



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración
Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia

Licenciatura en Administración
Administración Estratégica

**Apunte
electrónico**



SUAYED

COLABORADORES

DIRECTOR DE LA FCA

Dr. Juan Alberto Adam Siade

SECRETARIO GENERAL

L.C. y E.F. Leonel Sebastián Chavarría

COORDINACIÓN GENERAL

Mtra. Gabriela Montero Montiel
Jefe de la División SUAyED-FCA-UNAM

COORDINACIÓN ACADÉMICA

Mtro. Francisco Hernández Mendoza
FCA-UNAM

COAUTORES

Mtro. Francisco Hernández Mendoza
Mtro. Juan Antonio Flandes Díaz
Lic. Carlos Alberto Rodas Arroyo

DISEÑO INSTRUCCIONAL

Mtra. Dayanira Granados Pérez

CORRECCIÓN DE ESTILO

Mtro. Carlos Rodolfo Rodríguez de Alba

DISEÑO DE PORTADAS

L.CG. Ricardo Alberto Báez Caballero
Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero
L.DP. Ethel Alejandra Butrón Gutiérrez

DISEÑO EDITORIAL

Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero

INTRODUCCIÓN

El concepto de administración estratégica no es nada nuevo en este nuevo período de tus estudios de licenciatura; si ejercitas tu memoria, este concepto lo has abordado desde el primer semestre a lo largo de tus estudios y constantemente ha sido considerado en las diferentes áreas de estudio de tu carrera y de tus escenarios académicos y profesional, por ello es importante esta asignatura, cuyo momento de estudiarla y analizarla con más detenimiento ha llegado. El pensamiento estratégico va a ser la base de tu futuro profesional, por ello, desde la primera unidad de este material, enfatizaremos en que existe una gran diferencia entre la práctica operativa y la estratégica de la administración, y en las unidades posteriores nos enfocaremos a todo el proceso de la administración estratégica, desde el diagnóstico y previsión (unidad 2), pasando por la conceptualización de un pensamiento estratégico a través del análisis de la planeación estratégica y el estudio del medio ambiente organizacional interno y externo (unidades 3, 4 y 5), hasta llegar a la formulación, aplicación y evaluación de las estrategias (unidades 6 y 7); y, por último, la unidad número 8 nos permitirá reflexionar que todo este proceso estratégico no solo es importante para ubicar a las organizaciones en un renglón privilegiado en los círculos económicos, sino también para recrear el futuro de nuestra sociedad con una visión ética y una gran responsabilidad social.

OBJETIVO GENERAL

Que el alumno comprenda y aplique los conceptos y técnicas fundamentales de la administración estratégica en diferentes tipos de organizaciones para lograr ventajas competitivas sustentables.

TEMARIO OFICIAL

(64 horas)

	Horas
1. De la administración operativa a la administración estratégica	6
2. El proceso de la previsión en la administración estratégica	8
3. El proceso de la planeación estratégica	8
4. El proceso de análisis de los recursos y capacidades (entorno interno)	8
5. El proceso de análisis del entorno externo	8
6. El proceso de formulación e implementación de la estrategia	8
7. El proceso de seguimiento y evaluación de la estrategia	10
8. La administración estratégica, la ética y la responsabilidad social empresarial	8
TOTAL	64

ESTRUCTURA CONCEPTUAL



UNIDAD 1

De la administración operativa a la administración estratégica



OBJETIVO PARTICULAR

Explicar cómo las organizaciones incorporan los procesos de planeación estratégica, subordinando a ésta su administración operativa.

TEMARIO DETALLADO (6 horas)

1. De la administración operativa a la administración estratégica

1.1. Características generales de la administración operativa y de la administración estratégica

1.2. Fundamentos del pensamiento estratégico en las organizaciones

1.3. Factores que determinan la incorporación del pensamiento estratégico a la organización

1.3.1. Visión

1.3.2. Ventaja competitiva

1.3.3. Tecnología

1.3.4. Entorno

1.3.5. Sustentabilidad

1.3.6. Otros

1.4. Incorporación de la administración estratégica en las organizaciones

INTRODUCCIÓN

Bienvenido a esta primera unidad de la asignatura de Administración Estratégica; como podrás apreciar es un espacio en el cual analizaremos el marco de referencia del concepto de administración estratégica. En asignaturas pasadas de tu licenciatura en Administración, sin duda alguna tuviste contacto con la mayor parte de los conceptos que encontrarás en la presente unidad, tales como administración operativa, estrategia, planeación estratégica, visión, misión, tecnología, etc., por lo tanto, será un recordatorio de todos estos elementos involucrados con el concepto de administración estratégica, que lo relacionaremos con todo un proceso de pensamiento estratégico.

La importancia de comenzar con estos elementos es subrayar que, por un lado, lo que aprendiste anteriormente sobre administración debe considerarse como un proceso organizacional, un proceso rutinario que te ha permitido definir el mejor camino para la eficiencia del logro de los objetivos propuestos; y tomando como punto de partida esto, comenzaremos el siguiente nivel que es el pensamiento estratégico y la implantación del mismo en la administración estratégica de las organizaciones.

Te invito entonces a aprovechar esta lectura con un grado de crítica, reflexión y análisis sobre aspectos organizacionales actuales, lo que propiciará tu interacción con el pensamiento estratégico, que a partir de este momento vas a desarrollar.



1.1. Características generales de la administración operativa y de la administración estratégica

Para poder iniciar esta asignatura, lo primero que debemos tener claro es recordar que la *administración* es la actividad humana responsable de la actuación y de las decisiones en una organización. Esta actividad es permanente y en esencia se da por medio de la dirección gerencial, o



promovida por procesos como la autoridad, el liderazgo, la comunicación, la motivación, la negociación y la toma de decisiones.

Estos procesos pueden tener varios alcances, comprendidos desde lo rutinario, llamado operativo (el quehacer diario), hasta llegar a un actuar con visión para el futuro o estrategia. Las organizaciones dejaron de ser, desde hace mucho tiempo –para ser más puntuales, hace medio siglo–, instituciones con ambiente de acción creciente y controlable (Hermida & Serra 1992: 17), y por ello, a partir de la década de los 70 del siglo XX, se vieron obligadas a pensar y moverse de un plano operativo a un ambiente estratégico.

Por lo dicho, el primer paso de este documento será comenzar a aclarar la diferencia entre una administración de índole operativa y otra de perfil estratégico, para este fin consideraremos que el factor estratégico es un proceso organizacional cuyo desempeño es de vital importancia en la interacción con su medio ambiente, tanto interno como externo, y que este último es referencia básica para la toma de decisiones y la formulación de la estrategia. Por otro lado, el actuar operativo es de igual manera un proceso organizacional, pero que tiene que ver directamente con la transformación de los recursos internos de la organización.

Para ilustrar lo anterior, expondremos el siguiente cuadro, adaptado del libro de *Planeación estratégica creativa* de Fabián Martínez Villegas (1985: 29) y que explicará de manera amplia algunos aspectos que marcan las diferencias entre el actuar de la administración operativa y el desempeño de la administración estratégica.

Administración operativa tradicional	Administración estratégica
<ul style="list-style-type: none"> • Se enfoca en variables controlables. • Considera a los factores que la afectan como estables. • Pocas partes interesadas y aisladas. • Considera los productos “permanentes”. • Identifica sólo a los competidores de productos similares. • Contempla que el cambio es interno y dado por las organizaciones. • Hay poco imprevisto que afecte el manejo de las organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • No sólo considera las variables controlables, sino que tiene la capacidad de responder a aquellas variables que no se pueden controlar, provenientes del exterior de la organización. • Toma en cuenta lo social, económico, y todos los elementos de su entorno. • Se redefine debido a que el mercado y las operaciones son cambiantes. • Se ocupa de la imagen corporativa producto de los diversos receptores de información.

<ul style="list-style-type: none">• Confía en la continuidad de los bienes, servicios y en la práctica comercial.• La segmentación de mercado la realiza únicamente por el nivel de ingresos al consumidor.	<ul style="list-style-type: none">• Busca un posicionamiento en sus productos o servicios, que son transitorios y cambiantes.• Contempla el potencial de todos (clientes, proveedores y competencia directa) como competidores.• Tiene en cuenta que los cambios vienen del exterior y hay que responder ante ellos.• Está pendiente de lo que puede afectar el manejo de las organizaciones para poder tomarlas como oportunidades o prevenir las amenazas.• Toma en cuenta que los cambios pueden ocurrir de manera discontinua.• Realiza la segmentación con base en la dinámica de la población, tal como el estilo de vida, los comportamientos, etc.
--	---

Adaptado de *Planeación estratégica creativa* de Fabián Martínez Villegas (1985: 29)

Concretando el cuadro anterior, la administración tradicional centra su atención en las cuestiones operativas de la organización, tales como los niveles de producción, sueldos, gastos, precios, etc., que son, para la organización, variables que se pueden controlar. Si se acepta este modelo, podría pensarse que las empresas con comportamiento similar lograrán resultados muy parecidos; sin embargo, esto no es así, las organizaciones tienen variaciones en su comportamiento y obtienen resultados diferentes aun entre organizaciones similares. Estas diferencias están dadas por su respuesta ante las condiciones y variables externas (administración estratégica) y es en este punto que entra en acción el pensamiento estratégico e inicia sus acciones a través del análisis de ese medio turbulento y cambiante de nuestra sociedad, a fin de tomar en cuenta los fenómenos ambientales en las decisiones que se tomen.



En pocas palabras, la administración estratégica se puede considerar hoy como:

1. Una visión sustentable, ya que aprovecha los recursos limitados de una organización previendo las necesidades futuras de las nuevas generaciones.
2. Un conjunto de acciones para obtener y mantener ventajas competitivas en los mercados locales y globales.
3. Un análisis constante sobre el medio ambiente externo organizacional, a fin de estar al día con respecto a los cambios que se presenten en la sociedad y aprovechar las oportunidades de desarrollo.
4. Un estado mental, permanente por parte de la dirección, promovedor de actitudes y aptitudes que proyecten las aspiraciones de la organización a largo plazo.

1.2. Fundamentos del pensamiento estratégico en las organizaciones

Incorporación de la administración estratégica en las organizaciones

En el punto anterior precisamos que la administración estratégica es considerada como un proceso organizacional y este proceso es generado por un personaje o un grupo de individuos identificados como los estrategas de la organización, quienes están de manera constante fortaleciendo el pensamiento estratégico de ésta. La



pregunta que nos llega a la mente para identificar los fundamentos del pensamiento estratégico es ¿de qué manera podemos concebir el pensamiento estratégico? El pensamiento estratégico es el resultado de un proceso interno del individuo (estratega), el cual se forja con ciertas características naturales y habilidades adquiridas en una organización, y cuyas acciones favorecerán en el futuro el éxito de la organización; estas acciones son las que llamamos estrategias, cuyo objetivo principal es, entre otros ideales, por ejemplo: disminuir el impacto que la competencia pueda ejercer sobre la organización, sin tener que arriesgar los recursos y la sustentabilidad de la organización.

El pensamiento estratégico puede ser desarrollado por el individuo en todo momento, ya que no está limitado a la inteligencia nata; su desarrollo se puede dar gracias a técnicas y prácticas.

Una de sus características principales es la imaginación creativa, que da como resultado una manera particular de pensar. Aunado a ello, el pensamiento estratégico requiere de un enfoque analítico, es decir, la capacidad de razonar.

Además del factor creatividad y la habilidad de análisis y razonamiento existen también otros factores internos que nos permiten identificar e impulsar, dentro de las organizaciones, el pensamiento estratégico; esto lo podemos ilustrar con la siguiente imagen.

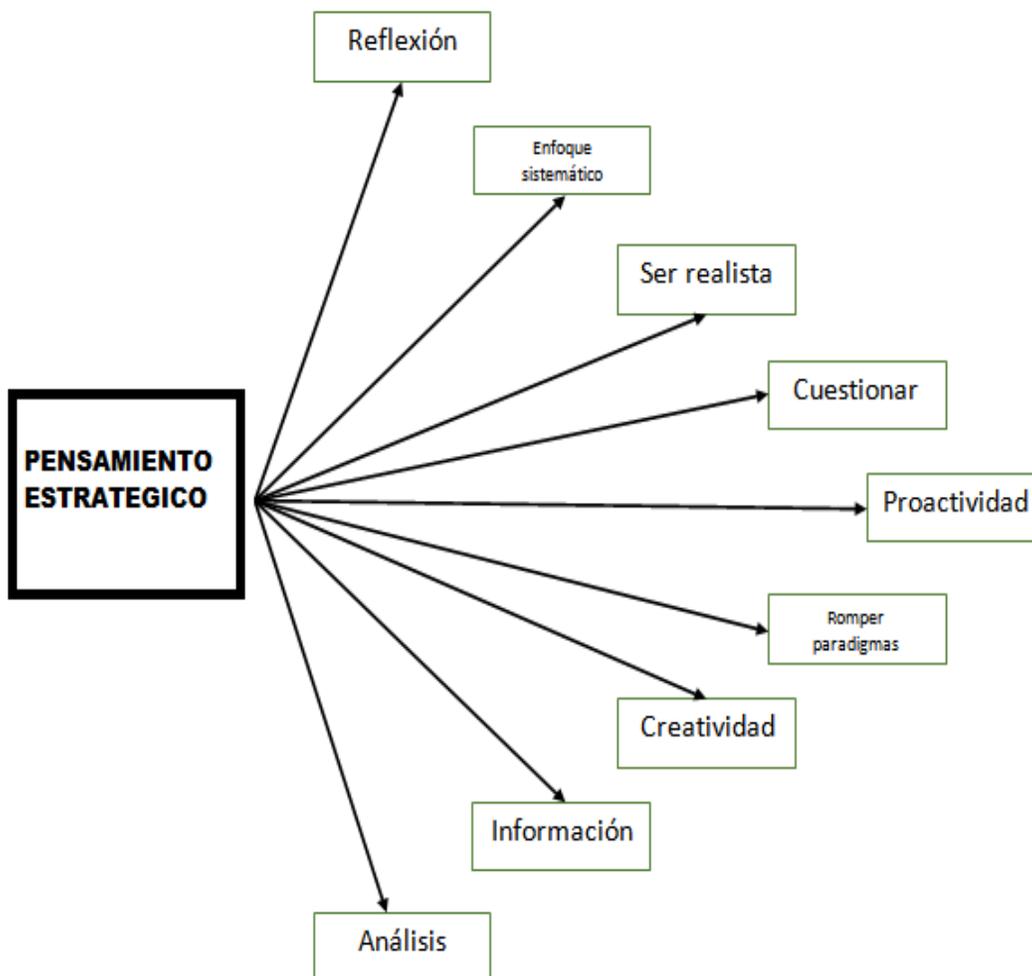


Imagen 1.1. Elementos para el pensamiento estratégico. Elaboración propia.



