

Índice

1. Planeación Estratégica	2
2. Concepto e importancia de la planificación estratégica	3
3. Proceso formal	4
4. ESTRUCTURA	5
5. PLANEACIÓN TÁCTICA.....	8
6. PLANEACIÓN OPERATIVA.....	11
7. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	13
8. Definición de Estrategia	23
9. Definición de Industria	24
10. DEFINICIÓN DE SECTOR (GRUPO DE INDUSTRIAS).....	24
11. Análisis Del Ambiente Interno: Recursos De La Organización	25
12. Análisis Del Ambiente Externo	29
13. Análisis De Fortalezas Y Debilidades, Oportunidades Y Amenazas (Foda)	34
14. Comportamiento Del Mercado Nacional E Internacional, Gobierno, Proveedores, Clientes, Competidores, Industria.....	41
15. Construcción De Ventajas Competitivas	48
16. Estrategias funcionales.....	51
17. Estrategias a Nivel de Negocio	61
18. Estrategia Corporativa.....	70
19. Niveles De Estrategias	76
20. Adaptativas: (Defensor, Buscador, Analizador Y Reactor.	77
Competitivas: (Diferenciación, Liderazgo De Costos Y Enfoque (Ventaja De Costos O De Diferenciación)	77
21. Estrategias En El Ambiente Global	82
22. Outsourcing Estratégico	86
Bibliografía	

1. Planeación Estratégica

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo las primeras formas de negocios y, otros tipos de organizaciones de producción de servicios y productos, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente.

La causa, que llegó a ser conocida como problema estratégico, se percibió entonces como originada en un desajuste técnico y económico entre los productos de la firma por un lado y las demandas del mercado por el otro.

Se vio que la solución radicaba en la planeación estratégica, que consistía en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la firma y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos que mejor satisficieron los objetivos de la firma. Una vez escogida la estrategia, la parte crítica de la solución había sido conseguida y la firma podía proceder a implementarla.

En los años intermedios, la percepción del problema estratégico, ha ido experimentando cambios rápidos y dramáticos, debido a una comprensión mejorada de la naturaleza real del desajuste con el medio ambiente y de los procesos incorporados para obtener una solución.

En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

En 1954 Peter Drucker opina que: "la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener".

1962 Alfred Chandler: " el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas" (1ra definición moderna de estrategia)

Henry Mintzberg: "el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo" en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo. Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aun cuando hicieran planes.

2. Concepto e importancia de la planificación estratégica

Proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización. Los gerentes han averiguado que: si definen específicamente la misión de su organización, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello, y se toman más sensibles ante un ambiente en constante cambio.

El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método, plan o lógico, establecimiento así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos

La planificación estratégica ayude a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo.

- Son múltiples y variadas las definiciones de Estrategia:

Alfred Chandler precursor del pensamiento estratégico la definió como: " La determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas" (*Alfred, Chandler. 1962*).

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

En una forma muy simple, estrategia es el conjunto de acciones que los gerentes realizan para lograr los objetivos de una firma.

3. Proceso formal

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer su propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

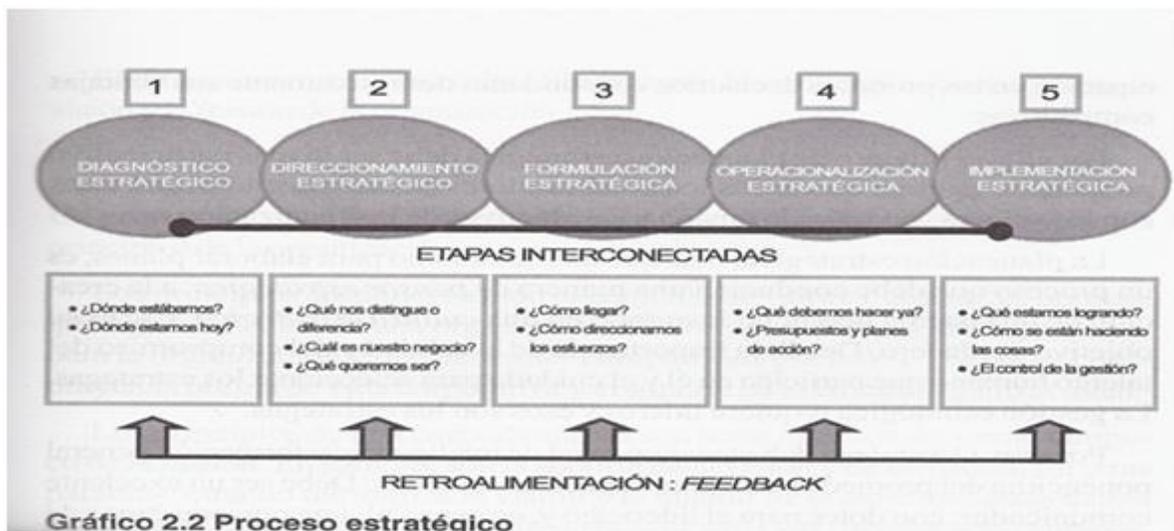


Gráfico 2.2 Proceso estratégico



4. ESTRUCTURA

La planeación estratégica

La planeación estratégica es el medio por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos.

PLANEAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA ESTRATEGIA

En una empresa existen varios niveles de planeación estratégica y estos dependen de su complejidad organizacional. En el caso de la pequeña o mediana empresa donde todas las decisiones son tomadas por el dueño, la planeación estratégica es sólo una expresión pomposa para designar la lógica que sigue el patrón en sus acciones. Se trata del caso extremo de la planeación estratégica reducida a un solo nivel.

Sin embargo, en la mayoría de las empresas diversificadas y organizadas según una estructura divisional, la planeación estratégica se establece a tres niveles:

1. A nivel de la empresa total (Corporate planning)

¿Dónde invertir los recursos actuales de la empresa? ¿De dónde se podrán obtener los recursos futuros? ¿Cómo asegurar la supervivencia, el crecimiento y las utilidades? La planeación estratégica a nivel de la empresa total responde a estas preguntas fundamentales sobre el presente y el futuro de la empresa. Los capítulos siguientes examinarán en detalle las herramientas de análisis y de decisión que los dirigentes pueden utilizar en el desarrollo de la

Planeación estratégica a nivel de la empresa total, particularmente el análisis de portafolios y los métodos prospectivos de previsión.

2. A nivel de división (Business planning)

Una vez que se ha decidido en cuáles actividades debe la empresa invertir sus recursos, conviene determinar cómo se logrará el éxito en los sectores escogidos. Supongamos que una empresa decide invertir una parte de sus recursos en la industria del calzado y para tal fin crea una división de calzado; esta última tendrá que determinar cuáles son las condiciones para alcanzar el éxito en ese sector. Seguidamente se verá que el planeamiento a nivel de división requiere de técnicas distintas de las utilizadas a nivel de la planeación global; por ejemplo: análisis competitivo, método de segmentación del mercado y de diferenciación del producto.

3. A nivel funcional

Supongamos, en el caso de una estructura divisional, que el jefe de la división de calzado tiene a su cargo gerentes funcionales: gerente de mercadeo, gerente financiero, gerente de personal, de producción, de investigación, etc.

Son ellos quienes, finalmente, se responsabilizarán de llevar a cabo el plan de estrategia elaborado. Aunque el nivel funcional se presenta como el tercer nivel de la planeación estratégica, este corresponde al nivel crítico pues la mejor estrategia puede sucumbir a las peores políticas.

Ahora bien, si la planeación estratégica se ha introducido como un proceso, esto significa que se trata de una actividad que puede descomponerse en una secuencia de etapas.

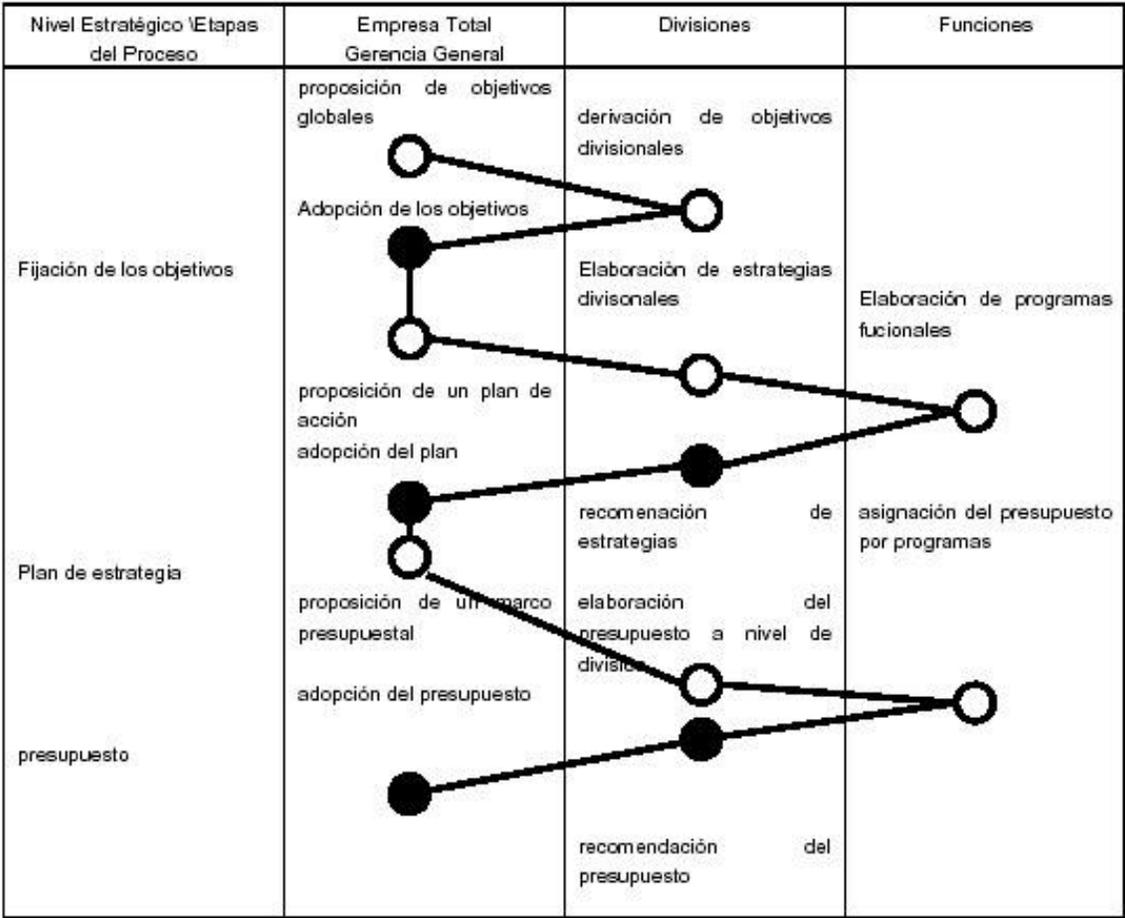
Aunque los autores difieren en el detalle, están de acuerdo en la siguiente secuencia general: (fijación de objetivos, elaboración del plan de estrategia, determinación del presupuesto), secuencia vulgarizada hace algunos años con la sigla PPBS (Planning, Programming, Budgeting System).

La tabla siguiente (fig. 2) muestra cómo cada etapa afecta los diferentes niveles estratégicos de la empresa. Cada nodo representa una entrada de información o de decisión del grupo de dirigentes en el nivel estratégico correspondiente.

Se comprueba entonces que la planeación estratégica es el fruto de una negociación entre los tres niveles estratégicos. En efecto, cada etapa comienza por una entrada de información, digamos más bien 'un deseo', emanado de la gerencia general, y la decisión final no se toma hasta que las consecuencias de esta entrada sean analizadas a nivel de las divisiones y de las funciones.

Así, la planeación estratégica no es un dominio reservado a la gerencia general, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

Figura 2. Planeamiento Organizacional de la estrategia



FUENTE: <http://www.inap-gt.org/OBYEST.pdf>

5. PLANEACIÓN TÁCTICA

INTRODUCCIÓN

Desde el punto de vista la función directiva se puede dividir en dos tipos: uno el que se lleva a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional, al cual se le denomina dirección estratégica, y otro que se enfoca a toda actividad que se realiza en los niveles de ejecución llamada dirección operacional.

Es importante hacer notar que, dada una estructura organizacional, ambos tipos de dirección pueden recaer en las mismas personas. La dirección estratégica proporciona una guía y establece límites de acción y responsabilidad para la dirección operacional.

En la actualidad la tendencia más socorrida es la de dar mayor atención a la dirección estratégica con el argumento de que lo importante para que una organización pueda desarrollarse sanamente en un medio dinámico es el contar con posibilidades de acción que le permitan lo más rápidamente la adaptación a dicho medio, es decir tener estrategias que puedan implantarse de manera eficiente.

DEFINICIÓN

La planeación táctica consiste en seleccionar medios para conseguir metas que son dadas, establecidas o impuestas por una autoridad superior o aceptada por convenio. Este tipo de planeación tiende a ser a mediano plazo.

Este es el proceso mediante el cual los planes de detalle se llevan a cabo, tomando en cuenta el empleo de los recursos definidos y los lineamientos de la planeación estratégica, abarca periodos de tiempo más cortos y tiene el estilo de la planeación operativa la cual se refiere a la asignación específica de las actividades en unidades administrativas

Además Para lograr la planeación estratégica es necesario realizar varios planes específicos en cada uno de los departamentos de la empresa. Estos planes se dan mediano plazo (a más de un año y menos de 3 años) y se conoce como planeación táctica.

La planeación estratégica se refiere a toda la empresa y la táctica a un departamento.

Es iterativa ya que se proyecta y debe ser flexible para aceptar ajustes y correcciones, es una técnica cíclica que permite mediciones y evaluaciones conforme se ejecuta, dinámica e interactivo con los demás y es una técnica que coordina a varias actividades para conseguir la eficiencia de los objetivos deseados.

La incertidumbre provocada por las presiones e influencias ambientales debe ser asimilada por la planeación intermedia o táctica. Se debe convertir e interpretar en las decisiones estratégicas, del nivel más alto, en planes concretos en el nivel medio, se convierte en planes que se pueden emprender y a su vez, subdividir y detallar en planes operacionales a ejecutarse en el nivel operativo.

El nivel táctico es la toma de decisiones, el seguimiento y control parcial.

Es importante porque:

1. Transforma el pensamiento estratégico y la planeación a largo plazo en resultados específicos susceptibles de medición.

2. Acentúa la planeación del equipo que da a los participantes posesión en el plan y los resultados proyectados.
3. Proporciona un medio para llevar a cabo los planes a corto plazo y para asegurar la comprensión y el compromiso hacia ellos.
4. Es diferente del pensamiento estratégico y de la planeación a largo plazo en que es, en gran medida, analítico con un considerable énfasis en la toma de decisiones basadas en la información.
5. Esta más centrado y es más específico y detallado que el pensamiento estratégico y la planeación a largo plazo.
6. Por lo general, tiene un horizonte de un año, aunque apoya la administración futura.
7. Se utiliza como un proceso progresivo para dirigir los problemas o las oportunidades, así como para establecer planes anuales.
8. Es una fuente vital de información ante la preparación del presupuesto.
9. Lo emplean los colaboradores en la planeación así como las unidades de trabajo, los departamentos, las divisiones y toda la empresa.

CARACTERÍSTICAS

- Es un proceso permanente y continuo realizado en la empresa y no es el simple montaje de un plan de acción.
- Está orientada hacia el futuro y está estrechamente ligada a la previsión.
- Se preocupa por la racionalidad en la toma de decisiones, es decir, está orientada a los hechos concretos para elegir el mejor plan de acción.
- Selecciona un determinado curso de acción entre varias alternativas, teniendo en cuenta sus consecuencias y las posibilidades de realización.
- Es sistemática, que considera al proyecto como un sistema integrado de subsistemas, que tienen relaciones tanto internas como externas.
- Es interactiva, ya que en base a los resultados obtenidos de los agentes, tanto internos como externos, que la conforman se pueden hacer los ajustes y correcciones necesarias.
- Es una técnica de asignación de recursos estudiada y decidida con anticipación.
- Es una técnica cíclica que permite mediciones y evaluaciones a medida que se ejecutan.
- Es una función administrativa que interactúa dinámicamente con las demás funciones de la empresa que son: organización, dirección y control.
- Es una técnica de coordinación, ya que coordina las actividades propuestas a fin de obtener los resultados esperados.
- La planeación táctica debe comprometer a todos los integrantes de del proyecto a fin de que se logren los objetivos acordados a corto plazo, conformando así a la planeación estratégica y logrando el uso más efectivo de todos los recursos de que se dispongan.

ASPECTO DE LA PLANEACIÓN TÁCTICA

La planificación táctica está constituida por el conjunto de acciones específicamente desarrollados por los mandos intermedios en el corto y mediano plazo y que básicamente deben concentrarse en los siguientes aspectos:

- 1.- El empleo de Los recursos empresariales disponibles para alcanzar los objetivos propuestos.
2. La asignación de subjetivos al personal operativo.
3. La determinación de actividades concretas y limitación de atribuciones en el ámbito operativo.
4. Determinación de los responsables a corto y mediano plazo

Elementos de la Planeación Táctica

Objetivo.- Son los propósitos o fines hacia los que se encaminan las acciones o actividades de la organización.

Política.- Son orientaciones o conceptos amplios que guían el pensamiento de todos aquellos a quien corresponden tomar decisiones.

Procesamientos.- Es un plan que indica la cronología secuencial más adecuada para lograr óptimos resultados en cualquier área de la organización.

Reglas.- Son guías de acción, más que para el pensamiento.

Proyecto.- Es parte de un programa general, que puede ejecutarse en forma independiente.

Programa.- Es un conjunto de planes tales como objetivos, políticas, presupuestos, procedimientos, reglas, recursos y todos los demás elementos necesarios para lograr lo propuesto.

Presupuesto.- Es un plan en el que los resultados esperados se expresan en forma numérica.

6. PLANEACIÓN OPERATIVA

PLANEAMIENTO INFORMACIONAL DE LA ESTRATEGIA

¿Qué necesita el dirigente para planear la acción empresarial? Es desde este punto de vista como se aborda el proceso de planeación estratégica según un planteamiento informacional. De hecho, en ausencia de la información no hay estrategia posible, sino solamente un juego de azar. Ya hemos visto que el valor de una estrategia depende de la calidad de sus objetivos, pero también es cierto que la calidad de los objetivos depende de la calidad de la información

Que posee la empresa sobre sí misma, sus recursos y sobre su medio

Ambiente.

Antes de diseñar la acción empresarial conviene conocer el medio ambiente dentro del cual opera la empresa. ¿Cuáles son sus oportunidades?

¿A qué amenazas y restricciones se enfrenta? Lo que llamamos comúnmente una investigación de mercadeo, pero que en realidad corresponde, en un sentido más amplio a un estudio del medio ambiente actual y futuro, es la base de todo esfuerzo de planeación estratégica. Cualquier error de apreciación de los factores del medio ambiente, cualquier dato erróneo sobre el mercado, sobre la competencia, el medio ambiente legal, social, etc., se traducirá necesariamente en una falla a nivel de la Acción empresarial.

Se puede comprender fácilmente por qué las grandes empresas dedican esfuerzos e inversiones a dotarse de refinados sistemas de información, preferiblemente más perfeccionados que los de la competencia. Una mejor información permite una mejor estrategia. Cuando se habla de información no se trata solamente de la información del medio ambiente externo de la empresa sino también de su medio ambiente interno:

¿Cuáles son sus capacidades, sus medios, sus recursos, sus limitaciones? ¿Cuáles son sus fortalezas y sus debilidades? Es a partir de la confrontación de las fortalezas y debilidades de la empresa y de las oportunidades y restricciones del medio ambiente cuando se puede proponer un diagnóstico estratégico, es decir, una respuesta a las preguntas siguientes ¿Dónde estamos? y ¿A dónde iríamos si no efectuáramos ningún cambio en las políticas actuales? Cuando la empresa en consideración opera dentro de un sector evolutivo, la respuesta a la segunda pregunta es invariablemente pesimista.

Dotadas de un buen sistema de información, la gran mayoría de las empresas están en capacidad de efectuar un diagnóstico claro de su situación. Sin embargo, es el último paso el más difícil de dar (Fig. No. 3): ¿Cómo pasar del diagnóstico a la prescripción de una acción curativa?

Figura 3. Planeamiento Informacional de la estrategia

	ENTRADA	SALIDA
MEDIO AMBIENTE (externo)	Análisis de las oportunidades y amenazas del medio ambiente actual y futuro de la empresa	Investigación de mercado
EMPRESA (medio ambiente interno)	Análisis de las capacidades de la empresa. Identificación de sus fortalezas y debilidades	Diagnóstico estratégico
ESTRATEGIA	Aprendizaje de los conceptos, técnicas y herramientas de la estrategia empresarial.	ACCIÓN EMPRESARIAL

La información sobre los hechos no es suficiente. Es necesario que el dirigente posea una tecnología de administración, es decir, un conjunto de conceptos, técnicas y herramientas que le permitan pasar de la reflexión a la elaboración de una acción consciente.

Por estrategia se entiende, entonces, conjuntamente:

- 1) La totalidad de conceptos, técnicas y herramientas que el dirigente debe conocer, so pena de revelar un atraso tecnológico (en punto de tecnología de administración) con respecto a su competencia, y
- 2) El proceso según el cual el dirigente utiliza este conjunto para definir la Acción empresarial.

7. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

ANTECEDENTES

Inicios de la Planeación Estratégica

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir.

Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa. Igor Ansoff (1980), gran teórica de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo las primeras formas de negocios y, otros tipos de organizaciones de producción de servicios y productos, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. La causa, que llegó a ser conocida como problema estratégico, se percibió entonces como originada en un desajuste técnico y económico entre los productos de la firma por un lado y las demandas del mercado por el otro.

Se vio que la solución radicaba en la planeación estratégica, que consistía en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la firma y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos que mejor satisficieron los objetivos de la firma. Una vez escogida la estrategia, la parte crítica de la solución había sido conseguida y la firma podía proceder a implementarla.

En los años intermedios, la percepción del problema estratégico, ha ido experimentando cambios rápidos y dramáticos, debido a una comprensión mejorada de la naturaleza real del desajuste con el medio ambiente y de los procesos incorporados para obtener una solución.

En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Algunos directores tienen

conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas. Existen quienes tienen cierto conocimiento, aunque no lo suficiente para convencerse que debería utilizarla. Este trabajo pretende proporcionarles un entendimiento razonable claro, concreto, pragmático y completo de la planeación estratégica en sí, de cómo organizar su realización y de cómo implantarla. La planificación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales. Al final las dimensiones personal y organizacional se entretajan en tanto el rumbo que elegimos para nuestras organizaciones, las cuales influirán en las personas y viceversa. En general se trata de la interacción entre entorno y el interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera pro activa configurando estrategias que nos permitan aprovechar nuestras fortalezas internas y las oportunidades externas.

DEFINICIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior.

Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

Planeación Estratégica, Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar. Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir -y hasta forzar- modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica. Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección.

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, 1990).

La planeación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad para lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/ mercados.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

También es un proceso para decidir qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién los llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

La Planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos.

La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

IMPORTANCIA

Hace algunos años, se le prestaba mayor atención a la Planeación Operacional, es decir se ponía especial énfasis a la forma en que debían usarse de una manera eficiente los recursos, sobre todo cuando éstos eran escasos.

En la actualidad, la tendencia, es darle mayor énfasis a la Planeación Estratégica considerando que lo importante para que una organización pueda desarrollarse sanamente en un medio como el actual tan dinámico, es el poder contar con posibilidades de acción que le permitan adaptarse al medio de una manera inmediata, es decir, establecer estrategias que puedan implantarse y además de una manera eficiente. Así, entonces podemos decir que la Planeación Estratégica permite a los directivos tener una visión a largo plazo, y buscar cuál es la mejor estrategia para llevar a la empresa por un camino adecuado que permita adaptarla de la mejor manera al medio que la rodea (impactos sociales, tecnológicos económicos etcétera) y responder de manera eficiente.

CARACTERÍSTICAS

Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- Es original, en el sentido de que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la empresa.
- Se maneja información fundamental externa
- Afrontar mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios periodos

PROCESOS Y DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, los cuales se desarrollan a continuación. Todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará en las empresas.

El proceso de la planeación estratégica consta de tres etapas:

- A. Formulación de la estrategia
- B. Implementación de la estrategia y
- C. Evaluación de la estrategia

17

A. Formulación de la Estrategia

La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

A.1 Formulación de las Metas

Este primer paso del proceso de la planeación implica comprender la Misión de la organización y después establecer objetivos concretos que nos ayuden a concretar la misión.

Esta etapa responde a la pregunta básica que se hacen todos los estrategas ¿qué queremos de la empresa?

La misión expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer, esta misión debe distinguir a la empresa de todas las demás. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.

Por ejemplo, la misión de una empresa de transporte interprovincial podría ser brindar al pasajero un viaje confortable y seguro así como precios razonables y rutas a todas las ciudades del país. Para seleccionar las metas u objetivos de la empresa es importante tener en cuenta los valores de los administradores.

Estos valores pueden ser sociales o éticos, o implicar asuntos prácticos, tales como el tamaño que a los administradores les gustaría que tuviera su organización, el tipo de producto o servicio que a ellos les gustaría producir, o proporcionar o simplemente la manera en que ellos prefieren operar.

El fundador o alguno de los primeros dirigentes que impulsaron los valores de la

organización generalmente juegan un papel importante en la creación de dichos valores. Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentran la maximización de la ganancia del accionista.

Las metas secundarias son objetivos que permitirán a la compañía maximizar la ganancia del accionista.

A.2 Identificación de los Actuales Objetivos y Estrategia

Luego de definir la misión de la organización y traducida a objetivos concretos, los administradores están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso. Este es identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquello en que se funda la presente estrategia.

Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos, esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos clave o más importantes. Es posible que los objetivos y estrategia actuales estén bien definidos y se comuniquen claramente a través de toda la organización.

Esta óptima situación suele acompañarse de una previa planeación estratégica formal o una formulación informal, pero explícita, por parte de un fuerte líder de la organización. Con demasiada frecuencia este paso revela que no hay una estrategia explícita; los administradores deben entonces deducir de sus acciones ordinarias lo que la alta dirección está tratando de lograr.

Los administradores de empresas pequeñas y organizaciones no lucrativas enfrentan a menudo esa situación, porque rara vez cuentan con planes estratégicos formales.

A.3 Análisis del Ambiente

Luego de definir las metas de la organización, los objetivos y la estrategia actual identificaremos que aspectos del ambiente ejercerán influencia para poder lograr nuestros objetivos.

La finalidad del análisis del ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, sociocultural y político /legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores.

Asimismo, este análisis nos permite descubrirlas oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan.

Michael Porter dice: "Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas." Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización.

Por ejemplo, un fabricante de estantes de acero advertirá quizá que el mercado habitual

de su producto se ha contraído en una recesión. Sin embargo, un análisis cuidadoso mostrará que, aunque los clientes industriales adquieren menos estantes, los consumidores seguramente compren más pues los estantes de acero cuestan menos que los de madera.

En respuesta a tal situación, es posible que la compañía haga su línea de productos más atractivos para el uso doméstico, y de eso modo superará la recesión.

Clasificaremos este paso en dos tipos de análisis:

Análisis Externo

Análisis Interno

A.3.1 Análisis Externo

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas."

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industria de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial.

Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro.

En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el macro ambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evita o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

A.3.2 Análisis Interno

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

A.4 Toma de Decisiones Estratégicas

Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas.

Generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

En conclusión esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales.

A.4.1 Evaluación de Opciones Estratégicas

Richard P. Rumelt ha descrito cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas:

1. La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes.
2. Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia.
3. Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización.

Por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (Esto es, deberá ser promisorio de trabajo real). Al evaluar las opciones también es

importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos. Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

A.4.2 Selección de Alternativas Estratégicas

Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización. Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente.

Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

B. Implementación de la Estrategia

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Se divide entonces el tema de la implementación estratégica en 4 componentes principales:

B.1-Diseño de una estructura organizacional

B.2-Diseño de sistemas de control

B.3-Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles

B.4-Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

B.1 Diseño de una Estructura Organizacional

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si esta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización.

Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades.

Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (es decir, divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

B.2 Diseño de sistema de control

Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional.

B.3 Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles

Si la compañía desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales.

B.4 Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave.

La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí una mayor participación en los recursos finitos de la organización.

Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones ente sí acerca de las decisiones políticas correctas.

Las luchas por el poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica.

C. Evaluación de la Estrategia

Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuándo no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios. Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores.

8. Definición de Estrategia

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. En la actualidad, toda empresa competitiva u organización, cualquiera que sea su naturaleza, basa su gestión y funcionamiento sobre un concepto que se considera fundamental: la estrategia. Estrategia para la guerra, para el deporte y, por supuesto, estrategia para la empresa en lo que se refiere a planificación, organización, gestión de sus recursos humanos, marketing

Origen de la estrategia

La estrategia de la empresa, que hoy entendemos como un concepto habitual en la misma, tiene su origen en la estrategia militar. El término estrategia procede de la palabra griega *stratos* (ejército) y *ag* (dirigir). Pero la primera vez que aparece el concepto de estrategia no es con los griegos, sino en el libro de Sun Tzu “El arte de la guerra”, del que hemos hecho referencia anteriormente en la introducción.

Definiciones formales del concepto de estrategia:

- ✚ La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos.
- ✚ La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es lo que va a ser.
- ✚ La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva... El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente.

9. Definición de Industria



24

Se designa con el término de Industria al conjunto de operaciones destinadas a la obtención, transformación y transporte de materias primas. Pero además, la palabra industria se utiliza, por un lado, para referirse a la instalación que está destinada a la realización de las mencionadas operaciones y por el otro, para designar al conjunto de este tipo de instalaciones que comparten alguna característica, especialmente si pertenecen al mismo ramo.

Una industria es el lado de la oferta de un mercado, y las compañías dentro de la investigación son los proveedores. Los clientes son el lado de la demanda de un mercado y los compradores de los productos de la industria. Las necesidades básicas del consumidor que se satisfacen en un mercado definen los límites de la industria.

10. DEFINICIÓN DE SECTOR (GRUPO DE INDUSTRIAS)

La definición de sector presenta un uso sumamente extendido para indicar y referir diversas cuestiones como ser: el sector económico (menciona a cada parte de la actividad económica); sector de producción (entre otros, sector ganadero, sector industrial, sector de la construcción, sector agrícola, sector de transporte); y dependiendo de quién dispone la propiedad de producción (sector público, sector privado, sector cooperativo).

11. Análisis Del Ambiente Interno: Recursos De La Organización

Para el éxito de una estrategia también depende de que la organización tenga la capacidad estratégica necesaria para alcanzar el éxito.

El análisis de la capacidad estratégica de una organización es importante para averiguar si sus recursos y capacidades se ajustan al entorno en el que opera.

Por tanto, el análisis interno persigue básicamente identificar las fortalezas y debilidades que tiene una empresa para desarrollar su actuación competitiva y para ello se han usado distintas técnicas:

- **Análisis de la Identidad de la empresa**

Es la primera aproximación al estudio del ámbito interno de la empresa que pretende determinar el tipo y características fundamentales de la empresa, es decir, definir una imagen global de la misma.

Algunas de las características básicas que pueden ser consideradas para conocer la identidad de la empresa son:

- **Edad de la empresa**

Momento o etapa histórica en la que se encuentra la empresa: Emergente, Adolescente, Desarrollada o equilibrada, Madura o adulta y Anémica o vieja

- **Tamaño de la empresa**

Su dimensión en relación con las demás empresas del sector. Puede ser grande, mediana o pequeña. Las variables que se suelen usar para medir son la cifra de negocios, el activo total y el número de empleados.

- **Campo de actividad**

Productos y mercados a los que se dedica la empresa, funciones o necesidades que trata de satisfacer, grupos de clientes a los que atiende y tecnologías empleadas.

- **Tipo de propiedad**

Empresa de propiedad pública o privada. De propiedad familiar, concentrada en pocos socios o de propiedad muy dispersa

- **Ámbito geográfico**

Amplitud del marco geográfico que se atiende: Local, regional, nacional o multinacional

Además, puede distinguirse entre empresas mono planta (instalaciones en un único lugar) y multiplanta (varias instalaciones: geográficamente concentradas o próximas, o si están dispersas)

- Estructura jurídica

Se puede distinguir (entre otros tipos) las sociedades anónimas, etc. También se puede hacer referencia a su carácter unisocietario (una única sociedad para todas las actividades) o plurisocietario (grupo de empresas)

- **Análisis de Recursos y Capacidades**

Los recursos y capacidades de la empresa pueden entenderse como el conjunto de elementos, factores, activos, habilidades, atributos que la empresa posee o controla y que le permiten formular y poner en marcha una estrategia competitiva.

El **objetivo** es identificar el potencial de la empresa para obtener ventaja competitiva, que se entiende como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir.

Las capacidades están formadas por los recursos y las competencias que tiene la empresa y se clasifican según la empresa los posea igual o diferente a los competidores del sector y por tanto sean más fáciles o más difíciles de imitar como aparecen en la siguiente tabla:

RECURSOS	COMPETENCIAS
RECURSOS NECESARIOS	UMBRAL DE COMPETENCIAS
RECURSOS EXCLUSIVOS	NÚCLEO DE COMPETENCIAS COMPETENCIAS NUCLEARES COMPETENCIAS CENTRALES

Las capacidades, habilidades o competencias organizativas, le permiten a la empresa desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles. Los mejores rendimientos también se deben a la forma en que se aplican los recursos para crear capacidades, habilidades o competencias en las distintas actividades de la organización, y a los procesos mediante los que se vinculan estas actividades para mantener un rendimiento excepcional.

El nivel de competencias a alcanzar son las llamadas competencias umbrales necesarias para que la empresa pueda operar con éxito y sólo en algunas constituirán competencias

centrales o nucleares, siendo aquellas que resultan difíciles de imitar, pues de lo contrario no conseguirían crear una ventaja a largo plazo y pueden ser la base sobre la que crear nuevas oportunidades.

Las competencias nucleares que permiten a la empresa mantener la ventaja competitiva a lo largo del tiempo son aquellas que:

1. Aportan **valor** al consumidor ya que satisface sus necesidades y expectativas
2. Son **raras** ya que no se puede lograr una ventaja competitiva si la capacidad estratégica de la empresa es la misma que la de las demás empresas. Esta tarea puede depender de quién posee la competencia y de la "facilidad con que se puede transferir". Por ello, es una base de ventaja competitiva muy frágil.
3. Son capacidades duraderas y **sólidas** que los competidores consideran difíciles de imitar u obtener, consiguiéndose a través de la complejidad o complementariedad en las actividades desarrolladas por la empresa, su cultura e historia y la antigüedad causal.
4. Son **no sustituibles**
5. Son **dinámicas** ya que la empresa debe tener la habilidad para desarrollar y cambiar (de manera formal e informal, visible e invisible) las competencias para satisfacer las necesidades de entornos que cambian rápidamente.

El análisis de los recursos identifica y clasifica los recursos que posee una empresa o a los que puede tener acceso para apoyar sus estrategias intentando que éstos sean exclusivos para poder crear ventaja competitiva.

▪ La cadena de valor

Instrumento de análisis interno de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final con el objetivo de identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa (partes de la empresa que más contribuyen a generar valor)

Las fuentes de generación de valor pueden estar en las actividades básicas, primarias o de apoyo, en las interrelaciones entre las actividades y en las interrelaciones dentro del sistema de valor



- **El Benchmarking**

La capacidad estratégica de una empresa se define en términos relativos haciendo referencia o comparando con un punto en el tiempo o con otra empresa, por ello, se realiza un análisis histórico para mejorar los rendimientos, una comparación con los estándares de la industria para mejorar la posición relativa del sector donde opera y con otros países e industrias y se desarrolla el **benchmarking** como herramienta de análisis interno que permite evaluar si la forma en la que se desarrollan las actividades de una empresa constituyen las mejores prácticas de la industria, comparando con empresas que las lleven a cabo de la mejor forma posible para poder así superarlas.

- **El análisis DAFO**

Es un resumen de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo que presenta de forma conjunta las principales conclusiones que se derivan de dicho análisis estratégico.

Su diseño es cualitativo y permite sacar conclusiones acerca de la forma en la que la estrategia de la empresa puede aprovechar los puntos fuertes y las oportunidades del entorno, o de la urgencia que representa para la empresa corregir sus debilidades y protegerse contra las amenazas externas.

- **El Perfil Estratégico de la empresa**

Su elaboración es muy similar al Perfil Estratégico del Entorno aunque, evidentemente, con otro contenido y con otro objetivo. Es un instrumento muy intuitivo, cualitativo y sencillo de elaborar.

Es una técnica de análisis interno que trata de identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa a través del estudio y análisis de las *áreas funcionales* de la empresa.

Las *áreas funcionales* son las distintas actividades que la empresa desarrolla, tales como producción, comercialización, financiación, recursos humanos, organización, etc.

La elaboración del perfil estratégico consta de dos partes:

1. Lista de variables internas: Factores o aspectos clave de la empresa para alcanzar sus objetivos. Estas variables se agrupan por áreas funcionales.
2. Valoración de las variables: Se usa una escala Likert de 1 a 5, representativa de un comportamiento muy negativo, negativo, equilibrado, positivo o muy positivo de cada variable. Esta valoración la lleva a cabo la Alta Dirección de la empresa en función de la percepción que tiene la situación de cada variable.

12. Análisis Del Ambiente Externo

Todas las organizaciones tienen la necesidad vital de registrar lo que ocurre, o lo que está por suceder, en sus entornos. Aunque el cambio ha sido la única constante en el mundo, su tasa se está acelerando y las organizaciones que no se anticipan e intentan manejar estos crecientes y rápidos cambios afrontan futuros inestables. Solo mediante el monitoreo del entorno de una organización, esta puede registrar y comprender estos cambios.

La planeación estratégica exige que una empresa dedique tiempo para examinar con seriedad la forma como monitorea los entornos que ejercen impacto directo en su futuro y de qué manera procesa la información obtenida. Puesto que el modelo de planeación estratégica aplicada supone que el monitoreo del entorno es un proceso permanente en las organizaciones, no existe un solo punto en la secuencia de planeación donde comience o termine el monitoreo del entorno. En consecuencia, el modelo muestra dicho monitoreo como un aspecto continuo del proceso de planeación. Los datos que se obtienen en forma continua deben proporcionar información al equipo de planeación y a toda la empresa acerca de lo que está sucediendo, y la posibilidad de que ocurra algo que pueda afectar las operaciones normales de la empresa, su proceso de planeación y su futuro.

Entorno industrial.- aquí se analizan los cambios en la estructura de la industria, en la forma como esta se financia, en su grado de presencia gubernamental, en la ingeniería, los procesos y los productos típicos utilizados allí, y en sus estrategias comunes de marketing.

El entorno industrial se monitorea mejor mediante la lectura de periódicos técnicos y comerciales de la industria respectiva. Un aspecto inherente al desarrollo de un proceso total de monitoreo implica revisar la información disponible, asegurarse de que se cubra y que la información compilada a partir de esta cobertura llegue sistemáticamente a la organización, con el fin de llevar a cabo su revisión y análisis.

Entorno competitivo: El monitoreo del entorno competitivo incluye la consideración de los cambios en los perfiles, en los patrones de segmentación del mercado en el compromiso para investigación y desarrollo, etc. la forma tradicional de responder a estas preguntas es observando otras organizaciones que suministran los mismos productos o servicios, aunque este enfoque es incompleto. Otra manera consiste en tener en cuenta aquellos productos que los clientes podrían considerar como alternativas razonables para satisfacer sus necesidades o deseos.

La organización no puede sustraerse a la influencia que el medio ambiente ejerce sobre ella, pues dicha influencia es tal que, de no tomarse en cuenta, peligra su existencia.

El ambiente externo es el conjunto de elementos necesarios para la operación de una organización, pero que están fuera de ella, y no pertenecen a su dominio o control.

Toda organización depende de otras para su subsistencia, tomando diferentes insumos para transformarlos y devolverlos como productos y/o servicios. En el ambiente externo existen elementos que ejercen su acción sobre la organización en forma directa y otros en forma indirecta, pero ambos tipos de elementos configuran la estrategia de la organización.

Los elementos o factores de acción directa.- son aquellos que de forma directa e inmediata influyen en la organización. Esta nota inmediatamente sus efectos. Los elementos de acción directa, principalmente son:

- 1) Los proveedores.- El contar con buenos proveedores representa una gran ayuda para la organización, ya que proporcionan servicios de investigación y desarrollo, de financiamiento, de bodega etc., aunado a una buena administración de compras.
- 2) Mano de obra.- sobre todo si los puestos organizacionales deben ser ocupados por personal calificado, ya que si no se encuentran en el mercado cambian los aspectos y estrategias de capacitación y adiestramiento de la organización
- 3) Clientes.- El cliente nos favorece o desfavorece. De aquí la importancia de conocer lo más pronto que sea posible la reacción de nuestro producto o servicio en relación con la satisfacción de sus necesidades.
- 4) Competencia.- se debe de conocer la competencia como si fuese la propia organización. Esto para reclamar la importancia de observar a los competidores, aprovechar sus experiencias y evitar sus errores.
- 5) Instituciones financieras.- las empresas e instituciones deben mantener excelentes relaciones con las instituciones financieras, ara que, en una necesidad determinada, pueda utilizar de sus servicios en condiciones óptimas para amabas.

- 6) Dependencias gubernamentales.- Si está en calidad de cliente, para agilizar trámites, tanto de aprobación como de pago oportuno. Si está como proveedor, principalmente si el producto es producido en situaciones cuasi o totalmente monopolísticas, tiene totalmente subordinada a la organización a su efectividad como prestador de servicios o como proveedor de materias primas o elaboradas. Si es comprador, tiende a ser desleal cuando la dependencia tiene acceso a subsidios, mientras que la iniciativa privada, no.
- 7) Los accionistas.- Estos ejercen influencia sobre las decisiones primarias de la organización.

Elementos o factores de acción indirecta.- Estos son factores cuyo efecto es de efecto retardado en notarse en la organización. En ocasiones no se nota al momento, pero tarde que temprano incidirán en el logro de los objetivos, tanto de ayuda como de obstáculo.

