes descuidan más?
7. ¿Es usted más organizado que la persona sentada junto a usted en su clase? De no ser así, ¿qué problemas podría representar esto en términos de su desempeño y lugar en la clase? ¿Qué tan análoga es esta situación con la de empresas rivales?
8. Explique la forma en la que las actividades de la cadena de valor pueden convertirse primero, en competencias centrales y, finalmente, en Competencias distintivas. Dé un ejemplo para una organización con la que esté familiarizado.

9. En una EFI, ¿qué tan provechoso sería enumerar sus fortalezas y luego sus debilidades en orden de “ponderación” ascendente? ¿Por qué?
10. Elabore un organigrama formal que muestre los siguientes puestos: un presidente, 2 directores ejecutivos, 4 gerentes de nivel medio y 18 gerentes de nivel inferior. Luego, represente tres estructuras hipotéticas y sobrepuestas de grupos informales. ¿Por qué es útil esta información para un estratega en la formulación e implementación de la estrategia?

4.8.2. Desarrollar EFI divisionales para Disney

Objetivo

Walt Disney cuenta con cinco divisiones principales: 1) Media Networks, 2) Parks & Resorts, 3) Studio Entertainment, 4) Consumer Products y 5) Interactive Media.

La empresa está enfrentando fuertes competidores en cada segmento, todos distintos. Las fortalezas y debilidades internas de Disney son diferentes en cada segmento, por lo que cada división prepara su propia lista de factores internos críticos para el éxito.

Este ejercicio le dará la oportunidad de practicar el desarrollo de factores internos clave para las diferentes divisiones de una empresa, de manera que pueda desarrollar el plan estratégico general de una empresa.

INSTRUCCIONES

- PASO 1.** Visite <http://corporate.disney.go.com/> y estudie las cinco divisiones de Disney.
- PASO 2.** Revise el reporte anual más reciente de Disney en http://corporate.disney.go.com/investors/annual_reports.html. Determine las que usted considere como las cuatro debilidades y las cuatro fortalezas más importantes para la planeación estratégica dentro de los cinco segmentos del negocio de Disney.
- PASO 3.** Con la información del paso 2, desarrolle EFI divisionales para Disney.

PASO 4. Clasifique por prioridad las 20 debilidades y las 20 fortalezas desarrolladas en el paso anterior, de manera que los ejecutivos de alto nivel puedan desarrollar una matriz EFI para toda la empresa.

4.8.3. Construir una matriz EFI para Walt Disney

Objetivo

Este ejercicio le brindará la experiencia para desarrollar una matriz EFI. Las tareas de identificar y priorizar los factores que se van a incluir en una matriz EFI fomentan la comunicación entre los gerentes funcionales y los divisionales. Preparar una matriz EFI permite que los gerentes de recursos humanos, marketing, producción y operaciones, finanzas y contabilidad, I&D y de sistemas de administración de la información expresen sus inquietudes y pensamientos relacionados con las condiciones del negocio de la empresa. Esto genera un mejor entendimiento colectivo del negocio.

INSTRUCCIONES

PASO 1. Reúnase con otras dos personas para formar un equipo de tres. Desarrollen en equipo una matriz EFI para Walt Disney. Utilicen la información del ejercicio anterior.

PASO 2. Comparen la matriz EFI de su equipo con las de los otros equipos. Analicen todas las diferencias importantes.

PASO 3. ¿Cuáles estrategias creen que permitirían a Disney sacar provecho de sus fortalezas principales? ¿Cuáles estrategias creen que permitirían a Disney superar sus debilidades principales?

4.8.4. Construir una matriz EFI para mi universidad

Objetivo

Este ejercicio le da la oportunidad de evaluar las fortalezas y debilidades principales de su universidad. Como se aclarará en el próximo capítulo, las estrategias de una organización se basan en gran medida en los esfuerzos que se realicen para capitalizar las fortalezas y minimizar las debilidades.

INSTRUCCIONES

- PASO 1.** Reúnase con otras dos personas de su clase para formar un equipo de tres. Desarrollen en equipo una matriz EFI para su universidad.
- PASO 2.** Pase al pizarrón y trace el diagrama de la matriz EFI de su equipo.
- PASO 3.** Compare la matriz EFI de su equipo con las matrices EFI de los otros equipos. Analicen todas las diferencias importantes.
- PASO 4.** ¿Qué estrategias creen que permitirían a su universidad capitalizar sus principales fortalezas? ¿Qué estrategias consideran que permitirían a su universidad minimizar sus principales debilidades?

ESTRATEGIAS

Actualmente empresas, como Sears, IBM, Searle y Hewlett-Packard, han adoptado plenamente la planificación estratégica en su búsqueda por obtener mayores ingresos y utilidades. Kent Nelson, ex presidente de UPS, explica por qué su empresa creó un nuevo departamento de planificación estratégica:

“Hemos apostado en grande en las inversiones tecnológicas, y no podemos darnos el lujo de percatarnos cinco años después

de que nos hemos equivocado de dirección”.

En este capítulo se presenta la realidad de la administración estratégica a través de varios ejemplos contemporáneos.

Además, se definen y ejemplifican dieciséis tipos de estrategias, como las “Estrategias Genéricas de Michael Porter: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque”. También se comentan directrices para determinar cuándo es más adecuado implementar diferentes tipos de estrategias.



UNIDAD V

5. ESTRATEGIAS

Un gran número de investigadores en estrategia, identifican la necesidad de repensar los conceptos de estrategia, sus marcos conceptuales y modelos para competir en el siglo XXI (Hamel & Prahalad, 1996; Hitt, Keats, & DeMarie, 1998; Kim & Mauborgne, 2013; Lowendahl & Revang, 1998).

Sumándose a esto, temas relacionados a la gestión estratégica como la necesidad creciente de flexibilidad, competencia organizacional, el cambio de las necesidades del cliente, y la respuesta rápida a los nuevos desafíos (Davidow & Malone, 1999; Pine, 1992; Quinn, 1992) sugieren nuevas tendencias desde el punto de vista de investigadores teóricos y prácticos. Los varios conceptos existentes de esta gestión hacen referencia a la importancia en la flexibilidad del personal al interior de las organizaciones, vinculando la estrategia con el estudio del comportamiento del personal, por lo cual, se hace relevante elaborar un seguimiento al concepto de estrategia, de manera que se pueda visualizar el enfoque en el cual se circunscriben en la actualidad las organizaciones.

Origen y definiciones

El término estrategia es de origen militar y proviene del vocablo estrategia que significa: el arte del general en la guerra y surge de las palabras *strategos* y *agein*, cuyos significados son: ejército y conducir o guiar, respectivamente. En la actividad económica se incorpora la estrategia en las décadas 1950 y 1960 en la Escuela de Negocios de Harvard para estudiar las formas de dirigir compañías como General Motors, Dupont, Sears, entre otras (Rivera & Malaver, 2011).

La visión tradicional define la estrategia como un plan central e integrado que establece enfoques para la gestión de los recursos, los clientes, la competencia y el crecimiento (Hambrick & Davidrickson, 2005).

Históricamente el campo de la estrategia se ha nutrido por tres grandes investigadores, y a pesar de que los tres coexisten y avanzan, su significado e importancia ha cambiado. El primer grupo corresponde a los institucionalistas, cuya influencia era de suma importancia a mediados de los 60 e inicios de los 70. Ellos se enfocan en una profunda descripción de los elementos de la estrategia y su proceso, visto desde la perspectiva del Gerente, tanto a

nivel interno como externo de la organización (Bowman, Singh, & Thomas, 2002). Estas contribuciones han sido ejemplificadas por autores como AlDavid Chandler (1962) quien proveyó una base disciplinaria para estudiar las corporaciones modernas e inspiró a otros en Harvard a construir y desarrollar futuras investigaciones.

El segundo grupo surge entre 1970 y 1980 y lo representan los economistas, liderados por Porter (1980), en el cual la organización industrial fue el fondo en la que se analizan los problemas de la empresa.

El tercer grupo de investigadores se da en la época de 1980 y 1990 y lo constituyen los investigadores de las ciencias sociales y ambientales. Su trabajo se enfoca en un espectro más amplio que va de lo individual a lo organizacional y al sector al que pertenece la organización. Estudian el funcionamiento y supervivencia de la organización, el comportamiento de sus empleados y de las redes intra e inter organizacional que se adopten. Las redes de cooperación, a diferencia de los mercados competitivos, empiezan este análisis (Bowman, et al., 2002).

Está claro que el impacto relativo de los tres grupos: institucionales, economistas y de las ciencias sociales han tenido un progreso histórico y con el tiempo sus puntos de vista se han ido integrando. Todos están presentes en el mundo académico, trabajando en temas de estrategias y enfrentan las dos preguntas centrales de la estrategia: ¿por qué algunas empresas son más exitosas que otras y qué se puede hacer para que una empresa sea más exitosa?

5.1. Teorías y herramientas de la estrategia.

Grueso & Toca (2012) empleando como base las teorías de la organización y la administración estratégica describen las siguientes teorías y/o perspectivas entre las más representativas: Gerencia estratégica, recursos de la firma, capacidades dinámicas, perspectiva relacional, enfoque de red, perspectiva ecológica, dependencia de recursos, teoría de juegos, teoría de agencia y organización industrial, concluyendo que la estrategia analiza la situación presente, define los recursos y desarrollan e implementan cambios para alcanzar un objetivo.

En lo que respecta a las principales herramientas y/o métodos usados en el campo de la estrategia (Bowman, et al., 2002) identificó entre los más relevantes: el análisis DOFA y Matriz DOFA, las fuerzas competitivas de Porter, las estrategias genéricas, las disciplinas de Treacy y Wieserma, el análisis de crecimiento de mercado y matriz Producto-Mercado, el análisis de crecimiento de portafolio y matriz BCG, las matrices cuantitativas de planeación estratégica, las estrategias deliberadas y emergentes, el modelo de sistemas viables de Beer y la innovación en valor, concluyendo que las herramientas de la estrategia actuales son dinámicas, se basan en procesos de simulación que permiten a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.

5.2. Objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se espera obtener al implementar ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenden deben emprenderse para el logro de los objetivos a largo plazo. El marco temporal para la implementación de estrategias y el logro de objetivos debe ser congruente, desarrollando por lo general en un periodo de dos a cinco años (David, 2013).

5.2.1. Naturaleza de los *objetivos a largo plazo*

David (2013), señaló en cuanto a los objetivos, éstos deben ser susceptibles de ser medidos en el tiempo, cuantificados, claros, mantengan jerarquía y especialmente con congruencia con todas las unidades y departamentos de la organización. Los objetivos en la empresa se enuncian en función de volumen de ventas o de aumento de activos, índices de rentabilidad financiera, grado de participación en el mercado, entre otros

Cuando los objetivos se establecen con claridad, direcciones, facilitan la sinergia, contribuyen a la evaluación, priorizan, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo, y ayudan tanto a la asignación de recursos como al diseño de las tareas. Los directivos cuyos valores y actitudes difieren se basan en objetivos para tomar decisiones adecuadas. Por último, los objetivos sirven como estándares para la evaluación de personas, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones completas.

La *tabla 15*, ofrece una relación de las distintas mediciones del desempeño con su nivel organizacional. No existe una fórmula general, cada empresa debe adoptar sus propias mediciones de desempeño, siempre con una vinculación a objetivos anuales y de largo plazo. (pág. 133).

Tabla 15.

Distintas mediciones del desempeño por nivel organizacional

Nivel organizacional	Base para la bonificación anual o remuneración por méritos
Corporativo	75% basada en objetivos a largo plazo
	25% basada en objetivos anuales
Divisional 50%	basada en objetivos a largo plazo
	50% basada en objetivos anuales
Funcional	25% basada en objetivos a largo plazo
	75% basada en objetivos anuales

Fuente: (David, 2013).