De manera general, podemos destacar algunos aspectos de los factores referidos en la imagen 1.1:

- **Enfoque sistémico:** Permite a la persona considerar cada elemento a su alrededor y que si alguno de éstos se ve afectado, al igual se verán afectados los otros, con mayor o menor impacto.
- **Ser realista:** Es parte de la objetividad con que el estratega debe trabajar, es decir, centrarse en el objeto de estudio a fondo.
- **Cuestionar:** El estratega es un recipiente de preguntas sin fondo, siempre observando, cuestionando y buscando nuevas formas y caminos a seguir. Pregunta constantemente dónde se encuentra, a dónde se quiere ir, qué se tiene o qué se necesita.
- **Proactividad:** El comenzar a propiciar que las situaciones favorables se susciten aminora la situación de incertidumbre.
- **Romper paradigmas:** Se debe contar con una mente abierta que no se auto prohíba ir más allá de los límites preestablecidos.
- **Creatividad:** Nuevas formas y dimensiones en la solución de un evento.
- **Información:** A diario se alimenta de datos, encuestas, noticias, conocimientos nuevos que nutren sus decisiones laborales diarias.
- **Análisis:** No sólo es tener la información, sino saber discernir entre aquella que es cierta y aquella desfavorable.
- **Reflexión:** Las decisiones tomadas para un escenario estratégico no se pueden tomar a la ligera, sino que son un proceso concienzudo, sin llegar a la pérdida de tiempo.

Las capacidades y motivación interna del estratega no bastan como fundamento del pensamiento estratégico en las organizaciones, también es importante y vital que las organizaciones aporten su granito de arena convirtiéndose en ambiente propicio para el desarrollo de estrategias, ¿cómo?, pues recordemos algunos de los estilos de dirección básicos para este caso.



Los estrategas deben desenvolverse en una dirección de puertas abiertas, flexible pero segura, con niveles de comunicación integral, una dirección dispuesta diario a la innovación, la creatividad y aceptar la crítica y sugerencias de toda la comunidad que labora en ella. La institución debe promover la cultura organizacional de forma que se comprenda a la empresa como parte de la vida de los trabajadores y, por ende, se generará el compromiso con ella; la responsabilidad social, la sustentabilidad y el compromiso con los trabajadores será un soporte importante para que la gerencia se convierta en una plataforma idónea hacia el pensamiento estratégico.

1.3. Factores que determinan la incorporación del pensamiento estratégico a la organización

Parfraseando a Peter Drucker, un eminente pensador del siglo XX, con respecto a las tareas del administrador en las organizaciones, él resaltaba la importancia del pensamiento estratégico y su relación con el valor que damos a los recursos de hoy para el servicio del mañana. La clave de esta reflexión está en el valor de los recursos de hoy; hablando estratégicamente, hoy nos preocupamos por recursos como el entorno organizacional, la visión y misión con que nos regimos, la tecnología propia o externa, las ventajas competitivas que poseemos o, en su defecto, que posee la competencia, así como otros conceptos que constantemente nos dan vuelta y nos exigen retomarlos para justificar y dar fundamentos lógicos y científicos a nuestras decisiones estratégicas.

A continuación, abordaremos brevemente algunos de estos factores, que son necesarios para ofrecer un marco de referencia estratégica.

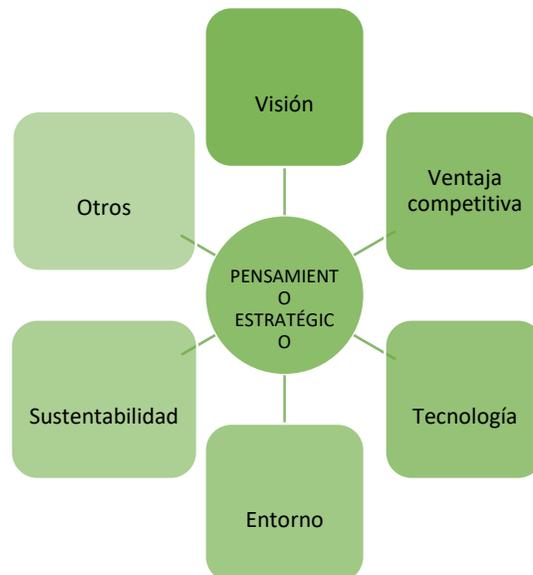


Imagen 1.2 Factores que determinan la incorporación del pensamiento estratégico a la organización. Elaboración propia.

1.3.1. Visión

Como lo muestra la imagen 1.2, la visión es uno de los recursos básicos y primarios con los que comienza el pensamiento estratégico y una de las características naturales de un estratega. La visión nos invita a un ejercicio mucho más allá de la observación, de mirar en tiempo y espacio un evento, la visión escapa a una mayor profundidad y traza un conjunto de conceptos abstractos e idealizados que se encuentran en nuestro intelecto. Estos conceptos abstractos, en un principio pueden estar desintegrados, aislados unos de otros, algunos ser complejos, otros, sólo ideas parciales, pero todos con los valores que poseemos, de donde proviene el arraigo en ellos. Es entonces cuando la visión no se puede concretar en un objeto específico, sino que es un ejercicio que nos envía a un estado ideal futuro y este

ejercicio, hablando de la organización, se encuentra inmerso no sólo en un departamento ni en un área, sino en toda la empresa, en conjunto con sus clientes y proveedores y, por supuesto, su personal, principal protagonista de este concepto de visión.



En resumen, la visión se refiere al recorrido mental que uno hace para pasar de la situación que se vive a la que se desea; implica no sólo definir con claridad lo que uno quiere, sino también analizar y concretar las acciones que, con mayor probabilidad de éxito, nos lleven al resultado deseado.

1.3.2. Ventaja competitiva

Este concepto desarrollado por Michael Porter (1989) desde finales de la década de los 70 del siglo pasado y que, en un principio, se le identificaba como estrategias competitivas, se ha ido fortaleciendo conforme ha crecido de manera desmesurada la competencia en todo mercado interno y global.

Porter asegura que el fracaso de muchas estrategias empresariales surge de la incapacidad de traducir una estrategia competitiva amplia en los pasos de acción específicos requeridos para lograr una ventaja competitiva. Por ello debemos saber primero qué es una ventaja competitiva y qué tipos de ventajas existen para una organización. Primero, se precisa



tener clara la importancia de la competencia que influye sobre una organización. La competencia está en el centro del éxito o fracaso de las empresas y determina las características de las actividades que contribuyen a su desempeño. Por esto se deben buscar estrategias competitivas que nos permitan desempeñarnos por lo menos a la par de la competencia y jugar un papel importante en el sector al que pertenecen. Cuando una empresa sobresale de otra es porque existen aspectos que la diferencian y le dan las ventajas sobre la otra. Porter, en su momento prescribe, 3 ventajas competitivas: una es la de liderazgo en costos; la segunda, la diferenciación y, por último, el enfoque.

Las ventajas competitivas tienen ciertas características que las hacen especiales, tales como ser superiores a la competencia, sostenibles en el tiempo, entendidas por el personal, aplicables a situaciones y áreas variadas y estar íntimamente relacionadas a la razón de ser de la organización.

1.3.3. Tecnología

La tecnología es considerada uno de los principales alicientes en la dinámica de cualquier sociedad; la tecnología parte desde aspectos tangibles como una computadora y aspectos intangibles como métodos, procesos que permiten comprender y desarrollar modelos complejos organizacionales. Hoy es imprescindible en las grandes urbes el uso de la tecnología para conformar equipos humanos de estrategia; lo que alguna vez comenzó como *gadgets* y dispositivos de juego, actualmente son recursos tecnológicos poderosos para trabajar en equipo y en tiempo real. El trabajo colaborativo en las empresas se considera cada vez más una práctica rutinaria gracias a las tecnologías de información y comunicación (TIC). Los estrategas actuales no conciben un pensamiento estratégico fuera de este ambiente de comunicaciones. El internet permite generar estrategias de publicidad, crear modelos complejos de inversiones, generar estrategias de administración financiera y fiscal a través de los recursos del SAT (Sistema de Administración Tributaria), etcétera.



1.3.4. Entorno

El análisis del entorno organizacional es uno de los primeros pasos a seguir en el proceso de administración estratégica. Es el principio y fin de una administración estratégica. El entorno organizacional está descrito tanto en el ámbito interno



como el externo, y permite detectar las fortalezas y debilidades así como las amenazas y oportunidades de una organización. En él observamos cada una de las necesidades de nuestra empresa, así como las oportunidades que podemos abordar cotidianamente o en el futuro de la organización. Observarlo y vivirlo a diario es una tarea permanente del estratega, el entorno justifica en todo momento desde la formulación de una estrategia hasta su implantación y evaluación. En el ámbito interno observamos cual es la capacidad de nuestra empresa, el desempeño de cada uno de los recursos, así como extensos indicadores que nos invitan a analizar aspectos de productividad. En el ámbito externo, la competencia, el mercado, la tecnología y los consumidores forman parte de nuestras decisiones y estrategias a formular.

En resumen, el entorno influye en la toma de decisiones, es origen y promotor del pensamiento estratégico, así como un indicador fiel y rutinario de nuestras operaciones.

1.3.5. Sustentabilidad

El pensamiento estratégico está ligado, sin duda, a los recursos –de toda índole: naturales, económicos, sociales, etcétera– y éstos cada vez se escasean más, ya sea porque la población crece de manera desmesurada o porque los recursos se agotan de manera natural. Siendo más específicos, en nuestra geografía hay recursos, como el agua, con insuficiente inversión pública y privada para lograr rendimientos adecuados, lo cual, junto con la pérdida de ecosistemas, falta de equidad y desarrollo en las zonas rurales, se traduce en poca producción agrícola y ganadera, así como en escasa generación de mano de obra calificada. Esta creciente falta de recursos, a diario y en todo el planeta, va siendo cada vez más un reto para el pensamiento estratégico, ¿cómo salir adelante con pocos recursos, poca calidad en general, poca mano de obra y poco interés en invertir para mejorar las condiciones?



Este es el reto y es aquí donde la sustentabilidad busca asegurar el éxito de la organización en el largo plazo, mientras se contribuye al desarrollo económico y social y a un ambiente sano con una sociedad estable.



1.3.6. Otros

Los factores anteriores se destacan en la formulación y procesos de un pensamiento estratégico; pero, sin duda, hay muchos otros factores que juegan un papel importante en estos procesos, por ejemplo: los conceptos de calidad en las organizaciones, ética organizacional, responsabilidad social, organizaciones internacionales; factores que, en conjunto, influyen en la toma de decisiones y los procesos estratégicos de una organización. De desarrollar cada uno de estos factores se generarían capítulos muy amplios, lo que no es motivo de esta asignatura, por el momento; aunque más adelante cubriremos algunos temas dentro de las unidades que lo demandan. Por el momento, es importante que el alumno reflexione y considere que existe todo un marco amplio de referencias y factores que van a influir en los procesos estratégicos.

1.4. Incorporación de la administración estratégica en las organizaciones

A manera de resumen de los puntos anteriores, mencionaremos que la incorporación de la administración estratégica en las organizaciones se considera como una necesidad, puesto que las operaciones rutinarias no son suficientes para enfrentar un medio ambiente



organizacional cada vez más agresivo en todos sus niveles. Esta incorporación de la administración estratégica busca alcanzar altos grados de competitividad, considerando que para lograrlo no sólo es necesario responder a las demandas externas, sino también fortalecer las condiciones internas, lo que implica el compromiso de toda la comunidad de la organización y no sólo de las altas esferas.

Si bien es cierto que el proceso de la administración estratégica comienza con la visión y proyección de los niveles directivos, también es una gran verdad que quienes lo hacen realidad son los niveles medios y operativos, por tanto, el incorporarlos no debe concebirse como una transferencia técnica, sino como un proceso muy sensible para que el conjunto de la organización lo comprenda, lo asimile, lo adopte y, sobre todo, se involucre a través de acciones como la iniciativa, la creatividad y el compromiso.

RESUMEN DE LA UNIDAD

Hemos terminado la primera unidad y, tal como se comentó en la introducción, el contenido se centró en una visión general de lo que es la administración estratégica así como en el papel de la organización y del administrador como estratega.

La administración estratégica se considera desde diferentes ángulos: por un lado, es un proceso organizacional que considera pertinente proyectar en un futuro las necesidades de una organización y que a través de herramientas específicas, como el FODA, realiza un análisis muy concienzudo de su



ambiente organizacional, tanto interno como externo, para mejorar cada día más el papel de la organización, tanto para sus trabajadores cuanto para la sociedad, que es su razón de ser. Por otro lado, dejamos claro también que la administración estratégica es un estado mental permanente de sus directivos, ya que el pensamiento estratégico debe fomentarse a diario en estos niveles y nutrirse con la participación de todos los trabajadores a través de una dirección de puertas abiertas.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía sugerida

Autor	Capítulo	Páginas
Martínez	UNO	19-32
	DOS	42.48.
Luna	3	64-75
Hitt	1	4-30

Bibliografía básica

David, Fred (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11^a ed.). México: Pearson Prentice Hall, 336 pp.

Hitt, Michael A.R., Duane Duanelreland y Robert E. Hoskisson (2008). *Administración Estratégica: Competitividad y globalización: conceptos y casos*. México, D.F.: Thomson, 343 pp.

Luna González, Alfredo. (2010). *Administración estratégica*. México D.F.: Patria, 340 pp.

Martínez Villegas, Fabián (1985). *Planeación estratégica*. México D.F.: PAC, 311 pp.



Bibliografía complementaria

Porter, Michael E. (2003). *Ventaja competitiva*. México: CECSA, 550 pp.

Sitios de internet

Sitio	Descripción
http://www.infocomm.org/cps/rde/xchg/infocomm/hs.xsl/37561.htm	Determina la importancia de la visión en una empresa.
http://www.incae.edu/ES/blog/2010/07/23/%C2%BFque-significa-y-porque-es-importante-incorporar-la-sostenibilidad-en-los-negocios-segunda-parte/	Analiza el concepto de sustentabilidad en las organizaciones.
http://www.emprendepyme.net/la-ventaja-competitiva.html	Aborda el tema de la ventaja competitiva.