Entre los principales elementos de acción indirecta se tienen:

- 1) La tecnología.- Actualmente la tecnología ha experimentado espectaculares cambios en todos los sentidos, todo en el campo de las computadoras, que permiten realizar análisis más exactos y oportunos.
- 2) La economía.- Para realizar una administración financiera efectiva, debe tomarse en cuenta el valor de los insumos a través del tiempo, sobre todo, en situaciones inestables, de inflación, y no solo con inestabilidad.
- 3) Valores socio-culturales.- Como lineamientos que determinan el modo de funcionamiento de las organizaciones.
- 4) Variables político-legales.- Las determinaciones gubernamentales afectan considerablemente a las organizaciones.
- 5) Variables internacionales y geográficas.- ninguna persona es autosuficiente; tampoco lo es ningún país. De aquí que existan presiones debidas a mayores dependencias de un país respecto a otros, habiendo situaciones en que, por carencia generalizada de un producto, permite a sus poseedores dictar disposiciones que indefectiblemente tendrán consecuencias en muchísimos países y, por ende, las organizaciones que lo forman.

El estudio de estos elementos, tanto de acción directa como indirecta, así como la adaptabilidad de la organización a su medio ambiente, es la base de su diseño organizacional.

El análisis del medio ambiente es el proceso por el cual los estrategas captan los aspectos económicos, gubernamentales y legales, de mercado y de competencia, de proveedores y de tecnología, geográficos sociales para **Fuente especificada no válida.Fuente**

especificada no válida. Determinar las áreas de oportunidades y de amenazas que dichos factores le significan a las metas de sus organizaciones.

Por qué analizar y diagnosticar el medio ambiente

Existen varias razones para establecer el análisis y el diagnóstico del medio ambiente, tales como:

1.- El medio ambiente cambia tan rápido, que los administradores necesitan sistemáticamente estudiarlo, de otra manera, quedan fuera del mercado.

2.- Los administradores necesitan investigar el medio ambiente para determinar:

a) Los factores que son amenazas para la organización y fijar las estrategias para hacerles frente, o salir lo mejor librado.

b) Los factores que representan oportunidades para la organización y fijar las estrategias adecuadas para aprovecharlas al máximo.

Dentro de este orden de ideas, también debe anotarse que el oficio gerencial es de una complejidad creciente. No basta con la experiencia, precisamente por la creciente complejidad del ambiente externo, que obliga a considerar un intervalo mayor del tiempo entre las decisiones actuales y sus resultados.

Los factores ambientales

Aspectos económicos.- el estado de la economía presente y futura afecta indefectiblemente las estrategias de las organizaciones. Los factores específicos son:

1.1.- El estado de la naturaleza económico: puede ser de depresión, recesión, recuperación o prosperidad. Dependiendo de la asignación probabilística que se dé a cada una de ellas, se podrán establecer estrategias, las cuales pueden ir desde inversión hasta el retiro de capitales.

1.2.- Tendencias en los precios de bienes y servicios: Manifestadas en inflación o deflación

1.3.- Políticas monetarias, tasas de interés, devaluaciones y revaluaciones: El encaje legal, o sus disfraces, tan oneroso en algunas ocasiones, frena perceptiblemente el avance de las organizaciones, sobre todo, cuando estas necesitan créditos blandos y oportunos.

1.4.- Políticas fiscales.- los diferentes impuestos a personas físicas y morales. Si son altos, pueden desmotivar a los inversionistas y, por lo tanto, frenan el desarrollo de un lugar, pudiendo, incluso, disminuir el poder adquisitivo de la gente.

1.5.- Balanza de pagos.- Superávit o déficit relativos a las transacciones internacionales. Si la situación es deficitaria esta puede generar el proteccionismo de la producción interna convirtiéndose en oportunidad para el productor nacional y en amenaza para el proveedor extranjero.

Aspectos gubernamentales, políticos y legales

Conjunto de disposiciones federales, estatales y municipales que afectan positiva o negativamente a las organizaciones, en forma de oportunidades para algunos o de amenazas para otros.

2.1.- Se regulan las relaciones obrero-patronales, prestador-cliente; sobre las salud, la seguridad, precios, tenencia de la tierra, localización de empresas, etc. Estas disposiciones cambian constantemente, modificando constantemente las consecuencias emanadas de ellas, incrementando las oportunidades o las amenazas.

Aspectos de mercado y competencia

Los estrategas deben investigar el medio ambiente para determinar cómo pueden, los factores de mercado y competencia, afectar el futuro de las organizaciones. Los primeros factores que deben analizarse son los factores que los economistas y expertos en mercadotecnia llaman “factores de demanda primaria”.

3.1.- Cambios en la población.- La población en algunos países aumenta, mientras que en otros, disminuye. También debe considerarse el traslado de la población en una ciudad hacia zonas aledañas.

3.2.- Edad promedio de la población: Dependiendo de la edad promedio de la población, las necesidades varían. Por ejemplo, si la población tiene un alto porcentaje de jóvenes, deberán darse prioridad a los programas de educación, esparcimiento, deportes.

3.3.- Distribución del ingreso de la población: este factor se debe de analizar para poder determinar las necesidades del grupo o los grupos a los cuales se desea ofrecer un satisfactor.

3.4.- Ciclo de vida del producto o del servicio.- Existen indicadores de la etapa que sigue la evolución de un producto, el cual, como la cronología de la vida, nace, se desarrolla, madura y por último tiene una declinación.

3.5 Entrada y salida de competidores.- La entrada de nuevos competidores obligará al estratega a considerar puntos que de otra forma pasaría inadvertidos, haciendo más vulnerables los defectos de la propia organización.

Aspectos de proveeduría y de tecnología

Los estrategas también deberán interesarse en los cambios tecnológicos y de proveeduría para esto, deberán examinarse los costos y disponibilidad de todos los factores que actualmente se están utilizando, así como los cambios en la tecnología que afectan esos factores de producción.

Al hablar de proveedores, el concepto es muy amplio, pues proveedores no son únicamente los abastecedores de materias primas; también son los bancos, los sindicatos, los proveedores de maquinaria, de sistemas, de servicios, etc., teniendo cada uno de ellos características que los difieren entre sí, y consecuentemente obligan al decisor a establecer procedimientos específicos para cada uno de ellos y para cada operación específica.

Aspectos geográficos

La mayoría de los atractivos turísticos utilizan la infraestructura en forma compartida. Pocos son los polos turísticos a los cuales se les ha creado toda la instrumentación para poder ser verdaderos imanes del turismo. Existen sitios de interés bien capaces de concentrar la actividad turística y hacerla atractiva, no solo para los paseantes, sino también de los inversionistas. Pues también, en cualquiera de los casos, la ubicación juega un importantísimo papel en el éxito o fracaso de la estrategia.

Aspectos sociales y culturales

Los valores culturales, la idiosincrasia, las costumbres son factores que inciden en las organizaciones.

13. Análisis De Fortalezas Y Debilidades, Oportunidades Y Amenazas (Foda)

Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización. El análisis FODA es aplicable a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño o naturaleza, es una herramienta que favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal, es por eso que resulta conveniente que los responsables de las decisiones administrativas cuenten con un procedimiento para la

elaboración de un diagnóstico situacional FODA, como el que aquí se sugiere, que facilita la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias

La planeación formal es un esfuerzo administrativo que sirve para prever condiciones futuras tomando decisiones presentes a través de un documento llamado plan; aunque muchas empresas están habituadas a desarrollar planes, suelen enfrentar ciertos problemas para recopilar y ordenar la información relativa a las condiciones de operación y los recursos del negocio, lo que afecta de manera directa la adopción de estrategias competitivas y por tanto la elaboración y ejecución de un plan. En muchos casos este documento no refleja las condiciones de operación reales, lo que hace que los planes sean sólo una lista de buenas intenciones y que su contribución finalmente sea magra o poco apreciable. Una herramienta que ayuda en el proceso de análisis de la operación de una empresa es el análisis situacional también conocido como diagnóstico FODA por sus siglas (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), ya que es la herramienta apropiada para conocer las condiciones reales de actuación de una empresa, que facilita un buen diagnóstico y evaluación en el proceso de planeación estratégica, y dada su importancia

El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio.

Esto es de lo más importante si se pretende que las estrategias propuestas se relacionen con la competitividad de una organización. La competitividad de un negocio se relaciona con su capacidad de crear bienes o servicios con valor añadido que le permita conservar o incrementar su posición de mercado frente a sus competidores

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las **fortalezas**, **oportunidades**, **debilidades** y **amenazas**, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo de la empresa, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la **Misión** institucional.

La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la institución.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentra las siguientes

- Facilitan el análisis del quehacer institucional que por atribución debe cumplir la empresa.
- Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de nuestra institución.
- De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y Visión de la empresa.

36

EI FODA

El FODA o DOFA, (SWOT, por sus siglas en inglés), es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar a una estrategia, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas, etc.

El cual permitirá conformar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización; permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por la empresa.

Esta sigla es usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios.

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo

de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Variables del análisis FODA.

Antes de abordar los pasos del procedimiento del análisis, es conveniente establecer los conceptos de las variables fundamentales que se utilizan, a saber: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se inicia con los conceptos de las variables internas y luego con las externas, por razón de agrupar los conceptos dentro de su misma categoría.

A). **Fortaleza.** Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, etc.

B). **Debilidad.** Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, etc.

C). **Oportunidades.** Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa. El reconocimiento de oportunidades es un reto para los administradores debido a que no se puede crear ni adaptar una estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial de crecimiento y utilidades de cada una de las oportunidades prometedoras o potencialmente importantes.

D). **Amenazas.** Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc. La responsabilidad de los administradores con respecto a las

amenazas, está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización

Las oportunidades y amenazas son variables externas que constituyen los límites determinados por el sector productivo a que pertenece una entidad, y el entorno general que define el ambiente competitivo.

Procedimiento para elaborar un análisis FODA

El procedimiento que aquí se propone para desarrollar el análisis FODA incluye los siguientes pasos:

1. Identificación de los criterios de análisis.
2. Determinación de las condiciones reales de actuación en relación a las variables internas y externas del análisis.
3. Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas (matriz).
4. Cálculo de los resultados
5. Determinación del balance estratégico
- 6.- Graficas y análisis de los resultados.
- 7.- Obtener conclusiones.

A continuación se explica cada etapa del proceso y además se ejemplifica para su mayor claridad y comprensión:

1. Identificación de los criterios de análisis. Un criterio de análisis es un factor a elegir, que se considera relevante en el desempeño de una organización, puede coincidir con un área administrativa (finanzas) o puede especificarse de una manera particular (capital de trabajo), no existe un número fijo establecido para los criterios, de hecho, pueden ser tantos como se desee, sólo se recomienda que no sea un número muy grande (menos de diez), a razón de enfocarse en aquellos que se consideren críticos, y se facilite a su vez, el manejo de los datos.

2. Determinación de las condiciones reales de actuación con relación a las variables internas y externas del análisis. En este punto se requiere que con base en la experiencia, los datos disponibles y el conocimiento general de la organización, se establezcan de la manera más objetiva una lista cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, percibidas en el presente. El número puede variar para cada una, aunque se recomienda establecer un límite igual de ser posible para todas, por ejemplo, las dos o tres consideradas como más relevantes.

3. Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas de acuerdo a una escala establecida de 1 a 3, donde el 3 denota el nivel mayor de actuación, el 2 el nivel medio y el 1 el nivel más bajo.

A partir de ello se asignará una calificación individual a la lista, para indicar, el grado de cada variable, de esta manera se puede establecer las diferencias entre ellas que permita jerarquizarlas.

4. Cálculo de los resultados de la siguiente manera: para el análisis por criterio, se debe sumar (horizontal o por renglón) el total de números asignados a la lista de cada una de las variables (fortalezas, debilidades etc.) correspondientes a cada criterio de análisis, obteniéndose así un total que expresado en porcentaje significa el 100% de la cantidad. A su vez se deben calcular los porcentajes individuales de cada una de las variables por criterio, esto se realiza dividiendo la suma de las ponderaciones de cada variable en su respectivo renglón (horizontal), entre la suma total del renglón es decir, lo que corresponde al 100%.

Para realizar el análisis global de la organización (que incluye a todos los criterios), se debe hacer primero, la suma por columna (hacia abajo) de todas las calificaciones asignadas a las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, lo que significa el gran total de cada una de ellas, y acto seguido, realizar la suma horizontal de esos grandes totales que signifique en porcentaje también el 100% y para determinar la contribución individual

La matriz FODA

Al tener ya determinadas cuales son las FODA en un primer plano, nos permite determinar los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, lo que implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración en dónde se determine, teniendo como referencias a la Misión y la Visión del Instituto, cómo afecta cada uno de los elementos de FODA.

Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los FODA a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia para la institución.

Estrategias.

La **Matriz FODA** nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada.

Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

(1) La Estrategia DA (Mini-Mini) En general, el objetivo de la estrategia **DA**

(Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las *debilidades* como las *amenazas*. Una institución que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria.

De hecho, tal institución tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas. Por ejemplo, esa institución podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas).

Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.

(2) La Estrategia DO (Mini-Maxi). La segunda estrategia, **DO** (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las *debilidades* y maximizar las *oportunidades*.

Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.

Por ejemplo, al Ada A Byron se le podría presentar la oportunidad de una gran demanda por sus egresados, pero su capacidad instalada podría ser insuficiente.

Una táctica alternativa podría ser obtener mayor presupuesto para construir las instalaciones necesarias.

Es claro que otra estrategia sería el no hacer absolutamente nada y dejar pasar la oportunidad y que la aproveche la competencia.

(3) La Estrategia FA (Maxi-Mini). Esta estrategia **FA** (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las *fortalezas* de la institución que pueden copar con las *amenazas* del medio ambiente externo.

Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas.

Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

(4) La Estrategia FO (Maxi-Maxi). A cualquier institución le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus *fortalezas* como sus *oportunidades*, es decir aplicar siempre la estrategia **FO** (Fortalezas –vs- Oportunidades)

Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.

Por ejemplo, el Ada A. Byron con su prestigio ampliamente reconocido como una de sus grandes fortalezas, podría aprovechar la oportunidad de la gran demanda externa por técnicos y profesionistas altamente capacitados.

Las instituciones exitosas, aún si ellas han tenido que usar de manera temporal alguna de las tres estrategias antes mencionadas, siempre hará lo posible por llegar a la situación donde pueda trabajar a partir de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Si tienen debilidades, esas instituciones lucharán para sobreponerlas y convertirlas en fortalezas. Si encaran amenazas, ellas las coparán para poder enfocarse en las oportunidades.

14. Comportamiento Del Mercado Nacional E Internacional, Gobierno, Proveedores, Clientes, Competidores, Industria

Hay sectores o industrias que son claves en la economía de un país; como ejemplos están las telecomunicaciones, el transporte, la banca comercial, la construcción, el energético, entre otros. En nuestro país, estos mercados tienen características de oligopolios por lo que, al haber pocas empresas, existe la posibilidad de que estas se coludan y eviten la competencia, cargando precios relativamente altos. Debido a la internacionalización de las economías, hoy en día se puede hablar de que México se encuentra inmerso en una economía comercial. Por esto, las empresas han tenido que evolucionar de un carácter nacional a uno internacional, buscando ser más eficientes y competitivos tanto en los costos de producción como en la calidad de ésta. Para lo anterior, ha sido necesario llevar a cabo relaciones estrechas y estratégicas entre el gobierno, los diversos organismos y las empresas, buscando una sinergia positiva que fomente la producción nacional, el comercio internacional así como las inversiones extranjeras; logrando con esto la generación de empleos, el fortalecimiento del mercado interno y el incremento de las exportaciones, reflejándose así en un incremento del bienestar económico y social que permite una mejor calidad de vida para la población mexicana.

Por tanto, dos de los pilares más importantes en los que se ha enfocado la economía mexicana son el fortalecimiento de la Pyme y el fomento a la exportación, debido a que por un lado, las Pymes tienen una importante participación en la generación de empleos y por otro lado, la exportación es una actividad económica que implica una demanda para la producción doméstica de bienes y servicios e incrementa los ingresos de la economía en general y de los exportadores.

Otros dos elementos indispensables de la economía comercial han sido: la apertura comercial y la atracción de inversión extranjera, éstas son el reflejo de la capacidad que tiene México para realizar negocios con el resto del mundo, ya que, por un lado la suscripción de Acuerdos para la Promoción y la Protección Recíproca de las Inversiones

(APPRIIs) ha otorgado a los inversionistas nacionales y extranjeros un marco jurídico que fortalece la protección a la inversión extranjera en México, así como a la inversión mexicana en el exterior, como resultado, se ha logrado atraer inversión extranjera directa hacia sectores de alto valor agregado, aumentando la producción nacional.

Por otro lado, México cuenta con la competitividad necesaria para que los negocios sean rentables y competitivos debido a la productividad y el costo en mano de obra, además, el país está ubicado prácticamente en el centro de los principales centros de consumo del mundo generando menores costos de transporte y finalmente, en México los procedimientos y tiempo necesario para abrir y cerrar una empresa, así como los trámites y tiempo requerido para obtener permisos de construcción, se han reducido gracias a los esfuerzos coordinados por las diferentes instituciones gubernamentales y a la eficiente política comercial.

Con lo anterior se deduce que México tiene una economía comercial favorable, ya que el país ha logrado adaptarse a la economía mundial. Diversos reportes y especialistas del tema señalan que México ha consolidado su actividad comercial con dos grandes potencias mundiales: Estados Unidos y la Unión Europea, convirtiendo al sector externo en el más dinámico del país y el mayor generador de empleos.

El comportamiento estable de la economía comercial ha permitido que las exportaciones además de haber crecido en volumen lo hayan hecho en la participación del mercado, señalando una mejor aceptación de los productos mexicanos en los mercados internacionales. El país en conjunto con los diferentes organismos está impulsando acciones para hacer aún más competitivo este componente exportador, logrando ampliar los mercados extranjeros así como la diversificación de los productos de exportación.

En síntesis, se puede concluir que la economía comercial en México ha demostrado ser un importante sector para fomentar y potenciar su participación en el comercio exterior contribuyendo a incentivar el desarrollo económico y social del país.

Clientes: Su relación con las estrategias de negocios

Los clientes de la empresa son otro grupo de interés y, a diferencia de los accionistas, éstos prefieren que los inversionistas reciban un rendimiento mínimo sobre sus inversiones. Los intereses de los clientes se maximizarían si la empresa mejora la calidad y la confiabilidad de sus productos, pero sin incrementar los precios. Este rendimiento alto para los clientes se podría obtener a expensas de negociar rendimientos más bajos para los accionistas que están en el mercado de capitales.

Los clientes, como grupos de interés, demandan productos confiables a precios tan bajos como sea posible. Los proveedores quieren tener a clientes leales, dispuestos a pagar por los bienes y los servicios que reciben precios tan altos como sea posible. Las

comunidades sede quieren que haya empresas dispuestas a ser empleadores a largo plazo y que les proporcionen ingresos fiscales sin exigirles demasiados servicios públicos de apoyo. Los dirigentes de los sindicatos están interesados en que sus afiliados tengan empleo seguro, en condiciones laborales muy convenientes. Por consiguiente, los grupos de interés del mercado de los productos suelen quedar satisfechos cuando el margen de utilidad de la empresa ellos.

La empresa sólo podrá presentar una competitividad estratégica si puede satisfacer a un grupo de clientes utilizando sus ventajas competitivas como base para competir en cada mercado de productos. Una razón clave por la que las empresas deben satisfacer a los clientes con su estrategia de negocios es que los rendimientos que obtienen de sus relaciones con ellos son la savia de todas las organizaciones. En pocas palabras: “si no hay clientes, no hay negocio”.

Las empresas más exitosas procuran encontrar formas nuevas de satisfacer a los clientes actuales y de satisfacer las necesidades de los nuevos. Dell Inc. hace esto con un “sentido incesante de urgencia y velocidad” porque piensa que las soluciones a las necesidades de los clientes se deben presentar de forma inmediata e impecable. En fecha reciente, para satisfacer las necesidades de los usuarios caseros y de las oficinas pequeñas, y para incrementar su rentabilidad, Dell empezó a vender la primera impresora láser que cuesta menos de 100 dólares. Al igual que otras empresas interesadas en satisfacer las necesidades de los clientes, maneja sus relaciones con ellos de forma que le permite comprender sus necesidades presentes y futuras.

Administración efectiva de las relaciones con los clientes

Cuando una empresa brinda un valor superior a sus clientes fortalece sus relaciones con ellos. Las relaciones interactivas y sólidas con los clientes a menudo sientan las bases para que las actividades de la empresa atiendan las necesidades de exclusividad de sus clientes de forma rentable.

Harrah’s Entertainment considera que proporciona un valor superior a los clientes porque “es la empresa del sector de los juegos de azar que está más orientada a los servicios y diversificada en términos geográficos”. Es importante señalar que el hecho de brindar un valor superior con frecuencia genera mayor lealtad por parte de los clientes, la cual, a su vez, tiene una correlación positiva con la rentabilidad. Por ejemplo, en el sector de los servicios financieros se ha estimado que las empresas “pueden aumentar sus utilidades cerca de 100 por ciento con sólo retener a cinco por ciento más de clientes”. No obstante, la mayor cantidad de opciones y el fácil acceso a información acerca de la funcionalidad de

los productos de las empresas están generando clientes cada vez mejor informados y más sofisticados, lo cual dificulta la posibilidad de ganar su lealtad”.