David (2013), mencionó que:

Sin objetivos a largo plazo, la organización carece de dirección. Lo cual imposibilita que alcance el éxito (*tablas 16 y 17*), el éxito en la organización no es cosa de un accidente, sino más bien surge como fruto del trabajo arduo en pro del cumplimiento de objetivos claros y realizables.

Tabla 16.

Características deseables en los objetivos.

1. Cuantitativos
2. Medibles
3. Realistas
4. Comprensibles
5. Desafiantes
6. Jerárquicos
7. Alcanzables
8. Congruentes a través de todos los departamentos

Fuente: (David, 2013).

Tabla 17.
Beneficios de tener objetivos claros

1. Dan dirección, pues ponen de manifiesto las expectativas
2. Permiten la sinergia
3. Contribuyen a la evaluación, pues sirven como estándares
4. Establecen prioridades
5. Reducen la incertidumbre
6. Minimizan los conflictos
7. Estimulan el esfuerzo
8. Ayudan a asignar recursos
9. Ayudan a diseñar tareas
10. Constituyen la base para la toma de decisiones congruentes

Fuente: (David, 2013).

5.2.2. Objetivos estratégicos y objetivos financieros

De acuerdo a David (2013) los objetivos más comunes son los financieros y los estratégicos, relacionados el aumento de ingresos, utilidades, dividendos, márgenes de utilidad, rendimientos sobre la inversión, utilidades por acción, precio por acción, flujo de efectivo, y por su parte, entre los estratégicos se encuentran una mayor participación de mercado, un menor tiempo de entrega que la competencia, mayor rapidez para el lanzamiento de productos al mercado, disminución de costos, mejora de la calidad del producto, aumento de la cobertura geográfica, logro del liderazgo tecnológico, anticipación en materia de mejora o innovación, entre otros.

Aunque los objetivos financieros resulten en algunos casos los más importantes, esta tendencia varía conforme las decisiones que se deban tomar en las organizaciones, de esta forma entonces, su importancia dependerá de las necesidades de la compañía. Por ejemplo, mejorar a corto plazo la posición financiera mediante la introducción de precios más altos, podría poner en peligro la participación de mercado en el largo plazo. Los riesgos asociados con anteponer el rendimiento financiero de corto plazo a los objetivos estratégicos de largo plazo son muy graves, en especial si los competidores buscan apoderarse de una mayor participación de mercado a expensas de su rentabilidad inmediata. En este enfrentamiento por la primacía entre los objetivos financieros y los estratégicos hay otros factores en juego, como el riesgo de las acciones, la ética empresarial, la necesidad de preservar el medio ambiente, y la responsabilidad social.

Ambos tipos de objetivos incluirán metas de desempeño anuales y de más largo plazo. En última instancia, David, (2013) menciona que la mejor forma de conservar una ventaja competitiva a largo plazo consiste en perseguir sin tregua los objetivos estratégicos que fortalezcan la posición de la empresa frente a sus rivales. Si la organización se enfoca en primer lugar y más que nada en lograr los objetivos estratégicos que mejoren su competitividad y su fortaleza en el mercado, también alcanzarán sus objetivos financieros (pág. 13).

5.2.3. Administración sin objetivos

La administración sin objetivos implica muchos riesgos para una empresa., esto lo plasmó David (2013, pág. 134) con una metáfora de un educador anónimo que afirmó en cierta ocasión que “Si considera que la educación es costosa, piense en lo cara que resulta la ignorancia”. Esto resulta perfectamente aplicable al mundo empresarial. Cuatro elementos recurrentes explican este tipo de administración , a saber: la *Administración por extrapolación*, que parte del principio según el cual “Si no está descompuesto, no lo arregles”. La idea es seguir haciendo lo mismo y de la misma forma, puesto que las cosas marchan bien. La *Administración por crisis*. Se basa en la creencia de que la principal característica de un buen estratega es su capacidad para resolver problemas

Administración por factores subjetivos. Parte del hecho de que no existe un plan general que indique hacia dónde ir o qué acción tomar; en ese caso, el directivo se concreta a hacer su mejor esfuerzo para lograr lo que, desde su punto de vista, se debe llevar a cabo. *Administración por esperanzas*. Asume que el futuro es incierto y que el éxito se logrará eventualmente, sin importar cuántos fracasos lo precedan. (David, 2013)

5.3. El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard

De acuerdo a David (2013) Desarrollado en 1993 por Robert Kaplan y David Norton, profesores de la Harvard Business School, y perfeccionado constantemente hasta el día de hoy, el cuadro de mando integral (o *Balanced Scorecard*) es una herramienta de control de gestión, y se descompone en cuatro perspectivas: financiera, clientes, interna y de aprendizaje y crecimiento.

El concepto del cuadro de mando integral es consecuente con las nociones de mejora continua en la administración (CIM) y de administración de la

calidad total (TQM). Para hablar de evaluación de estrategias, es necesario aclarar que las empresas deben establecer objetivos y evaluar estrategias a partir de otros criterios además de las medidas financieras. Las medidas y las razones financieras son de vital importancia en la planificación estratégica, e igual importancia tienen otros factores, como el servicio al cliente, la moral de los empleados, la calidad del producto, el abatimiento de la contaminación, la ética de los negocios, la responsabilidad social y la participación comunitaria. (pág. 135).

5.4. Estructuración estratégica

El cuadro de mando integral presenta este conjunto de factores manera integral, como una pirámide estratégica, en el que la estrategia es un proceso continuo que va desde la declaración de la misión, al más alto nivel hasta el trabajo que realiza cada empleado de la organización.



Figura 16. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (BSC) puede, a través de la relación y alineación entre sus elementos, simplificar la gestión, para una oportuna y

adecuada toma de decisiones, priorizando lo importante y promoviendo el aprendizaje continuo al interno de la organización.

5.5. Estrategia de integración

David (2013) estableció que “La integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal también son conocidas como estrategias de integración vertical, las mismas que permiten que la empresa gane control sobre sus distribuidores, proveedores y/o competidores” (pág. 138).

Kotler (2012) Especificó acerca de las estrategias de integración lo siguiente:

Los especialistas en marketing clasifican las industrias según el número de vendedores que participan en ellas, el grado de diferenciación de los productos, la presencia o ausencia de barreras de entrada, de movilidad y de salida, las estructuras de costos, el grado de integración vertical y el grado de globalización. (pág. 278)

5.5.1. Integración hacia adelante

La *integración hacia adelante* involucra la obtención de la propiedad de los distribuidores o vendedores al detalle, o un mayor control sobre los mismos. En la actualidad son cada vez más los fabricantes (proveedores) que están aplicando la estrategia de integración hacia adelante, mediante el establecimiento de sitios web donde sus productos son directamente vendidos a los consumidores. Esta estrategia está conmocionando algunas industrias; por ejemplo, hace poco Apple Inc. comenzó a vender sus productos iPad y iPhone a través de las 2 000 tiendas *Verizon Wireless* y los 2 200 puntos de venta de AT&T (David, 2013).

La estrategia de integración hacia adelante de Apple tiene como finalidad aprovechar su ventaja en el mercado de las *tablets* antes de que las versiones de sus rivales BlackBerry y Motorola hagan su aparición en el mercado.

Adidas, empresa con sede en Herzogenaurach, Alemania, planeó abrir 2 500 tiendas más en China entre 2011 y 2015, como parte del plan para ampliar la distribución en ese país; actualmente tiene presencia en 500 ciudades chinas, y espera llegar a 1 400 en total. Además, su estrategia de integración hacia adelante incluyó también incrementar su participación en el basquetbol, deporte en el que Adidas no ha hecho tanto énfasis como sus competidores Nike y Li Ning Company, productor líder de indumentaria deportiva en China.

Recientemente Adidas patrocinó el maratón de Beijín, siendo ésta la primera competencia de carrera auspiciada por la empresa en China.

Chrysler Group LLC abrió en 2011 la primera agencia de automóviles propiedad de la empresa, Motor Village of Los Ángeles, un complejo de cuatro pisos ubicado en el centro de Los Ángeles, en donde promueve todas sus marcas (incluso Fiat). La agencia vende y da servicio a todos los vehículos Chrysler, y también cuenta con un espacio para probar las innovaciones que se muestran en la sala de exhibición.

Desde hace poco Wal-Mart Stores Inc. puso a disposición de su clientela la opción de realizar compras online a través de www.walmart.com. La mercancía es entregada a domicilio en las áreas urbanas sin cargo alguno mediante el servicio de FedEx Corp. Wal-Mart nunca ha tenido gran éxito en las grandes ciudades estadounidenses, por lo que considera que esta estrategia de integración hacia adelante será benéfica. La empresa está poniéndola a prueba en Boston y Los Ángeles, donde no tiene tiendas físicas.

The Washington Post Co. lanzó hace poco Trove, un sitio web de personalización de noticias que permite a los lectores desarrollar su propio sitio noticioso a partir de los temas que elijan. Duramente golpeadas por la caída de sus ingresos, las empresas periodísticas están utilizando la integración hacia adelante para ofrecer servicios que adapten la experiencia noticiosa a cada lector. Trove selecciona notas de más de 10 000 fuentes, y envía los artículos elegidos a las páginas personalizadas por sus usuarios.

Las franquicias se han vuelto un medio eficaz para llevar esta integración hacia adelante al éxito. En Estados Unidos aproximadamente dos mil empresas de casi 50 diferentes industrias utilizan el franquiciamiento para distribuir sus productos y servicios. Logrando que las organizaciones obtengan una rápida expansión, pues los costos y las oportunidades se distribuyen entre muchos individuos. La venta total producida por franquicias en Estados Unidos asciende a 1 000 billones de dólares anuales.

Según informes de la *International Franchise Association Educational Foundations*, se espera que el número de franquicias en Estados Unidos aumente un 2.5% en 2011, para llegar a 784 802. No obstante, se ha presentado entre los franquiciatarios —quienes, por ejemplo, podrían operar 10 restaurantes, tiendas o cualquier otro negocio— una marcada tendencia a

comprar al franquiciador (propietario corporativo) su parte del negocio. Esto representa una creciente dificultad entre franquiciatarios y franquiciadores, ya que muchas veces la operación de los primeros supera la de los segundos. Por ejemplo, en la actualidad McDonald's es propietario únicamente de más o menos 20% de sus 32 800 restaurantes. Cada vez es más común que las cadenas restauranteras se vean presionadas a desprenderse de la propiedad de muchos de sus establecimientos.

Organizaciones como McDonald's están utilizando las ganancias producidas por la venta de sus tiendas/restaurantes a los franquiciatarios para recomprar acciones de la empresa, pagar dividendos más altos y realizar otras inversiones en beneficio de sus accionistas.

David, (2013 p. 139) preciso que la integración hacia adelante, es mas efectiva cuando la relación con los distribuidores que posee la empresa, no son confiables, o sus costos se consideran elevados o simplemente no satisfacen las necesidades para la distribución. También si la empresa posee recursos suficientes, en los aspectos humanos o financieros, para realizar sus procesos de distribución, esto puede considerarse una ventaja competitiva, más aún cuando los márgenes de utilidad sean altos o representativos para la empresa.

5.5.2. Integración hacia atrás

Tanto los fabricantes como los vendedores al detalle compran los materiales que necesitan a sus proveedores. La *integración hacia atrás* consiste en apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre ellos. Esta estrategia suele ser especialmente adecuada cuando los proveedores de la empresa no son confiables, resultan demasiado costosos o son incapaces de cubrir sus necesidades.