UNIDAD 2

El proceso de previsión en la administración estratégica





OBJETIVO PARTICULAR

Explicar el proceso de previsión en la administración estratégica y elaborar ejemplos de su aplicación.

TEMARIO DETALLADO (8 horas)

2. El proceso de previsión en la administración estratégica

2.1. El proceso de previsión en la administración estratégica

2.2. Implicaciones de la previsión en la administración estratégica

2.3. Ejemplos de previsión en la administración estratégica



INTRODUCCIÓN

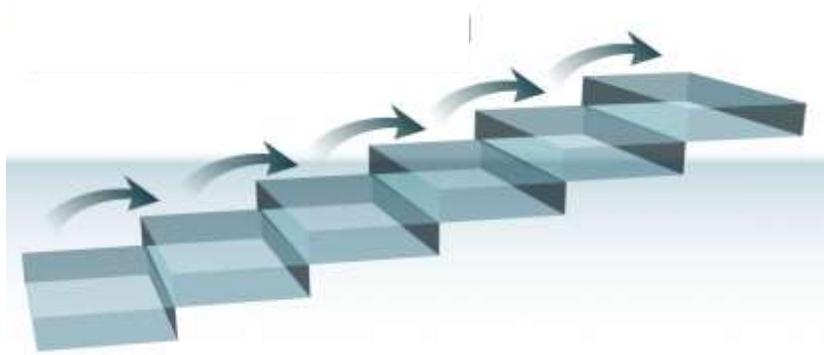
El trabajo del administrador como estratega comienza a partir del estudio de las necesidades de una organización; después se formulan los objetivos para satisfacerlas y se definen los escenarios y medios más adecuados para el logro de esos objetivos, así se logrará no sólo un beneficio a corto plazo (operativo), sino la permanencia de la organización, en todos los aspectos, dentro de un marco social, económico y político. El panorama anterior exige el trabajo de una estructura administrativa con buenos cimientos, fundados en la previsión y, con ella, la planeación.

En esta unidad nos daremos a la tarea de definir, identificar y explicar la importancia de la previsión en el proceso de la administración estratégica, nos daremos cuenta de la significación de evaluar anticipadamente cada uno de los pasos que seguiremos en todo el proceso estratégico, puesto que la previsión no sólo anticipa empíricamente los recursos y escenarios para el logro de objetivos, sino que es sinónimo de investigación y diagnóstico, y se apega a las disciplinas científicas que lo exijan en la formulación de estrategias y logro de objetivos.

Con la previsión el administrador rompe las viejas prácticas de “lo que siempre ha sido así, será así toda la vida”, ya que la previsión genera a lo largo de su proceso todo un curso de alternativas que van validando o refutando lo antes expuesto, de tal manera que al final de este proceso habremos formulado una estrategia con información, modelos actuales y todos los fundamentos teóricos y prácticos que le permitan pasar a la siguiente etapa que es la planeación estratégica.

2.1. El proceso de previsión en la administración estratégica

En primera instancia, vamos a definir e identificar el concepto de previsión. Recordemos que en nuestras primeras clases de la licenciatura en Administración, para ser exactos en la asignatura de Fundamentos de Administración, nos mencionaron el proceso administrativo; recordemos también que este proceso consta de fases o etapas y que, dependiendo del autor y su modelo, hay un número específico de etapas; en el caso del modelo del maestro Agustín Reyes Ponce se nos precisó un modelo de 6 fases o etapas (previsión, planeación, organización, integración, dirección y control), es entonces cuando identificamos *la previsión* como la primera etapa de este modelo.



Podemos definir a la previsión como el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa (Reyes Ponce, 2003: 101).

Después de la previsión, el modelo de Reyes Ponce contempla la planeación, por lo tanto, el proceso de previsión en la administración estratégica es la antesala del proceso de la planeación estratégica de la empresa. La previsión se encarga de responder a la pregunta “¿qué puede hacerse?” cuando un problema se ha localizado en el proceso de planeación de la estrategia que se desea aplicar, puesto que la búsqueda de soluciones es parte de esta etapa.

Se dice que la previsión rompe con el paradigma de que sólo hay un camino perfecto a seguir sin cuestión alguna; en ocasiones, este camino lo define ya sea una persona o un grupo de personas que tienen mayor control y experiencia en la empresa; pero entonces, con ello, la organización no se da la oportunidad de investigar e identificar nuevas formas o caminos en pos del objetivo. Es la previsión la que rompe esta práctica inercial con nuevas estrategias; para esto, primero, se realiza una búsqueda de información relacionada con los objetivos trazados al generar la estrategia.

La previsión se convierte entonces de un punto de arranque o primera fase del proceso administrativo, en una verdadera herramienta administrativa con la cual el personal ejecutivo de cualquier nivel, sean gerentes, jefes o coordinadores, reflexione y actúe bajo el marco de un concienzudo análisis del medio ambiente organizacional que influye a diario en sus decisiones y en la formulación de nuevas estrategias para el logro de los objetivos.

Para ello se sugiere el siguiente **proceso de previsión**:

- Fijar objetivos o fines que se persiguen.
- Investigar los factores, positivos y negativos, que nos ayudan u obstaculizan de alguna manera en la búsqueda de esos objetivos.

- Coordinar los distintos medios de diversos cursos alternativos de acción, que nos permitan escoger alguno de ellos como base de nuestros planes (Reyes Ponce, 2003:101).

En el orden en que se mencionan, diremos que el objetivo u objetivos son los puntos de referencia o de base que nos sirven para cualquier situación que queramos emprender; *objetivos*, recordemos, “son declaraciones generales que describen los **resultados** que la organización espera obtener o alcanzar en un tiempo determinado”¹, y es a partir del objetivo que la organización comienza a interesarse en todo el ambiente organizacional interno y externo que le rodea, de tal forma que determina los factores que influyen en el proceso de la formulación de alternativas de acción. Estas alternativas de acción generan un proceso integral de toma de decisiones, terminando con el curso concreto de acción u objetivo final. Este objetivo final será entonces el punto de arranque para el proceso de planeación estratégica, que veremos en la próxima unidad.

Aunado a estos puntos de su proceso, la previsión también debe enfocarse en el análisis de los recursos de la empresa. Esto se refiere a que debe considerar los recursos humanos y materiales con los que se cuenta en la empresa a fin de fortalecer todas



las etapas del proceso de previsión estratégica. Con esto nos referimos a que ambos recursos son factores importantes para la empresa y sin ellos no se puede

¹ Montero Montiel, Gabriela y Francisco Hernández Mendoza. *Fundamentos de Administración*, Plan 2012 FCA UNAM. Publicación electrónica http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/administracion/1/fundamentos_administracion.pdf, Octubre 2015, Apuntes de la asignatura “Fundamentos de Administración”. SUAYED, FCA-UNAM, p.132.



elaborar una estrategia que sea adecuada para implementarse. Es importante prever de manera absoluta las necesidades de los recursos humanos, pues más adelante, al implementar una estrategia, se podrían encontrar ciertos conflictos que, al final, perjudicarían el proceso de administración estratégica. En lo referente a los recursos materiales, se deben tomar en cuenta los diferentes tipos de productos o recursos en uso (perecederos y no), los materiales de producción, como las herramientas o la maquinaria, y su durabilidad, puesto que todos estos elementos son importantes en la estrategia que se desea aplicar. Con este procedimiento de evaluación, tanto de los recursos humanos (diagnosticando sus necesidades) como de los recursos materiales (analizando cada parte integrante), se puede prevenir correr riesgos innecesarios en la planeación estratégica.

2.2. Implicaciones de la previsión en la administración estratégica

Al día de hoy, se habla de manera concurrente sobre el ambiente turbulento con que las organizaciones tienen que enfrentarse a diario, pues no hay rubro alguno en donde se pueda invertir y trabajar con una absoluta seguridad y confianza. Por esto, los riesgos que afrontan las organizaciones son el pan de cada día de los administradores y, por lo mismo, la previsión se convierte en un engrane vital del proceso de la administración estratégica, la previsión jamás será un medio de predicción y mucho menos una profecía, sino una herramienta administrativa que permita de manera racional la reducción del riesgo indebido, con respecto a factores no previstos y, en muchas ocasiones, inestables.

La pregunta es ¿cómo se implica o entreteje la previsión en el proceso de administración estratégica? Pues bien, la previsión ofrece a este proceso de administración estratégica una serie de escenarios a considerar para el desarrollo de alternativas de acción. Comencemos



por los principios que rigen la previsión y que tienen que ver con aspectos de probabilidad, objetividad y medición. El principio de probabilidad nos permite reflexionar sobre los estados en que la organización trabaja a diario, estos estados son la incertidumbre, la certidumbre y el riesgo. Este último considera que la empresa trabaja bajo condiciones o variables que se pueden adaptar y manipular con base en estudios realizados por ella y que pueden aprovecharse para el logro

de los objetivos. Para este principio de probabilidad es importante considerar algunas otras leyes, tal como la de la causalidad. Por otro lado, el principio de la objetividad es importante para prever con mayor exactitud; también hay que basarse en hechos y no en opiniones subjetivas, esto sin duda se dará por una información de calidad. Por último, el principio de medición nos exige tomar decisiones con variables que podamos medir y determinar el grado de efecto que permita resolver nuestro dilema. Considerando lo anterior, podremos garantizar que las previsiones serán tanto más seguras cuanto más podamos apreciarlas, no sólo cualitativa, sino cuantitativamente.

Otro aspecto básico implicado en la previsión, en el proceso de administración estratégica, es la investigación.



Con la determinación de los objetivos, el siguiente punto es detectar los factores que influirán, ya sea de manera positiva o negativa, al fin perseguido, y esto se hace a través del proceso de investigación. La investigación se convierte entonces en el centro de la previsión; si queremos verlo de esta manera, prevemos desde el momento en que estamos investigando.

Para que nuestra investigación sea idónea y obtengamos realmente la información que deseamos, es importante considerar lo siguiente:

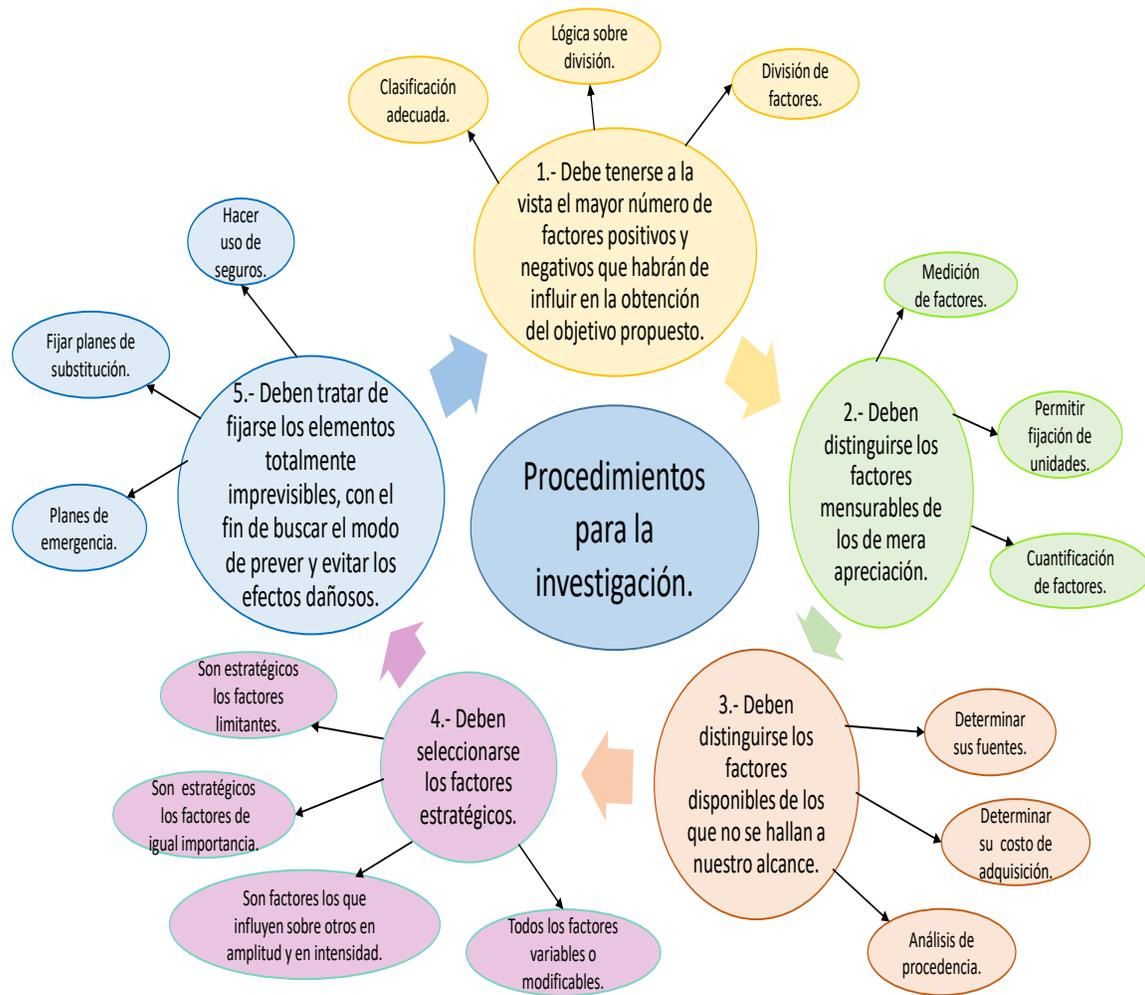


Figura 2.1 Procedimiento para la observación en el proceso de previsión. Elaboración propia.

Y por último, la previsión aporta los cursos alternativos de acción a la administración estratégica. Después que pasamos por la definición del objetivo o fin buscado y profundizamos en el conocimiento de los factores o medios positivos y negativos, los cursos alternativos de acción resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación posible de los medios al fin. Los cursos alternativos nos van a dar más de una opción de formas de actuar entre las que podemos escoger o que podemos cambiar o alternar según las circunstancias. Esto permite a la administración estratégica “flexibilizar” las acciones a futuro. Para elaborar los cursos de acción debemos considerar los siguientes puntos:

- a) Pensar cómo lograr el mismo fin que nos hemos propuesto, pero con diversos medios.
- b) Analizar detenidamente los resultados de nuestra investigación y medir hasta qué grado podemos seguir respetando los objetivos originales que nos propusimos.
- c) Nada es absoluto, hay que considerar términos medios para negociar una actuación dentro del objetivo. La regla de “se hace o no se hace” nos bloquea por completo, mejor analizamos combinaciones intermedias y evaluamos la mejor opción.
- d) Al evaluar cada una de las alternativas debemos tomar un tiempo para analizar los aspectos negativos, es decir, ¿qué pasaría si no hiciéramos esto?
- e) Los criterios para evaluar cada una de las alternativas pueden oscilar en aspectos como costo-beneficio, tiempos invertidos y limitaciones de recursos, entre otros.