Quién: Determinación de quiénes son los clientes a los que atenderá la empresa

La decisión de quién es el cliente meta que la empresa pretende atender con su estrategia de negocios es muy importante. Las empresas dividen a los clientes en grupos basándose en sus diferentes necesidades (en la siguiente sección se analizan las necesidades con más detenimiento) para tomar esta decisión. Dividir a los clientes en grupos con base en sus necesidades se conoce como segmentación del mercado, un proceso que consiste en reunir, en grupos individuales e identificables, a personas que tienen necesidades similares. Por ejemplo, en el negocio de los alimentos para animales, los productos que necesitan los dueños de mascotas (por ejemplo, perros y gatos) no son los mismos que necesitan los dueños de animales pro- ductivos (por ejemplo, ganado en pie). La empresa, como parte de su estrategia de negocios, desarrolla un programa de marketing para vender los productos de forma efectiva a su grupo particular de clientes meta.

44

Gobierno corporativo

El gobierno corporativo es el conjunto de mecanismos que se utilizan para administrar la relación entre los accionistas, así como para determinar y controlar el rumbo estratégico y el desempeño de la organización. La parte central del gobierno corporativo radica en identificar formas que garanticen que las decisiones estratégicas serán tomadas debidamente. El gobierno corporativo también se puede concebir como el medio que utilizan éstas para determinar el orden entre las partes (los propietarios de la empresa y sus altos directivos), que podrían tener intereses encontrados. Por consiguiente, el gobierno corporativo refleja y aplica los valores de éstas. En las empresas modernas (sobre todo las de Estados Unidos y el Reino Unido), un objetivo primordial de su gobierno es garantizar que los intereses de los altos directivos concuerden con los de los accionistas. El gobierno corporativo involucra la supervisión de áreas en las cuales podrían existir conflictos de intereses de los propietarios, los directivos y los miembros del consejo de administración. Estas áreas incluyen la elección de los consejeros, la supervisión general del sueldo del presidente y la supervisión más estricta del sueldo de los presidentes y de la estructura general y el rumbo estratégico de la organización.

El gobierno corporativo efectivo también interesa a los países. Como dijera un estudioso: “Todo país quiere que las empresas que operan dentro de sus fronteras florezcan y crezcan de modo que proporcionen empleo, riqueza y satisfacción, no sólo para mejorar los niveles de vida en lo material, sino también para reforzar la cohesión social. Estas aspiraciones no se pueden alcanzar a menos que esas empresas sean competitivas en el

ámbito internacional de forma sostenida, y la perspectiva a mediano y largo plazo es la que hace que el buen gobierno corporativo sea de vital importancia”.

Por lo tanto, el gobierno corporativo refleja las normas de la organización y, a su vez, éstas reflejan colectivamente las normas de la sociedad. En muchas empresas, los accionistas requieren que los altos directivos asuman su responsabilidad en las consecuencias de las decisiones que toman y los resultados que generan. Al igual que estas empresas y sus consejos, las naciones que gobiernan de forma efectiva sus empresas pueden obtener una ventaja competitiva sobre países rivales. En varios países, pero sobre todo en Estados Unidos y el Reino Unido, la meta fundamental de las organizaciones comerciales es maximizar el valor para los accionistas. Por lo general, éstos son considerados grupos de interés clave de las empresas porque son sus propietarios legales. Los dueños de una empresa esperan que los altos directivos y otros implicados en las acciones de la empresa (por ejemplo, el consejo de administración) tomen decisiones que lleven a maximizar el valor de la empresa y, en consecuencia, el patrimonio de los propietarios.

Proveedores

Los proveedores pueden recurrir a los aumentos de precio o a la disminución de la calidad de sus productos como medio para ejercer su poder sobre las empresas que compiten en una industria. Si una empresa no puede recuperar los incrementos en costos que aplican sus consumidores por medio de su propia estructura de precios, entonces las acciones de los proveedores reducirán su rentabilidad. Un grupo de proveedores es poderoso cuando:

- Está dominado por unas cuantas empresas grandes y está más concentrado que la industria a la que le vende.
- No existen productos sustitutos satisfactorios para las empresas dentro de una industria.
- Las empresas de la industria no son un cliente importante para el grupo de proveedores.
- Los bienes de los proveedores son fundamentales para el éxito de los compradores en los mercados.
- La efectividad de los productos de los proveedores significa que las empresas dentro de la industria tendrán que pagar costos muy altos por cambiar a otros productos.
- Plantea una amenaza creíble de la posible integración hacia delante dentro de la industria de los compradores. La credibilidad se refuerza cuando los proveedores cuentan con muchos recursos y ofrecen un producto muy diferenciado. El sector de las líneas aéreas ofrece un ejemplo de un caso en el cual el poder de negociación de los proveedores está cambiando. El número de proveedores no es grande, pero la demanda de aviones tampoco es demasiado grande. Boeing y Airbus compiten de forma denodada para llevarse los pedidos de aeronaves grandes. Sin embargo, como la estrategia de las

líneas aéreas ha cambiado para dirigirse ahora hacia los vuelos de distancias cortas y de costos bajos, ello ha mejorado la suerte de otros fabricantes de aviones, que producen naves más pequeñas y más eficientes.

Competidores

La identificación de nuevas empresas entrantes es importante porque éstas pueden significar una amenaza para la participación de mercado que tienen los competidores existentes. Una razón que explica por qué las nuevas empresas entrantes representan una amenaza es que ellas conllevan más capacidad productiva. A menos que la demanda de un bien o servicio vaya en aumento, la capacidad adicional mantiene bajos los costos para los consumidores, lo cual da por resultado menos ingresos y rendimientos para las empresas en competencia. A menudo las nuevas empresas entrantes tienen un decidido interés por conseguir una participación grande del mercado. Por consiguiente, los nuevos competidores pueden obligar a las empresas existentes a ser más efectivas y eficientes y a aprender a competir en nuevas dimensiones (por ejemplo, utilizando un canal de distribución por Internet).

La probabilidad de que otras empresas entren en una industria depende de dos factores: las barreras para la entrada en la industria y las represalias que se esperen de las que ya están participando en ella. Las barreras para la entrada dificultan el ingreso de nuevas empresas a la industria y, con frecuencia, las colocan en desventaja competitiva cuando consiguen entrar. En consecuencia, las altas barreras para la entrada en esa industria incrementan los rendimientos para las empresas que existen en ella y pueden permitir que algunas de ellas la dominen. Es interesante señalar que, aun cuando el sector de las líneas aéreas tiene altas barreras para la entrada (por ejemplo, altos costos de capital), algunas nuevas empresas han entrado en años recientes, entre otras AirTran Airways (ATA) y JetBlue. Como se explica en el caso con el que comienza el capítulo, las dos empresas entrantes han creado retos competitivos para las principales líneas aéreas, sobre todo debido a los problemas económicos de inicios del siglo XXI. Las dos empresas compiten en el segmento de los costos bajos, en el cual la demanda de los consumidores se ha incrementado y ha provocado que las líneas aéreas tradicionales, de costos altos, sean menos competitivas y más vulnerables a las acciones de competencia de estas nuevas líneas aéreas.

Las nuevas empresas entrantes tienen un dilema cuando deben enfrentar las economías de escala de los competidores actuales. La entrada a pequeña escala las coloca en desventaja de costos. Por otra parte, la entrada a gran escala, en cuyo caso la nueva empresa entrante fabrica altos volúmenes de un producto para lograr economías de

escala, presenta el riesgo de desatar fuertes represalias de los competidores. Ésta es la situación que enfrentan las nuevas empresas entrantes potenciales de China. Las empresas chinas tienen una capacidad importante para producir automóviles y partes, como se explica en el recuadro “Enfoque estratégico” en el que se habla de la industria automotriz global, pero sus marcas no gozan del reconocimiento necesario para presentar un reto a las empresas automotrices globales de mayor tamaño.

Los competidores establecidos a veces gozan de ventajas en costos que las nuevas empresas entrantes no pueden replicar. Algunos ejemplos serían la tecnología de productos patentados, el acceso preferente a materias primas, las plazas deseables y los subsidios del gobierno. Para poder competir con éxito las nuevas empresas entrantes deben reducir la importancia estratégica de estos factores. La entrega directa de las compras al consumidor puede contrarrestar la ventaja de una plaza deseable; por ejemplo, los nuevos establecimientos de alimentos en una plaza poco deseable muchas veces aplican esta práctica. Asimismo, las distribuidoras de automóviles ubicadas en zonas poco atractivas (tal vez el centro de una ciudad) pueden brindar servicios superiores (por ejemplo, recoger un automóvil para darle servicio y después entregárselo al cliente) para superar la ventaja de la plaza de un competidor.

Industria

Un sector industrial está compuesto por un grupo de empresas que fabrican productos que son sustitutos similares. Cuando estas empresas compiten, también influyen unas en otras. Por lo general los sectores industriales incluyen una abundante mezcla de estrategias para competir que las empresas utilizan cuando buscan la competitividad estratégica y los rendimientos superiores al promedio. En parte eligen estas estrategias debido a la influencia de las características de un sector industrial. En el recuadro “Enfoque estratégico” en el que se habla de la industria automotriz se analiza la naturaleza global de la competencia en esta industria y se ilustran los problemas que están teniendo las empresas con las fuerzas de la competencia en un sector industrial.

Como se explica en el recuadro “Enfoque estratégico” sobre la industria automotriz global, el entorno del sector a menudo tiene un efecto en la competencia estratégica y los rendimientos superiores al promedio de una empresa más directo que el efecto que produce el entorno general. La intensidad de la competencia en el sector industrial y su potencial para las utilidades están en función de las cinco fuerzas de la competencia: las amenazas que plantean las nuevas empresas entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, los productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre los competidores.

El modelo de las cinco fuerzas de la competencia expande el terreno del análisis de la competencia. Por lo general, cuando las empresas estudiaban el entorno de la competencia se concentraban en las empresas con las que sostenían una competencia directa. No obstante, las empresas deben buscar en un ámbito más amplio para poder identificar a los competidores actuales y potenciales, así como a los clientes potenciales y a las empresas que los atienden. El hecho de competir por obtener el favor de los mismos clientes y, por lo tanto, la posibilidad de estar sujeto a la influencia del valor que los clientes conceden a la plaza y a las capacidades de la empresa en sus decisiones se conoce como microestructura del mercado. Es muy importante entender este campo porque en años recientes las fronteras que separan a las industrias se han ido borrando. Por ejemplo, las empresas de telecomunicaciones ahora compiten con las transmisoras por cable, los fabricantes de software brindan servicios de finanzas personales, las líneas aéreas venden fondos mutualistas y los fabricantes de automóviles venden seguros y proporcionan financiamiento. Cuando se trata de definir los mercados es necesario enfocarse en los clientes, en lugar de hacerlo en las fronteras de una industria específica, pero las fronteras geográficas también son importantes. Las investigaciones indican que distintos mercados geográficos para el mismo producto pueden presentar condiciones de competencia muy diferentes.

El modelo de las cinco fuerzas de la competencia reconoce que los proveedores pueden ser competidores de una empresa (integrándose hacia delante), al igual que los compradores (integrándose hacia atrás). Varias empresas se han integrado hacia delante en la industria farmacéutica mediante la adquisición de distribuidores o de negocios mayoristas. Además, las empresas que optan por entrar en un nuevo mercado y las que fabrican productos que son sustitutos adecuados de productos existentes se pueden convertir en competidores de la empresa.

15. Construcción De Ventajas Competitivas

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos en los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el

mercado.

Los tres tipos genéricos de estrategia competitiva son:

1. Luchar por ser el productor líder en costos en la industria (El esfuerzo por ser productor de bajo costo)
2. Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (Estrategia de diferenciación)
3. Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (Estrategias de enfoques y especialización).

Tipo de característica

- Objetivo estratégico
- Base de la ventaja competitiva
- Línea de productos
- Enfoque de producción
- Enfoque de mkt
- Conservación de la estrategia

Liderazgo De Bajo Costo

- Una amplia muestra representativa del mercado.
- Costos más bajos que los competidores.
- Un buen producto básico con pocos elementos superfluos.
- Reducción de costos sin sacrificar calidad aceptable.
- Transformar las características del producto para su bajo costo.
- Precios económicos/ buen valor.

Diferenciación

- Una amplia muestra representativa del mercado.
- Capacidad de ofrecer algo distinto a los competidores.
- Muchas variaciones en los productos.
- Inventar formas de crear valor para los compradores.
- Integrar características que estén dispuestos a pagar los clientes.
- Usar características para crear una reputación e imagen de la marca

Enfoque

- Nicho de mercado limitado.
- Costo bajo al atender el nicho.
- Adapta las necesidades especializadas del segmento objetivo.
- Adaptada al nicho.
- Comunica la capacidad a satisfacer requerimientos de comprador.
- Dedicarse totalmente a la satisfacción del nicho.

Estrategias de enfoque y especialización consisten en la selección de un nicho de mercado donde los cobradores tienen preferencias o necesidades específicas. El nicho se puede definir por exclusividad geográfica, por requerimientos especializados para el uso del producto o por atributos especiales del producto que solo atraerán a los miembros del nicho. Por ejemplo: Rolles Royce (Automóviles de gran lujo). Las estrategias de enfoque son atractivas cuando:

El poder competitivo de una estrategia de enfoque es mayor cuando:

- Los segmentos con un gran crecimiento rápido son suficientemente grandes para ser rentable, pero lo suficientemente pequeños para no interesar a los grandes competidores.
- Ningún otro rival se está concentrando en el segmento, y
- Los compradores del segmento requieren productos especiales de experiencia o uso.

La capacidad de la compañía con enfoque impone barreras de entrada, por lo que otras compañías que no pertenecen al nicho, encuentran muy difícil ingresar a él. Las 6 maneras básicas para montar ofensivas estratégicas son:

1. Ataque a los puntos fuertes de los competidores:

Para tener éxito, el iniciador necesita contar con las suficientes fuerzas y recursos para adquirir por lo menos una participación en el mercado de los rivales objetivo.

2.- Ataque a los puntos débiles de los competidores:

Tiene mayores probabilidades de éxito retar a los rivales donde son más vulnerables que retarlos donde son más fuertes, en especial si el retador tiene ventajas en las áreas donde los rivales son débiles.

3.- Ataque simultaneo en muchos frentes.

Es lanzar una gran ofensiva competitiva que incluye varias iniciativas importantes, para tratar de desequilibrar al rival, distraer su atención y forzarlo a canalizar sus recursos a fin de proteger todos sus frentes simultáneamente.

4.- Ofensivas laterales

Evitan las confrontaciones directas y en lugar de ello se concentra en los atributos innovadores de los productos, los avances tecnológicos y la entrada temprana en los mercados geográficos menos competidos.

5.- Ofensivas tipo guerrilla

Están adaptadas para los pequeños retadores que no cuentan ni con los recursos ni con la visibilidad en el mercado para montar un ataque a toda escala contra las compañías.

6.- Golpes de apropiación

Crean una ventaja competitiva al colocar al agresor en una posición competitiva primordial a la cual no tienen acceso los rivales o frente a la cual se sienten desalentado y no la tratan de igualar.

16. Estrategias funcionales

Las estrategias a nivel funcional, las que se dirigen a mejorar la eficiencia de las operaciones de una empresa y, por lo tanto, su capacidad para mantener niveles superiores en eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente.

Las relaciones de las estrategias funcionales, las habilidades distintivas, la diferenciación los costos bajos, la creación del valor y la rentabilidad; las habilidades distintivas moldean las estrategias a nivel funcional, los gerentes pueden construir recursos y habilidades que mejoren las habilidades distintivas de una compañía las habilidades distintivas moldean las estrategias a nivel funcional, los gerentes pueden construir recursos y habilidades que mejoren las habilidades distintivas de una compañía.

Las empresas que aumentan el valor a través de la diferenciación, mientras que al mismo tiempo reducen su estructura de costos, crean más valor que sus rivales y esto conduce a una ventaja competitiva y a una rentabilidad superior.

Lograr una eficiencia superior

La medida más sencilla de eficiencia es la cantidad de entradas que se requieren para producir un producto determinado; es decir, $\text{eficiencia} = \text{salidas} / \text{entradas}$. Mientras más eficiente sea una empresa, menos entradas necesitará para producir una salida y por lo tanto su estructura de costos será menor. Puesto de otra manera una empresa eficiente tiene productividad superior y por lo tanto, menores costos que su rival.

Eficiencia y economías de escala

Las economías constituyen una reducción en el costo unitario que se asocia a una gran escala de productos.

- ✓ Una fuente de economías de escala es la capacidad de distribuir los costos fijos en un gran volumen de producción.
- ✓ Otra fuente de economías de escala es la capacidad de las empresas de producir en grandes volúmenes para lograr una mayor división del trabajo y especialización.

Las economías de escala fomentan la rentabilidad, tal como se mide en rendimientos sobre el capital invertido (ROIC, por sus siglas en inglés), en muchas maneras.

Existen economías de escala de producción, ventas y comercialización, así como en investigación y desarrollo, y el efecto general de lograr economías de escala es reducir los gastos como un porcentaje de los ingresos sobre los costos de los bienes vendidos (COGS, por sus siglas en inglés), ventas, gastos generales y administrativos (SG & A), y desembolsos en investigación y desarrollo. Al hacer un uso más intensivo de la capacidad existente, una empresa puede aumentar la cantidad de ventas que generan su propiedad, planta y equipo (PPE), con lo cual reduce la cantidad que necesita para generar un dólar en ventas, lo que aumenta la rotación del capital y su ROIC.

Los gerentes deben conocer no solamente el alcance de las economías de escala, sino también comienzan a presentarse las antieconómicas de escala.

Eficiencia y los efectos del aprendizaje

Los efectos del aprendizaje son ahorros en costos que provienen de aprender a partir de lo que se hace. Por ejemplo, la mano de obra aprende por repetición la mejor manera de realizar una tarea. Por lo tanto, la productividad aumenta con el paso del tiempo, y el costo unitario decae a medida que los individuos aprenden la manera más eficiente de desempeñar una tarea particular. Es igualmente importante que la administración de una nueva instalación manufacturera típicamente aprenda como manejar mejor una nueva operación cuando ha transcurrido algún tiempo. De ahí que los costos de producción se reduzcan debido al aumento en la productividad de la mano de obra y en la eficiencia de la administración.

Los defectos en el aprendizaje tienden a ser más importantes cuando una tarea tecnológicamente compleja se repite porque hay más que aprender.

Los efectos del aprendizaje se asocian normalmente al proceso de manufactura, existen razones para creer que son igual de importantes en las industrias de servicio.

En términos de curva de costo unitario de una empresa, las economías de escala implican un movimiento a lo largo de la curva, la eficiencia de los efectos del aprendizaje implica un desplazamiento a la baja de toda la curva a medida que tanto la mano de obra como la administración se vuelven más eficientes con el paso del tiempo con el paso del tiempo para desempeñar sus tareas en todos los niveles de producción.

En términos contables, los efectos del aprendizaje en un ambiente de producción reducirán el costo de los bienes vendidos como porcentaje de los ingresos, con lo cual le permitirán a la empresa obtener un retorno superior sobre las ventas y sobre el capital invertido.

Sin embargo, no importa que tan compleja sea la tarea, los efectos del aprendizaje se extinguen después de un tiempo. Cuando se presentan cambios en el sistema de producción de una empresa, como resultado de una fusión o del uso de nueva tecnología de información, por ejemplo, el proceso de aprendizaje debe comenzar otra vez.

Eficiencia y la curva de la experiencia

La curva de experiencia se refiere a la reducción sistemática de la estructura de costos y a las consecuentes reducciones en el costo unitario que se han observado durante la vida de un producto. De acuerdo con el concepto de la curva de experiencia, los costos de manufactura de un producto típicamente se reducen en una cantidad característica cada vez que la producción se acumula del mismo se duplica (la producción acumulada es la producción total de un producto desde su introducción).

La importancia estratégica de la curva de la experiencia es clara: al aumentar el volumen de producto y la participación de mercado de una compañía se reducirá su estructura de costos en relación con sus rivales.

Una vez que ha recorrido la curva de la experiencia debido a su eficacia superior, es probable que la empresa tenga importantes ventajas de costo sobre sus competidoras.

Existen tres razones por las cuales los gerentes no pueden volverse complacientes con respecto a sus ventajas de costos basadas en la eficiencia y que se derivan de los efectos de la experiencia.

- ✓ En primer lugar, como ni los efectos del aprendizaje ni las economías de escala duran para siempre, es probable que la curva de la experiencia llegue a su punto más bajo en algún momento; en realidad debe hacerlo por definición. Una ventaja competitiva sostenible debe basarse en factores estratégicos distintos a los de minimización de los costos de producción mediante el uso de las tecnologías existente, factores tales como mejor respuesta a los cliente, calidad del producto o innovación.
- ✓ En segundo lugar siempre se están dando cambios en el ambiente externo que afectan el modelo de negocios de una empresa, por lo que las ventajas de costos que se logran de los efectos de la experiencia se volverán obsoletas con el desarrollo de nuevas tecnologías. el cambio tecnológico puede alterar las reglas del juego y exigir que empresas que antes tenían bajos costos tomen medidas para restablecer su ventaja competitiva.
- ✓ Una razón más para evitar la complacencia es que la producción de un gran volumen de artículos no necesariamente le da a una empresa una estructura de costos menor. Diferentes tecnologías tienen diferentes estructuras de costos.

En muchas industrias, las nuevas tecnologías de manufactura atraen la promesa de permitirles a los pequeños fabricantes producir a costos unitarios comparables a los de las grandes operaciones de línea de ensamble.