Hace poco Wal-Mart anunció que en los próximos cinco años iría aumentando la cantidad de alimentos adquiridos de agricultores estadounidenses hasta duplicar el monto actual. Esta integración hacia atrás complementa el plan de la empresa para desarrollar cientos de nuevas tiendas Wal-Mart Express —de menor tamaño que las tradicionales— en poblados pequeños de todo Estados Unidos. Con esta maniobra espera revertir el auge de empresas como Family Dollar, Dollar General y Dollar Tree, que en conjunto han logrado reducir los ingresos de Wal-Mart en la Unión Americana.

Nestlé, con sede en Suiza, es la comercializadora de café más importante del mundo. La empresa ha anunciado que durante los próximos diez años brindará capacitación a miles de agricultores, además de proporcionarles nuevas plantas de café.

Con la implementación de esta estrategia de integración hacia atrás Nestlé no busca apropiarse de las plantaciones, y tampoco obligar a los agricultores a cumplir contratos a largo plazo; de acuerdo con su CEO, Paul Bulcke, su propósito es que los agricultores se convenzan de vender su producción a Nestlé gracias a la buena relación establecida entre ambas partes.

Ésta podría ser una estrategia muy hábil por parte de Nestlé, dado que sus competidores —como Unilever y Kraft Foods— luchan por el control de materias primas. Esta estrategia de Nestlé en relación con el café es una continuación de su esfuerzo de integración hacia atrás, iniciado por la empresa al gastar 106 millones de dólares para replantar árboles de cocoa en Costa de Marfil, África occidental.

Aunque tradicionalmente las empresas estadounidenses han dependido de muchos proveedores para garantizar un suministro continuo y precios bajos, en la actualidad están imitando a las organizaciones japonesas, que trabajan con menos proveedores, pero tienen relaciones más estrechas y perdurables con ellos. Además, “Llevar el control de muchos proveedores resulta muy caro”, afirma Mark Shimelonis, ex directivo de Xerox.

- A continuación, se listan siete indicadores que permiten identificar cuándo resulta efectiva la implementación de una estrategia de integración hacia atrás (David, 2013, pág. 139); a) si los proveedores no pueden satisfacer los requerimientos de partes y piezas de ensamblaje o de materias primas, o resultan muy onerosos para la empresa; b) se justifica también este tipo de estrategia de integración, cuando existe un número limitado o insuficiente de proveedores y en el sector hay muchos competidores; c) cuando la empresa compite en un mercado con alta expansión; la empresa cuenta con los recursos necesarios y suficientes para mantener su propia línea de suministro; d) cuando la empresa tiene incidencia en la estabilización del costo que representan sus materias primas y el precio que está asociado a sus productos y/o servicios, con este mecanismo de integración hacia atrás; e) si los suministros presentan unos márgenes

de utilidad considerables y atractivos y f: si la empresa requiere la adquisición de un determinado recurso con premura.

5.5.3. Integración horizontal

Para David (2013) este tipo de integración busca la apropiación de los competidores, para ejercer control sobre ellos. Es una de las tendencias importantes y frecuentes como estrategia para el crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y absorciones entre los competidores permiten mayores economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y habilidades. Kenneth Davidson hace la siguiente observación en torno a la integración horizontal:

La tendencia hacia la integración horizontal parece reflejar la desconfianza de los estrategas en cuanto a su capacidad para operar muchos negocios no relacionados. Las fusiones entre competidores directos tienden a crear más eficiencias que las fusiones entre empresas no relacionadas, debido a que existe un mayor potencial para eliminar la duplicidad de instalaciones y a que es más probable que la directiva de la empresa compradora entienda el negocio de la empresa objetivo.

Quando se trata de lograr eficiencias y economías de escala, la integración horizontal se está convirtiendo en la estrategia preferida en toda clase de industrias. Unilever PLC, por ejemplo, acaba de adquirir la empresa estadounidense de cuidado capilar Alberto Culver, compitiendo directamente con Procter & Gamble y L'Oreal SA en el segmento de champús y otros productos de higiene personal. Aunque conocida sobre todo por sus productos alimentarios —como el helado Ben & Jerry y el té Lipton—, Unilever se ha convertido en un gigante en la industria de productos para el cuidado personal tras haber adquirido hace algunos meses los productos desodorantes y para higiene corporal de Sara Lee Corp. por 1 730 millones de dólares.

En términos generales, los bancos canadienses salieron de la recesión muy bien librados y están buscando activamente adquirir bancos estadounidenses. Entre muchos otros casos, hace poco el Bank of Montreal adquirió por 4 100 millones de dólares la empresa bancaria Marshal & Ilsey Corp., con sede en Milwaukee. A diferencia de sus contrapartes estadounidenses, los bancos canadienses no requirieron fondos de rescate y evitaron la crisis de las hipotecas de alto riesgo, debido a sus prácticas crediticias conservadoras y a la estricta legislación del país.

David (2013) precisó cinco indicadores que pueden ser los más adecuados para una efectiva integración horizontal: a) cuando la empresa puede aprovechar ciertas condiciones socio-políticas, que permitan acciones monopólicas o de reducción de la competencia; b) si la empresa forma parte de un sector en franco crecimiento y desarrollo; c) la empresa puede aprovechar las ventajas de la economía de escala; d) si la empresa dispone de los recursos suficientes para escalar rápidamente a un tamaño más grande; y e) si en el sector, los competidores se muestran débiles en cuanto a sus niveles de desempeño.

5.6. Estrategias intensivas

De acuerdo a David (2013): “La penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de productos se califican como estrategias intensivas por los grandes esfuerzos por mejorar la posición competitiva de los productos de la empresa” (pág. 141).

5.6.1. Penetración de mercado

Para Kotler (2012) “Conviene comparar el nivel real de demanda del mercado con su nivel potencial de demanda, el resultado se denomina índice de penetración de mercado” (pág. 86). Esta estrategia se utiliza de forma individual o como una combinación con algunas otras, dado que comprende medidas como el aumento en el personal de ventas, incrementar los gastos publicitarios, promociones de productos por ventas, o aumentar los esfuerzos publicitarios. United Parcel Services (UPS) lanzó hace poco una gran campaña de marketing, reemplazando su eslogan “¿What can Brown do for you?” (¿Qué puede hacer Brown por usted?, en referencia al nombre con que se conoce familiarmente a la empresa, Big Brown) por el de “We love logistics” (Amamos la logística). Los anuncios que promueven este nuevo eslogan se están difundiendo por todo el mundo, tanto en televisión como a través de los medios digitales. Los anuncios televisivos presentan un jingle basado en el clásico de Dean.

Starbucks está triplicando el número de sus establecimientos en China. Dunkin’ Brands, propietaria de Dunkin’ Donuts y Baskin-Robbins, también está abriendo miles de nuevos puntos de venta en ese país.

Para David (2013, pág. 141), la penetración en el mercado resulta efectiva

cuando: a) si el mercado aun no alcanza los niveles de saturación y presentan por tanto una oportunidad para empresa; b) hay un aumento en el consumo de los clientes, de los productos o servicios de la empresa; c) si las ventas de los competidores principales han disminuido o se han desestimulado en contraste las ventas en forma global del sector se encuentran en aumento; y por último, d), hay mayor efectividad en la penetración al mercado, cuando la relación entre los volúmenes de ventas y los gastos en marketing, en términos históricos, se ha mantenido alta.

5.6.1.Desarrollo de mercado

De acuerdo con David (2013) desarrollar el mercado comprende la introducción de los productos o servicios ofertados a nuevos lugares geográficos, así por ejemplo: Ford Motor Company planeó introducir ocho nuevos vehículos en India entre 2011 y 2015, para aprovechar la creciente demanda en el mercado automotriz de ese país, que está en crecimiento. Además, la empresa ha comenzado a exportar su automóvil compacto Figo de India a 50 nuevos mercados, como México, el norte de África y Medio Oriente. La estrategia de desarrollo de nuevos mercados de Ford busca aprovechar los mercados emergentes en rápido crecimiento y protegerse del lento crecimiento de los mercados estadounidenses y europeos.

El fabricante de cerveza más antiguo de Estados Unidos, D.G. Yuengling & Son, ha comenzado a expandirse más allá de su territorio tradicional, conformado por 13 estados del este de esa nación. Fundada en 1829, esta empresa regional dedicada a la producción de cerveza (cuyo nombre se pronuncia yingling) adquirió una antigua fábrica de Coors, con sede en Memphis, Tennessee, con lo que logró aumentar su capacidad a más del doble, y posibilitó la implementación de una estrategia de desarrollo de mercado más contundente. Yuengling cuenta con casi 250 empleados, mientras que su principal rival, Samuel Adams, tiene una nómina de 700 empleados.

Con sede en Suecia, Volvo está construyendo tres nuevas plantas armadoras en China, y pretende aumentar de 24 000 a 300 000 el número de vehículos de su marca que circulan en ese país durante los siguientes tres años. Volvo desea convertirse en uno de los mayores fabricantes de automóviles en China, y lanzará nuevos modelos en ese mercado. Originalmente Volvo era propiedad de Ford.

Las Vegas Sands Corp. construyó hace poco el único casino que opera en Singapur, la famosa ciudad estado que se ha ganado la reputación mundial de ser un sitio familiar y libre de delincuencia. El casino-llamado Marina Bay Sands-, tuvo gran éxito entre 2010 y 2011, y se espera que Singapur estará captando más ingresos por juegos de apuestas que Las Vegas. Otro casino que acaba de abrir sus puertas en Singapur es el Resorts World Sentosa -con valor por 4 400 millones de dólares-, propiedad del grupo malayo Genting Behard.

Las marcas Subway y Dunkin' abrieron recientemente sus primeros restaurantes en Vietnam. Subway también abrió su primer establecimiento en Bahrén, y espera que el número de sus puntos de venta internacionales supere el de sus restaurantes estadounidenses hacia 2020.

Muchos clientes afirman que es difícil superar los emparedados Subway (grandes y económicos) en términos de valor y nutrición. Por su parte, Starbucks tiene la intención de abrir a la brevedad sus primeros establecimientos en India.

Los siguientes seis indicadores permiten identificar el momento en que la estrategia de desarrollo de mercado puede resultar efectiva, según David (2013, pág. 141):

- Cuando los nuevos canales de distribución disponibles son confiables, baratos y de buena calidad.
- Cuando la organización es muy exitosa en lo que hace.
- Cuando existen nuevos mercados todavía no explorados ni saturados.
- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para administrar operaciones mayores.
- Cuando la organización tiene un exceso de capacidad de producción.
- Cuando la industria básica en que participa la organización está desarrollando un alcance global.

5.6.2. Desarrollo de producto

De acuerdo con David (2013), el desarrollo de producto es una estrategia que aumenta las ventas a través de la modificación o mejora de los productos o servicios actuales de la empresa. Este desarrollo exige grandes gastos en

investigación y desarrollo. El nuevo sistema operativo de Google, Chrome OS, es resultado de años de inversión en desarrollo de producto. Google espera que Chrome OS superará a Microsoft Windows. El desarrollo de producto es quizá la estrategia más importante para las empresas de alta tecnología como Acer.

Para competir con el iPad y las tablets de Apple, Acer —el segundo más grande fabricante de computadoras personales en el mundo, si se toma en consideración el número de unidades vendidas— lanzó en 2011 una Tablet con pantalla de 10.1 pulgadas que ejecuta el sistema operativo Microsoft Windows, y otras dos que utilizan el software Android de Google. Históricamente, Acer ha dependido de sus netbooks (pequeñas computadoras portátiles de bajo precio), pero en la actualidad está enfocándose fuertemente en las tablets. Por otro lado, hace poco lanzó un teléfono celular con una pantalla de 4.8 pulgadas, basado en el sistema operativo Android.