A manera de ilustración cerramos este punto con la figura 2.2.

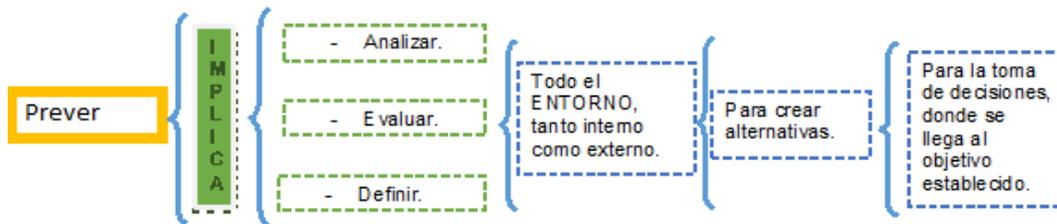


Figura 2.2 La previsión y sus implicaciones en la formulación de alternativas.

Elaboración propia.

2.3. Ejemplos de previsión en la administración estratégica

Como parte final de esta unidad, solo queda ilustrar lo antes mencionado con respecto a la previsión. Para ello trataremos un par de casos que nos permitirán ejemplificar los rubros que consideramos pertinentes, como la previsión en el proceso a seguir de la planeación estratégica.

En este apartado, el análisis de cada caso lo dividiremos en tres partes:

- a) La semblanza del caso,
- b) La o las estrategias que cada empresa define en este caso, y
- c) Lo que nos concierne en este punto de la unidad: los elementos a considerar en el proceso de previsión de la estrategia a seguir en cada caso.

Ejemplo 1: NISSAN. Automotores.

Obtenido de: <http://www.coches.net/nuevo-nissan-2014>
Consultado el 10 de agosto de 2017

Semblanza

Este primer caso trata sobre los objetivos que persigue la empresa Nissan en España para el año 2014, entre estos objetivos están el de innovar los productos que ofrece, mejorar la comunicación en su ambiente organizacional, promover el deporte a través del patrocinio e incrementar sus ventas en 15%. En ese momento (Año 2013), la empresa ha declarado un incremento de 3% frente a las ventas del año anterior (2012), manteniendo así una cuota de mercado en España de 4.7%.



Estrategia

Nissan basa sus estrategias para el logro de estos objetivos, en el año 2014, en tres pilares fundamentales: El producto, la marca y la red. En este caso nos referiremos solo al primer pilar, es decir, al producto.

Elementos a considerar en el proceso de previsión

En este apartado analizaremos un par de aspectos tanto externos como internos. Por un lado, el ambiente externo que vive la empresa nos dicta cierta información sobre el medio ambiente organizacional externo. Según este documento, España en ese momento (2013) tenía una situación económica positiva, ya que su PIB estaba empezando a subir y el desempleo a bajar, la resultante de esta situación es que el consumo de los hogares también ha subido, así como la confianza en los productos de la empresa por parte de los consumidores. Este entorno económico favorable permite prever un aumento de 5% en el mercado de los automóviles, pudiendo llegar a la posible venta en España de 900,000 unidades.

Y por el otro lado, en el ámbito interno, la empresa prevé el lanzamiento de nueve modelos en el periodo de un año, contando desde septiembre de 2013; se resaltan los notables cambios en su diseño, así como en su avanzada tecnología, aplicados a sus productos a fin de mejorar tanto eficiencia como seguridad. En resumen, Nissan va a renovar casi 90% de los coches que representan 90% de sus ventas en España.



Ejemplo 2: Wal-Mart

Obtenido de: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/02/21/walmart-planea-abrir-436-nuevas-tiendas>

Fuente: El Economista 2012

Consultado: 10 de agosto de 2017

Semblanza

En este segundo caso, el objetivo que perseguía Wal-Mart de México y Centroamérica para el año 2012 era realizar una inversión de \$19, 740 millones de pesos para abrir nuevas tiendas y generar 25,000 empleos permanentes. La inversión que destinaría en el año 2012 a la creación de nuevas tiendas representaba 62%, y el porcentaje restante era para la remodelación de tiendas e infraestructura. La compañía reportó un incremento de ventas totales entre 13 y 15%, respecto al año anterior (2011).

Estrategia

Wal-Mart centró sus estrategias para lograr su objetivo en el año 2012 en mantener sus costos y precios bajos todos los días, mejorar la ejecución de modulares, buscar generar un mayor tráfico de clientes, tener el mejor abasto posible del mercado; en cuanto a la logística, se planteó aprovechar el *know-how* en las venta multicanal, nuevas tecnologías y consolidar su crecimiento de ventas en Centroamérica.

Elementos a considerar en el proceso de previsión

En el ámbito interno, Wal-Mart previó en el aspecto de logística abrir 4 nuevos centros de distribución en México (en Monterrey, Culiacán, Guadalajara y Chalco, en el Estado de México) y 2 en Centroamérica (en Honduras y Costa Rica).



Ejemplo 3: Starbucks

Obtenido de: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2013/04/04/starbucks-refresca-negocio-en-mexico>

Fuentes: Expansión 2013

Consultado: 10 de agosto de 2017

Semblanza

En este tercer caso se aborda la empresa Starbucks México, que en el año 2013 tuvo como objetivo ampliar su oferta de productos y fortalecer sus ingresos. Para ello, la categoría en la que pretendía entrar se refería a las bebidas saborizadas, cuyo volumen de ventas en los últimos años, en México, estaba creciendo a tasa de doble dígito. Este fuerte desempeño tenía su origen en la creciente cultura del consumidor de ingerir bebidas naturales.

Starbucks se ubicaba en el 2012 como la segunda cadena de cafeterías en México, en cuanto al número de establecimientos, y la primera en términos de ventas, con una participación de mercado de 35%.

Estrategia

Starbucks basó su estrategia para lograr sus objetivos en el año 2013 en un producto nuevo, cuya promoción incluyó la página de internet de Starbucks que daba a conocer la variedad de este producto nuevo. Asimismo, para atraer a más clientes y aumentar sus ventas, creó una plataforma móvil para que los clientes pudieran realizar pagos.

Elementos a considerar en el proceso de previsión

En el proceso de previsión de este apartado se analizaron algunos estudios de aspectos meteorológicos con respecto a la manera que se había conducido el clima, en nivel nacional e internacional, en estos últimos años, de donde se infería que el fenómeno del calentamiento global se acentuaba cada vez más y se preveía una



baja en la venta de café; por ello determinan lanzar un nuevo producto, una bebida refrescante, fría y de sabores.

Para consultar más información sobre los ejemplos antes mencionados revisa [“Ejemplos tema 2.3.”](#)

RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad abordamos el concepto de previsión y su importancia en el proceso de la administración estratégica. La previsión forma parte de la herramienta más importante para el administrador que es el proceso administrativo. Su objetivo es investigar, analizar y diagnosticar las condiciones del medio ambiente organizacional, de tal forma que los riesgos que vaya a correr una organización sean los mínimos.

Prever es ver con anticipación tanto las amenazas como las oportunidades que ofrecen las condiciones en que se desenvuelve la organización, por ello hay que tener definidos tanto los objetivos como los recursos con que cuenta la empresa, de tal manera que a través de la investigación (punto central de la previsión) podamos formar un árbol de alternativas cuyos caminos nos permitan estudiar todas las posibilidades de llegar al objetivo con los máximos beneficios posibles.

La previsión es la antesala de la planeación estratégica y recordemos que ésta es una de las principales herramientas administrativas que nos permiten generar estructuras de trabajo (programas, presupuestos, proyectos) fundamentadas en una base sólida de investigación (previsión), eliminándose así la improvisación del administrador o responsable de la empresa.

El proceso de previsión está conformado por 3 fases o etapas: Fijar objetivos; investigar los factores positivos y negativos que influyen en el logro de los objetivos, y coordinar los cursos alternativos de acción.



BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía sugerida

Autor	Capítulo	Páginas
Reyes	5	99-160
Luna	1	1-22

Bibliografía básica

Luna González, Alfredo (2010). *Administración estratégica*. México: Patria, 340 pp.

Reyes Ponce, Agustín (2003). *Administración moderna*. México: Limusa, 523 pp.

Bibliografía complementaria

Oliveira da Silva, Reinaldo (2002). “La administración hoy” en *Teorías de la Administración*. México: Thompson, 250 pp.

Robbins, Stephen P. (1994). *Administración. Teoría y práctica* (4ª ed.). México: Prentice Hall, 697 pp.

Koontz, Harold (1998). *Administración, una perspectiva global* (10ª ed.). México: McGraw-Hill, 745 pp.

Sitios de internet

Sitio	Descripción
http://www.coches.net/nuevo-nissan-2014 .	Un caso de estrategia de ventas por parte de la empresa internacional Nissan España.
http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/02/21/walmart-planea-abrir-436-nuevas-tiendas	Un caso de Wal-Mart México y Centroamérica donde se crea una estrategia para poder y saber invertir.
http://www.cnnexpansion.com/negocios/2013/04/04/starbucks-refresca-negocio-en-mexico	Starbucks es una compañía dedicada al consumo de café, en este caso busca mejorar ventas.
http://admymercadeo.blogspot.mx/2015/05/que-es-la-prevision.html	En este sitio web se encuentra información de previsión, disponible en línea.
http://unam.libri.mx/libro.php?libroId=713# Capítulo II. Proyectar la dirección.	En esta página se localiza el libro de <i>Administración estratégica</i> donde encontrarás la manera en que se proyecta la previsión en la dirección.
http://app.vlex.com/#/vid/224477533	En esta página leerás cómo la previsión es importante para el apoyo de la planeación estratégica.

UNIDAD 3

El proceso de la planeación estratégica



OBJETIVO PARTICULAR

Especificar y analizar el proceso de planeación estratégica mediante algunos ejemplos de su aplicación.

TEMARIO DETALLADO (8 horas)

3. El proceso de la planeación estratégica

3.1. Proceso genérico de planeación estratégica

3.2. Análisis de diferentes modelos o enfoques del proceso de planeación estratégica

3.3. Ejemplos de aplicación del proceso de planeación estratégica

INTRODUCCIÓN

Toda empresa debería describir su misión y visión como parte de su delineación como empresa. Sin embargo, no suelen hacerlo hasta que –en algún momento- las turbulencias del entorno las obligan, para sobrevivir, a determinar su misión y visión. Empero, deben hacerse algunas cosas antes de llegar a estos apartados.

En este capítulo describiremos, en principio, algunos modelos de planeación estratégica y la ubicación que tienen dentro de los mismos sus iniciales componentes como son: la misión, la visión y los valores. Pero, además, abordaremos otros elementos que la componen, tales como el entorno y los recursos, entre otros.



Estos modelos propician una visión global en la organización; cuáles son los pasos que debe seguir para crecer mediante la planeación estratégica. Es un excelente punto de partida para diseñar el futuro y un medio para transmitir las pautas que deben cumplirse a todos los agentes que pertenecen a la empresa.

3.1. Proceso genérico de planeación estratégica

Los seres humanos, cuando nos enfrentamos a un futuro incierto, nos hemos hecho en algún momento tres preguntas trascendentales: ¿De dónde venimos?, ¿qué hacemos en este momento? y ¿hacia dónde vamos?

En forma similar, y por análogas condiciones, cualquier administrador, en algún momento, se enfrentará a tres interrogantes capitales: ¿Cuál es la situación actual de la empresa?, ¿hacia dónde necesita dirigirse? y ¿cómo debe llegar?

Las empresas pueden utilizar la planeación estratégica para responder a estas tres interrogantes. La primera, ¿cuál es la situación actual de la empresa?, le permitirá evaluar su posición dentro del



sector, así como su medio ambiente interno y externo. La segunda pregunta obliga a responder cuál es el rumbo necesario que tomará la empresa: ¿qué segmentos?, ¿qué tipo de clientes?, ¿cuáles productos y/o servicios ofrecer?, ¿participación del mercado?, ¿cambiará acaso o seguirá en el mismo sector? Y otras tantas preguntas que afectarán el rumbo futuro de la empresa. La última pregunta, ¿cómo debe llegar?, enfrenta a los altos directivos con decisiones capaces de alterar drásticamente y enérgicamente el derrotero en todas sus áreas funcionales, para mejorar su desempeño financiero y mercadológico.

Existen algunos factores que es menester considerar al planear estratégicamente:

1. La mayor parte de las empresas tienen una amplia libertad para elegir qué estrategias deben considerar. En otras palabras, habrá entidades que pongan mayor énfasis en mejorar su participación de mercado o bajar sus



costos; otras empresas insistirán en personalizar su trato con el cliente; otras decidirán ampliar su línea de productos o entrar en nuevos mercados. En resumen, como dicen los autores de *Cuadro de Mando Integral* (Kaplan & P. Norton, 1997: 163), cada estrategia se convierte en una hipótesis de causa-efecto; es decir, en una suposición de algo posible.

2. El núcleo de toda estrategia es lograr la ventaja competitiva: una estrategia distintiva que aleje a su competencia y logre que los compradores decidan y prefieran el producto o servicio de una empresa y no los de sus rivales. La mayor parte de los autores afirma que la ventaja competitiva (VC) se mide “por el desempeño superior al promedio en lo rentable y financiero, pues las preferencias sólidas del comprador por el producto de la empresa se traducen en mayores

volúmenes de venta” (J. Strickland III, E. Gamble, & A. Thompson, Jr, 2007). Santiago Garrido (Buj, 2003) aclara que se trata de “conseguir una diferencia positiva, en la medida de lo posible, no imitable y mantenible con respecto de los demás consumidores.”



3. La naturaleza de las estrategias puede ser proactiva o reactiva. La primera confiere a la empresa la posibilidad de diseñar y construir su futuro; sus directivos toman la iniciativa para perfilar el futuro



que desean para su empresa, potenciándose como posibles líderes del sector. La estrategia reactiva obedece más a la adaptación de un medio ambiente que se tornó cambiante y complejo, al cual se tiene que reaccionar si se desea seguir sobreviviendo en el mercado.