Eficiencia, manufactura flexible y adaptación a las masas

La idea de que la mejor manera de lograr una alta eficacia y una menor estructura de costos es a través de la producción en masa de una producción estandarizada es central al concepto de las economías de escala. Producir una mayor variedad de productos en una fábrica supone corridas más cortas de producción, lo que implica una incapacidad por lograr economías de escala y costos mayores. Es decir, una amplia variedad de productos dificulta a una empresa aumentar su eficiencia de producción y con ello reducir sus costos unitarios.

Esta visión de la eficiencia de producción se ha enfrentado al reto de surgimiento de las tecnologías de manufactura flexible. El término tecnología flexible de manufactura o producción magra cubre una diversidad de tecnologías de manufactura que han diseñado para reducir los tiempos de preparación de equipo de complejo, para aumentar el uso de las máquinas individuales a través de una mejor programación y para mejorar el control de calidad en todas las etapas del proceso de manufactura.

Las tecnologías de manufactura flexible le permiten a la empresa producir una variedad más amplia de productos terminales a un costo unitario que algún momento se lograría solamente a través de la producción en masa de un producto estandarizado. Estas varían en cuanto a su complejidad y sofisticación.

Comercialización y eficiencia

La estrategia de comercialización que adopta una empresa puede tener un impacto muy grande en la eficiencia y en la estructura de costos. La estrategia de comercialización se refiere a la postura que adopta una compañía en relación con la fijación de precios, las promociones, la publicidad, el diseño de producto y la distribución.

Las tasas de abono al cliente son el porcentaje de clientes de una compañía que cada año se van con la competencia. Las tasas de abandono dependen de la lealtad de los clientes, lo cual, a su vez, es función de la capacidad de la empresa para satisfacer a sus clientes. Como lograr hacer un cliente nuevo implica algunos costos fijos de una sola vez para publicidad, promociones y cosas semejantes, existe una relación directa entre las tasas de abandono y los costos. Mientras más tiempo una empresa conserve a un cliente, mayor será el volumen de ventas unitarias que le genere, las cuales pueden enfrentarse a estos costos fijos y menor el costo unitario de cada venta. De esta manera, al reducir las tasas de abandono de los clientes se permite a la empresa lograr una estructura de costos más bajos.

Mientras más tiempo permanezca un cliente con la empresa, más será posible distribuir los costos de captarlo entre compras repetidas, con lo cual se elevará la utilidad por cliente. De esta manera, existe una relación positiva entre el tiempo que un cliente, lograra un rendimiento mayor sobre su inversión al adquirir clientes, con lo cual la rentabilidad se elevará.

Manejo de materiales, justo a tiempo y eficiencia

El manejo de materiales comprende las actividades necesarias para obtener entradas de materiales y componentes para una instalación de producción (incluso los costos de comprar las entradas de materiales) a través del proceso de producción y fuera a través de un sistema de distribución hasta el usuario final. Como existen tantos recursos de costo en este proceso, el potencial para reducir costos a través de estrategias más eficientes para el manejo de materiales es enorme.

El mejoramiento de la eficiencia en la función de manejo de materiales por lo común requiere la adopción de un sistema de inventarios justo a tiempo (JIT, por sus siglas en inglés), que se haya diseñado para economizar en el costo de mantener un inventario al lograr que los componentes lleguen a la planta de manufactura justo a tiempo para ingresar al proceso de producción, o que los bienes se entreguen en una tienda de ventas al menudeo solamente cuando se agoten las existencias. El principal ahorro en costos procede de aumentar la rotación de inventarios, lo cual reduce los costos que se derivan de mantener un inventario, como son los costos de bodega y almacenamiento, y la necesidad de la empresa de capital de trabajo.

Los sistemas de inventario JIT reducen la necesidad de capital de trabajo (puesto que hay menos que guardar), con lo cual se reducen las necesidades de capital, se aumenta la rotación del capital y, por extensión, se impulsa el retorno sobre el capital invertido.

La desventaja de los sistemas JIT es que dejan a la empresa sin existencia de respaldo. Si bien el almacenamiento de estas es costoso, pueden ayudar que una empresa salve la escasez de las entradas de materiales que puedan surgir por problemas entre proveedores (por ejemplo, una disputa laboral en un proveedor clave) y le ayudan a la empresa a responder con rapidez a los aumentos de la demanda. Sin embargo, siempre hay formas de rodear estas limitaciones. Por ejemplo, para reducir los riesgos que se derivan de la dependencia en un solo proveedor de una entrada importante de material, la empresa puede optar por obtener esta de múltiples proveedores.

Estrategia de investigación y desarrollo y eficiencia

La investigación y el desarrollo ayudan a una empresa a ser más eficiente y a reducir su estructura de costos de dos maneras. En primer lugar, la función de la investigación y desarrollo puede impulsar la eficiencia al diseñar productos fáciles de fabricar. Al reducir la cantidad de partes que componen un producto, la investigación y desarrollo puede reducir enormemente el tiempo necesario para el ensamble, lo que se traduce en mayor productividad del empleado, menores costos y mayor rentabilidad.

La segunda manera en que la función de investigación y desarrollo puede ayudar a una empresa a lograr una estructura de costos reducida es si introduce innovaciones en los procesos antes que nadie. Una innovación en el proceso es una forma nueva de operar los procesos de producción que mejora su eficiencia. A menudo ha constituido una fuente fundamental de ventaja competitiva.

Estrategia de recursos humanos y eficiencia

La productividad de los empleados es uno de los determinantes clave de la eficiencia, de la estructura de costos y de la rentabilidad de una empresa. Cuando los empleados de manufactura son productivos pueden reducir el costo de los bienes que se venden como porcentajes de los ingresos; cuando lo es la fuerza de ventas, puede aumentar los ingresos por ventas para un nivel determinado de gastos; y cuando lo son los empleados de la función de investigación y desarrollo, pueden impulsar el porcentaje de ingreso que se generan partir de los nuevos productos para un nivel determinado de desembolsos en investigación y desarrollo. De esta manera, los empleados productivos reducen el costo de generar ingresos, aumentan el rendimiento sobre las ventas y, por extensión, impulsan el retorno sobre el capital invertido por la compañía. El reto para la función de recursos humanos de la empresa es idear maneras de aumentar la productividad de los empleados. Entre las alternativas que están las estrategias de contratación, la capacitación de los empleados, la organización de la fuerza de trabajo en equipos autodirigidos y relacionar la paga con el desempeño.

❖ Estrategias de contratación. Muchas empresas bien conocidas por sus empleados productivos dedican mucha atención a la Contracción. Es importante asegurarse que la estrategia de contrataciones de la compañía sea consistente con su propia organización interna, cultura y prioridades estratégicas. La gente que contrata una compañía debe tener atributos que se empaten con sus objetivos estratégicos.

❖ Capacitación de los empleados. Los empleados son un elemento fundamental para el proceso de producción. Los que están muy capacitados pueden desempeñar las tareas con mayor rapidez y precisión y tienen mayores probabilidades de aprender las complejas tareas que se asocian a muchos métodos modernos de producción que individuos con menos habilidades. La capacitación mejora los niveles de habilidad de los empleados y le reditúa a la empresa ganancias en eficiencia derivadas de la productividad gracias al aprendizaje y a la experimentación.

❖ Equipos autodirigidos. El uso de equipos autodirigidos cuyos miembros coordinan sus propias actividades, incluso sus propias decisiones respecto a contratación, capacitación, trabajo y recompensas, se ha ampliado con rapidez. El equipo típico comprende entre cinco y quince empleados que producen un producto completo o emprenden una tarea en su totalidad. Los miembros del equipo aprenden todas las áreas que le corresponden a este y se rotan de una a otra. Debido a que alguno de los resultados de este enfoque es una fuerza de trabajo más flexible, los miembros del equipo pueden sustituir a sus compañeros ausentes y encargarse de las áreas administrativas tales como programación de trabajos y vacaciones, pedido de materiales y contratación de nuevos miembros. La mayor responsabilidad que se otorga a los miembros del equipo en el poder que se les da son motivadores. El empowerment es el proceso mediante el cual los empleados de niveles inferiores reciben el poder de tomar decisiones. A menudo la gente responde bien cuando se le da mayor autonomía y responsabilidad. Un motivador

adicional son los bonos de desempeño que se proporcionan por la producción del equipo y por el logro de objetivos de calidad.

Sistemas de información, internet y eficiencia

Con la rápida expansión de las computadoras, el crecimiento explosivo de internet y de las redes corporativas internas (las cuales se basan en los estándares de internet), y la divulgación de fibra óptica de banda ancha elevada y tecnología digital inalámbrica, la función de los sistemas de información se está desplazando a la central en la búsqueda de eficiencias en la operación y de una menor estructura de costos. El impacto de los sistemas de información en la productividad tiene un amplio alcance y afecta potencialmente a todas las demás actividades de una empresa.

Infraestructura y eficiencia

La infraestructura de una empresa, es decir, su estructura, cultura, estilo de liderazgo estratégico y sistema de control, determina el contexto dentro del cual se dan todas las demás actividades de generación de valor. Una infraestructura adecuada puede fomentar un compromiso de toda la compañía con la eficiencia y promueve la cooperación entre las distintas funciones en búsqueda de las metas de eficiencia.

Lograr una calidad superior

Los productos de alta calidad son confiables, en el sentido de que hacen el trabajo para el que se les diseñó y lo hacen bien, además de que los consumidores los perciben como poseedores de atributos superiores.

Lograr una confiabilidad superior

La principal herramienta que los gerentes utilizan para aumentar la confiabilidad de su oferta de productos es la administración de la calidad total, o alguna variante de la misma, como la metodología de mejoramiento de la calidad Six Sigma que General Electric hizo famosa. La administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés) subraya que todas las operaciones de la empresa se deben dirigir al mejoramiento de la confiabilidad de la oferta de productos de la empresa.

La filosofía subyacente a la TQM, tal como la propuso Deming, se fundamenta en la siguiente cadena de reacción en cadena de cinco pasos.

1. Una calidad mejorada implica una reducción en los costos debido a menos trabajo repetido, menos errores, menos retrasos y un mejor uso del tiempo y de los materiales.
2. En consecuencia, la productividad mejora.

3. Una mejor calidad lleva a una mayor participación de mercado y le permite a la compañía elevar precios.
4. Esto aumenta la rentabilidad de la empresa y le permite permanecer en el negocio.
5. De esta manera, la empresa crea más trabajos.

Implementación de metodologías para aumentar la contabilidad

Papel que desempeñan las diferentes funciones en la implementación de la TQM.

Función de creación de valor	Papeles fundamentales
Infraestructura (liderazgo)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar liderazgo y compromiso con la calidad. 2. Encontrar maneras de medir calidad. 3. Establecer metas y crear incentivos. 4. Solicitar contribuciones de los empleados. 5. Fomentar la cooperación entre las funciones.
Producción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acortar las corridas de producción 2. Rastrear los defectos hasta sus orígenes.
Comercialización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Centrarse en el cliente. 2. Proporcionar retroalimentación de los clientes sobre la calidad.
Manejo de valores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Racionalizar a los proveedores. 2. Ayudarles a los proveedores a implantar la TQM. 3. Rastrear los defectos hasta los proveedores.
Investigación y desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar productos que sean fáciles de fabricar
Sistemas de información	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar sistemas de información para monitorear las tasas de abandono.
Recursos humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instituir programas de capacitación en TQM. 2. Organizar a los empleados en equipos en equipos de calidad.

- ❖ Consolidar el compromiso de la organización con la calidad: Existen pruebas d que la TQM hará poco para mejorar el desempeño de una empresa a menos de que todos los miembros de una organización la adopten.
- ❖ Enfoque en el cliente
- ❖ Encontrar maneras de medir la calidad
- ❖ Fijar metas y crear incentivos
- ❖ Solicitar información de entrada de los empleados
- ❖ Identificar defectos y rastrear sus orígenes
- ❖ Relaciones con proveedores
- ❖ Diseño para factibilidad de manufactura.
- ❖ Romper con las barreras entre las funciones.

Lograr una innovación superior

La capacidad de desarrollar productos o procesos innovadores nuevos le da a una empresa una ventaja competitiva fundamental que le permite

- 1) Diferenciar sus productos y cargar un precio mayor y/o
- 2) Reducir su estructura de costos por debajo de la de sus competidores.

Para mantener una ventaja competitiva se necesita un compromiso continuo en la innovación.

La elevada tasa de fracaso al innovar

Aunque promover innovaciones puede convertirse en el origen de una ventaja competitiva, la tasa de fracaso de los productos nuevos e innovadores es elevada.

En un análisis a profundidad del desarrollo de productos en tres empresas (una dedicada a los productos químicos y dos a los medicamentos) se encontró que aproximadamente 60 por ciento de los proyectos de investigación y desarrollo se terminaban desde el punto de vista técnico, 30npor ciento se comercializaba y solamente 12 por ciento obtenía una ganancia por encima del costo capital de su compañía.

Estas evidencias sugieren que muchos proyectos de investigación y desarrollo no dan lugar a un producto comercial y que entre 33 y 60 por ciento de todos los nuevos productos que si llegan al mercado no generan un retorno económico adecuado.

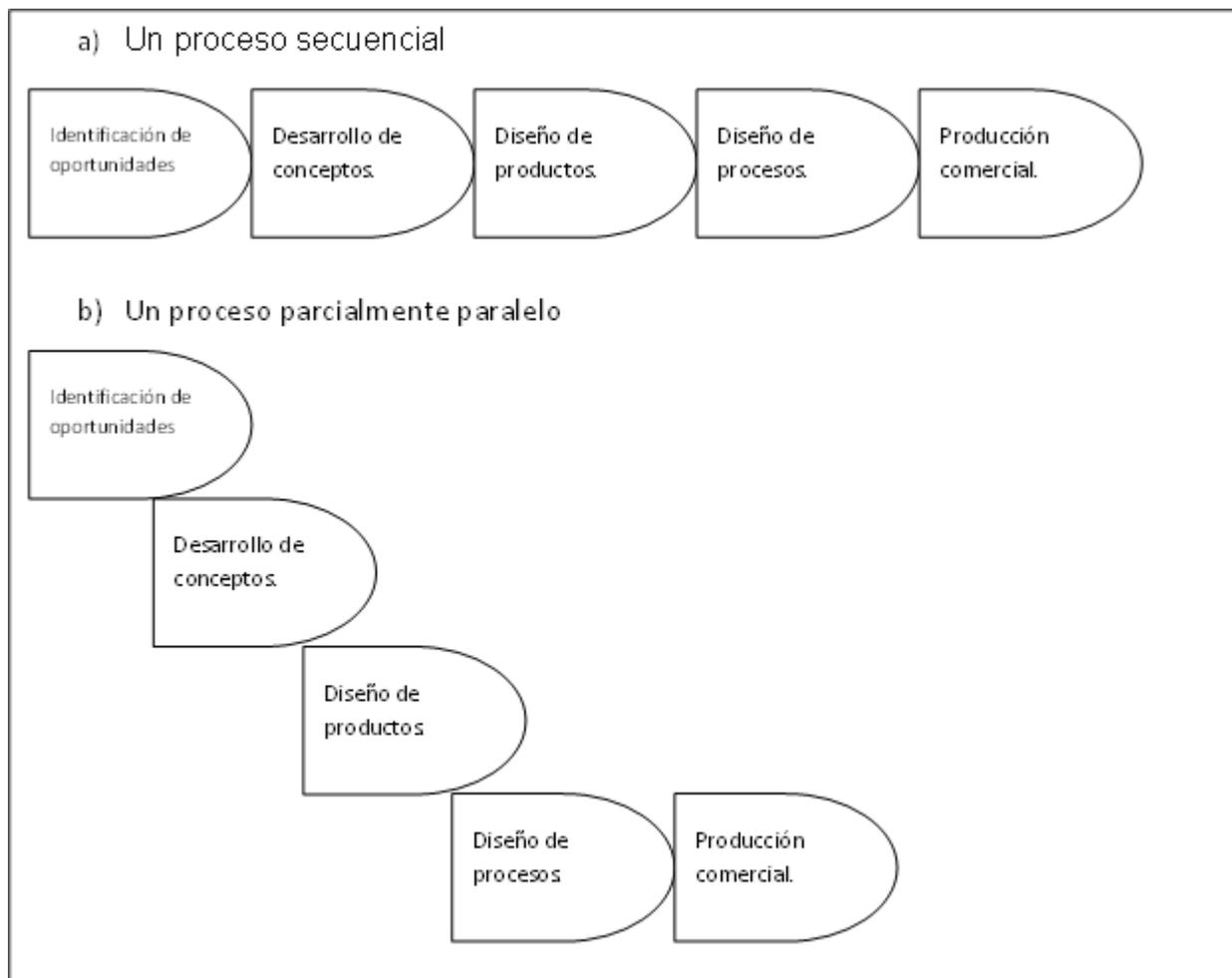
Se han dado muchas razones para explicar por qué tantos nuevos productos no generan una ganancia económica, y se dan cinco:

- 1) Incertidumbre
- 2) Mala comercialización
- 3) Estrategia equivocada de posicionamiento
- 4) Miopía tecnológica
- 5) Lentitud en la comercialización

Construcción de habilidades de innovación

Las empresas pueden dar varios pasos para construir una habilidad en el aspecto de la innovación y evitar fracaso. Cinco de las medidas más importantes para esto parecen ser:

1. Construcción de habilidades en la investigación científica básica y aplicada.
2. Desarrollar un buen proceso para la selección y administración de proyectos.
 - ✓ Fase I. Generación de ideas.
 - ✓ Fase II. Refinamiento del proyecto.
 - ✓ Fase III. Ejecución del proyecto.
3. Fomentar la integración interfuncional.
4. Organizar equipos de desarrollo de productos.
5. Establecer procesos de desarrollo parcialmente paralelos.



Lograr una respuesta superior a los clientes

Para lograr una respuesta superior a los clientes, una empresa les debe dar a estos lo que quieren, cuando lo quieren y a un precio que estén dispuestos a pagar, siempre y cuando la rentabilidad a largo plazo de la empresa no se comprometa en el proceso. La respuesta de los clientes constituye un atributo de diferenciación de producto y lealtad a la marca.

Lograr una respuesta superior a los clientes significa proporcionarles valor por su dinero, y los pasos que se tomen para mejorar la eficacia del proceso de producción de una empresa y la calidad de sus productos deben ser consistentes con este objetivo.

Existen dos requisitos previos para alcanzar esta meta. Primero, una empresa debe desarrollar habilidad para escuchar y para concentrarse en sus clientes y en investigar e identificar sus necesidades. Segundo, necesita buscar constantemente mejores maneras de satisfacer esas necesidades.

Enfoque en el cliente

El primer paso para construir una respuesta superior a los clientes es motivar a toda la compañía a centrarse en el cliente. Los medios para lograrlo son demostrar liderazgo, moldear las actitudes de los empleados y utilizar mecanismos para atraer clientes en la empresa.

Satisfacción de las necesidades del cliente

El siguiente paso es satisfacer las necesidades de este que se han identificado. La eficiencia, la calidad y la innovación son habilidades muy importantes que le ayudan a la empresa a satisfacer las necesidades del cliente. Las empresas pueden ofrecer un nivel superior de satisfacción si diferencian sus productos a través de 1) Su adaptación, siempre que es posible, a los requerimientos de los clientes individuales. 2) Al reducir el tiempo que se necesita para responder o satisfacer las necesidades de los clientes.

17. Estrategias a Nivel de Negocio

¿Qué es una estrategia a nivel de negocio? Se refiere a la manera en que los gerentes estratégicos idean un plan acción para utilizar los recursos y las capacidades distintivas de una empresa para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores en un mercado o industria.

En el corazón de una estrategia a nivel de negocio está el objetivo de desarrollar un modelo de negocio específico de una empresa que le permita a una compañía obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales en un mercado o en una industria. El primer paso para moldear una estrategia a nivel de negocio es que los gerentes estratégicos definan el negocio de su compañía. De acuerdo con Abell, el proceso de definición del

negocio implica decisiones respecto a (1) las necesidades de los clientes, o lo que hay que satisfacer, (2) los grupos de clientes, o a quien hay que satisfacer, y (3) las capacidades distintivas, o la manera en que las necesidades se van a satisfacer. Estas tres decisiones constituyen el fundamento para la elección a nivel de negocio porque determinan dónde y cómo una empresa busca competir en un negocio o industria, en esencia, como una empresa se propone crear valor para sus clientes. En consecuencia, deben considerarse las maneras en que una empresa toma estas tres decisiones para obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales.

Necesidades de los clientes y diferenciación del producto. Las necesidades de los clientes son los deseos, aspiraciones o ansias que se pueden satisfacer mediante los atributos o características de un producto, esto es, un bien o servicio. Para determinar que producto elige un cliente para satisfacer una necesidad, se contemplan dos factores: (1) el precio del producto y (2) la manera en que el producto se diferencia de otros de este tipo.

La diferenciación del producto es el proceso de diseñar productos para satisfacer las necesidades de los clientes. Una empresa obtiene una ventaja competitiva cuando crea, diseña y suministra un producto en forma tal que satisface mejor las necesidades de sus clientes de lo que hacen sus rivales y elige la alternativa correcta en cuanto a precio, o sea, la que resulta en el nivel de demanda que optimiza el rendimiento.

La diferenciación tiene otro aspecto importante. Las empresas que pueden crear algo distintivo o diverso en sus productos y satisfacer las necesidades de sus clientes en maneras que otros productos no pueden hacerlo a menudo cobran un precio superior, o una prima, por su producto. El carácter de distintivo se puede asociar a las características físicas del producto, como la calidad, la confianza o el desempeño. O puede residir en el atractivo que el producto tiene para las necesidades psicológicas del cliente.