La cadena hotelera más grande del mundo, Holiday Inn, concluyó recientemente la remodelación de sus 3 400 hoteles, cuyo costo ascendió a mil millones de dólares. Esta mejora, que era ya obligatoria, comprendió nuevas camas, televisores de pantalla plana, mejores instalaciones en duchas y anuncios exteriores más llamativos. La estrategia de desarrollo de producto de Holiday Inn también incluye el cierre de 700 hoteles antiguos y la adición de 1 100 nuevos hoteles de lujo, así que ahora la edad promedio de la cadena es de 15 años.

Después de 20 años Hilton Worldwide abrió hace poco el primer hotel de su nueva marca, Home2 Suites, en Fayetteville, North Carolina. Home2 Suites ha permitido que Hilton incursione en el mercado de nivel intermedio y larga estancia, aunque la empresa ya es propietaria de Homewood Suites, orientada al segmento de largas estancias de lujo. En 2011 Hilton abrió alrededor de 10 nuevos Home2 Suites en Estados Unidos.

En 2010 se introdujo un total de 40 820 nuevos productos en Estados Unidos, mientras que en 2009 la cantidad fue de 38 738 y en 2011 más de 45 000.¹¹

Las empresas están utilizando mucho los medios sociales, en especial Facebook, Twitter y YouTube, para generar nuevas ideas y comercializar los nuevos productos resultantes; tal es el caso de la nueva espuma dental Colgate, llamada MaxClean SmartFoam. Estos cinco indicadores permiten

identificar el momento en que la estrategia de desarrollo de producto podría resultar efectiva:

- Cuando la organización tiene productos exitosos que están en la etapa de madurez de su ciclo de vida; en este caso la idea es atraer clientes satisfechos para que prueben nuevos productos, aprovechando su experiencia positiva con los productos o servicios existentes de la organización.
- Cuando la organización compite en una industria caracterizada por rápidos desarrollos tecnológicos.
- Cuando los competidores más importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- Cuando la organización compite en una industria de alto crecimiento.
- Cuando la organización tiene capacidades especialmente sólidas en materia de investigación y desarrollo. David (2013).

5.7. Estrategias de diversificación

De acuerdo con David (2013) las estrategias de diversificación son: relacionadas y no relacionadas. Se dice son relacionadas cuando existen relaciones competitivamente valiosas entre las actividades de sus cadenas de valor, y no relacionadas cuando sus cadenas de valor son tan diferentes que no existen relaciones competitivamente valiosas entre sus actividades.

Casi todas las empresas favorecen las estrategias de diversificación relacionadas para aprovechar como se explica a continuación las sinergias resultantes:

- Transfiriendo habilidades, conocimientos tecnológicos prácticos u otras capacidades competitivamente valiosas de una empresa a otra.
- Combinando las actividades relacionadas de cada empresa en una sola operación para disminuir costos.
- Explotando el uso común de un nombre de marca conocido.
- Colaborando con las otras empresas para crear fortalezas y capacidades competitivamente valiosas en relación con los recursos.

La popularidad de las estrategias de diversificación disminuye a medida que se torna más difícil para una organización manejar actividades de negocio diversas. En las décadas de 1960 y 1970 hubo una tendencia hacia la diversificación debido a que las empresas evitaban el riesgo de depender de una sola industria, pero las cosas cambiaron drásticamente en la década de 1980.

La diversificación está hoy de retirada Michael Porter, de la Harvard Business School, afirma: “Los directivos se dieron cuenta de que no podían controlar a la bestia”. Por lo tanto, las empresas se enfocan en el negocio central abandonando los menos rentables.

Cuando una empresa participa en una sola industria, su mayor riesgo radica en “poner todos los huevos en una canasta”. Aunque muchas empresas tienen éxito operando de esta manera, las nuevas tecnologías, los nuevos productos o los rápidos cambios en las preferencias de consumo pueden aniquilar cualquier negocio en particular.

Sin embargo, la diversificación no debe limitarse a distribuir el riesgo de la empresa entre diferentes industrias, pues los accionistas pueden lograr ese propósito comprando acciones de diferentes empresas que participen en distintas industrias, o invirtiendo en fondos mutualistas. La estrategia de diversificación sólo tiene sentido en la medida en que aporte más valor al accionista que el que éste podría lograr actuando por su cuenta. En consecuencia, la industria elegida para diversificarse debe ser lo bastante atractiva como para producir rendimientos sobre la inversión consistentemente altos, y tener el potencial de crear mayores sinergias entre las divisiones operativas que las que podrían generar esas entidades por su propia cuenta.

No obstante, lo anterior, en la actualidad algunas empresas —desde compañías pequeñas como Pentair Inc. y Blount International hasta gigantes corporativos como Textron, Allied Signal, Emerson Electric, General Electric, Viacom y Samsung— se enorgullecen de formar parte de un conglomerado. Los conglomerados demuestran que el enfoque y la diversidad no siempre son mutuamente excluyentes.

Muchos estrategas afirman que las empresas deben centrarse en su negocio principal y no alejarse demasiado de sus áreas de competencia básicas. Sin embargo, sigue habiendo ocasiones en que la diversificación es

la estrategia más adecuada, en especial cuando la empresa está compitiendo en una industria poco atractiva. Hamish Maxwell, ex CEO de Philip Morris, explicó: “Queremos convertirnos en una empresa de productos de consumo”, así que la diversificación es una estrategia idónea para la empresa, pues el consumo de los cigarrillos está en declive, las demandas por responsabilidad civil representan un riesgo, y algunos inversionistas rechazan la compra de acciones de organizaciones relacionadas con el tabaco por razones éticas.

5.7.1. Diversificación relacionada

De acuerdo con David (2013) con las tendencias, en el periodo 2010-2015 las empresas dejaron atrás la diversificación para enfocarse en un solo negocio. Por ejemplo, recientemente ITT Corp. fue dividida en tres empresas especializadas independientes. Hubo una época en que ITT era dueña de compañías que participaban en diversas industrias, desde los hoteles Sheraton y la aseguradora Hartford Insurance, hasta el productor del pan Wonder y los pastelillos Hostess. Respecto de la desintegración de ITT, el analista Barry Knap opina: “En general, las empresas no son muy eficientes en materia de diversificación; los inversionistas suelen hacer un mejor trabajo comprando acciones de diversas empresas”.

No obstante, una excepción a esa regla es Berkshire Hathaway, una empresa tenedora de organizaciones, entre las que figura Dairy Queen, Burlington Northern Santa Fe Railroad y Geico Insurance. Otro ejemplo de diversificación exitosa es Panasonic Corp, que recientemente se diversificó incursionando en la industria de los videojuegos portátiles y online con un nuevo producto llamado Jungle. Durante años, Panasonic se había enfocado en la fabricación de baterías recargables para automóviles eléctricos, así como en la producción de celdas solares para uso doméstico e industrial; no obstante, con Jungle la empresa está reincorporándose a un negocio que había abandonado más de una década atrás.

En 2011 PepsiCo se diversificó entrando al mercado de productos lácteos al adquirir la empresa rusa Wimm-Bill-Dann por 5 400 millones de dólares. Esta adquisición consolida a PepsiCo como la organización más grande en la industria de alimentos y bebidas de Rusia, país que se ha convertido en el generador de ingresos más importante para la empresa fuera de Estados Unidos.

La adquisición ocurrió poco después de que PepsiCo adquiriera también al productor ruso de jugos frutales OAO Lebedyansky por 2 000 millones de dólares. PepsiCo y Coke son feroces rivales en Rusia, y desde luego en todo el mundo.

RG Energy Inc., productor de energía eléctrica, incursionó hace poco en el negocio de recarga de baterías para automóviles, para lo cual creó una red de 150 puntos públicos de recarga en Houston, Texas y la ciudad de Nueva York. Ésta es una estrategia pionera, puesto que indica que las recargas de baterías para automóviles pueden seguir un modelo de negocio basado en suscripciones, en lugar del modelo de precio unitario utilizado por décadas para vender gasolina. Los clientes de NRG podrán elegir entre tres planes de suscripción, cada uno de ellos amparado por un contrato de tres años y con tarifas mensuales desde 49 dólares.

Con sede en Peoria, Illinois, la empresa fabricante de equipo de construcción y minería Caterpillar recientemente se diversificó al adquirir a Electro-Motive Diesel, constructor de locomotoras, y a MWH Holding GmbH, un productor alemán de equipo para generación de energía. Caterpillar tenía efectivo e inversiones a corto plazo por 2 270 millones de dólares, y prefirió utilizar ese dinero “para financiar atractivas iniciativas de crecimiento”, en lugar de recomprar acciones o incrementar la distribución de dividendos entre sus accionistas.

Originalmente productor de circuitos para computadoras personales, Intel Corp. se diversificó mediante la adquisición, por 7 680 millones de dólares, de la empresa de software de seguridad McAfee, famosa por su programa de protección contra virus.

Como parte de su estrategia de diversificación Intel también adquirió una división de Texas Instruments que vende circuitos para cable-módem e Infineon Technologies AG, un negocio de circuitos inalámbricos. Además, la empresa está trabajando con Google para suministrar circuitos que permitan a la gente navegar con mayor facilidad por los sitios web y los programas de televisión.

En una maniobra de diversificación relacionada, Tyson Food está incursionando en el negocio de alimento refrigerado para perros; su mercado meta está conformado por personas dispuestas a comprar cualquier cosa para

sus mascotas, desde ropa y asientos para automóviles hasta tumbas. Antes de esta maniobra de Tyson, las empresas empacadoras de productos cárnicos se habían conformado con vender sobras —como grasa de pollo y productos derivados— a los fabricantes de alimentos enlatados para mascotas. Scott Morris de Freshpet Company, compañía con sede en Secaucus, New Jersey, afirma que esta jugada de Tyson cambiará el hecho de que “la comida para mascotas no ha cambiado en los últimos 30 años”.

Según David (2013) existen seis indicadores para identificar el momento en que la diversificación relacionada puede ser una estrategia efectiva.

- Cuando la organización compite en una industria cuyo crecimiento es lento o nulo.
- Cuando agregar productos nuevos pero relacionados mejoraría significativamente las ventas de los productos actuales.
- Cuando hay la posibilidad de ofrecer productos nuevos pero relacionados a precios competitivamente más altos.
- Cuando los productos nuevos pero relacionados tienen niveles de venta estacional capaces de contrarrestar los altibajos actuales de la organización.
- Cuando los productos de la organización atraviesan la etapa de declive de su ciclo de vida.
- Cuando la organización tiene un equipo directivo sólido.

5.7.2. Diversificación no relacionada

De acuerdo a David (2013) La estrategia de diversificación no relacionada favorece la capitalización de una cartera de negocios capaz de ofrecer un excelente desempeño financiero en sus respectivas industrias, en lugar de esforzarse por capitalizar las relaciones competitivamente valiosas que se presenten entre las actividades de sus cadenas de valor. Las organizaciones que emplean la diversificación no relacionada siempre están en busca de empresas de diferentes industrias que puedan adquirir a buen precio y que, no obstante, ofrezcan la posibilidad de generar un alto rendimiento sobre su inversión. Aplicar la diversificación no relacionada supone estar a la caza de empresas que se puedan adquirir y cuyos activos estén subvaluados, que

se encuentren en problemas financieros o que tengan posibilidades de alto crecimiento pero que carezcan de capital para inversión. Una desventaja evidente de este tipo de diversificación radica en que la empresa matriz debe contar con un excelente equipo directivo que planifique, organice, motive, delegue y controle de manera eficaz. Es mucho más difícil manejar una organización con operaciones en muchas industrias que en una sola. No obstante, algunas empresas pueden obtener buenos resultados al implementar la diversificación no relacionada; tal es el caso de Walt Disney, propietaria de la cadena de televisión ABC, y de General Electric, dueña de NBC Universal.