Para llegar a estas conclusiones, la planeación estratégica ha pasado por diversas etapas que lo han enriquecido en su función y alcances. Alfred Pritchard Sloan (1875-1966), siendo presidente de la General Motors (GM), propuso en los años veinte una estrategia basada en las fortalezas y debilidades de su principal competidor, Ford. Con base principalmente en la renuencia de esta automotriz a modificar su política, Sloan promovió el cambio de estilos de los autos anualmente (lo que se conoce como obsolescencia planificada). Igualmente, impulsó una escala de ofertas de acuerdo a precios y marcas para que el consumidor tuviera opciones de compra.

Chester B. Barnard (1886-1961), con ideas del economista John R. Commons, formuló la idea de los factores limitantes o estratégicos y lo importante que es que las empresas se enfoquen en los mismos. Afirmaba que “si deseamos incrementar el rendimiento de la cosecha en una parcela de tierra y en el análisis aparece que el suelo carece de potasio puede entenderse como factor estratégico o limitante (Ghemawat, 2000: 1).

Después de la Segunda Guerra Mundial, debido a los cambios vertiginosos suscitados en todos los ámbitos –incluyendo el empresarial– se motivó a una serie de investigadores como C. Roland Christensen (1919-1999), profesor del no menos reconocido Michael Porter, a cuestionarse en la aulas de Harvard acerca de las estrategias en los negocios. Él fue uno de los fundadores en este campo y del método de casos y a través de éstos cuestionaba acerca de si las políticas empresariales cumplían eficazmente con los requerimientos de la situación competitiva y sobre qué bases debe competir una empresa con otra.

Otro profesor de política de los negocios, Kenneth Richmond Andrews (1916-2005), introdujo y popularizó el término de estrategia de negocios y con él determinó que “toda organización, cada subunidad y hasta cada individuo deben tener una serie claramente definida de objetivos que los mantenga en movimiento en una dirección escogida deliberadamente y que les impida desviarse a direcciones no deseadas.” (Ghemawat: 5).

Más adelante, en los sesenta, se comenzó a utilizar como marco conceptual el FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para observar el entorno del negocio. Kenneth Andrews fue un promotor de este modelo.



Los cambios tecnológicos de los sesenta y setenta obligaron a las empresas a diseñar y revisar sus estrategias bajo una perspectiva cuantificable. Así surgieron empresas consultoras como *Boston Consulting Group* (BCG) con su ya famosa matriz del mismo nombre. Su fundador, Bruce Henderson, estaba convencido que la buena estrategia debería basarse más en la lógica que en la intuición. Otras consultoras aparecieron, como McKinsey y *A. D. Little*, quienes propusieron matrices que consideraran más variables que las que manejaba la matriz BCG.



En suma, la planeación estratégica se ha desarrollado en cuatro fases. La primera estaba abocada a cumplir con los presupuestos anuales; la segunda, más orientada a predecir el futuro; una tercera dedicada a hacer pensar estratégicamente. Finalmente, la que vivimos actualmente se enfoca a construir el futuro. Para ello, se proponen una serie de modelos que veremos en el siguiente capítulo.

3.2. Análisis de diferentes modelos o enfoques del proceso de planeación estratégica

Los modelos sirven para “retratar” una parte de la realidad; también se les conoce como paradigmas y expresan, a través de un prototipo, el proceso para estudiar variables complejas. Cualquier modelo que señale las partes del proceso de planeación estratégica, así como su implementación y evaluación, invariablemente abordan los siguientes puntos:

- 1.El entorno
- 2.Los recursos y capacidades
- 3.La formulación de alternativas
- 4.Elección
- 5.Implementación
- 6.Vigilancia
- 7.Adaptación



Cada uno de estos puntos habrá de observarse en el resto de las unidades que están orientadas a esta asignatura

Uno de los primeros modelos que se desarrolló (1965) se debe a autores ya conocidos como Christensen, Andrews y, aunque menos nombrados, Edmund Philip Learned y William D. Guth, todos profesores de Harvard Business School. Por cierto, este modelo dio paso al FODA.

Figura 3.1. Modelo de Learned. Fuente: citado en Christensen, Andrews y Guth, citado por Santiago Garrido, 2003: 26.



Este modelo se apoya en tres ejes:

- El **análisis estratégico**, que está conformado por el análisis externo e interno. Al examinar el primero se revisa el entorno y sector en que opera la empresa. El segundo, explora los recursos y capacidades de la entidad. En ambos, significa identificar muchos factores que intervienen en el entorno para extraer un marco visible de cuáles son los que afectan a la empresa
- El segundo de los ejes es la **elección estratégica**. Una vez hecho el análisis estratégico se deben seleccionar las estrategias que nos permitan, entre otras cosas, mejorar la posición de la empresa con base en algunos criterios.

- El último eje, **la implementación y seguimiento de la estrategia**, es la conclusión del análisis y elección estratégica. El cambio se produce porque se aplica; se lleva a la práctica.

Una de las virtudes de este modelo es que combina los factores externos con los internos para poder seleccionar los mercados y productos con los cuales competir.

Otro modelo es el desarrollado por Alan J. Rowe, Richard O. Mason, Karl E. Dickel y Neil H. Sander (*Strategic Management. A Methodological Approach*, 1990: 34).



Figura 3.2. Modelo de proceso de planeación estratégica

Este modelo de cinco componentes inicia con una auditoría situacional que destaca algunos de los elementos internos (fortalezas y debilidades) de la empresa, junto con los valores y las necesidades insatisfechas de los directivos al sentir las crisis y el medio ambiente turbulento en que se desarrolla su empresa.



El segundo componente es una definición del alcance futuro de la empresa, incluye una definición de principios que responda a las preguntas ¿en qué negocios está o debiera estar? y ¿qué clase de empresa quiere ser? También incluye los factores externos (oportunidades y amenazas) que afectan su entorno.

El tercer componente describe la ventaja competitiva e incluye su competencia distintiva con relación a sus competidores, el nicho de mercado que desea ocupar, así como las estrategias genéricas que deberá elegir para competir en el mercado.

El cuarto componente establece los recursos de diversa índole, así como los presupuestos y programas para aplicar la estrategia.

Finalmente, el quinto desarrolla aplica la planeación estratégica.

Inclusive, los autores sugieren cómo debe ser el documento final y lo que debe contener:

1. Competencias distintivas, alcance y especificaciones de desempeño.
2. Las siete variables estratégicas: políticas de mercado, políticas del producto, políticas de distribución, políticas de precios, políticas de inversión, políticas financieras y políticas de personal.
3. Programa o programas necesarios para disponer de los recursos, su localización y procuramiento.
4. Una agenda de los principales movimientos estratégicos, indicando no sólo la secuencia, sino también el tiempo necesario y su progreso.
5. Análisis del movimiento de fondos ligado a la agenda estratégica.
6. El personal clave para llevar a cabo las estrategias.

Este modelo tiene la ventaja de mostrar el orden de presentación de cada uno de los elementos de la planeación estratégica, así como los factores necesarios que se deben desarrollar en cada componente.

Otro modelo se deriva de los autores Charles W. Hill y Gareth R. Jones (*Administración estratégica. Un enfoque Integral*, 2011).

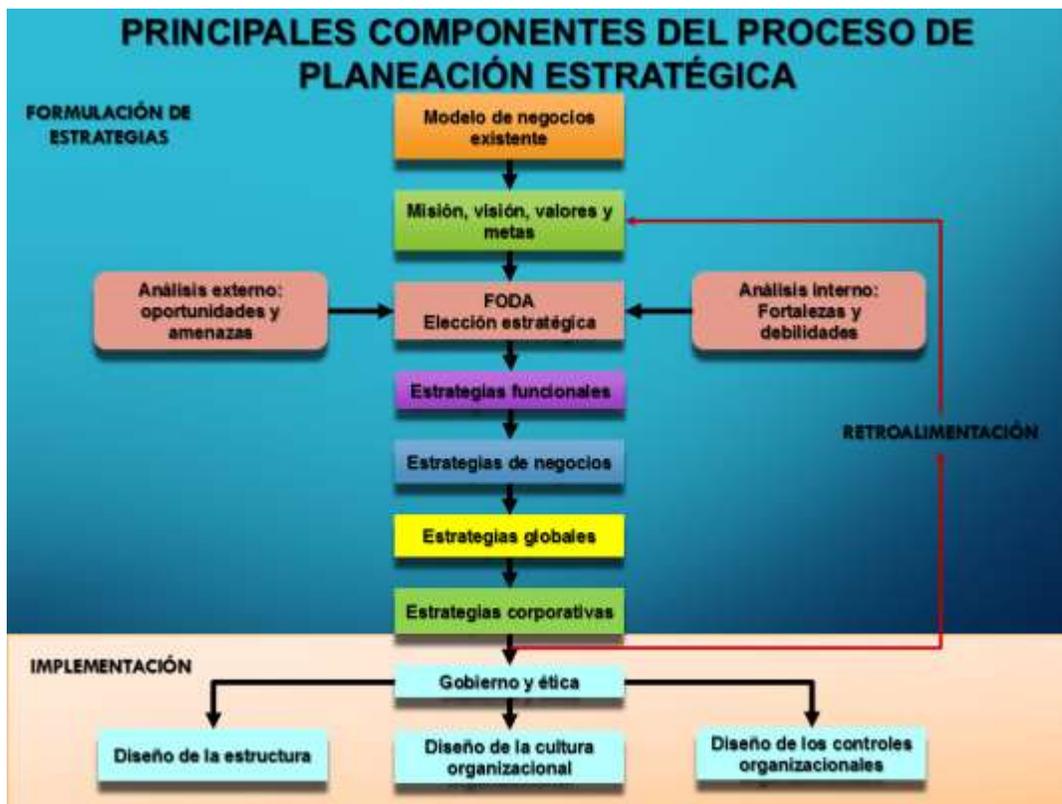


Figura 3.3. Principales componentes del proceso de planeación estratégica

Este modelo tiene cinco pasos principales:

1. En el primero se elige la misión, se desarrolla la visión y se expresan los valores y metas.
2. Es seguida, se realiza el análisis del entorno externo a través de la oportunidades y amenazas del mismo,

3. así como del entorno interno, registrando fortalezas y debilidades.
4. Se eligen las estrategias que exploten las oportunidades y disminuyan las amenazas del entorno; que se basen en las fortalezas de la empresa y corrijan sus debilidades. Esas estrategias deben orientarse a la eficiencia de las operaciones de una empresa (estrategias funcionales), a crear una ventaja competitiva sobre sus rivales (estrategias de negocios), a lograr ventajas competitivas en nivel mundial (estrategias globales) , e impulsar el modelo de negocios en el tiempo así como entrelazar las estrategias anteriores (funcionales, de negocios y globales) para maximizar la rentabilidad a largo plazo.
5. Aplicar las estrategias.

No son los únicos modelos, sólo los más representativos, en una línea de tiempo que muestra los diversos enfoques dados a la planeación estratégica. Cada uno de ellos aporta elementos que los hace semejantes, pero a la vez distintos. Por ejemplo, las semejanzas radican en el estudio del entorno interno y externo, y en la selección y aplicación de estrategias; sus diferencias, en que ultimamente se ha considerado la ética y la sustentabilidad para orientar las principales estrategias.

En el próximo apartado analizaremos un ejemplo para entender mejor los anteriores puntos.

3.3. Ejemplos de aplicación del proceso de planeación estratégica

En este capítulo desarrollaré algunos ejemplos para que ustedes vayan elaborando primeras aproximaciones al proceso de planeación estratégica.

Primer ejemplo

Una persona, con el dinero que le ofrecieron de su retiro, desea ofrecer un servicio de taxis. Antes de invertir desea hacer un estudio para tener una cierta seguridad de que su dinero podrá destinarlo a esta empresa. Se ha hecho algunas preguntas, tales como:

- ¿Cómo afecta el clima de inseguridad a este negocio?
- ¿Cuánto afecta el aumento del precio de la gasolina y otros lubricantes?
- ¿Cuánto afecta la competencia de taxis informales?
- ¿Cómo afecta los cambios en los reglamentos de tránsito?
- ¿Cuánto afecta el programa “Hoy no circula” al transporte público como los taxis

Tiene una propuesta de objetivos a corto plazo como los siguientes:

- Brindar un transporte seguro.
- Alcanzar, en el corto plazo, una participación de 5%.
- Mantener una satisfacción creciente del usuario.
- Proteger la fidelidad del usuario.



Con estos pocos elementos, ¿qué le podemos recomendar?

Si utilizamos el primer modelo (de Learned, Christensen, Andrews y Guth), le diríamos que tiene que hacer un análisis externo e interno para urdir sus elecciones estratégicas; que los objetivos tentativos que presenta y las preguntas que se formula son correctas y que podrían contestarse a través de los dos análisis.

Ensayemos hipotéticamente acerca de las amenazas y oportunidades que podría tener esta empresa

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Cubrir la demanda en ascenso de taxis en una ciudad con el mayor número de habitantes en el país.• El efecto que causa en los propietarios de autos el nuevo programa de “Doble hoy no circula”• Incremento del turismo en la ciudad de México.• Programa “taxi seguro”.	<ul style="list-style-type: none">• El creciente robo de vehículos.• La subida de precios de combustible y lubricantes.• Incremento de la informalidad en los taxis.• Corrupción en el trámite de placas y revisión vehicular.• Inseguridad, que se refleja en asaltos en taxis.• Control en el precio tarifario.

¿Por qué no se desarrollan las fortalezas y debilidades?

Algunos autores sugieren que las empresas de reciente creación no pueden conocer sus debilidades y fortalezas hasta que no estén operando y surjan las mismas como resultantes de su evolución.

Con esta información el potencial empresario puede hacer sus elecciones estratégicas, según el propio modelo.

Algunas de ellas podrían ser las siguientes:

- Crear una línea de taxis seguros en zonas turísticas.
- Realizar una lista creciente de cuenta de clientes que tengan que sobrellevar el programa “Doble Hoy No Circula”.
- Recurrir a la inseguridad para promocionar un tipo de servicio de taxis confiable.

Estas y otras alternativas le permitirán elegir las más convenientes (no sólo una) para dar una ventaja competitiva a su servicio. Recordemos que el dueño de esta empresa podrá apoyarse en los factores que se mencionaron en el primer capítulo de esta unidad para determinar sus estrategias. Cabe señalar que tiene libre albedrío para elegir aquellas que más le convengan, pero no posee una bola de cristal para saber que las estrategias elegidas son las más viables. Más adelante, en las siguientes unidades, se dan a conocer algunas herramientas para que disminuya la incertidumbre, aunque no desaparezca; mas que se tenga mayor certeza de las consecuencias de las estrategias elegidas.