La diferenciación del producto es una poderosa arma competitiva. Las empresas que pueden diferenciar sus productos con más éxito que sus rivales pueden aumentar el valor percibido de tales productos. Esto les da la oportunidad de elegir un precio mayor y de cobrar una prima, y aun así generar la demanda necesaria para lograr una rentabilidad superior al promedio. Los diferenciadores exitosos logran una ventaja competitiva, superan a sus competidores y pueden dominar el mercado o el segmento del mercado en el cual compiten.

Grupos de clientes y segmentación del mercado. La segmentación del mercado es la manera en que una compañía decide agrupar a sus clientes, con base en importantes diferencias en sus necesidades o preferencias, para poder obtener una ventaja competitiva. Una forma importante de agrupar a los clientes y de segmentar el mercado es por lo que los clientes pueden y están dispuestos a pagar por un producto en especial. Una vez que el precio se ha tomado en cuenta, el otro método importante de segmentar a los clientes es de acuerdo con los tipos específicos de necesidades que satisface un producto en especial. Una vez que el precio se ha tomado en cuenta, el otro método

importante de segmentar a los clientes es de acuerdo con los tipos específicos de necesidades que satisface un producto en especial.

La segmentación del mercado es un proceso en evolución, continuo, que les da considerables oportunidades a los gerentes estratégicos.

En general una empresa puede adoptar tres estrategias alternativas respecto a la segmentación del mercado. En primer lugar, puede elegir no reconocer que grupos distintos de clientes tienen diferentes necesidades y, en vez de eso, adoptar el enfoque de servir al cliente promedio. En segundo, puede escoger segmentar su mercado en partes distintas y desarrollar un producto que se adapte a las necesidades de cada una.

El tercer aspecto en la estrategia a nivel de negocio es decidir que capacidades distintivas crear y construir para alcanzar una ventaja competitiva y satisfacer las necesidades particulares de clientes y de grupo de clientes. Hay cuatro maneras principales en que las empresas pueden buscar una ventaja competitiva: eficiencia superior, calidad, innovación y respuesta a los clientes. Al escoger una estrategia a nivel de negocio, los gerentes estratégicos debe decidir qué modelo del negocios seguir de tal manera que este les permite organizarse y combinar sus capacidades distintivas de la mejor manera para lograr una ventaja competitiva.

La dinámica de la estrategia a nivel negocio. Las empresas persiguen una estrategia a nivel de negocio para lograr una ventaja competitiva que les permita superar en desempeño a sus rivales y lograr una rentabilidad superior al promedio. Para determinar cómo alcanzar una ventaja competitiva, los gerentes estratégicos tienen que hacer un conjunto compatible o consistente de elecciones respecto a (1) cómo diferenciar y asignarle un precio a su producto, (2) cuándo y qué tanto segmentar su mercado para maximizar la demanda, y (3) dónde y cómo invertir su capital para desarrollar capacidades distintivas que crearán más valor al mismo tiempo que conservan sus estructuras de costos viables (por la necesidad de ser competitivos en precios). Estas tres decisiones determinan qué estrategia a nivel negocio está persiguiendo una empresa. También dan inicio al movimiento del conjunto específico de estrategias a nivel funcional que se necesitan para crear la diferenciación y las posturas de estructura de costos y valor necesarias para perseguir dicha estrategia. Por lo tanto, la estrategia a nivel negocio es el principal determinante del modelo de negocios de una compañía.

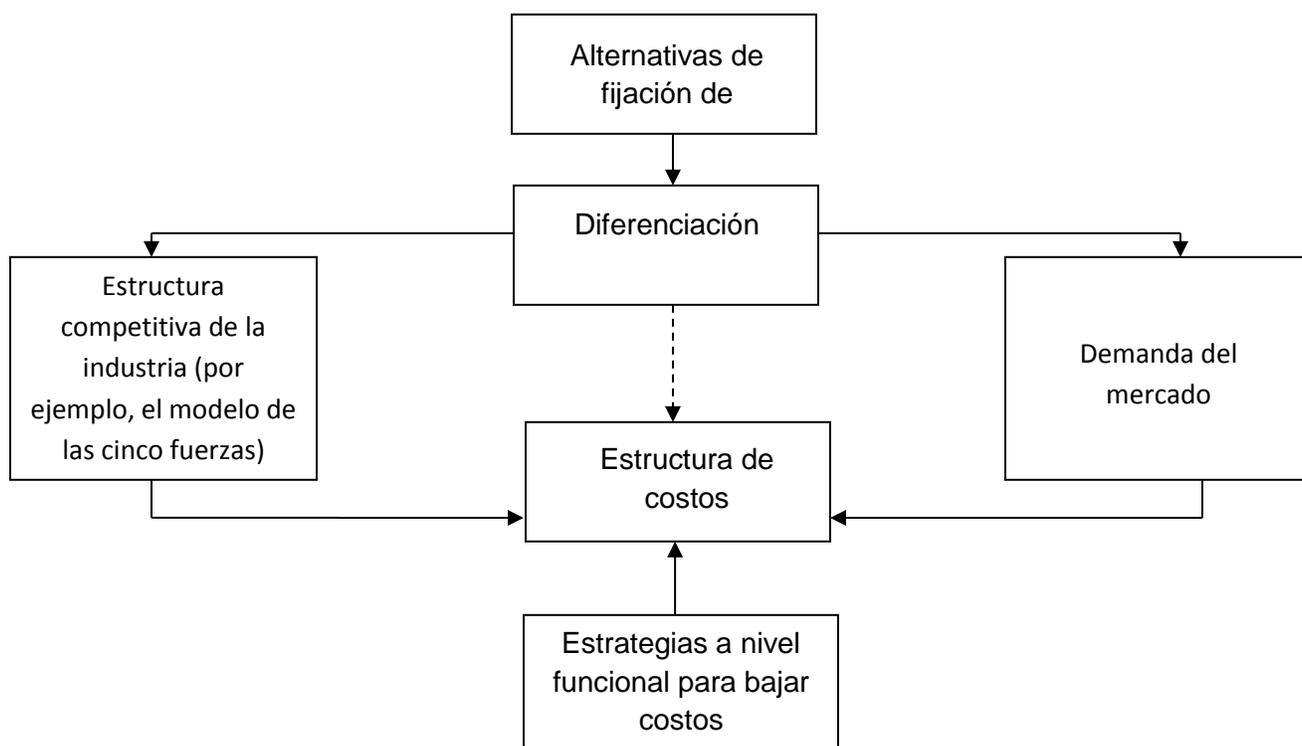
En la figura 5.1 se presenta una forma de pensar acerca de las relaciones de estas variables en el modelo de negocios de una compañía. La decisión de diferenciar un producto incrementa el valor percibido para el cliente, por lo que la demanda del mercado para el producto se incrementa. A su vez, la demanda incrementada conduce a economías de escala, lo que reduce la estructura de costos y los costos unitarios. Así, desde este punto de vista, la diferenciación puede reducir los costos unitarios. La diferenciación también requiere gastos adicionales en recursos, para mejorar la calidad de los productos o apoyar un nivel superior de servicio para que un incremento en la diferenciación

también eleve la estructura de costos de una empresa y resulte en un costo unitario superior.

Para maximizar el rendimiento, los gerentes deben elegir la alternativa de precio que compense el costo adicional de la diferenciación del producto pero que no extinga un incremento en la demanda esperada. También deben buscar otras maneras de reducir costos y por lo tanto, bajar la estructura de costos de la empresa pero sin dañar su nivel de diferenciación.

La última dinámica importante que se muestra en la figura 5.1 se refiere al impacto de la estructura competitiva de la industria en la diferenciación, estructura de costos y elecciones en cuanto a fijación de precios de una empresa.

Figura 5.1 La dinámica de la estrategia a nivel de negocio



La tarea a la que se enfrentan los gerentes estratégicos a nivel de negocio es posicionar a una compañía tanto respecto a diferenciación como a estructura de costos. Es decir, la selección de una estrategia a nivel de negocio se revuelve en torno a (1) como diferenciar los productos para crear más valor para los clientes, lo que permite una variedad más amplia de opciones de precios y (2) como invertir en actividades funcionales para lograr una estructura de costos que también le proporcione esa posibilidad. Obtener el máximo de rentabilidad consiste en tomar las elecciones correctas respecto a la creación de valor a través de la diferenciación, los costó y la fijación de precios, dadas tanto las condiciones

de la demanda en el mercado de la empresa como las situaciones de la competencia en la industria de la compañía.

Selección de una estrategia genérica a nivel de negocio. Cuando se trata de desarrollar una estrategia a nivel negocio y un modelo de negocio, por lo común, los gerentes estratégicos subrayan una de cinco estrategias competitivas: liderazgo en costos, diferenciación, liderazgo en costos y diferenciación, diferenciación en el enfoque y liderazgo en costos con enfoque. Se ha llamado genéricas a estas estrategias porque todas las empresas o negocios pueden perseguirlas.

Estrategia de liderazgo en costos. El modelo de negocios de una empresa para perseguir una estrategia de liderazgo en costos, se basa en la intención de superar a los competidores en cuanto a su desempeño al hacer todo lo que sea posible para establecer una estructura de costos que le permita producir o proporcionar bienes o servicios a un costo unitario menor que lo que ellos pueden. También se refiere a encontrar maneras de reducir la estructura de costos dada su alternativa de diferenciación porque esta eleva los costos.

A fin de perseguir una estrategia totalmente desarrollada de liderazgo en costos, los gerentes estratégicos necesitan dedicar enormes esfuerzos a incorporar toda la información más reciente, manejo de materiales y tecnología de manufactura a sus operaciones para encontrar maneras novedosas de reducir costos.

Los gerentes estratégicos de empresas de toda la industria observan al líder en costos y se moverán rápidamente para imitar sus innovaciones porque también desean reducir sus costos. Un diferenciador no lo puede permitir a un líder en costos obtener una ventaja demasiado grande en estos porque podría entonces utilizar sus altas utilidades para invertir más en diferenciación del producto y ¡vencer al que hace la diferenciación en su propio juego competitivo!

Estrategia de diferenciación. El objetivo de la estrategia de diferenciación genérica es lograr una ventaja competitiva con la creación de un producto (o servicio) que los clientes perciban como diferente o distinto de alguna manera importante. La capacidad de la compañía diferenciada para satisfacer las necesidades de los clientes de tal manera que sus competidores no puedan, significa que puede cargar un precio excepcional (uno superior al que piden sus competidores más cercanos). La capacidad de aumentar los ingresos a través de la asignación de precios altos (y no por la reducción de costos, como hace el líder de costos), le permite al diferenciador superar a sus competidores en cuanto a desempeño y lograr una rentabilidad mayor.

Una empresa que persigue una estrategia de diferenciación busca distinguirse a sí misma en tantas dimensiones como sea posible. Mientras menos se parezca a sus competidores más protegida esta de la competencia y mayor es su atractivo de mercado.

La diferenciación protege a una empresa contra los competidores hasta el grado que los clientes desarrollan lealtad a la marca para sus productos, un valioso activo que protege a

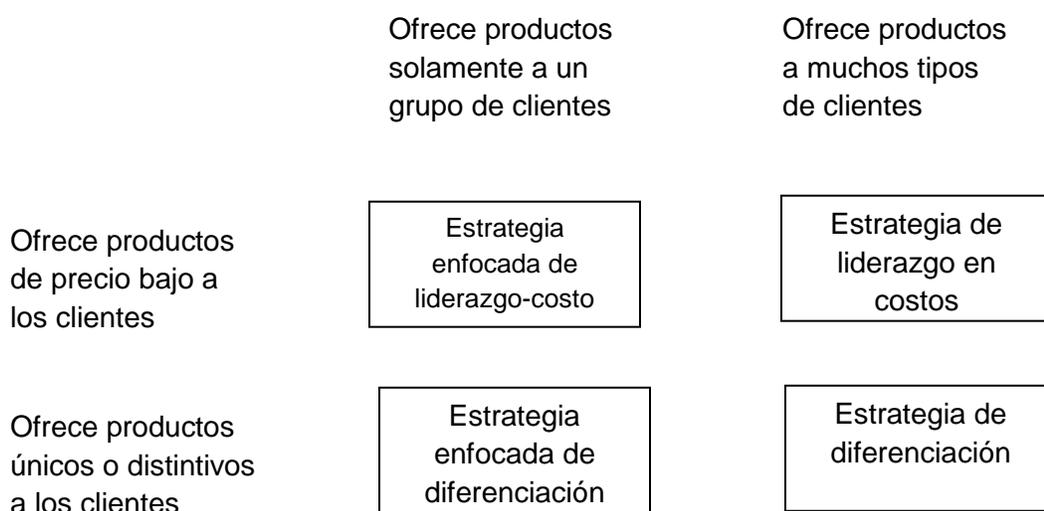
la empresa en todos los frentes. La estrategia diferenciada de la compañía se dirige más hacia el precio que puede cargar que hacia los costos.

Estrategias de enfoque bajo costo y diferenciación. La de enfoque de bajo costo y la de enfoque de diferenciación, se dirige a atender las necesidades de un segmento a nicho específico del mercado. En general, las estrategias de enfoque posicionan a una empresa para que compita por los clientes de un segmento particular del mercado, el cual se puede definir geográficamente, por tipo de cliente, o por segmento de la línea de productos.

Una vez que una empresa enfocada ha elegido su segmento del mercado, se posiciona a sí misma a través de un enfoque o de diferenciación o de costos bajos.

En esencia, una empresa centrada es un diferenciador o un líder en costos especializados. Si utiliza un enfoque centrado de costos bajos, compite contra el líder en costos en los segmentos en los que no tiene desventajas en costos.

Figura 5.2 Por qué las estrategias de enfoque son diferentes



Si una empresa utiliza un enfoque centrado de diferenciación, entonces todos los medios de diferenciación que se encuentran abiertos al diferenciador están disponibles para la empresa enfocada. El punto es que esta se posiciona a sí misma para competir con el diferenciador en solamente uno o en unos cuantos segmentos.

Las principales vías que una empresa enfocada puede tomar para desarrollar una ventaja competitiva explican por qué hay tantas compañías pequeñas en relación con las grandes. Una compañía enfocada tiene la enorme oportunidad de desarrollar su propio nicho y de competir contra empresas que persigan estrategias de diferenciación y de costos bajos.

Las ventajas competitivas de una empresa enfocada se derivan de la fuente de su capacidad distintiva: eficiencia, calidad, innovación o respuesta a sus clientes. La empresa está protegida de sus rivales hasta el punto que puede proporcionar un servicio o un producto que ellos no pueden. Respecto a los proveedores poderosos, sin embargo, una empresa enfocada se encuentra en desventaja, porque compra en pequeños volúmenes y, por lo tanto, está en manos de los proveedores. Otra ventaja de la estrategia de enfoque es que le permite a una empresa permanecer cerca de sus clientes y responder a sus necesidades cambiantes. La dificultad a la que un gran diferenciador se enfrenta en ocasiones al manejar una gran cantidad de segmentos del mercado no constituye un problema para la empresa enfocada.

Posicionamiento competitivo y estrategia a nivel de negocios. La estrategia a nivel de negocio determina la manera en que una empresa competirá por sus clientes en una industria o en un segmento particular del mercado. En todos los segmentos del mercado o industrias, lo común es que varias empresas compitan por el mismo conjunto de clientes.

Análisis de grupos estratégicos. El análisis de grupos estratégicos le ayuda a una compañía a identificar las estrategias que sus competidores en la industria están persiguiendo. Dentro de la mayoría de las industrias surgen grupos estratégicos, cada uno de los cuales compuesto de empresas que persiguen una estrategia genérica similar. Todas las compañías dentro de una industria que persiguen una estrategia de costos bajos forman un grupo estratégico, las que buscan una estrategia de amplia diferenciación integran otro, y las que van por una estrategia enfocada de diferenciación o de costos bajos, otra más.

El concepto de los grupos estratégicos tiene diversas implicaciones para la estrategia a nivel negocio. En primer lugar, los gerentes estratégicos pueden ubicar a sus competidores de acuerdo con la elección de estrategia genérica que hayan hecho. Puede identificar las diversas maneras en que los rivales han decidido qué necesidades de los clientes satisfacer, que grupos de clientes atender, y que capacidades distintivas desarrollar. Luego pueden utilizar estos conocimientos para posicionarse así mismas más cercas de los clientes y para diferenciarse de sus competidores. En otras palabras, un análisis cuidadoso de los grupos estratégicos les permite a los gerentes descubrir el fundamento más importante de la competencia en una industria e identificar productos y segmentos del mercado en los que pueden competir con mayor éxito por los clientes.

Selección de una estrategia de inversión a nivel de negocio. Ha de perseguirse para apoyar la estrategia competitiva de la compañía. Una estrategia competitiva fija la cantidad y el tipo de recursos (humanos, materiales y financieros) que se deben invertir para maximizar la rentabilidad de una empresa con el paso del tiempo. Las estrategias competitivas genéricas proporcionan ventajas competitivas, pero son costosas de desarrollar y de conservar.

Cuando se toma una decisión respecto a una estrategia de inversión, una empresa debe valorar el retorno potencial (sobre el capital invertido) de invertir en una estrategia

competitiva ser redituable y de qué manera la rentabilidad se modificara cuando cambie la competencia dentro de la industria. Dos factores son cruciales para elegir una estrategia de inversión: la fortaleza de la posición de una empresa en una industria en relación a sus competidores y la etapa en el ciclo de vida de la industria en el que la compañía compita en ese momento.

Cuando se desea determinar la fortaleza de la posición competitiva relativa de una empresa, la participación de mercado y las capacidades distintivas se vuelven importantes. Una gran participación de mercado indica mayores rendimientos potenciales de inversiones futuras porque surge que una empresa goza de lealtad a la marca y de que tiene una fuerte posición competitiva.

Asimismo, una gran participación de mercado puede crear un gran flujo de efectivo, el cual permite que mayores inversiones generen capacidades en investigación y desarrollo u otras funciones. En general, las empresas con la mayor participación de mercado y las capacidades distintivas más fuertes se encuentran en mejor posición, de construir y sostener su ventaja competitiva. Las empresas con una pequeña participación de mercado y de poco potencial para desarrollar una capacidad distintiva se encuentran en una posición competitiva mucho más débil.

Un factor importante que influye en el atractivo de la inversión de una estrategia genérica es la etapa del ciclo de vida de la industria. Un ambiente industrial particular, en el que existan diversas oportunidades y amenazas, acompaña a cada etapa del ciclo de vida. Por lo tanto, cada etapa tiene diferentes implicaciones para la inversión de recursos necesarios para obtener una ventaja competitiva.

Estrategia de introducción: En la etapa de introducción, todas las empresas, fuertes y débiles, subrayan el desarrollo de una capacidad distintiva y de un modelo relacionado de negocios. Durante esta etapa, las necesidades de inversión son muy grandes porque una empresa tiene que establecer una ventaja competitiva. Muchas empresas son definidas en la industria buscan recursos para desarrollar una capacidad distintiva. Por lo tanto, la estrategia adecuada a nivel de negocio es una estrategia que aumente la participación.

Estrategia de crecimiento: en la etapa de crecimiento, la tarea a la que se enfrenta una empresa es la consolidación de su posición y a la provisión del fundamento que necesita para sobrevivir la sacudida que viene. De esta manera, la estrategia adecuada de inversión es la estrategia de crecimiento. El objetivo es conservar su posición competitiva relativa en un mercado en rápida expansión y, de ser posible, aumentarlo, es decir, crecer con el mercado.

Estrategia de liberación: para la etapa de liberación, la demanda aumenta con lentitud y la competencia por precio o por características del producto se vuelve intensa. Las empresas en posiciones competitivas fuerte necesitan recursos para invertir en una estrategia de aumento de participación para atraer clientes de las empresas débiles que exista en el mercado. En otras palabras, las empresas intentan mantener y aumentar la

participación en el mercado a pesar de una competencia feroz. La forma en que las empresas inviertan sus recursos depende de su estrategia genérica.

Estrategia de maduración: para la etapa de maduración, una estructura estratégica relativamente estable de grupo ha surgido en la industria y las empresas han aprendido como sus competidores probablemente reaccionaran y las empresas han aprendido como sus competidores probablemente reaccionaran a sus movimientos competitivos. En este momento, las empresas desean cosechar las recompensas de sus anteriores inversiones en el que desarrollo de una estrategia genérica. Hasta este momento, las utilidades se han reinvertido en el negocio, y los dividendos han sido pequeños. Los inversionistas de empresas fuertes han obtenido sus recompensas a través de la apreciación del valor de sus acciones, porque la empresa ha reinvertido la mayor parte de su capital para conservar e incrementar su participación de mercado. A medida que el crecimiento del mercado se hace más lento en la etapa de madurez, la estrategia de inversión de una compañía depende del nivel de competencia en la industria y de origen de la ventaja competitiva de la empresa.

Estrategia de declinación: la etapa de declinación en el ciclo de vida de una industria se inicia cuando la demanda de su producto comienza a reducirse. Entre las muchas posibles razones para la declinación esta la competencia del extranjero y la pérdida de la capacidad distintiva de una empresa a medida que sus competidores ingresan al mercado con tecnologías nuevas o más eficientes. Una empresa debe decidir en este momento que estrategia de inversión adoptar para poder enfrentarse a las nuevas circunstancias de la industria. Las estrategias iniciales que las empresas pueden adoptar son la concentración de mercado y la reducción de activos.