GE también produce locomotoras, aviones, electrodomésticos y escáneres de resonancia magnética; además, ofrece servicios financieros para el mercado de consumo, cuenta con medios de comunicación y entretenimiento, y comercializa petróleo, gas y productos y servicios de iluminación.

Volviendo al caso de Tyson Foods, su recién implementada estrategia de diversificación incluye la apertura de una fábrica que produce diésel y combustible para jets a partir de grasa de pollo, sebo de buey y grasas extraídas de los restos de alimento que desechan las plantas procesadoras de carne de la empresa. La nueva fábrica de Tyson, ubicada en Louisiana, puede producir cada año casi 285 millones de litros de combustible a partir de grasas. Con la ayuda de Syntroleum Corp, Tyson utiliza calor para cambiar la estructura molecular de las grasas y aceites, con el fin de que el producto resultante presente el mismo desempeño que los combustibles convencionales y no el de los productos similares a base de biodiesel.

A principios de 2011 Deutsche Bank abrió en Las Vegas Strip el Cosmopolitan, un casino de 4 000 millones de dólares y 3 000 habitaciones. Originalmente el gigantesco banco alemán sólo tenía la responsabilidad de financiar el proyecto, pero cuando los desarrolladores incumplieron el pago de sus deudas Deutsche decidió terminar los dos últimos años de trabajo en el proyecto, quedarse con el nuevo casino y operarlo él mismo.

El Cosmopolitan es ahora un edificio de tres pisos y tiene un bar con domo de cristal, diseñado para evocar el interior de un candelabro. Tal vez sería recomendable que otras instituciones financieras internacionales consideraran la diversificación no relacionada y se apropiaran de los proyectos que van mal, en lugar de incurrir en inmensas pérdidas.

Diez indicadores que permiten identificar el momento en que la diversificación no relacionada podría ser eficaz son:

- Los ingresos derivados de los productos y servicios actuales de la organización aumentarían significativamente tras agregar nuevos productos no relacionados.
- La organización compite en una industria altamente competitiva y/o sin crecimiento, tomando como parámetro sus bajos márgenes de utilidades y rendimientos.
- Los canales de distribución de una organización pueden utilizarse para comercializar nuevos productos entre los clientes actuales.
- Los nuevos productos presentan patrones contra cíclicos de venta, en comparación con sus productos actuales.
- La principal industria en donde participa la organización está experimentando un declive en sus ventas y utilidades anuales.
- La organización tiene el capital y el talento administrativo necesarios para competir con éxito en una nueva industria.
- La organización tiene oportunidad de adquirir una empresa no relacionada y que representa una atractiva oportunidad de inversión.
- Existe una sinergia financiera entre la empresa adquirida y la adquirente (observe que la diferencia clave entre la diversificación relacionada y la no relacionada radica en que la primera debe basarse en alguna concordancia en mercados, productos o tecnología, en tanto que la última está más basada en consideraciones de rentabilidad).
- Los mercados existentes para los productos de la organización están saturados.
- Se puede fincar responsabilidad por prácticas monopólicas contra una organización que históricamente se ha concentrado en una sola industria (pág. 145). David (2013)

En lo referente a la aplicación de las estrategias de diversificación no relacionada, en el Ecuador, Vanoni, Martínez; Brito, y Ramos (2017), hacen una aproximación de estas estrategias implementadas por los principales grupos económicos en el periodo 2007-2015. En la tabla 18 se muestran los

diferentes sectores en los que participan los grupos económicos que aplicaron estrategia de diversificación.

Tabla 18.

Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos en Ecuador.

Estrategia Central	Participación	Estrategia Central	Participación
Diversificación	61%	Concentración	39%
Estrategia Aplicada	Participación	Estrategia Aplicada	Participación
No Relacionada	81%	Especialización	54%
Relacionada	19%	Integración	46%

Fuente: (Vanoni, Martínez, Brito, Ramos 2017).

Analizados los resultados de esta investigación, de los 58 grupos económicos (61%) que fueron aquellos que se decidieron por la estrategia de diversificación, en el periodo 2007-2015. 47 de ellos, que representa el 81%, aplicaron a la estrategia no relacionada y 11 grupos económicos se inclinaron por la diversificación relacionada, el 19%. Siendo altamente representativo el número de grupos con la estrategia no relacionada.

5.8. Estrategias defensivas

De acuerdo con David (2013): “Además de las estrategias integradoras, intensivas y de diversificación, las organizaciones también aplicarían el recorte de gastos, la desinversión o la liquidación” (pág. 146).

5.8.1. Recorte de gastos

El recorte de gastos es un mecanismo de respuesta cuando las ventas y las utilidades han descendido ostensiblemente. Sin duda es una decisión muy difícil para los ejecutivos de las empresas, por el descontento que esto genera, se lo conoce también como “estrategia de reversión o de reorganización”.

El recorte se refiere a desarrollar las actividades con recursos muy limitados y en contante presión y asedio tanto de los accionistas de la empresa, como de sus stakeholders internos.

Esta estrategia trae consigo otras acciones como la venta de ciertos activos fijos como edificios, terrenos, reducciones en la cadena de producción, recorte

de nómina, inteligenciamiento de costos y automatización en determinados procesos productivos.

Indicadores para el recorte de gastos a) Cuando una empresa ya no ostenta una posición competitiva en su sector, tiene muchas debilidades; b) la empresa tiene operaciones ineficientes, baja rentabilidad, desmotivación y eventualmente mucha presión de los accionistas, con exigencias de mejora de retornos y rendimientos financieros, que pueden producir stress corporativo; c), la empresa no ha podido aprovechar o encarar, por malas decisiones de sus ejecutivos o inacción, las distintas oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas presentadas en el mercados lo largo del tiempo. d) Cuando una empresa ha tenido resultado positivos y acelerados que requiere una rápida reorganización a su interno (David, 2013)

5.8.2. Desinversión

De acuerdo con David (2013) la desinversión consiste en la venta de una parte o toda la organización, y es usada con la finalidad de recaudar capital que servirá para realizar más adquisiciones o inversiones estratégicas, puede ser parte de una estrategia general de recorte de gastos, de aquellos que requieren demasiado capital, o de los que no encajan bien con las demás actividades de la empresa. La desinversión también se ha convertido en una estrategia utilizada con el propósito de que las empresas se enfoquen en sus negocios centrales y se diversifiquen menos. Por ejemplo, Viacom, una compañía de entretenimiento con sede en Nueva York, desinvirtió hace poco en su división de videojuegos, Harmonix, productora de la popular línea de juegos “Rock Band”, la cual había sido vencida por la brutal competencia del videojuego “Guitar Hero”, de Activision Blizzard, 60% propiedad de Vivendi SA.

Con sede en Downers Grove, Illinois, Sara Lee Corp. desinvirtió recientemente en su división panificadora norteamericana, la cual vendió al gigante corporativo Grupo Bimbo por casi mil millones de dólares. Sara Lee continúa desinvirtiendo en sus unidades de bajo margen y que son ajenas a los productos alimentarios con la finalidad de enfocarse en sus principales marcas, como las salsas Jimmy Dean, los perros calientes Ballpark y los productos cárnicos Hillshire Farm. La empresa está utilizando gran parte de sus ganancias para recomprar 2.5 millones de sus propias acciones, en

un intento de evitar la absorción, ya que ahora es más pequeña y está más enfocada.

Con sede en Louisville, Kentucky, Brown-Forman Corp., la empresa productora del whiskey Jack Daniel's, está tratando de desinvertir en su negocio de vinos, el cual consta de ocho marcas que generaron ventas por 310 millones de dólares durante el año fiscal 2011. Sus vinos emblemáticos son Fetzer, Boneterra y Sonoma-Cutrer. El negocio vitivinícola es difícil, pues exige grandes cantidades de capital y los consumidores de vinos suelen experimentar con marcas diferentes.

La fiduciaria de capital privado Cerberus Capital Management LP acaba de vender su división Chrysler Financial Corp. al Toronto-Dominion Bank, con sede en Toronto, Canadá, por casi 80 mil millones de dólares. Esta adquisición convertirá al Toronto-Dominion, el segundo banco canadiense más grande, en una de las cinco instituciones de préstamos automotrices de mayor tamaño en Estados Unidos.

Recientemente Clorox Company desinvertió en su división de cuidado automotriz, vendiéndola a la empresa de capital privado Avista Capital Partners por alrededor de 750 millones de dólares. Clorox desea enfocarse en sus productos de salud y bienestar, y tiene la intención de recomprar parte de sus acciones. Las marcas de cuidado automotriz de Clorox, entre las cuales estaban STP y Armor All, generaban ventas globales por cerca de 300 millones de dólares.

El operador de restaurantes de comida rápida Yum Brands está tratando de desinvertir en sus cadenas Long Silver's y A&W Restaurants con el propósito de poder enfocarse en sus negocios internacionales, conformados por KFC, Pizza Hut y Taco Bell. Históricamente las empresas han desinvertido en las divisiones de sus negocios que muestran bajo desempeño o que ya no desean conservar, pero hoy en día muchas de ellas simplemente están dando por concluidas sus operaciones debido a la recesión global.

Por ejemplo, Home Depot está cerrando sus tiendas Expo, especializadas en diseño para el hogar, Expo; Textron Corp, fabricante de productos militares y aeroespaciales, ha cesado la operación de los grupos que financiaban la adquisición de bienes raíces. Pioneer Corp. pronto dejará de producir televisiones; Praxair Inc. está cerrando algunos de sus negocios de servicios

fuera de Estados Unidos, e incluso Google ha detenido sus esfuerzos por vender publicidad en estaciones de radio y periódicos. Saks, la cadena de ropa de lujo, cerró recientemente 16 de sus 18 salones para novias, manteniendo en operación únicamente sus departamentos en Manhattan y Beverly Hills.

A continuación, se presentan los seis indicadores que permiten identificar el momento en que la estrategia de desinversión resultaría cuando:

- La organización ha aplicado una estrategia de recorte de gastos sin conseguir alcanzar las mejoras deseadas.
- Para ser competitiva una división requiere más recursos que los que la empresa puede ofrecerle.
- Una división es responsable del bajo desempeño general de la organización.
- Una división no se adapta al resto de la organización; esto puede ser consecuencia de que en ella participen mercados, clientes, directivos, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes.
- Se requieren de inmediato grandes cantidades de dinero y no se pueden obtener mediante otras fuentes.
- Alguna acción gubernamental contra la formación de monopolios amenaza a la organización (pág. 147).

5.8.3. Liquidación

De acuerdo con (David, 2013), la liquidación es el resultado de vender parcial o en forma total los activos que posee una empresa, pero a su valor en libros. Para los ejecutivos y accionistas esto puede ser traumático, ya que supone un fracaso en sus negocios.

La liquidación se presume necesaria, a seguir teniendo pérdidas continuadas y de alguna forma se trata de recuperar una parte de la inversión inicial .

Abundan los ejemplos de liquidaciones forzadas, la empresa General Tobacco (GT), con sede en Mayodam, North Carolina, fue oficialmente liquidada en 2011, su línea de producción de cigarrillos de bajo coste, no pudo cumplir con los pagos previstos. Algunas de las marcas de esta empresa fueron Bronco, Silver y GT One.

Muchas empresas son liquidadas cada año como una medida necesaria para garantizar la estabilidad de los mercados, y esto puede pasar inadvertido para el ciudadano común.