Segundo ejemplo: Clínica veterinaria

Una clínica veterinaria, con dos años de experiencia, advirtió la crisis que se avecinaba con los cambios en las leyes, sobre todo las fiscales, que afectaban el precio de los alimentos para animales así como la compra-venta de mascotas. Debido a esto, las ventas de alimentos y de mascotas disminuyeron considerablemente. Esto obligó a la clínica a reinterpretar su estado al día de hoy y diseñar estrategias para tener una visión distinta a la actual. Algunos elementos que consideró para replantarse las estrategias fue determinar su misión, visión y valores, que se detallan a continuación.



- Misión de la clínica

La clínica estará encaminada a ofrecer productos y servicios de calidad a la ciudad de Pachuca, velando por la salud y bienestar de las mascotas; con una atención personalizada las 24 horas del día; ofreciendo una atención integral al cliente y a su mascota; al sentirse siempre seguros y satisfechos con el trato que reciben: para nosotros “cada mascota es única”.

- Visión de la clínica

Será una clínica veterinaria sólida, que ofrecerá servicios y productos actuales y especializados con la mejor calidad y excelencia de profesionistas altamente calificados y comprometidos a brindar asesoría y capacitación constante a los propietarios, manteniendo la prevención de la salud y mejora de la calidad de vida de las mascotas. De esa forma se consolidará como una clínica líder y trascendente en la ciudad de Pachuca.

- Valores

Los valores que se inculcarán en la clínica veterinaria son: honestidad, lealtad, justicia, integridad, compromiso, ética profesional, respeto, amor por los animales, trabajo en equipo, orden, disciplina y aprendizaje que serán la filosofía empresarial que guiará su quehacer.

Sus principales productos y servicios que ofrecen son:

- Clínicos (consultas, medicina preventiva, hospitalización, profilaxis dental)
- Estética canina
- Pensión
- Cirugías
- Ventas de accesorios
- Alimento
- Imagenología y laboratorio

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Pocas unidades económicas dedicadas a los servicios veterinarios en la ciudad de Pachuca • Se calcula que hay 58,336 hogares con mascotas en Pachuca • Fuerte relación entre la salud pública y los reglamentos de salud animal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imposiciones fiscales que derivan en el alza de precios de alimentos y disminución de la compra-venta de mascotas. • Inseguridad que invade a los comercios establecidos. • Bajas ventas. • Dueños de mascotas podrían deshacerse de ellas.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento previo de la administración de una clínica veterinaria. • Tener como titular y dueña a una Médica Veterinaria y Zootecnista • Ofrecer servicios distintivos como diagnóstico médico, cirugías, vacunas, alimentos, accesorios, hotel, entre otros. • Un servicio de calidad para los dueños de las mascotas 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco capital para integrar el flujo de efectivo a corto plazo. • Aún le falta acreditamiento en la zona. • Poca publicidad y promoción.

Ante esto, la clínica veterinaria ensayó varias estrategias como:

- Buscar su acreditación ante el público y atraer clientes a la clínica veterinaria mediante publicidad y promoción, dándose a conocer a través de diversos medios de comunicación (folletería, periódicos locales, publicidad exterior, redes sociales, fachada).
- La segunda estrategia sería enfocarse en un servicio integral y de calidad, tanto a los clientes como a sus mascotas, mediante un registro clínico de atención para que, con base en el historial de la mascota, se mantenga un servicio de prevención, seguimiento y recordación periódico, así como transmitir promociones y campañas de la clínica.



- La tercera estrategia estaría orientada a convertir al médico veterinario en el asesor y orientador personal y profesional para el dueño con el objeto de ser la única y necesaria fuente de información para la salud y cuidado de su mascota, al diseñar y crear planes médicos para mascotas pre-pagados, programas y campañas de sensibilización con la firma y marca de la clínica.
- La cuarta estrategia sería del tipo de “integración horizontal” usando financiamiento y crédito de proveedores para el aumento de producto, infraestructura y, por lo tanto, servicios.
- La sexta estrategia sería explotar el mercado; es decir, acercar a los clientes de zona alejadas a la clínica, para evitar la pérdida total del negocio.

Con toda la información anterior, podemos utilizar un modelo –el del proceso de planeación estratégica- para analizar el proceso que utilizó esta clínica para llegar a definir sus diferentes estrategias.

Realizó una auditoría operacional, en la cual resaltó sus fortalezas, vulnerabilidad, restricciones, capacidades y valores para enfrentar los cambios que le imprimió el medio ambiente. Las reformas fiscales se convirtieron en el acicate para mostrar las necesidades insatisfechas tanto de la propia clínica como de sus clientes. Para el primero, la afectación pronunciada de sus ventas; para los segundos, la de su bolsillo y –por qué no decirlo- el cariño hacia sus mascotas.

En el segundo elemento del modelo (propósito, misión y objetivos), destacó sus amenazas y oportunidades dentro del sector veterinario, pero olvidó su objetivo. No así su alcance futuro, que puede traducirse como la visión de la clínica.



Los últimos tres elementos del modelo (estrategia competitiva, recursos estratégicos y desarrollo e implementación de los planes) no fueron desarrollados, por lo que sus estrategias, en virtud del modelo, no están bien concebidas, aunque su planteamiento pueda ser correcto.

En los ejemplos anteriores sólo hicimos un análisis somero de acuerdo a los modelos, lo que denota que, dependiendo del que escojamos, hará resaltar los puntos más importantes, así como las fallas en la recolección de información; los mismos tienen ciertas limitaciones como la carencia de herramientas auxiliares – pero que en las unidades siguientes se harán presentes- y su concepción en una cierta época que sólo vislumbraba algunos factores del proceso de planeación estratégica.

RESUMEN DE LA UNIDAD

En la presente unidad se forjó un somero acercamiento a los antecedentes del proceso de planeación estratégica, enfatizando en sus principales ponentes, mas omitiendo a otros, omisión imperdonable pero justificable, dado el fin de este libro. Empero, lo más representativo nos hace vislumbrar los avances que se han tenido al establecer algunos parámetros para resolver el proceso –perfectible– de la planeación estratégica.

Igualmente, se hizo una presentación muy escueta de algunos modelos de planeación estratégica para demostrar, por un lado, su importancia de acuerdo al tiempo en que se concibieron; por otro lado, para resaltar los parámetros que podrían relucir en el análisis de un negocio bajo el enfoque de la planeación estratégica; por último, fueron el soporte que permitió crear una serie de herramientas para inhibir la incertidumbre en el momento de las elecciones estratégicas.



Finalmente, se recurrió a dos ejemplos para provocar un análisis superficial con base en los modelos que se habían descrito antes. Una nota aclaratoria: no son los únicos modelos; elegí los más representativos de los mismos ateniéndome a las diversas épocas en que se imaginaron.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía sugerida

Autor	Capítulo	Páginas
Garrido Buj, Santiago	Capítulo 2. Un marco para el análisis de la estrategia	17-20
Ghemawat, Pankaj	Capítulo 1. Los orígenes de la estrategia	1-14
Hill, C., & Jones, G.	Capítulo 1. Liderazgo estratégico: manejo del proceso de elaboración de estrategias para la ventaja competitiva	11-13
Rowe, A. J., Mason, R., Dickel, K., & Snyder, N.	Capítulo 2- The anatomy of Strategic Management	34-35

Bibliografía básica

Garrido Buj, S. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.

Ghemawat, P. (2000). *La estrategia en el panorama del negocio*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.

Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral*. México, D.F.: Cenage Learning Editores, S.A. de C.V.

J. Strickland III, A., E. Gamble, J., & A. Thompson, Jr, A. (2007). *Administración estratégica. Teoría y casos*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Kaplan, R. S., & P. Norton, D. (1997). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Rowe, A. J., Mason, R., Dickel, K., & Snyder, N. (1990). *Strategic Managment. A Methodological Approach*. Addison-Wesley Publishing Company.

Bibliografía complementaria

Funes, R. C. (2001). *Estrategia. El camino en la proyección del pensamiento empresarial*. México, D.F.: Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, S.A. de C.V. .

Sainte-Marie, G. d. (1995). *Dirigir una Pyme. 10 Etapas*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Sitios de internet

Sitio	Descripción
http://www.uv.mx/iesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf	Explicación de algunos modelos de planeación desde los genéricos hasta los relacionados con la estrategia.
http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/planeacion-estrategica.htm	Una breve explicación de los antecedentes de la planeación estratégica y el desarrollo de algunos modelos.
http://www.ipade.mx/editorial/pages/articulo-planeacion-estrategica.aspx	Esquema de cuatro etapas del proceso de planeación estratégica.

UNIDAD 4

El proceso de análisis de los recursos y capacidades (entorno interno)



OBJETIVO PARTICULAR

Mediante un ejemplo, desarrollar el proceso de análisis de los recursos y capacidades.

TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

4. El proceso de análisis de los recursos y capacidades (entorno interno)

4.1. Importancia del análisis de los recursos y capacidades (entorno interno)

4.1.1. Misión

4.1.2. Visión

4.1.3. Valores

4.2. Aspectos que se deben analizar (fortalezas y debilidades)

4.3. Técnicas para evaluar los recursos y capacidades

4.3.1. La Cadena de Valor

4.3.2. La Matriz de Evaluación de Factores Internos. (MEFI)

4.4. Elaboración de un ejemplo de análisis de los recursos y capacidades (entorno interno)

INTRODUCCIÓN

Este tema refiere el proceso de análisis de los recursos y capacidades (entorno interno) y lo abordaremos con el siguiente modelo:

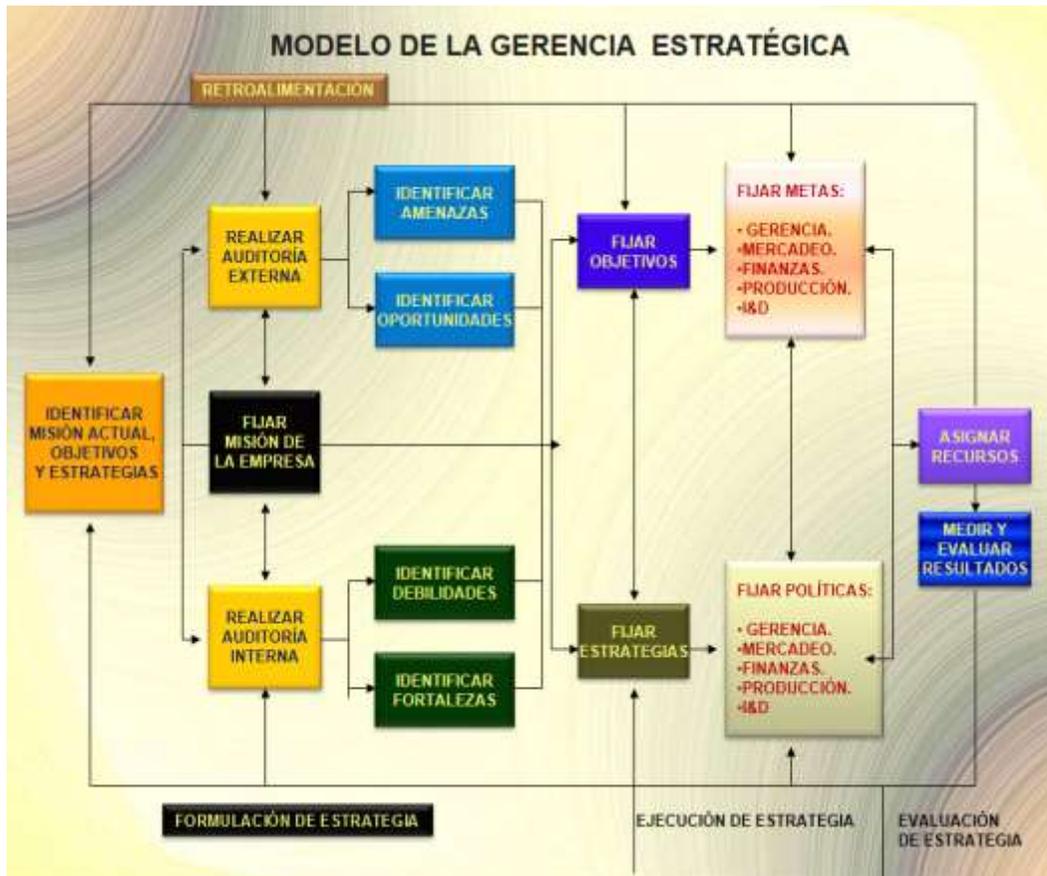


Figura 3.1. El modelo de la gerencia estratégica, de Carlos Sedano Martínez, Seminario Internacional sobre Estrategia Turística, 1996, sin número de página.

Este modelo es diferente a los vistos en la unidad anterior. ¿Por qué? Recordarás la advertencia acerca de que no eran los únicos; y este modelo es un buen ejemplo de ellos.



Como podrás observar, en él existen dos elementos principales que se derivan de la misión: son las auditorías, que destacan la revisión del medio ambiente externo (oportunidades y amenazas) y el medio ambiente interno (fortalezas y debilidades). Esta unidad se orientará a lo que en el modelo se denomina “Realizar auditoría interna.” Significa que haremos un estudio de las principales herramientas que se utilizan para analizar el medio ambiente interno de la empresa, con el objetivo de conocer los recursos y capacidades de la misma y comenzar a trazar sus particulares estrategias.

Para ello, debemos regresar al principio de este modelo para describir la misión; pero no nos detendremos allí, sino explicaremos otros elementos que acompañan a la misión como la visión, valores y cultura organizacional.

Finalmente, un ejemplo integrador para ilustrar esta parte del modelo.

4.1. Importancia del análisis de los recursos y capacidades (entorno interno)

Alicia le preguntó al gato de Cheshire,

¿Podrías decirme, por favor, qué camino debo seguir para salir de aquí?

-Esto depende en gran parte del sitio al que quieras llegar - señaló el Gato.

-No me importa mucho el sitio... -dijo Alicia.

-Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes - apuntó el Gato.

(Alicia en el País de las Maravillas, Lewis Carroll)

La anterior unidad apunta que una de las necesidades existenciales del hombre es saber qué hacer en este momento. Una posible respuesta es encontrar el propósito de la existencia. Ese es el objetivo de la misión, responder a la pregunta fundamental ¿cuál es nuestra razón de ser o estar? o, mejor dicho, ¿cuál es nuestro negocio? La respuesta apropiada a esta pregunta permite que la formulación, ejecución y evaluación de las estrategias sea relativamente más fácil.