Estrategia a nivel de negocio y teoría de juegos. Las empresas se encuentran en una constante lucha competitiva con los rivales de su industria y grupo estratégico para obtener más negocio de sus clientes. Una manera útil de observar esta lucha es como un juego competitivo entre empresas, en el cual las empresas constantemente utilizan movimiento y tácticas competitivas para competir con mayor eficiencia en una industria. Con frecuencia, las empresas que comprenden la naturaleza de ese juego competitivo pueden hacer mejores movimientos estratégicos que aumentan la rentabilidad de sus estrategias a nivel de negocio.

Desde una perspectiva de la teoría de juegos, puede considerarse que las empresas de una industria son jugadores que simultáneamente tomando decisiones respecto a estrategias genéricas que buscan maximizar su rentabilidad. El problema al que se enfrentan los gerentes estratégicos es que la rentabilidad potencial de cada estrategia no es una cantidad fija; se modifica según las estrategias que seleccionen una compañía y sus rivales. Hay dos tipos básicos de juegos: de movimiento secuencial y de movimiento simultáneo. En un juego de movimientos secuencial, como el ajedrez, los jugadores mueven por turnos y un jugador puede seleccionar una estrategia a seguir después de considerar que estrategias puede elegir su rival. En un juego de movimientos simultaneo,

los jugadores actúan al mismo tiempo, e ignoran las acciones actuales de su competidor. El juego clásico de roca-papel-tijera es un juego de movimiento simultáneo.

Uno de los mensajes más básicos de la teoría de juegos es que los gerentes necesitan pensar estratégicamente en dos formas relacionadas: (1) ver hacia adelante, pensar antes, y anticipar la manera en que los rivales responderán a cualquier movimientos estratégicos que hagan, (2) y razonar hacia atrás para determinar qué movimientos estratégicos tomar hoy dada su apreciación de la manera en que los rivales de la empresa responderán a diversos movimientos estratégicos futuros. Los gerentes que hacen ambas cosas deben ser capaces de descubrir estrategias competitivas específicas que conducirá a las mayores ganancias potenciales. Este principio cardinal de la teoría de juegos recibe el nombre de ver hacia adelante y razonar hacia atrás.

Encontrar la estrategia dominante más redituable. Una estrategia dominante es la que deja al competidor en mejor posición que si optara por otra, sin importar qué estrategia utilice su oponente.

La estrategia moldea la estructura de recompensas del juego. Una lección importante de la teoría de juegos es que a través de la elección de su estrategia, puede modificar la estructura de recompensas del juego competitivo que se da en la industria.

18. Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa es aquella que está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios y otros interesados (stakeholders) de la organización. Da respuesta a las preguntas: ¿En qué negocios debemos estar? Y ¿Cómo vamos a gestionarlos?

Las principales preocupaciones de la estrategia a nivel corporativo son identificar los negocios en los que una empresa debe participar, las actividades de creación de valor que debe de realizar en esos negocios, la meta es maximizar la rentabilidad de la empresa a largo plazo; las tres estrategias a nivel corporativo son:

1. Integración horizontal

Es el proceso de adquirir o fusionarse con los competidores de una industria en un esfuerzo por lograr las ventajas competitivas que vienen con una operación a gran escala y de gran alcance.

Una adquisición se da cuando una empresa utiliza sus recursos de capital como deuda, acciones o efectivo, para comprar a otra. La manera de aumentar la rentabilidad es a través de

- La reducción de costos.

Las fusiones y adquisiciones de la empresa farmacéutica en parte han sido impulsadas por el deseo de lograr economía a escala. Los costos fijos que se derivan de integrar una fuerza nacional de ventas de productos farmacéuticos son muy altos, y la empresa que los produce necesita un buen portafolio de ellos para utilizar esa fuerza de ventas en su totalidad.

- El aumento de valor en la oferta de productos de la empresa a través de la diferenciación.

Se da si la integración horizontal le permite ofrecer una variedad más amplia de productos que si estos se agrupan. El agrupamiento de productos es una fuente principal de una ventaja diferencial. El argumento es que esto les ahorra dinero a los clientes y les ayuda a garantizar que las diferentes partes del sistema de tecnología de información de un cliente funcionen en conjunto. Ambas aumentan el valor de la oferta de una empresa a los ojos de los clientes

- El manejo de las rivalidades en las industrias.

Una de las formas para poder eliminar la capacidad excesiva en una industria es adquirir un competidor o fusionarse con él. La necesidad de utilizar una capacidad a menudo desencadena una guerra de precios y al sacar este puede crear un ambiente más manejable. Mientras más jugadores haya en una industria, más difícil será establecer convenciones de precios.

- El aumento del poder de negocios.

A través de la consolidación, una empresa puede ganar mayor porcentaje de la producción de una industria, con lo cual los compradores dependerán más de la compañía para obtener el producto. Si todo lo demás permanece igual, la empresa obtiene el poder de elevar los precios y de obtener más utilidades.

Existen límites claros en el grado hasta el cual una empresa puede seguir una estrategia, ya que tarde o temprano la llevaría a un conflicto con las autoridades antimonopólicas.

2. Integración vertical

Significa que una empresa expande sus operaciones o bien hacia atrás en una industria que produce insumos para los productos de la compañía o hacia adelante en otra que utiliza o distribuye los productos de la empresa. Además de la integración hacia adelante y hacia atrás, también es posible distinguir entre

- Una integración total

Se logra cuando produce todos los insumos particulares que necesita para su proceso o dispone de toda producción a través de todas sus operaciones.

- Una parcial.

Se da cuando una empresa les compra a proveedores independientes además de los que posee la empresa.

Argumentos para seguir una estrategia de integración vertical.

- Construcción de barreras para la entrada

Una compañía puede construir barreras para los nuevos entrantes a su industria. Esta estrategia limita la competencia de la industria y con ello le permite a la empresa cobrar un precio superior y lograr utilidades mayores.

- Simplificación de inversiones en activos especializados

Las empresas invierten en activos especializados porque éstos les permiten reducir costos en la creación de valor o diferencia mejor su oferta de productos de la de sus competidores, con lo cual facilitan la fijación de precios más altos.

- Protección de la calidad del producto

Al proteger la calidad del producto, la integración vertical le permite a la empresa convertirse en un jugador diferenciado en sus negocios centrales.

- Mejoras en la programación

Se dan ventajas estratégicas cuando se facilita la planeación, coordinación y programación de los procesos adyacentes, lo cual es posible en las organizaciones con integraciones verticales. Tales ventajas pueden ser especialmente importantes para las empresas que intentan alcanzar los beneficios de los sistemas de inventario justo a tiempo. El mejoramiento en la programación que permite la integración vertical también puede permitirle a una empresa responder mejor a sus cambios repentinos en las condiciones de la demanda, o llevar su producto al mercado más rápido.

3. Outsourcing estratégico

La contratación de proveedores externos implica separar algunas actividades de creación de valor de una empresa dentro de un negocio y dejar que las lleve a cabo un especialista en esa actividad. Se preocupa más de reducir los límites de la compañía y de centrarse en menos funciones de creación de valor. Tiene como aliciente la posibilidad de reducir la estructura de costos de una empresa y de ayudarla a diferenciar mejor su oferta de productos en el mercado, con lo cual refuerza su modelo de negocios e impulsa su rentabilidad.

Diversificación.

Es el proceso de añadir nuevos negocios a la empresa que sean diferentes de las operaciones establecidas. Una compañía es por lo tanto una que participa en dos o más negocios diferentes.

La implantación de empresas nuevas internas se refiere al inicio de un nuevo negocio de la nada, las adquisiciones implican la compra de un negocio existente y las empresas conjuntas establecen un nuevo negocio con la ayuda de un socio.

- Expansión más allá de una sola industria.

El papel de la administración en una estrategia a nivel corporativo es identificar en qué industrias debe competir una compañía para maximizar su rentabilidad en el largo plazo.

Una de las ventajas de permanecer dentro de una industria es que esto le permite a la empresa centrarse en todos sus recursos y capacidades administrativas, financieras, tecnológicas y funcionales para competir con éxito en un área solamente.

Una segunda ventaja de permanecer dentro de una sola industria es que una empresa permanece concentrada en lo que sabe y en lo que hace mejor. Al hacerlo, no comete el error de entrar a industrias nuevas donde sus recursos y habilidades actuales añaden un poco valor a donde se enfrenta a un conjunto totalmente nuevo de fuerzas competitivas en la industria que implican amenazas no anticipadas.

- Aumento de la rentabilidad a través de la diversificación.

Una empresa diversificada o multinegocios es por tanto la que participa en dos o más industrias diferenciadas.

Los gerentes de la mayoría de las empresas primero consideran la diversificación cuando generan un flujo libre de efectivo, que es el exceso de efectivo que se necesita para fondear inversiones en los negocios existentes de la compañía y en el cumplimiento de cualquier compromiso de deuda.

La rentabilidad se puede impulsar de cinco formas:

- La transferencia de capacidades entre negocios
- Por el apalancamiento de capacidades para crear nuevos negocios
- Al compartir recursos para lograr economías de alcance
- Por la utilización de la diversificación como medio para manejar la rivalidad de una o más industrias.
- Por la explotación de las capacidades organizacionales generales

Tipos de diversificación:

Diversificación relacionada: Se da hacia una nueva actividad de negocio en una compañía diferente que está relacionada con la actividad o actividades de negocios existentes.

Diversificación no relacionada: Se basa en la entrada a industrias que una no tienen una conexión evidente con ninguna de las actividades de la cadena de valor en su industria actual.

- Estrategias de entrada: nuevas empresas internas

Por lo común, las nuevas empresas internas se utilizan para ejecutar estrategias a nivel corporativo cuando una compañía cuenta con un conjunto de capacidades valiosas en sus negocios existentes. Las empresas de base científica que utilizan su tecnología para crear oportunidades de mercado en áreas de negocios relacionadas tienden a favorecer la formación de nuevas empresas internas como una estrategia de entrada.

La estrategia corporativa es el plan general de actuación directiva para una compañía diversificada. La estrategia corporativa abarca toda la compañía (una protección para todos los negocios en los cuales se ha diversificado la compañía). Consiste en los movimientos que se hace con el fin de establecer posiciones empresariales en distintas industrias y los enfoques que se usan para dirigir al grupo de negocios de la compañía. La creación de la estrategia corporativa para una industria diversificada incluye cuatro tipos de iniciativas:

1. Hacer los movimientos necesarios para lograr la diversificación. La primera preocupación en la diversificación es conocer qué tipo de negocios deben conformar la cartera; específicamente, hacia qué industrias diversificar y si se va a entrar en ellas con un nuevo negocio o adquiriendo una compañía que ya se encuentre en la industria (un líder establecido, una compañía en ascenso o una compañía con problemas pero con un potencial de cambio de posición). Esta parte de la estrategia corporativa establece si la diversificación se basará en unas cuantas industrias o si se va a ampliar a más y define cómo adquirirá la compañía su posición en cada una de las industrias objetivo.

2. Iniciar acciones para elevar el rendimiento combinado de los negocios en los que se ha diversificado la compañía. Conforme se crean las posiciones en las industrias elegidas, la creación de la estrategia corporativa se concentra en las maneras de obtener un mejor rendimiento de la cartera de unidades empresariales. Se deben tomar decisiones sobre cómo fortalecer las posiciones competitivas y la rentabilidad a largo plazo de los negocios en los que ha invertido la corporación. Las matrices corporativas pueden ayudar a sus subsidiarias comerciales a tener más éxito al financiar capacidades y mejoras de eficiencia adicionales, al proporcionar habilidades y conocimiento gerencial adicionales, al adquirir otra compañía en la misma industria y fusionar las dos operaciones en un negocio, más fuerte, y adquirir nuevos negocios que complementen con fuerza a los ya existentes. Normalmente, el plan general para dirigir un grupo de negocio diversificados incluye buscar estrategias para un crecimiento rápido en los negocios más prometedores, mantener sanos a los negocios centrales, iniciar esfuerzos por dar un cambio de posición a negocios con un resultado débil pero con potencial, y abandonar los negocios que ya no son atractivos o que no encajan en los planes a largo plazo de la gerencia.

3. Encontrar forma de capturar la sinergia entre unidades de negocio relacionadas y transformarla en una ventaja competitiva. Cuando una compañía se diversifica en negocios que tienen tecnologías relacionadas, características de operación similares, los mismos canales de distribución, clientes comunes o algún otro tipo de relación sinérgica, obtiene el potencial para lograr una ventaja competitiva que no ésta presente en una compañía que se ha diversificado en negocios sin relación alguna. Con la diversificación relacionada, las compañías por lo general pueden transferir habilidades y compartir experiencia o instalaciones entre los negocios, con lo que se reducen los costos generales, se fortalece la competitividad de algunos de los productos de la corporación o se mejora la capacidad de unidades empresariales particulares; cualquiera de ellas puede representar una fuente importante de ventaja competitiva. Cuando mayor sea la relación entre los negocios de una compañía diversificada, mayores serán las oportunidades para transferir habilidades y compartir aspectos entre los negocios, y mayor será la posibilidad de crear una ventaja competitiva. De hecho, lo que hace que la diversificación sea tan atractiva en el ajuste estratégico sinérgico a través de los negocios relacionados que permite que los recursos de la compañía se equilibren en un rendimiento combinado mayor de lo que podrían obtener las unidades si funcionaran de manera independiente. El aspecto $2+2=5$ del ajuste estratégico hace que la diversificación relacionada sea una estrategia muy atractiva para impulsar el rendimiento corporativo y el valor de los accionistas.

4. Establecer prioridades de inversión y dirigir los recursos corporativos hacia las unidades de negocios más atractivas. Por lo general, los distintos negocios de una compañía diversificada no ofrecen los mismos atractivos desde el punto de vista de la inversión de fondos adicionales. Los ejecutivos corporativos necesitan valorar el atractivo de invertir más capital en cada negocio para que puedan canalizar recursos en áreas donde el potencial para obtener ganancias sea mayor. La estrategia corporativa puede incluir el abandono de negocios que tradicionalmente han obtenido malos resultados o de aquellos que se encuentran en una industria poco atractiva. La desinversión libera los fondos improductivos de manera que se puedan destinar a negocios prometedores o a financiar nuevas adquisiciones atractivas.

La estrategia corporativa se crea en los más altos niveles de la dirección. Por lo general, los altos ejecutivos corporativos tienen la responsabilidad primordial de formular la estrategia corporativa y de sintetizar las recomendaciones que surjan de los directivos de niveles inferiores. Los jefes de las unidades de negocio clave también pueden ejercer cierta influencia, en especial en las decisiones estratégicas que afectan los negocios bajo su mando. Por lo general, el consejo de administración de la compañía revisa y aprueba las principales decisiones estratégicas.

19. Niveles De Estrategias

- **El nivel de empresa**

Este nivel de estrategia se refiere a una empresa específica que opera dentro de una industria. En concreto, se refiere a la interrogante: “¿Qué debemos hacer, como gerentes, para competir, con éxito, en esta industria?” En este nivel, el estratega debe descubrir qué factores son críticos para el éxito del negocio y, a partir de ahí, tratar de que el negocio obtenga buenos resultados en esos factores. En algunas industrias, como la farmacéutica, la investigación y el desarrollo son críticos. En otras, como muchas de productos de consumo, la publicidad podría ser el centro de importancia.

- **Nivel corporativo**

En este nivel, los gerentes de las empresas deben plantearse la interrogante: “¿En qué actividades deberíamos competir?” En el caso de las empresas que se dedican a una sola actividad, el nivel de negocio y el de la empresa son iguales. La gran mayoría de las empresas mercantiles solo operan en un ámbito de competencia. La diferencia entre los niveles solo es válida en el caso de empresas que realizan diversas actividades o que están considerando la posibilidad de hacerlo.

La respuesta de la interrogante del nivel corporativo puede adoptar muchas formas. Como se dijo antes, la mayor parte de las empresas la responden tomando en cuenta que son empresas dedicadas a una **sola actividad**. Otras, particularmente las empresas grandes del tipo de las 500 de Fortune, la contestan con base en la **diversificación**; es decir, participan en múltiples actividades. Incluso este punto resulta menos claro de lo que parece, pues las empresas pueden diversificar, cuando menos, en tres sentidos: el limitado, en cuyo caso se entra a actividades nuevas con base en las capacidades existentes en la empresa; la vinculación, en cuyo caso las actividades nuevas guardan una relación menos estrecha con las capacidades ya existentes; el inconexo, en cuyo caso las actividades nuevas no guardan ninguna relación con las existentes.

Además, la empresa puede realizar más de una actividad en razón de la **integración vertical**. Para entender esta idea, imagínese una cadena de actividades que se inicia con la extracción de materias primas (v. gr. Minería de hierro, cultivo de maíz), continúa pasando por diversas etapas de procedimientos y concluye con las ventas detallistas a los consumidores. El avance desde la mitad de esta cadena imaginaria, hacia las ventas al detalle se llama **integración hacia atrás**. Por ejemplo, una empresa procesadora de alimentos podría optar por manejar sus propios sembradíos de maíz. El avance desde la mitad hacia las ventas al detalle se llama **integración hacia adelante**. En nuestro ejemplo, hablaríamos del caso en que la empresa procesadora de alimentos optara por abrir tiendas de maíz para perro en centros comerciales. Está claro que la empresa puede hacer las dos cosas. La integración vertical entraña operaciones en actividades diferentes y no solo en aspectos diferentes de la misma actividad. En nuestro caso, por ejemplo, el cultivo del maíz es una actividad muy diferente del procesamiento de alimentos, el que también es muy diferente de las ventas de maíz para perros, al menudeo.

El último elemento de la estrategia a nivel corporativo es la decisión de operar en un país (por regla general llamada estrategia nacional) o en diferentes partes del mundo. Las empresas que optan por el segundo camino tienen varias opciones: **las exportaciones, las licencias, las operaciones multinacionales y las operaciones globales**. Estos elementos de la estrategia a nivel de empresa se analizarán con detalle más adelante.

El enfoque en la estrategia a nivel de negocio

Por el momento, el enfoque será la estrategia a nivel de negocio, por múltiples razones válidas. En primera instancia, la mayor parte de las compañías son empresas dedicadas a una sola actividad, por lo que este enfoque resulta más relevante. En segunda, la mayor parte de los negocios empiezan siendo pequeños; no es sino hasta que la empresa mercantil ha triunfado y creciendo que las cuestiones de la expansión geográfica, a integración vertical y la diversificación adquieren importancia. Esta etapa no se presentará si las compañías no tienen éxito en el nivel de negocio. Por último, incluso tratándose de una empresa diversificada, el éxito final de la estrategia corporativa depende del éxito de las unidades de negocios de la empresa.

20. Adaptativas: (Defensor, Buscador, Analizador Y Reactor.

Competitivas: (Diferenciación, Liderazgo De Costos Y Enfoque (Ventaja De Costos O De Diferenciación)

Adaptativas

Tipología de la estrategia de Miles y Snow

La tipología de Miles y Snow está basada en la idea de que los administradores buscan formular estrategias que sean congruentes con el ambiente externo. Las compañías se esfuerzan para encajar en las características de las organizaciones internacionales, estrategias y ambiente externo. Las cuatro estrategias que pueden desarrollarse son el explorador, el defensor, el analizador y el reactor.

El explorador. La estrategia del explorador es la de innovar, correr riesgos, buscar nuevas oportunidades y el crecimiento. Esta estrategia le queda perfectamente a un dinámico y creciente ambiente, donde la creatividad es más importante que la eficiencia.

Defensor. La estrategia del defensor es casi a lo opuesto a la del explorador. En lugar de correr riesgos y buscar nuevas oportunidades, el defensor busca conservar sus actuales clientes, pero no busca el crecimiento ni la renovación. El defensor se concentra primeramente con la eficacia interna y el control para generar productos fidedignos de alta calidad para sus clientes ordinarios. Esta estrategia puede ser exitosa cuando la organización existe en una industria en declive o en un ambiente estable. Paramount

Pictures ha usado la estrategia del defensor por muchos años. Paramount lanza una corriente continua de éxitos que vale la pena, pero pocos estelares. Los administradores no toman riesgos y algunas veces no aceptan películas de alta popularidad para mantener sus costos. Esto ha permitido a la compañía mantenerse con altas ganancias mientras otros estudios tienen bajos ingresos o pierden dinero.

Analizador. El analizador trata de mantener estable su negocio mientras está innovando a su alrededor. Parece estar en la mitad entre el explorador y el defensor. Algunos productos son dirigidos hacia ambientes estables en los cuales una estrategia eficiente es diseñada para guardar clientes ordinarios. Otros serán dirigidos hacia nuevos y más dinámicos ambientes donde el crecimiento es posible. El analizador trata de balancear producción eficiente de las líneas de productos común y corrientes, con el desarrollo creativo de una línea de nuevos productos. Procter & Gamble ilustra una estrategia de analizador. Esta estrategia es mantener un negocio estable con marcas fuertes conocidas tales como Tide, Crest y Pampers, y al mismo tiempo inventar una nueva categoría de productos que se han desarrollado para el lavado en seco en casa.