A continuación, se presentan tres indicadores que señalan el momento idóneo para aplicar la estrategia de liquidación: a) si la empresa no logra sanear sus cuentas, a pesar de haber implementado una política de corte o reducción de gastos o posiblemente, de desinversión previa. b) la empresa solicita una bancarota, cuando ya es inevitable mantener el ritmo actual de operaciones y la bancarota se constituye en un último recurso. Este es un proceso que se debe llevar con una buena planificación, con el objetivo de recuperar en efectivo por la venta de los activos de la empresa; y, c) cuando los accionistas están en condiciones de afrontar el desbalance, por pérdidas, con los recursos provenientes de la venta de sus activos (pág. 148).

5.9. Las estrategias genéricas de Michael Porter.

Una estrategia genérica significa el “camino a seguir” de manera integral de una empresa.

La estrategia genérica está orientada a lograr una ventaja competitiva de una empresa, en un mercado cada vez más complejo, y obtener como resultado un rendimiento esperado o superior con respecto a la competencia. Para alcanzar los niveles de rentabilidad trazados, es preciso lograr primero una buena ventaja competitiva, con base en una adecuada empresarial.

Sin embargo, cuando nos adentramos en el espíritu de la estrategia, para ver su sustancia real, se avizoran dos factores que más se distinguen al comparar una estrategia competitiva de otra, y son: a) el tamaño del mercado (grande o pequeño) y b) si la empresa está adoptando una ventaja competitiva ligada a costos bajos o a una diferenciación marcada de su producto. Como se muestra en la figura 17, estos dos factores dan lugar a cinco opciones de estrategias competitivas para posicionarse en el mercado, y generar valor:

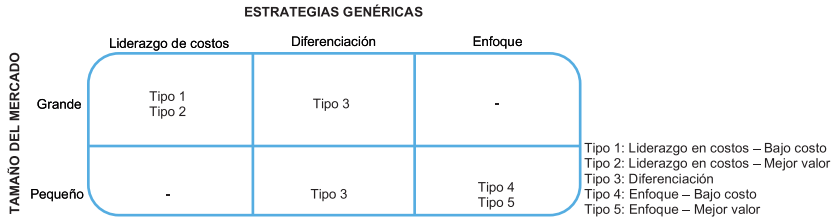


Figura 17. Las cinco estrategias genéricas de Porter.

Fuente: (David, 2013).

5.9.1. Estrategias de liderazgo en costos (tipos 1 y 2)

De acuerdo con David (2013), una de las principales razones para implementar las estrategias de integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal es lograr el liderazgo en costos, ya sea con base en bajos costos o en el mejor valor. Vale la pena puntualizar, sin embargo, que el liderazgo en costos suele aplicarse en conjunto con la diferenciación. Varios elementos de costos afectan el atractivo relativo de cada una de las estrategias genéricas, como las economías o deseconomías de escala logradas, los efectos en la curva de experiencia y aprendizaje, el porcentaje de utilización de capacidad alcanzado, y los vínculos con proveedores y distribuidores. Otros elementos de costos a considerar cuando se hace la elección entre estrategias alternativas son la posibilidad de compartir costos y conocimientos dentro de la organización, los costos de investigación y desarrollo asociados con el desarrollo de nuevos productos o la modificación de los productos existentes, los costos de mano de obra, las tarifas fiscales, los costos de energía y los costos de envío.

Esforzarse por ser un productor de bajo costo en una industria puede ser muy efectivo cuando el mercado está compuesto de muchos compradores sensibles al precio, cuando hay pocas formas de alcanzar la diferenciación de productos, cuando los compradores no están muy interesados en las diferencias entre marcas, o cuando existe un gran número de compradores con un poder de negociación significativo. La idea básica es ofrecer mejores precios que los competidores y, por lo tanto, obtener una mayor participación de mercado y aumentar las ventas, con lo que algunos competidores quedarían fuera del mercado. Las empresas que emplean las estrategias de liderazgo en costos bajos (tipo 1) o de mejor valor (tipo 2), deben lograr su ventaja

competitiva de manera que los competidores no puedan imitar fácilmente. Si para los rivales resulta más o menos fácil o poco costoso imitar los métodos del líder de costos, la ventaja de éste no durará lo suficiente como para producir una ventaja valiosa en el mercado. Recuerde que para que un recurso sea valioso debe ser raro, difícil de imitar y no fácilmente sustituible. Para emplear con éxito una estrategia de liderazgo de costos, la empresa debe garantizar que los costos totales a lo largo de toda su cadena de valor sean más bajos que los costos totales de sus competidores. Hay dos formas de lograrlo:

1. Realizar actividades de la cadena de valor de forma más eficiente que los rivales, y controlar los factores que afectan los costos de dichas actividades. Éstas pueden consistir en alterar el diseño de la planta, dominar tecnologías recientemente introducidas, utilizar partes o componentes comunes en diferentes productos, simplificar el diseño del producto, encontrar maneras de operar a toda capacidad durante el año completo, etcétera.
2. Modernizar toda la cadena de valor de la empresa para eliminar o evadir algunas actividades generadoras de costos, como asegurar nuevos proveedores o distribuidores, vender productos online, reubicar fábricas, evitar el uso de trabajadores sindicalizados, etcétera.

Cuando se emplea una estrategia de liderazgo basada en costos (tipos I y II), debe ser meticulosa en las reducciones de sus costos, de tal manera que no comprometan seriamente los márgenes de utilidad, este sería un contrasentido, puesto que una empresa se crea para generar valor para los dueños de la empresa. Esa es su razón de ser principal.

La tecnología se convierte en el principal aliado del ejecutivo responsable a la hora de reducir los costos inteligentemente, o cualquier acción que permita optimizar la cadena de valor.

Las ventajas de liderazgo de costos de tipo 1 o 2: a) Aumentar el volumen de ventas de productos y servicios, b) Incrementar los márgenes de utilidad, c) soportar las guerras de precios con la competencia, y d) Impulsar nuevas políticas de precios bajos, que constituye su principal factor diferenciador.

Existen riesgos con la adopción de esta estrategia de liderazgo en costo, como que los competidores imiten la estrategia y con ellos se disminuyen las utilidades en general del sector, también el concurso de los adelantos e innovación tecnológica podrían eventualmente afectar negativamente a la estrategia o quizá, el riesgo de que los compradores deseen enfocarse en otros factores diferenciadores del producto o servicio, y ya no solamente en su precio.

He aquí algunas de las empresas más representativas que adoptaron estrategias de liderazgos basadas en costos bajos: Wal-Mart, BIC, McDonald's, Black & Decker, Lincoln Electric y Briggs & Stratton (pág. 150).

5.9.2. Estrategias de diferenciación (tipo 3)

Las diversas estrategias ofrecen distintos grados de diferenciación. Lo cual no garantiza la obtención de una ventaja competitiva, en especial si los productos estándar cubren las necesidades del cliente o si es posible que la competencia los imite rápidamente. Lo mejor es contar con productos duraderos protegidos por barreras que limiten la imitación de los competidores. La diferenciación exitosa debiera suponer una mayor flexibilidad del producto, mayor compatibilidad, costos más bajos, mejor servicio, menor mantenimiento, mayor conveniencia, o más beneficios. El desarrollo de productos es un ejemplo de una estrategia que ofrece las ventajas de la diferenciación (David, 2013).

La diferenciación en el marketing es crucial, para la consolidación de una marca, como una alternativa al desarrollo de productos masivos Kotler (2012), (pág. 289).

El riesgo que conlleva la implementación de una estrategia de diferenciación radica en que los consumidores no sean capaces de valorar la singularidad o características del producto que justifica su valor de venta relativamente alto. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos vencerá fácilmente la estrategia de diferenciación. Otro riesgo es que los competidores logren desarrollar con rapidez formas de copiar las características diferenciadoras; para contrarrestarlo las empresas deben encontrar fuentes duraderas de singularidad, que no sean susceptibles de ser imitadas de manera rápida y barata por las empresas rivales.

Entre los requisitos que la organización debe cumplir para lograr buenos resultados a partir de su estrategia de diferenciación están una buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo y marketing, y contar con un poder de atracción suficiente para allegarse científicos y personas creativas. Las empresas pueden aplicar una estrategia de diferenciación (tipo 3) a partir de varios aspectos competitivos distintos.

Por ejemplo, Mountain Dew y la cerveza de raíz tienen un sabor único; Lowe's, Home Depot y Wal-Mart ofrecen una amplia selección de productos y la comodidad de hacer todas las compras en un solo establecimiento; Dell Computer y FedEx ofrecen un servicio superior; BMW y Porsche ponen a disposición de sus clientes diseño de ingeniería y desempeño; IBM y Hewlett-Packard ofrecen una amplia variedad de productos, y E*Trade y Ameritrade ofrecen la comodidad de Internet. Las oportunidades de diferenciación existen o pueden desarrollarse en cualquier punto de la cadena de valor de la empresa, por ejemplo, en las actividades de la cadena de suministro, en las actividades de investigación y desarrollo de productos, en las de producción y tecnológicas, en las de manufactura, en las de administración de recursos humanos, en las de distribución o en las de marketing.

Las bases más efectivas para la diferenciación son aquellas cuya duplicación resulta difícil o costosa para los competidores. Éstos tratarán en todo momento de imitar, duplicar o superar a los rivales en lo relativo a cualquier variable de diferenciación que les haya producido alguna ventaja competitiva.

Por ejemplo, cuando U.S. Airways reduce sus precios, de inmediato Delta hace lo mismo; cuando Caterpillar instituyó su política de rápida entrega de refacciones, John Deere no tardó en seguir su ejemplo. En la medida en que los atributos diferenciadores sean difíciles de imitar para los rivales, la estrategia de diferenciación será efectiva; la meta es que la imitación de las fuentes de singularidad exija mucho tiempo, implique costos prohibitivamente elevados y resulte demasiado onerosa como para que los rivales quieran ponerla en práctica. Por lo tanto, la empresa debe tener cuidado al emplear la estrategia de diferenciación (tipo 3).

Los compradores sólo estarán dispuestos a pagar un precio alto por la diferenciación si el valor percibido lo supera. Basado en factores tales como

un empaque atractivo, publicidad abundante, calidad de las presentaciones de ventas, calidad del sitio web, lista de clientes, profesionalismo, tamaño y rentabilidad de la empresa, el valor percibido podría ser más importante para los clientes que el valor real.

5.9.3. Estrategias de enfoque (tipos 4 y 5)

El éxito de las estrategias de enfoque depende de que el segmento de la industria tenga las dimensiones suficientes, un buen potencial de crecimiento, y que no sea crucial para que los principales competidores logren buenos resultados. Estrategias como la penetración de mercado y el desarrollo de mercado ofrecen grandes ventajas para el enfoque. Las empresas medianas y grandes sólo pueden aplicar de manera efectivas las estrategias basadas en el enfoque si las combinan con estrategias de diferenciación o de liderazgo en costos. En esencia todas las empresas aplican una estrategia de diferenciación (David, 2013).

En vista de que sólo una empresa podrá ostentar como característica de diferenciación el costo más bajo, las demás que participen en la industria deberán encontrar otras formas de diferenciar sus productos.

Las estrategias de enfoque resultan más efectivas cuando los consumidores tienen preferencias o requerimientos distintivos, y cuando las empresas rivales no tratan de especializarse en el mismo segmento meta. Johnson Controls, compañía con sede en Milwaukee, Wisconsin, se enfoca en el suministro de productos para el interior de los automóviles, y recientemente adquirió el negocio alemán de autopartes Keiper Recaro Group, sumando a su nómina 4 750 empleados que producen dispositivos para reclinar y ajustar asientos de automóviles en siete países distintos. Johnson Controls ahora vende alrededor de 18 000 millones de dólares anuales en productos automotrices, aunque el negocio también cuenta con un segmento dedicado a los equipos de ventilación y calefacción.