4.1.1. Misión

En opinión de Corona (2001), la misión es “un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.” (Corona, 2001: 1).

La misión, a través de determinar la naturaleza y propósito del negocio, responde a la pregunta, ¿en qué negocio estamos? Tom Monaghan, quien llegó a comprar la franquicia DominiNick's (hoy Domino's) con un préstamo de \$900 USD, afirmó en alguna ocasión que él no estaba en el negocio de las pizzas, sino en el de ser el líder de las entregas rápidas. La misión proporciona la trayectoria y el itinerario a la administración de un negocio.

La misión tiene otro objetivo significativo: es la base de la ventaja competitiva. Al definirla, le confiere el papel de consejero en la búsqueda de las bases de desempeño arriba del promedio de un sector o industria.



Goodstein, Nolan y Pfeiffer proponen que la misión debe definirse en términos de:

“Un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía, el(los) propósito(s) o la(s) función(es) que desea satisfacer, su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito.” (1998: 22).

Esta definición proporciona algunos de los elementos que conforman la misión como:

- Justificar la presencia de la empresa en el mercado.
- Señalar las líneas específicas en las cuales se involucrará la empresa.
- Indicar con claridad la dirección de las actividades clave que debe desarrollar la empresa.
- Establecer en qué mercados competirá.
- Cómo asignará los recursos.

- Hacia dónde dirigirá su crecimiento y su futuro.
- Dará claridad a los miembros de la organización.

Siendo tan importante, entonces, la misión como guía a lo que aspira ser una empresa, se recomienda formularla basándose en nueve características principales con sus correspondientes interrogantes, que los miembros de las empresas deberán responder. He de advertir que no son las únicas características. Cada autor propone más o menos de las mismas.

COMPONENTES DE LA MISIÓN	
CARACTERÍSTICAS	PREGUNTA
• CLIENTE	1. ¿Quiénes son los clientes o usuarios de la empresa? 2. ¿Qué necesidades y requerimientos desea satisfacer?
• PRODUCTOS O SERVICIOS	3. ¿Cuáles son los productos y/o servicios más importantes que ofrece al mercado?
• MERCADO	4. ¿Cuál o cuáles son los campos de acción de la empresa? 5. ¿Dónde compite geográficamente?
• TECNOLOGÍA	6. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
• PREOCUPACIÓN POR LA SUPERVIVENCIA, CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	7. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a las metas económicas? 8. ¿Qué se entiende por productividad, eficiencia y rentabilidad? 9. ¿Cuál es la retribución que ofrece la organización a sus diferentes grupos de interés?
• FILOSOFÍA	10. ¿Cuáles son sus valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?
• CONCEPTO DE SÍ MISMA	11. ¿Cuál es su principal ventaja competitiva?



• VALOR AGREGADO	12. ¿Cuál es el valor agregado que genera s sus clientes?
• PREOCUPACIÓN POR LA IMAGEN PÚBLICA	13. ¿Cuál es la imagen de responsabilidad social y sustentable a la que aspira la empresa?

Se describen algunos ejemplos de misión, tomados de páginas de internet y después se probara cuáles características destacan:

La misión de Televisa es “satisfacer las necesidades de entretenimiento e información de nuestras audiencias, cumpliendo a la vez con nuestras exigencias de rentabilidad a través de los más altos estándares de calidad, creatividad y responsabilidad social.” (Televisa, 2015).

La misión del Grupo Bimbo es simplemente “alimentar, deleitar y servir a nuestro mundo.” (Bimbo, 2013).

Liverpool define su misión de la siguiente manera: “Somos la empresa líder a nivel nacional, en tiendas departamentales en constante crecimiento, fundada en 1847.

Facilitar a las familias una selección de productos y servicios para el vestido y el hogar que superan sus expectativas de calidad, moda, valor y atención, dentro de un ambiente agradable.

Colaboradores, accionistas y proveedores integran una comunidad humana donde se realizan personal y profesionalmente, generando un alto valor económico, con sentido de responsabilidad a nuestro entorno.”

Con estos tres ejemplos, hagamos una matriz para evaluarlos

Empresa	Clientes	Productos y servicios	Mercado	Tecnología	Preocupación	Filosofía	Concepto de sí misma	Valor agregado	Imagen
Televisa	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI
Grupo Bimbo	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Liverpool	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI

Esta matriz permite describir algunas condiciones de la misión:

1. No es obligatorio que la misión cumpla todas las características de la misma, como en el caso del Grupo Bimbo
2. Varía su contenido y extensión; depende de que tan específica o genéricamente desea la empresa describirse a sí misma para sus trabajadores, accionistas y público en general, como en el caso de Liverpool
3. Comunica lo especial o diferente a lo que aspira, como en el caso de Televisa.
4. La misión es algo que debe ser emprendido; no debe quedar sólo en una declaración; en palabras vacías. Permite formular, ejecutar y evaluar las estrategias.
5. La misión debe revisarse y adaptarse a las condiciones competitivas y cambiantes del medio ambiente; sin embargo, formular una misión efectiva resiste la prueba del tiempo.

Normalmente, la misión la definen la alta dirección o sus propietarios, en virtud de su posición privilegiada, de la información estratégica y completa que manejan y la evolución y tendencias del negocio que sólo unos cuantos vislumbran.



Se cita un ejemplo hipotético.

Los principales ejecutivos de una empresa de televisión de paga se han reunido en diversas ocasiones para determinar la misión de una empresa. Un resumen de los resultados de sus juntas de ideación permite obtener los siguientes resultados:

(Véase la página subsecuente)

COMPONENTES DE LA MISIÓN	
CARACTERÍSTICAS	PREGUNTA
<ul style="list-style-type: none"> • CLIENTE 	<ul style="list-style-type: none"> • Sus clientes son de cualquier edad, en un rango de ingresos mayores a los cuatro salarios mínimos. • Satisfacen necesidades de entretenimiento que no posee la televisión abierta.
<ul style="list-style-type: none"> • PRODUCTOS O SERVICIOS 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas y canales de entretenimiento, deportes, cultura, series, películas, adultos, infantil, música, religiosos, comedia, ciencia ficción, por suscripción y a través de planes por paquetes.
<ul style="list-style-type: none"> • MERCADO 	<ul style="list-style-type: none"> • Cubrir toda la República mexicana.
<ul style="list-style-type: none"> • TECNOLOGÍA 	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante señal transmitida vía satélite y recibida a través de antenas receptoras y un decodificador. • Tecnología HD.
<ul style="list-style-type: none"> • PREOCUPACIÓN POR LA SUPERVIVENCIA, CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer el pago de derechos a los distribuidores de señales, cobrando una tarifa diferenciada a los suscriptores. De esa manera obtener utilidades para los accionistas. • Generar suficientes utilidades para permitir el desarrollo de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • FILOSOFÍA 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo, innovación permanente, creatividad, espíritu innovador.
<ul style="list-style-type: none"> • CONCEPTO DE SÍ MISMA 	<ul style="list-style-type: none"> • Transmitir imagen y sonido con calidad digital.
<ul style="list-style-type: none"> • VALOR AGREGADO 	<ul style="list-style-type: none"> • Sitio en línea, disponible desde diferentes plataformas y para diversos dispositivos.
<ul style="list-style-type: none"> • PREOCUPACIÓN POR LA IMAGEN PÚBLICA 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad hacia la sociedad mexicana.



Con esta información concisa, ¿se puede elaborar una misión para esta empresa?
Propongo la siguiente cláusula para misión:

“Ser la mejor experiencia en televisión de paga al ofrecer a sus clientes de toda la república mexicana una programación de imagen y sonido distinta y temática, en calidad HD, con un compromiso de innovación permanente, creatividad y espíritu innovador”

¿Faltaron algunas características? Indudablemente es verdad, pero es lo que el dueño hipotético o los altos directivos desean resaltar y les permiten conducir a un propósito particular a la empresa.

Por cierto, para transmitir a sus colaboradores la misión los ejecutivos pueden utilizar la siguiente técnica:

1. Reunir a sus colaboradores, a los cuales se les entrega por escrito la misión.
2. En forma individual, cada uno de ellos la analiza e interpreta lo que significa.
3. Los reúnen en grupos para que discutan sus particulares puntos de vista.
4. Se les proporciona cartulinas, colores, *masking-tape* y se les solicita que dibujen (imágenes, no palabras) en las mismas su interpretación de la misión. Pueden utilizar varias cartulinas para que puedan graficar su explicación.
5. Hacer una plenaria donde exhiban a los demás participantes su galería de cartulinas y den una explicación al respecto.
6. Se hace una reunión final donde se determinan los fieles propósitos de la misión de la empresa y lo que se desea que los colaboradores fortalezcan con la misma.

Joseph Neubauer, entonces presidente de la junta directiva y director ejecutivo de Aramark –empresa líder en la prestación de servicios a comedores e intendencia industrial- ve en la misión de una empresa un noble propósito como “la promoción



de la libertad, el empleo de las clases marginadas, la creación de valor económico para los consumidores” (Schiro, 2001). Y agrega:

[Cuando] “está definida en términos claros, cuando se repite de manera continua y con gran énfasis y, sobre todo, cuando es por entero congruente con la acción que busca hacer emerger, las personas se adhieren.” (Schiro, 2001: 54).

4.1.2 4.1.2. Visión

¿Recuerdas la última pregunta que nos hacíamos ante el futuro incierto? Así es: ¿hacia dónde vamos?

Se describe un buen ejemplo de visión para que se confronte después con la definición de la misma.

En 1914, David Sarnoff, fundador de la *National Broadcasting Company* (NBC) y director de la Radio Corporation of America (RCA), desde 1919 hasta su jubilación en 1970, tuvo una interesante visión cuando navegaba por el puerto de Nueva York. Escuchó uno de los primeros programas experimentales de música que se transmitían desde la estación Marconi, propiedad de Owen D. Young, y en cuya empresa él trabajaba.

Dos años antes, el 14 de abril de 1912, cuando estaba laborando en la estación Marconi levantó un mensaje transmitido desde un barco en el mar: “S.S. *Titanic ran into iceberg, sinking fast.*” (S.S. Titanic entró en un iceberg, hundimiento rápido) En las siguientes 72 horas la noticia del desastre recorrió el mundo.

Sarnoff estaba habilitado técnicamente para captar las experiencias y sugerir posibilidades interesantes. Al regresar a Nueva York, comenzó a formular una visión, que resumió en un memorando fechado el 30 de septiembre de 1915. Lo dirigió al entonces vicepresidente y Administrador General de la *Marconi Wireless Telegraph Company of America* (predecesora de la RCA), Edward J. Nally, y la tituló la “Radio Music Box” (La caja musical). Este es el memo:

“Un plan para desarrollar el cuál haría de la radio una “utilidad doméstica” en el mismo sentido que un piano o un fonógrafo. La idea es brindar música en las casas por radio”.



Mientras en el pasado esto fue tratado por cables, éste falló porque no se prestan a este esquema. Con la radio, sin embargo, sería enteramente factible. Por ejemplo, un transmisor radiotelefónico tendría un rango de, digo, 25 a 50 millas que se puede instalar y fijar para producir música vocal o instrumental, o ambas.

El problema de transmitir música ya fue resuelto en principio y, por tanto, todos los receptores sintonizados para recibir formas de onda capaces de transmitir música. Los receptores se pueden diseñar en la forma de una simple “caja musical” arreglada para diferentes longitudes de onda que se puedan variar con un interruptor o presionando botones.

La “caja musical” puede ser vendida con un tubo amplificador y un altavoz telefónico, todo montado en un chasis. La caja se puede colocar en la sala de estar para recibir la música transmitida. No debe haber dificultad para recibir música perfectamente cuando se transmita en un radio de 25 a 50 millas. Dentro de ese radio hay cientos de miles de familias; y todas ellas pueden recibir simultáneamente desde un único transmisor. No habría duda de obtener suficiente señal para hacer el desempeño

disfrutable. El poder de transmisión puede ser de 5 kilowatts, si es necesario, para cubrir un radio corto de 25 a 50 millas. De ese modo se podrá dar una ganancia extra si es necesario. El desarrollo de una antena en rizo estará incorporada en cada “caja musical”, lo que resolverá asimismo los problemas de antena.” (Sarnoff, 1968: 31-34)

Este es un extenso ejemplo, pero nos permitirá ingresar algunos de los elementos clave para referir el concepto visión empresarial.

Corona Funes (2001: 33) la define como “aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro.” Rowe, Mason, Dickel y Snyder (1990: 58) lo describen como “el concepto para un nuevo y deseable futuro que pueda comunicarse por toda la organización.” Thompson Jr., Strickand III y Gamble (2012: 20) incorporan el término de visión estratégica para señalar que la misma “describe el rumbo que una compañía intenta tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial”.

Las tres refieren a una situación futura, nueva y deseable. Enfatiza su comunicación a toda la organización y señalan el rumbo –si este se ha perdido– para vigorizar su papel en el sector donde se desarrolla.



Sarnoff propuso una idea, la radio, que se convirtió en una de las industrias más rentables, y que a través del desarrollo tecnológico no ha sido desbancado por otro medio; aunque en alguna ocasión se vaticinó tal suerte a través del título de una canción “*video killed the radio star*”, (el video mató a la estrella de la radio) cantada por *The Buggles*. También Sarnoff describió el nuevo concepto, la radio, y lo comenzó a comunicar a su empresa.

Comenzó con comunicarlo a su jefe inmediato y pronto esta idea se desarrolló en los términos fijados por Sarnoff. Fortaleció el papel de la empresa e inclusive le permitió ser el pionero en una nueva industria: la radio.

Para definir la visión, Corona Funes (2001: 35) propone plantear tres preguntas y darles una concreta solución a las mismas:

La primera pregunta es: **¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la organización?** Sarnoff, a través de su memorando, propuso la creación de “la caja musical” que más tarde conoceríamos como la radio e plantó lo que sería el desarrollo futuro de la RCA.



Se visualiza cuál es la motivación organizacional a futuro. Si se te hiciera esa pregunta personal, probablemente responderías “quiero ser un administrador exitoso”, pero qué te motiva, cómo te ves en un futuro de 5 o 10 años. Las respuestas aquí podrían ser dispares: “ser el mercadólogo preferente en el sector turístico”, “ser un asesor destacado en el ramo de la hotelería”, etc. Para una empresa que se dedique a la venta de espacios publicitarios externos podría ser: “ser el anunciador líder en el Distrito Federal de las principales empresas”.