Reactor. La estrategia de reactor no es del todo una estrategia. Más bien el reactor responde a las amenazas y oportunidades ambientales en una moda que está a la medida. En una estrategia de reactor la dirección no ha definido ni ha dado un plan de larga duración o una misión explícita u objetivo de la organización, así que la organización toma cualquier acción que enfrente las necesidades inmediatas. También las estrategias de reactor algunas veces puede ser un éxito, o también puede llevar al fracaso. Grandes y exitosas compañías como Xerox y Kodak, están luchando porque los administradores fracasaron en adoptar una consistente estrategia con las expectativas de los clientes. Los administradores en McDonald's, una de las más exitosas franquicias de comida rápida en el mundo, actualmente parecen tener dificultades para encontrar la estrategia adecuada. McDonald's ha sufrido una larga cadena de decepciones en sus ganancias trimestrales y los competidores continúan acaparando parte del mercado. Las franquicias se están irritando y desilusionando por la incertidumbre y la falta de una clara y estratégica dirección para el futuro.

Competitivas

Estrategias competitivas de Porter

Michael E. Porter estudió varios negocios e introdujo una estructura describiendo tres estrategias de competencia: liderazgo a bajo costo, diferenciación, y enfoque.



Diferenciación

La estrategia de diferenciación se basa en un conjunto de acciones integradas que la empresa diseña para producir o proporcionar bienes o servicios (a un costo aceptable) que los clientes perciben como diferentes en algún sentido que a ellos les resulta importante.

Las empresas deben ser capaces de fabricar productos diferentes, a costos competitivos, para poder disminuir la presión para subir los precios que los clientes pagan por ellos. Cuando la empresa entiende cabalmente que es lo que valoran los clientes a los que se dirige, conoce la importancia relativa que adjudican a la satisfacción de distintas necesidades, porque están dispuestos a pagar un precio extraordinario, puede aplicar con éxito la estrategia de diferenciación.

Cuando aplica la estrategia de diferenciación, la empresa fabrica productos no estandarizados, para clientes que valoran más las características diferentes que el costo bajo.

Como un producto diferente satisface las necesidades singulares de los clientes, las empresas que aplican una estrategia de diferenciación pueden cobrar precios extraordinarios. Sin embargo para que los clientes estén dispuestos a pagar el precio extra, la “empresa en verdad debe ser exclusiva en algo debe ser percibida como única”.

Esta estrategia usualmente se enfoca en clientes que no se preocupan particularmente por el precio, así que puede ser muy lucrativa. Maytag, de aparatos eléctricos y de gas; las tiendas de ropa de Tommy Hilfiger y los automóviles Jaguar, son ejemplos de productos de compañías usando la estrategia de diferenciación. Compañías como American Express, hoteles Hilton y Starbucks Coffe, pueden también usar la estrategia de diferenciación.

La estrategia de liderazgo en costo

La estrategia de liderazgo en costos se basa en un conjunto de actividades integradas que trata de producir o proporcionar bienes o servicios, de características que acepten los clientes, al costo más bajo posible, en comparación con el de los competidores. Las empresas que emplean esta estrategia venden bienes o servicios estándar, sin extras (pero con grados competitivos de diferenciación), a los clientes más típicos de la industria.

Esta estrategia trata de incrementar la participación en el mercado al hacer hincapié en el bajo costo en comparación con los competidores. Con una estrategia de liderazgo bajo en costos, la organización busca eficiencia en las instalaciones y reducciones de costos; asimismo utiliza controles estrictos para elaborar sus productos con mayor eficacia que sus competidores.

Una posición baja en costos significa que la compañía puede ofrecer precios menores que sus competidores, proporcionar una calidad comparable y obtener utilidades razonables.

Focalización

Según la tercera estrategia de Porter, en la estrategia de focalización la organización se concentra en un mercado regional o en un grupo de compradores. La compañía trata de lograr una ventaja baja en costos o una ventaja de diferenciación dentro de un mercado definido. Un clásico ejemplo de una estrategia enfocada al bajo costo es Wal-Mart. Sam Walton introdujo a la compañía en el camino del éxito cuando implemento su estrategia de colocar tiendas de gran tamaño en pequeñas poblaciones que todos los competidores habían ignorado y ofreció a los pueblos pequeños y clientes rurales marcas nacionales a precios bajos.

Edward Jones, una firma de inversionistas ubicadas en San Luis está enfocándose en volverse “Wal-Mart de Wall Street” al usar y enfocarse en una estrategia de diferenciación. La firma ha logrado el éxito al crear negocios en pequeños poblados rurales en Estados Unidos y proveyendo inversionistas con inversiones conservadoras a largo tiempo.

Cuando los administradores fallan al adaptar una estrategia competitiva y la compañía queda sin ventajas estratégicas, su función y desempeño se deteriora. Porter se dio cuenta que las compañías que no adaptan conscientemente la estrategia de diferenciación de bajo costo o el enfoque de estrategia, por ejemplo, obtener menores ganancias del promedio comparadas con las usadas en cualquiera de las tres estrategias.

Estrategias competitivas de Porter	Estrategia tipológica de Miles y Snow
Estrategia: Diferenciación	Estrategia: Explorador
Diseño de organización:	Diseño de organización:
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendiendo orientación, actos en la flexible y suelta manera con una fuerte coordinación horizontal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientada al aprendizaje; flexible, fluida, estructura descentralizada.
<ul style="list-style-type: none"> • Una fuerte capacidad en la investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte capacidad de investigación.
<ul style="list-style-type: none"> • Valores y construcción de mecanismos por la intimidad del cliente. 	Estrategia: Defensor
<ul style="list-style-type: none"> • Gratificación por la creatividad de los empleados, en tomar riesgos e innovaciones. 	Diseño de organización:
Estrategia: Liderazgo a bajo costo	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación eficiente, autoridad centralizada un apretado control de costos.
Diseño de organización	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en la eficiencia de producción, bajo gastos generales.
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación de eficiencia; fuerte autoridad central; cerrado control de costos; con frecuentes reportes de control detallados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión cercana; poca autoridad de los empleados.
<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de operaciones modelo. 	Estrategia: Analizador
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de adquisición y distribución altamente eficiente. 	Diseño de organización:
<ul style="list-style-type: none"> • Cercana supervisión; tareas de rutina; límite de autoridad de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en el balance y el aprendizaje; apretados controles de adaptabilidad y flexibilidad.
	<ul style="list-style-type: none"> • Producción eficiente para las líneas de producto estable; énfasis en creatividad, investigación, correr riesgos para la innovación.
	Estrategia: Reactor
	Diseño de organización:
	<ul style="list-style-type: none"> • No hay un procedimiento claro; las características de diseño pueden cambiar abruptamente, dependiendo de las necesidades actuales.

21. Estrategias En El Ambiente Global

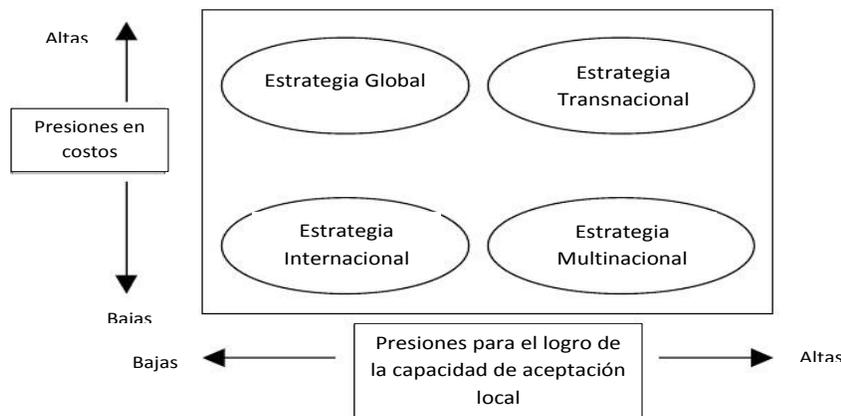
La expansión global permite a las compañías, grandes o pequeñas, incrementar su rentabilidad de una forma en la que no podrían hacerlo si se dirigieran solo a su mercado local.

Una expansión global les permite:

1. Obtener un gran rendimiento a partir de sus habilidades distintivas. Las habilidades distintivas se definen como fortalezas únicas que permiten que una compañía logre niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente. Las habilidades distintivas constituyen el fundamento sólido de la ventaja competitiva de una compañía; le permite disminuir los costos de creación de valor y/o desarrollar actividades de creación de valor de tal forma que generen una diferenciación y un precio superior.
2. Realizar economías de localización al distribuir las actividades individuales de creación de valor a aquellos sitios donde se pueden ejecutar en forma más eficiente. Las economías de localización son aquellas que surgen del desarrollo de una actividad de creación de valor en el sitio óptimo para esta actividad, el cual puede tener uno de estos dos efectos: disminuir los costos de creación de valor ayudando a que la compañía alcance una posición de bajo costo, o permitir que una compañía diferencie su oferta de productos y fije un precio superior.
3. Bajar la curva de experiencia antes que los competidores, disminuyendo de esta manera los costos de creación de valor. La curva de experiencia se refiere a la disminución sistemática en los costos de producción incurridos durante la vida de un producto. Los efectos del aprendizaje y las economías de escala fundamentan la curva de la experiencia, un desplazamiento descendente en la curva de la experiencia permite que una compañía disminuya los costos de creación de valor.

82

Selección de la estrategia global



Las presiones para obtener respuestas a nivel local implican que quizá no sea posible que una empresa obtengan los beneficios completos que pueden derivar de la curva de la experiencia y de las economías por ubicación. Por ejemplo, quizá no sea posible atender al mercado global desde una sola ubicación de costos bajos, producir un producto estandarizado globalmente, y comercializarlo nivel mundial para lograr economías de costo que se deriven de la curva de la experiencia. En la práctica, la necesidad de adaptar la oferta de productos a la situación local puede operar en contra de la implantación de una estrategia así. Por ejemplo, las empresas automotrices han descubierto que los consumidores japoneses, estadounidenses y europeos demandan distintos tipos de automóviles, y esto requiere fabricar productos que se adapten a los mercados locales. Si bien tal adaptación trae consigo beneficios, también limita la capacidad de una empresa para obtener importantes economías de costos a partir de la curva de la experiencia y economías derivadas de la ubicación.

Además, las presiones para dar respuestas a nivel local implican que quizá no sea posible apalancar las habilidades y los productos que se relacionan con las capacidades distintivas de una empresa en la venta al mayoreo de un país a otro. A menudo tienen que hacerse concesiones para adaptarse a las condiciones locales. A pesar de que se le haya representado como “el niño en el nuncio” por la proliferación de productos globales estandarizados, incluso McDonald’s se ha encontrado con que tiene que adaptar su oferta de productos (es decir, su menú) para poder tomar en cuenta las diferencias locales en gusto y en preferencias. Dada la necesidad de equilibrar los aspectos de costo y de diferenciación (valor) del modelo de negocio de una empresa, ¿cómo se afectan las diferencias en las fuerzas de las presiones para las reducciones de costos contra las que existen para dar respuestas a nivel local a la elección de la estrategia de una compañía? Las empresas escogen entre cuatro estrategias para ingresar y competir en el mercado global: una estrategia internacional, una en varias naciones, una global y una transnacional. La conveniencia de cada una de ellas depende del grado de presiones existentes para la reducción de costos y para la provisión de respuestas nivel local.

Estrategia internacional

Las empresas que buscan una estrategia internacional intentan crear valor mediante la transferencia de capacidades y productos valiosos a mercados extranjeros donde los competidores locales carecen de ellos. La mayoría de las empresas internacionales han creado valor a través de la transferencia de ofertas de productos diferenciados que han desarrollado en su país natal a los mercados extranjeros.

Una estrategia internacional tiene sentido si una empresa cuenta con una capacidad valiosa de la cual carecen los competidores locales en los mercados extranjeros y si se enfrenta a presiones relativamente débiles para dar respuesta a nivel local y para reducir costos. En tales circunstancias, una estrategia internacional puede ser muy provechosa. Sin embargo, cuando las presiones para dar respuestas a nivel local son muy fuertes, las empresas que siguen esta estrategia pierden ante las que dan una mayor importancia adaptar la oferta de productos y la estrategia de comercialización a las situaciones locales.

Estrategia multinacional

Estas compañías se orientan a lograr la máxima capacidad de aceptación local. Al igual que las compañías de estrategia internacional tienden a transferir habilidades y productos desarrollados a nivel doméstico a los mercados extranjeros, sin embargo ajustan en forma extensiva tanto su oferta de producto como su estrategia de mercadeo a diversas condiciones nacionales. Consistente con este enfoque, tienden a establecer un conjunto completo de actividades de valor (Producción, marketing, I&D) en cualquier mercado nacional importante donde realicen sus negocios, como resultado o pueden obtener valor a partir de los efectos de la curva de experiencia ni economías de localización y, por consiguiente a menudo poseen una estructura de altos costos.

Estrategia global

Las empresas que persiguen una estrategia global se centra en aumentar la rentabilidad al aprovechar las reducciones de costos que vienen de los efectos de la curva de la experiencia y las economías de la ubicación; es decir, su modelo de negocios se basa en seguir una estrategia de costos bajos a escala global. Las actividades de producción, comercialización e investigación y desarrollo de las compañías que siguen una estrategia global se centran en unas cuantas ubicaciones favorables. Las empresas que siguen una estrategia global intentan no adaptar su oferta de productos y su estrategia de comercialización a las condiciones locales porque la adaptación, que implica corridas más cortas de producción y la duplicación de funciones, eleva los costos. En vez de eso, prefieren comercializar un producto estandarizado en todo el mundo para que puedan aprovechar los máximos beneficios de las economías de escala que están tras la curva de la experiencia. También utilizan sus ventajas de costos para apoyar la fijación agresiva de precios en los mercados mundiales. Esta estrategia tiene más sentido cuando existen fuertes presiones por reducir costos y cuando la demanda para dar respuestas locales es mínima. Cada vez más, estas condiciones imperan en muchas industrias de bienes industriales. Estas condiciones no existen en muchos mercados de bienes de consumo, donde la demandas para dar respuestas locales siguen siendo elevadas, como en los mercados para automóviles y para productos alimentarios procesados. La estrategia resulta inadecuada cuando la demanda de respuestas locales es alta.

Estrategia trasnacional

Utilizan el término estrategias trasnacional para describir la estrategia de buscar la reducción de costos en forma simultánea, de dar respuesta a nivel local y de trasladar capacidades en forma consistente al aprendizaje global. En esencia, las empresas que siguen una estrategia trasnacional intentan desarrollar un modelo de negocios que al mismo tiempo logre ventajas de costos bajos y de diferenciación.

La modificación del modelo de negocios de un negocio para construir una organización capaz de apoyar una estrategia trasnacional constituye una tarea compleja y retadora. En verdad, algunos afirmarían que es demasiado compleja, porque los problemas de

implementar una estrategia en cuanto a la creación de una estructura organizacional viable y sistemas de control para manejar esta estrategia son inmensos. De esta manera, una empresa se encontrara en mejor situación si se centra en ajustar o en adaptar una estrategia internacional o global a sus necesidades particulares al trabajar en su modelo de negocios para obtener ganancias tanto de costos bajos como de la diferenciación. Después de todo, en la actualidad, todos los modelos de negocios requieren que se equilibren las presiones para reducir la estructura de costos de una empresa y las que se derivan de proporcionar a los clientes productos diferenciados valiosos. Estos inconvenientes se reconocen en el resumen que se hace en la tabla 5 de las ventajas y desventajas potenciales de cada una de estas cuatro estrategias.

Tabla 5 Ventajas y desventajas de las diferentes estrategias para competir globalmente.

Estrategia	Ventajas	Desventajas
Internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia de capacidades distintivas a los mercados extranjeros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de respuestas locales. • Incapacidad para obtener economías por ubicación. • Fracaso en la explotación de los efectos de la curva de la experiencia.
Multinacional	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de adaptar las ofertas de productos y la comercialización de acuerdo con las respuestas locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidad para obtener economías por ubicación. • Fracaso en la explotación de los efectos de la curva de la experiencia. • Fracaso en la transferencia de las capacidades distintivas a los mercados extranjeros.
Global	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para explotar los efectos de la curva de la experiencia. • Capacidad para explotar las economías de ubicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de respuestas locales.
Transnacional	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para explotar los efectos de la curva de la experiencia. • Capacidad para explotar las economías de ubicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades de implementación debido a problemas de organización.

- | | | |
|--|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para adaptar las ofertas de productos y de comercialización de acuerdo con las respuestas locales. Aprovechamiento de los beneficios del aprendizaje • global. | |
|--|---|--|

22. Outsourcing Estratégico

La integración vertical y las alianzas estratégicas son formas alternativas de administrar la cadena de valor en todas las industrias para fortalecer el modelo de negocio central de una empresa.

El outsourcing estratégico es la decisión de permitir que una o más actividades o funciones de la cadena de valor de una empresa corran a cargo de especialistas que enfoquen todas las habilidades y el conocimiento en un solo tipo de actividad.

Cuando una empresa opta por realizar por outsourcing una actividad de la cadena de valor, está optado por enfocarse en menos actividades de creación de valor para fortalecer su modelo de negocio. Una vez que el outsourcing se ha realizado, las relaciones entre las empresas y sus especialistas suele estructurarse como relaciones contractuales a largo plazo, en la que se comparte gran cantidad de información entre ambas partes. El término corporación virtual se acuñó para describir a aquellas empresas que han implementado un abundante outsourcing estratégico.

Beneficios del Outsourcing

- 1) Incrementar la diferenciación de sus productos
Una empresa puede también diferenciar más sus productos finales al realizar por outsourcing ciertas actividades periféricas a especialistas. Para que esto ocurra, la cantidad realizada por los especialistas debe ser mayor que si la empresa desarrollara esa misma actividad.
- 2) Enfocarse en las competencias distintivas que son vitales para su ventaja competitiva y rentabilidad a lo largo plazo.
Una ventaja final del outsourcing estratégico es que permite a los gerentes enfocar sus energías y los recursos de su empresa en desarrollar aquellas actividades centrales que tienen el mayor potencial para crear valor y ventaja competitiva. En otras

palabras, las empresas pueden mejorar sus competencias centrales y por tanto, ser capaces de ampliar su frontera de valor y crear más valor para sus clientes.

Riesgos del Outsourcing

- ❖ Oportunismo. En el contexto del outsourcing, el oportunismo se refiere al riesgo de que una empresa se vuelva demasiado dependiente del proveedor especialista en una actividad realizada por outsourcing y de que éste utilice el hecho para incrementar los precios más allá de alguna tasa establecida con anterioridad.
- ❖ Pérdida de información. Una empresa que no es cuidadosa puede perder importante información competitiva cuando realiza por outsourcing una actividad.

Bibliografía

Bueno Campos, E. 1996. Dirección estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos, 5ª edición, Ediciones Pirámide, Madrid

Grant, R. M. 2006. Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones, 5ª edición, Thomson Cívitas

Johnson, G., Scholes, K. Y Whittington, R. 2006. Dirección estratégica, 7ª edición, Prentice Hall, Madrid

Guerras Martín, L. A. Y Navas López, J. E. 2007. La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones, 4ª edición, Thompson Cívitas, Pamplona

Porter, M. E. 1982. Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, CECSA, México D. F.

Porter, M. E. 1987. Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior, CECSA, México D. F.

Castillo, H. D. (2001). Administración estratégica. México, D.F. : Editorial PAC, S.A de C.V.

Leonard D. Goodstein, T. M. (1997). Planeación Estratégica Aplicada. Bogotá, Colombia : Lito Camargo Ltda.

Ciencia Administrativa 2009-2 IIESCA

Fred R. David. (2000). Conceptos de Administración Estratégica. Edit. Prentice Hall, México.

Hill Charles. (2000). Administración Estratégica. Edit. Mc Graw-Hill, México.

Morrisey, George L., (2000). Pensamiento Estratégico. Edit. Prentice-Hall, México.

Porter Michael M., (1996). Ventaja Competitiva. Edit. CECSA, México

Administración Estratégica: Competitividad Y Globalización. Conceptos Y Cas Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson.

W. Hill Charles / R. Jones Gareth. Administración Estratégica Un enfoque integrado, Editorial Mc Graw Hill 6ª edición; México 2005

Charles W. Hill, Gareth R. Jones, Administración Estratégica. Un Enfoque integrado. Sexta Edición. Mc Graw Hill.

Dirección Y Administración Estratégicas, Edición especial en español,

Arthur A. Thompson, Jr, A. J. Strickland li

Charles W. Hill, Gareth R. Jones, Administración estratégica, Un enfoque integrado,– Sexta edición, Mc Graw Hill, 2005.

W. Hill Charles, R. J. Administración estratégica: Un enfoque integral. México: Mc. Graw Hill.

<http://www.inap-gt.org/OBYEST.pdf>

<http://www.mitecnologico.com/Main/PlaneacionTactica>

http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/TEMAII.3.pdf

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/administraciondefiniciones/default13.asp

<http://www.tecnologicodominicano.com/2008/11/planeacin-tctica.html>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/

<http://fcaenlinea1.unam.mx/2006/1231/docs/unidad3.pdf>

http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/expos.pdf

<http://planeacion-estrategica.blogspot.mx/>

<http://www.aulafacil.com/estrategia/Lecc-3.htm>

<http://www.definicionabc.com/economia/industria.php#ixzz2sqAdO6kw>

<http://www.definicionabc.com/general/sector.php#ixzz2sn5I8DBM>

<http://www.promexico.gob.mx/comercio/el-comportamiento-de-la-economia-comercial-en-mexico.html>

<http://es.scribd.com/doc/94557676/La-Estrategia-en-El-Ambiente-Global>