Algunos de los riesgos implícitos en la implementación de una estrategia de enfoque son la posibilidad de que varios competidores reconozcan el éxito de esta estrategia y la copien, o que las preferencias de los consumidores cambien hacia los atributos del producto que todo el mercado desea. Lo recomendable es que las organizaciones que ponen en práctica una estrategia de enfoque se concentren en un grupo determinado de clientes, en ciertas áreas geográficas

o en segmentos particulares de la línea de productos, porque de esa manera podrán atender un mercado reducido, pero bien definido, en contraste con los competidores, que se ocupan de un mercado más amplio.

Sin embargo, una estrategia con un enfoque de bajo costo, puede derivarse en una opción atrayente (tipos 4 o 5), si el nicho de mercado al cual se orienta es rentable y expandible (David, 2013 pág. 192-193).

5.9.4. Estrategias para competir en mercados turbulentos y vertiginosos

Los cambios que sufre el mundo a través del tiempo traen como consecuencia que las industrias evolucionen y se adapten a dichos cambios. Ejemplos de esta situación son las industrias de telecomunicaciones, médica, biotecnológica, farmacéutica, de hardware y software para computadoras, y casi todas las industrias relacionadas con Internet (David, 2013). No hay duda de que el cambio vertiginoso se está volviendo la regla y no la excepción, incluso en industrias como la de los juguetes, la telefonía, la banca, la defensa, la editorial y la de comunicaciones. Para estar a la altura del desafío que implican estos vertiginosos cambios, la empresa tiene que decidir si debe reaccionar, anticiparse o liderar el mercado en términos de sus propias estrategias.

Reaccionar a los cambios en la industria sería una estrategia defensiva para contrarrestar, por ejemplo, los cambios inesperados en los gustos del comprador o las innovaciones tecnológicas. La estrategia de reacción al cambio no sería tan eficaz como la estrategia de anticiparse al cambio, la cual implicaría diseñar y seguir un plan para manejar los cambios esperados. No obstante, lo ideal es que las empresas se esfuercen por estar en condiciones de liderar los cambios en los mercados vertiginosos, en tanto que se erigen como pioneros con la capacidad de fijar los estándares de la industria y poner en práctica nuevas y mejores tecnologías y productos. Ser líder o pionero del cambio en un mercado vertiginoso, constituye una estrategia agresiva y ofensiva que supone acelerar la llegada de productos de siguiente generación al mercado contando con ellos antes que los rivales, y ser siempre proactivos en la conformación del mercado en beneficio propio. Aunque la estrategia de liderazgo del cambio es la mejor si la empresa tiene los recursos para hacerlo, en las industrias turbulentas a veces hasta las organizaciones más fuertes tienen que emplear las estrategias de reacción y de anticipación al mercado.

Un ejemplo de mercado turbulento y vertiginoso es el de las computadoras tablet, en el que más de 100 empresas están tratando de imitar el iPad de Apple y sus tablets. Las ventas de las tablets superaron los 20 millones de unidades en 2010 y los 60 millones de unidades en 2011. Ahora las tablets cuentan con un nuevo sistema operativo desarrollado por Google, el Android, que incluye el sistema Honeycomb, de la misma empresa. Apple utiliza una estrategia de liderazgo del cambio, al ser una de las empresas más fuertes en la turbulenta industria de las tablets, en donde también participan organizaciones como Samsung y Toshiba, las cuales aplican una agresiva estrategia de reacción al cambio.

Las primeras computadoras laptop con el sistema operativo de Google, Chrome OS, fueron producidas por Acer Inc. y Samsung Electronics, y salieron a la venta a mediados de 2011. Google está trabajando con Verizon Wireless para garantizar la continua conectividad de las laptops Chrome.

Una de las estrategias es comprar o adquirir a los rivales o la competencia, con lo que se logran economías de escala y se mejoran las eficiencias. Por ejemplo, AT&T adquirió recientemente a su empresa rival, T-Mobile USA, por 39 000 millones de dólares, creando la organización de telefonía celular más grande de Estados Unidos; por su parte, Charles Schwab Corp. adquirió al proveedor de servicios de corretaje online Options Xpress por mil millones de dólares. (David 2013 pág. 152).

5.10. Glosario.

Impulsor de costo: es un factor con una fuerte influencia en los costos de una empresa.

Estrategia de diferenciación amplia: la esencia es ofrecer atributos únicos del producto que para una amplia variedad de clientes sean tentadores y crean que vale la pena pagar por él.

Impulsor de cualidades: únicas es un factor que ejerce un fuerte efecto diferenciador.

Estrategias de mejores costos: son un híbrido de estrategias de bajos costos y de diferenciación que pretenden ofrecer los atributos deseados de calidad/ características/ desempeño/ servicio mientras vencen a los rivales en el precio.

5.11. Ejercicios

5.11.1. Preguntas

11. Si el CEO de una empresa de comidas rápidas como KFC le preguntara qué convendría más a su empresa, la integración hacia adelante o la integración hacia atrás, ¿qué le respondería?
12. En orden de importancia, mencione seis “características de los objetivos”.
13. En orden de importancia, mencione seis “beneficios de los objetivos”.
14. La llamada desintegración parece haberse convertido en una tendencia creciente hacia la reducción de la integración hacia adelante en las empresas. Analice el porqué.
15. Si una empresa cuenta con un millón de dólares para gastar en una nueva estrategia y está considerando si debe concentrarse en el desarrollo del mercado o en el desarrollo del producto, ¿qué factores determinantes serían más relevantes para tomar la decisión?
16. ¿Qué condiciones externas e internas serían necesarias o deseables para la diversificación de una empresa?
17. ¿Una empresa podría implementar de manera simultánea un liderazgo en costos, una estrategia de enfoque y una de diferenciación? ¿Es recomendable que las empresas lo hagan? Analice.
18. Mencione cuatro beneficios importantes que resulten de formar una alianza estratégica para el logro de los objetivos deseados.
19. Analice por qué es tan importante para un equipo de fútbol o básquetbol colegial contar con una buena estrategia de juego para el encuentro con un poderoso equipo rival. ¿Cuánto tiempo y esfuerzo considera que el equipo de entrenadores debe invertir en desarrollar esa estrategia de juego? ¿Por qué son tan esenciales el tiempo y el esfuerzo?
20. ¿En qué difiere la formulación de estrategias en una empresa grande y en una empresa pequeña?

21. Mencione algunos ejemplos recientes de la penetración de mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.
22. ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de la diversificación?
23. ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de una estrategia integradora?
24. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de que una empresa se fusione con una empresa rival?
25. ¿Qué estrategias son mejores para mercados turbulentos y vertiginosos?

5.11.2. Evaluación de las divisiones de Disney en términos de las estrategias de Porter

Objetivo

La figura 14 y el texto relacionado describen las cinco estrategias genéricas de Porter. Disney tiene cinco segmentos de negocio. Con este ejercicio practicará la evaluación del grado en que los diferentes segmentos o divisiones de una empresa utilizan las estrategias genéricas de Porter.

INSTRUCCIONES

- PASO 1.** Desarrolle una matriz de 5×5 , colocando las cinco divisiones de Disney en la parte superior y las cinco estrategias de Porter a lo largo de la parte izquierda de su hoja. En otras palabras, en la parte superior tendrá los encabezados 1) Media Networks, 2) Parks & Resorts, 3) Studio Entertainment, 4) Consumer Products e 5) Interactive Media, y en la parte izquierda de su hoja anotará Tipo 1, Tipo 2, Tipo 3, Tipo 4 y Tipo 5, en referencia a los tipos de estrategias básicas de Porter descritos en el capítulo.
- PASO 2.** Revise el texto que explica las cinco estrategias de Porter. También revise la información divisional de Disney, proporcionada en el Informe anual y en el Formato 10K de la empresa, así como en el caso de cohesión.
- PASO 3.** En cada una de las 25 celdas de su matriz de 5×5 escriba la

palabra Alto, Medio o Bajo para indicar el grado en que cada división de Disney utiliza o aplica la estrategia respectiva de Porter.

PASO 4. Escriba un resumen ejecutivo de una o dos páginas que revele los motivos de haber asignado las opciones Alto, Medio y Bajo a cada estrategia, así como su evaluación general de la efectividad de la estrategia de Disney, en especial según los indicadores mencionados en el capítulo para cada una de las estrategias de Porter en términos de cuándo es más recomendable aplicarlas.

PASO 5. Agregue una fila más en la parte inferior de su matriz de 5 × 5; en ella indicará qué calificación daría a cada segmento de Disney por su formulación de la estrategia general y sus esfuerzos de implementación (A, B, C, D o F).

5.11.3. Desarrollo de alternativas estratégicas para su universidad

Objetivo

Es importante que los representantes de todas las áreas de cualquier institución escolar identifiquen y analicen las estrategias alternativas que podrían beneficiar al profesorado, los estudiantes, los ex alumnos, el personal administrativo y otros de sus integrantes. A medida que trabaje en este ejercicio observe el aprendizaje y la comprensión que ocurren cuando las personas expresan sus diferencias de opinión.

Recuerde que el proceso de planificación es más importante que cualquier documento.

INSTRUCCIONES

PASO 1. Analice en clase los factores internos y externos más importantes que enfrenta su escuela.

PASO 2. Identifique y escriba en el pizarrón las estrategias alternativas que considera podrían beneficiar a su colegio o universidad. Las acciones que proponga deberán permitir que la institución aproveche sus fortalezas particulares, mejore en ciertas debilidades, evite las amenazas externas y capitalice determinadas oportunidades externas. Anote en el pizarrón 10 estrategias posibles; numérelas.

- PASO 3.** Numere una hoja de papel del 1-10. Todos sus compañeros deberán calificar las estrategias identificadas utilizando una escala de 1 al 3, donde 1 = no estoy a favor de la implementación, 2 = son neutral respecto de la implementación, y 3 = apoyo totalmente la implementación. Al calificar las estrategias, reconozca que su escuela no puede hacer todo lo que desea o todo lo que podría resultarle benéfico.
- PASO 4.** Anote sus calificaciones en el pizarrón, creando una columna junto a las estrategias respectivas. Todos sus compañeros deberán hacer lo mismo, quizá formando una fila para anotar por turnos sus calificaciones.
- PASO 5.** Sume las calificaciones de cada estrategia para obtener una lista priorizada de las estrategias recomendadas. Esta lista refleja los puntos de vista colectivos de sus compañeros de clases. Las estrategias con la calificación más alta se considerarán las mejores.
- PASO 6.** Analice qué podría aportar este proceso para que las organizaciones logren el compromiso y el entendimiento de todas las personas que participan en ellas.
- PASO 7.** Comparta los resultados generados por su salón de clase con un administrador de la universidad. Pídale sus comentarios acerca del proceso de implementación de las principales estrategias recomendadas.

5.12. Hacia una Estrategia Positiva

Considerando las nuevas corrientes de los estudios organizacionales, Stravos & Wooten (2012) señalaron que en el mundo cambiante de los negocios, es necesario que las empresas diseñen y ejecuten estrategias que den resultados que permitan a los grupos de interés creer en el futuro de la organización. Las mismas autoras, sostienen que desde la perspectiva de los estudios organizacionales positivos, formular estrategias consiste en la habilidad de los miembros de la organización para enmarcar y posicionar la estrategia, examinando la esencia positiva de la organización (Cooperrider, Whitney, & Stavros, 2003) y proponen un nuevo campo de estudio denominado estrategia positiva, la cual se centra en procesos positivos, que permitan la

iniciativa colectiva y generación de dinámicas que lleven a la organización a obtener estados y resultados positivos (Wooten & Cameron, 2010).

La iniciativa colectiva se da en la forma en la cual todos los miembros de la organización trabajan juntos para desarrollar e implementar la estrategia, de tal forma que mejore la probabilidad de obtener resultados positivos de la organización (Barney & Hansen, 1994). Por otra parte, la generación de las dinámicas se da a través actividades de: creación, desarrollo, transformación y multiplicación de los recursos y capacidades de la organización (Collis & Montgomery, 1997).

Para enmarcar la estrategia positiva en las organizaciones Stavros & Wooten (2012) proponen un enfoque tomado de la indagación apreciativa denominado SOAR, (por sus siglas en inglés -strengths, opportunities, aspirations and results) acrónimo de un nuevo proceso de planificación estratégica en donde se estudian las fortalezas, oportunidades, aspiraciones y resultados, el cual se basa en descubrir y multiplicar lo que funciona bien en la organización y se enfoca en la formulación e implementación de la estrategia, identificando y construyendo las fortalezas, alimentando la creatividad en la forma de oportunidades y alentando a los individuos y grupos de la organización a compartir las aspiraciones y determinar los resultados (Stavros & Hinrichs, 2009).

El SOAR está basado en las fortalezas y destaca varias teorías y conceptos estratégicos cuyas bases se apoyan en el modelo, desarrollan una perspectiva de valor y establecen la naturaleza del SOAR como marco para el pensamiento estratégico y la formación e implementación de la estrategia.

El soporte fundamental de todos los elementos que componen el SOAR es la construcción de las capacidades, mediante la re conceptualización de la estrategia permite a la organización desarrollar los componentes de las relaciones internas entre los miembros utilizando mejor sus recursos, y cumpliendo su misión, visión, metas y sostenerlos con el tiempo.

El desarrollo de las capacidades es un proceso social que utiliza relaciones interdependientes para mantener y sostener la existencia colectiva de las organizaciones que están comprometidas con una causa común. Los resultados es la capacidad de ver, reconocer y utilizar las contribuciones de cada miembro en la organización.

El SOAR proporciona una aplicación de un nuevo lenguaje, metáforas y perspectivas para crear estrategia positiva y se está convirtiendo en un marco estratégico eficaz y flexible, que fomenta la energía de una organización, la creatividad y la participación a través de las relaciones con los interesados (J Stavros & Hinrichs, 2009). Una de las partes que integran el marco SOAR lo constituyen las fortalezas. La investigación ha demostrado que identificar y desarrollar las fortalezas de las personas puede producir mayores beneficios en lugar de encontrar y corregir sus debilidades (Clifton & Harter, 2003).

El segundo elemento del SOAR lo conforman las oportunidades, las cuales se mueven en el ámbito de encontrar posibilidades que permitan mejorar la búsqueda de iniciativas inexploradas que generen innovaciones de productos y servicios. Centrándose en las fortalezas y oportunidades de la organización ofrecerá una mejor oportunidad para el éxito. El tercer elemento lo constituyen las aspiraciones, el cual describe el propósito estratégico de la organización, teniendo en cuenta sus fortalezas y oportunidades, declarando explícitamente lo que la organización quiere llegar a ser. El cuarto elemento del SOAR lo integran los resultados. Las aspiraciones motivan a los miembros de la organización a actuar conscientemente con la producción de los resultados para la organización (Stavros & Wooten, 2012).

Sin embargo, ¿cómo sabe una organización cuando se está teniendo éxito en la producción de estos resultados? Desde los estudios organizacionales positivos, una estrategia orientada a los resultados adopta una perspectiva amplia y constructiva, enmarcando la consecución de los objetivos de desempeño como oportunidades de aprendizaje, crecimiento y generación de conocimiento (Cravens, Oliver, & Stewart, 2010).

Cada uno de estos elementos toma como base teorías de la organización y de la estrategia. Dentro de este contexto, en el estudio de las fortalezas se puede ubicar la propuesta de Barney (1991) relacionado con el modelo basado en los recursos de la firma, el cual busca las fuentes de ventaja competitiva al interior de la organización, a través de la importancia de los recursos para desarrollar, mantener y apropiarse de los beneficios potenciales que generan las ventajas competitivas en las organizaciones.

Además, dentro de los criterios para identificar e implementar los recursos de la firma, se asume que los mismos son distribuidos de forma heterogénea entre las organizaciones, teniendo distintos recursos que sean valiosos,

escasos, difíciles de imitar o sustituir (Barney, 1991). Aunque la teoría de los recursos de la firma analiza la importancia de las competencias básicas de la organización, no explica cómo identificar o construir nuevas competencias distintivas, por lo tanto, la teoría de las capacidades dinámicas complementa este elemento del SOAR. Las capacidades dinámicas proporcionan una perspectiva sobre cómo los miembros de la organización pueden empezar a configurar o construir nuevas competencias básicas y por lo tanto constituyen la “capacidad de la empresa para integrar, construir y configurar las competencias internas y externas para abordar rápidamente los cambios del entorno” (Teece, Pisano, & Shuen, 1997, p. 516).

El desarrollo de estas teorías, corresponden adecuadamente con el concepto de Organización Saludable propuesto por Salanova (2008), en el que se deben considerar estrategias organizacionales para la adaptación de los recursos humanos de la organización. La misma autora propone un modelo de Organización Saludable, en el cual se consideran los recursos de la organización como una de las dimensiones del mismo y cuyo objetivo es ofrecer resultados cercanos a la realidad laboral, en la que se consideren las interacciones con las personas con las que se trabaja; integrando desde una visión “macro”, diferentes niveles de análisis organizacional, grupal e individual (Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2012).

Conclusiones

A lo largo de los diferentes capítulos del libro, hemos podido avizorar una evolución en los objetivos esenciales de una organización, va de una mera maximización del beneficio a su sustitución por la creación de valor (El valor de la empresa representado por el valor sumado de todos los elementos tanto tangibles, intangibles como humanos que integran o constituyen la empresa), que se convierte en el objetivo a seguir por una buena gerencia.

Siguiendo con la reflexión, para poder crear y maximizar la creación de valor en una organización, se deben minimizar los costos. Para ello, recurrimos a la cadena de valor, esta herramienta poderosa permite un análisis exhaustivo de la actividad empresarial, la descompone en sus partes constitutivas, e identifica las diversas fuentes de ventaja competitiva y especialmente en aquellas actividades generadoras de valor al cliente final

Para la determinación y enmarcación de la creación de valor, de una

manera eficiente, es importante definir un modelo de Planificación Estratégica para las Organizaciones. El presente libro analiza profundamente las relaciones y los procesos de creación y transformación del valor en todas sus formas, tanto para sus stakeholders o involucrados internos: accionistas, empleados y los externos: clientes, proveedores, entidades reguladoras y la sociedad en general, en el marco de una adecuada planeación estratégica.

BIBLIOGRAFÍA

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., & Hansen, M. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175-190.
- Bowman, E., Singh, H., & Thomas, H. (2002). The domain of Strategic Management: History and Evolution. In A. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington (Eds.), *Handbook of Strategy and Management* (pp. 31-47). Thousands Oak, California: SAGE.
- Clifton, D., & Harter, J. (2003). Investing in strength. In K. Cameron, J. Dutton & R. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Collis, D., & Montgomery, C. (1997). *Corporate Strategy: Resources and The Scope of The Firm*: McGraw-Hill
- Cooperrider, D., Whitney, D., & Stavros, J. (2003). *The appreciative inquiry handbook* (1st edition ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Cravens, K., Oliver, E., & Stewart, J. (2010). Can a positive approach to performance evaluation? help accomplish your goals? *Business Horizons* 53(3), 269-279.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica : Fundamentos y aplicaciones*. (P. M. Sacristán, Trad.) México: McGraw-Hill.
- David, W., & Malone, M. (1999). *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century* (First Edition ed.). New York: Harper Business.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica : Fundamentos y aplicaciones*. (P. M. Sacristán, Trad.) México: McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1984). *Planificación Estratégica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. MÉXICO: Pearson Educación.
- Henry Mintzberg, B. A. (1999). *Safari a la Estrategia*. Granica S.A.
- Plaza, J. M. (2010). *Grupo de interés y gestión*. Almería.
- Porter, M. (1982) . *Estrategia Competitiva*. Editorial Continental, S.A. de C.V. México.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. *Harvard Business Review*

- Kotler, P. (2000). *Administración de Marketing*. Sao Paulo: Nuevo Milenio.
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Martin, L. G. (1998). *La Dirección Estratégica de la empresa* . Madrid : 5 Edición.
- Mendez, E. (2016). *Planeación estratégica* . (P. M. Sacristán, Trad.)
- Mintzberg, H. (1993). *El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Mintzberg, B Ahlstrand, J Lampel (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Simon and Schuster
- Oliveira. (2012). *Proceso de la Planificación Estratégica*.
- Steiner, G. A. (2012). *Modelo Steiner en la Planeación Estratégica*. Continental.
- Vanoni, G; Martínez; Brito, M; Ramos, P. *Conglomerados en Ecuador: estrategias de diversificación y especialización (2007-2015)*. *Revista Espacios*. ISSN 0798 1015
- Weick. (1991). *Comportamiento de aprendizaje*.
- Wooten, L., & Cameron, K. (2010). Enablers of a Positive Strategy: Positively Deviant Leadership. In A. Linley, S. Harrington & N. Garcea (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 53-66). New York: Oxford University Press, Inc.

El Plan de Negocios es una herramienta que permite al emprendedor planear para ingresar a las incubadoras de empresas y plasmar su idea de negocio. La presente obra tiene como objetivo guiar al estudiante para la formulación y evaluación de negocios, en los diversos factores internos y externos que le permitan tomar decisiones, generar las mejores estrategias y consecuentemente, alcanzar los lineamientos y objetivos de una organización.

El libro está organizado en cinco unidades en donde se explican los componentes que los emprendedores deben considerar, puesto que permite a los lectores, ampliar los conocimientos y coadyuva a la determinación de criterios endógenos.

En la unidad uno, de planeación estratégica, se cimentan los conceptos básicos haciendo un recorrido por las diversas escuelas de planeación y los modelos respectivos, para ofrecer sus beneficios y evaluar los criterios que representan.

En la unidad dos, el conocimiento de la competencia y la organización, se enfoca en la misión y visión empresarial, así como la manera en que una organización podría alinear su misión corporativa con la de los empleados.

En unidad tres, sobre el Diagnóstico Estratégico Externo, ilustra cómo realizar un diagnóstico interno empresarial ofreciendo métodos de evaluación con el fin de que se evalúe la información: económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.


En la unidad cinco, se exponen las estrategias con la finalidad de determinar los enfoques estratégicos para obtener un crecimiento acelerado.

La revisión bibliográfica exhaustiva que contiene el libro, fortalece a cada uno de los temas tratados en sus respectivas unidades, en la cual se determina la importancia conceptual con preguntas claras que permitan al lector formarse para interpretar y poner en práctica los conocimientos que se proponen. La obra fue realizada y ambientada en la realidad ecuatoriana, la cual es una digna contribución hacia ustedes señores lectores.



**Centro
de Investigaciones**



 [uees_ec](#)
 [universidadespirit Santo](#)
 [www.uees.edu.ec](#)
 Km. 2,5 La Puntilla,
Samborondón

ceninv@uees.edu.ec

Teléfono: (593-4) 283 5630 Ext: 208 - 209