La segunda pregunta a responder es: **¿En qué aspectos estratégicos debemos concentrar nuestros esfuerzos organizacionales para alcanzar la principal idea a futuro?** Siguiendo a las respuestas anteriores –tanto a nivel personal como organizacional-, al primero (ser un asesor destacado en el ramo de la hotelería) le podríamos encontrar lo siguiente: primero, ser un asesor destacado; segundo, en el ramo de la hotelería. Para el primero, los aspectos estratégicos sería en qué área de asesorías habría que especializarse. Por ejemplo, asesoría en capacitación o en cambio organizacional. Para el segundo, los aspectos estratégicos que se deberían considerar son: hoteles urbanos, moteles, hoteles deportivos, hoteles club, etc.



Para hacer realidad la visión de la empresa dedicada a venta de espacios publicitarios, tenemos dos aspectos estratégicos: Distrito Federal y principales empresas. Para realizar el primero debe zonificar este lugar, manejar una cartera de clientes. En cuanto al segundo aspecto debe considerar sistemas de calidad, capacitación y contratación de diseñadores para ser el proveedor preferente de las grandes empresas.

Como se puede observar, la técnica considera dos pasos. En el primero, atender los aspectos organizacionales que arroje la visión, previamente formulada. En el segundo, derivado de los aspectos organizacionales, determinar los esfuerzos organizacionales para concentrarse en los aspectos estratégicos que permitirán cumplir con la visión.

La última pregunta a formularse es: **¿Cómo saber que vamos por el camino correcto?** Hay que utilizar las dos respuestas previas para hacer una revisión periódica. Corona Funes la define como “el grado en el que los colaboradores perciben la existencia de los siguientes factores:

- Orientación y rumbo del negocio.
- Capacidad de liderazgo.
- Claridad en las decisiones estratégicas.
- Motivación e integración de equipos de trabajo.
- Sentido estratégico a tareas operativas
- Compromiso compartido.
- Participación en el proceso de cambio.
- Identificación sobre una idea en común.
- Conciencia de su papel protagónico.
- Entrega y orgullo de pertenencia.” (Corona; 2001: 41).

Proponer una hoja de trabajo donde se califique cada factor de acuerdo a una calificación para que, en caso de desviación (menor a 4), se apliquen las acciones correctivas correspondientes.

¿Estamos en camino correcto?		
En una escala del 1 al 5, califique cómo entiende la percepción de los colaboradores de la organización respecto de:		
Factor	Calificación	Acciones correctivas
Orientación y rumbo del negocio		
Capacidad de liderazgo		
Claridad en las decisiones estratégicas		
Motivación e integración de equipos de trabajo		
Sentido estratégico a tareas operativas		
Compromiso compartido		
Participación en el proceso de cambio		
Identificación sobre una idea en común		
Conciencia de su papel protagónico		
Entrega y orgullo de pertenencia		

Veamos algunos ejemplos de visión²:

La misión de Aramark: **“Ser la mejor alternativa como proveedor de servicios de calidad, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes en cuanto a costo, seguridad, confiabilidad y eficiencia, con base al máximo esfuerzo y desarrollo de cada uno de nuestros integrantes.”** (Aramark, 2006)

² Toda la información de Aramark proviene de su página de internet.



Y su visión: **“Una empresa donde la mejor gente quiere trabajar. Una empresa con el éxito medido por su crecimiento, por sus ingresos y por sus integrantes. Clientes que nos recomiendan con otros porque excedemos constantemente sus expectativas. Líder mundial en la administración de servicios.”** (Aramark, 2006)

Con base en las preguntas formuladas anteriormente, se tiene acceso a responder –de alguna forma– a la segunda: ¿en qué aspectos estratégicos debemos concentrar nuestros esfuerzos organizacionales para alcanzar la principal idea a futuro? ¿Cuáles son sus aspectos estratégicos? Usemos la siguiente matriz para determinar hipotéticamente estos aspectos:

La gente quiere trabajar	Crecimiento en los ingresos	Excedemos constantemente su expectativa	Líder mundial en la administración de servicios
--------------------------	-----------------------------	---	---

Con estos elementos podemos elucubrar hacia donde orientarán sus esfuerzos organizacionales:

La gente quiere trabajar	Crecimiento en los ingresos	Excedemos constantemente sus expectativas	Líder mundial en la administración de servicios
A nivel internacional emplear empleados de diversas culturas a través de tres programas: Fuerza laboral. Lugar laboral. Lugar de mercado.	Mediciones selectas de indicadores operacionales y financieros	Innovación, servicio personalizado, soluciones completas de servicio por encima de la excelencia	Por ejemplo, en el sector alimentos, ofrecer menús creativos, expertos culinarios, amigables con el medio ambiente, apoyando la salud de los consumidores.



La visión, entonces, “crea la chispa y la excitación que eleva a una organización por encima de lo mundano” (Senge, 2007). Si la misión es el camino, la visión es hacia dónde se quiere uno dirigir por ese sendero. Es el sueño personal, es la aspiración hacia donde queremos estar, es crear un compromiso y está arraigado en los valores de la persona o personas que la determinan. Sin embargo, para que no quede sólo en un buen deseo, Peter Senge (2007: 261) enfatiza que la visión debe ser compartida: “porque cuando lo hace se conecta, se vincula a una aspiración común”. Al hacerlo, se concentran las energías de la organización y la convierte de una empresa “de ellos” a una “nuestra”.

4.1.34.1.3. Valores

“Todas las decisiones de negocios se basan en valores” (Schwartz & S. M., 1984) Esta afirmación parece estrellarse con la idea de que las decisiones se basan más en la rentabilidad de la empresa. Piénsenlo un poco. Cuando se planea qué se va a hacer con las utilidades de la empresa, un accionista puede pensar en invertir para crecer; otro, puede enfocarse en convertirlo en bonificaciones. ¿En qué se basan esas resoluciones? ¡En valores!

“Los planes estratégicos que no tienen en cuenta los valores se encontrarán en problemas e incluso puede fracasar.” (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1993: 169) ¿Por qué? Definamos la visión como “ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción” (Rowe, Mason, Dickel, & Snyder, 1991: 52) Si una empresa dedicada a producir artículos de alta tecnología pudiera tener como principal valor descubrir verdades científicas antes que sus competidores, su misión se formularía en el sentido de ser excelentes en la investigación y desarrollo de productos para el entretenimiento y contenido. Su objetivo estratégico principal podría haberse determinado como “obtener al menos cinco patentes en el sector de entretenimiento en el presente año”. La misión conduce al objetivo y ambas se guían por el valor que las unifica.



Podrán objetar que el valor “descubrir verdades científicas antes que sus competidores” no es un valor como lo conocemos. A este tipo de valores se les denomina “valores operacionales”, pues están fuertemente ligados a las creencias de cómo debe desarrollarse un negocio y cómo dirigir a las personas.

Así, cuando leemos en la página de Grupo Bimbo (Bimbo, 2013) que sus valores son:

- **Pasión.** Nos entregamos en todo lo que hacemos.
- **Equipo.** Colaboramos, sumamos esfuerzos, multiplicamos logros.
- **Confianza.** Cultivamos cada relación con integridad.
- **Calidad.** Ofrecemos diariamente productos y servicios con calidad superior.
- **Efectividad.** Ejecutamos con precisión y excelencia.
- **Rentabilidad.** Obtenemos resultados para seguir creciendo y emprendiendo.
- **Persona.** Vemos siempre al otro como persona, nunca como instrumento.

Podemos entender que, en su conjunto, todos son valores operacionales o instrumentales asociados a la forma de pensar y hacer las cosas en el Grupo Bimbo, en lo particular, y en todas las empresas, en lo general, para afrontar las demandas del entorno.

Eduard Spranger, filósofo germano, en 1928 identificó seis categorías de personas basándose en sus valores personales dominantes. Es decir, desde el punto de vista de los intereses particulares en y para con la vida. Los seis tipos básicos los concentramos en el siguiente cuadro:

(Véase página siguiente).

PERSONA	INTERÉS DOMINANTE	INTERÉS PERSONAL	PROPÓSITO PRINCIPAL	BIEN
Teórica	<ul style="list-style-type: none"> • Verdad • Conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Empírico, crítico o racional • Actitud cognitiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenar y sistematizar el conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciencia
Económica	<ul style="list-style-type: none"> • Riqueza • Eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear utilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Práctico • Utilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Económico
Estética	<ul style="list-style-type: none"> • Belleza • Armonía • Balance • Forma 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada situación se juzga en términos de gracia, simetría o forma 	<ul style="list-style-type: none"> • Autorrealización 	<ul style="list-style-type: none"> • Arte
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Amor • Cooperación • Humanismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Altruismo • Ser amable • Simpático 	<ul style="list-style-type: none"> • Dignidad humana • Amor al prójimo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad
Política	<ul style="list-style-type: none"> • Poder • Dominio 	<ul style="list-style-type: none"> • Desea conducir personas y recursos para alcanzar sus objetivos personales 	<ul style="list-style-type: none"> • Avanzar posiciones para alcanzar más poder 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder
Religiosa	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Espiritualidad • Vida contemplativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoca el mundo de lo humano en torno a lo divino 	<ul style="list-style-type: none"> • Tradición

Si una empresa carece de valores operacionales, cada ejecutivo tenderá a comportarse de acuerdo con sus muy particulares valores y tenderán a ocasionar conflictos y desorganización en las actividades de la empresa por carecer de una clara definición de los valores que deben considerar para conducir su comportamiento.

Si se aplica el sistema de valores de la empresa, se incorporan una serie de criterios para determinar la actuación de sus empleados en sus actividades laborales.

Si regresamos a las seis categorías de Spranger con la anterior idea expuesta, podemos decir que si los valores económicos predominan, los ejecutivos estarán más inclinados a enfatizar las oportunidades de crecimiento y rentabilidad. Las estrategias estarán más orientadas a lograr esos objetivos. Si los valores que predominan son los políticos, se pueden orientar las estrategias a maximizar las oportunidades para lograr poder en términos de participación de mercado, por ejemplo.

Cuando iniciamos este apartado comenzamos diciendo: **“todas las decisiones de negocios se basan en valores.”** Ahora creo que se puede entender con mayor claridad. Considere este ejemplo:



Una empresa pequeña puede dar una atención particular a la seguridad, bienestar y felicidad de los empleados (valores sociales) con una relativa importancia a valores teóricos como verdad y honestidad al relacionarse con sus proveedores y empleados.



Cuando se enfrenta con otras empresas de su sector empresarial, ante una estrategia de expansión de mercado, el presidente de la empresa puede elegir – como el Grupo Bimbo– pasión y persona para brindar bienestar a sus empleados; competir con un precio accesible para los consumidores; enfatizar un moderado crecimiento. Sus políticas, inclusive, pueden orientarse a “mantener impecables las instalaciones para que el empleado goce de un buen clima organizacional.”

Adicionalmente, los administradores deben mirar más allá de las paredes de su empresa y de sus valores personales para identificar aquellos que operan en la sociedad. Son de máxima importancia (como los ecológicos, de inseguridad, de productividad) para conducir a la organización.

Finalizando con este apartado, podemos enfatizar que estos valores operativos deben formar parte de la cultura corporativa de la empresa.

4.2. Aspectos que se deben analizar (fortalezas y debilidades)

Analizar el medio ambiente interno de la empresa, significa evaluar las fortalezas y debilidades de los recursos de la misma. ¿En qué actividades se desempeña bien?, ¿en qué actividades funciona mal? Eso representa que, para el análisis interno, la empresa debe considerar tres factores: competencia, recursos y equilibrio. La primera expresa el grado de destreza que se posee para desarrollar las funciones esenciales de la empresa como: finanzas, ventas y mercadotecnia, producción, y otras. Con los recursos, se deben considerar los diversos medios que posee para apoyar sus competencias. El equilibrio se logra cuando los dos primeros se armonizan apropiadamente en cada unidad gerencial.



Dos palabras resaltan en el anterior párrafo: competencias y recursos. La primera, en opinión de Strickland III *et al.* (2008: 101) significa que “es algo que la empresa hace bien.” Normalmente, debido al aprendizaje y la experiencia de sus empleados, se emplean distintos recursos para obtener buenos resultados. Si estas competencias se desempeñan con eficiencia, algunas pasan ese umbral para superar a la competencia y se denominan nucleares o centrales. Por ejemplo, puede ser que una competencia para el control de inventario es el empleo de la técnica “justo a tiempo”. Si ésta permite que sea más rentable la cadena de abastecimiento y permite fabricar un producto a un costo más bajo ha logrado una competencia nuclear.

Actualmente, se considera a las diversas sapiencias y destrezas que poseen los empleados de una empresa como parte de una competencia central; en ocasiones no reside en el conocimiento y experiencias de un determinado personal, sino en la combinación de varios empleados de distintos departamentos.

El siguiente modelo permite tener un panorama de la forma en que se debe considerar el análisis del medio ambiente interno. (Véase página siguiente).



Figura 4.1. Análisis de la capacidad estratégica
(Johnson y Scholes, 2001: 137).



La auditoría de recursos comprende revisar tanto los que se posee en nivel interno como a los que puede tener acceso en lo externo. Este es un paso importante porque pertenece a la parte de la logística de un plan estratégico. Imaginen una guerra entre dos Estados: EE. UU. E Irak. Si el primero debe desplazarse hasta el territorio del segundo, necesitará abastecer a sus soldados con diversos recursos: armas, alimentos, cobijas, implementos militares, entre otros. De no contar con esos avituallamientos será muy complicado que sus estrategias puedan tener éxito.

Así que hay que comenzar a identificar, determinar cantidad y clasificar los recursos de acuerdo a esta lista (no exhaustiva):

RECURSOS	EJEMPLOS	NATURALEZA
FÍSICOS	Inventario Terrenos y edificios Número de herramientas. Planta y equipo	Antigüedad Condición Capacidad Localización
HUMANOS	Número de trabajadores	Calificación Competencias
FINANCIEROS	Fuentes de financiamiento Gestión del efectivo Control de acreedores Control de deudores Proveedores	Uso que se da al dinero Forma de conseguir capital
INTANGIBLES	Marca registrada Imagen de la empresa Know-how Patentes Derechos de autor	Valor que tienen estos intangibles y quién los desarrolla

De esta lista, podrán detectarse los recursos exclusivos que pueden proporcionar una ventaja competitiva a la empresa. ¿Cuáles? Pueden ser el nombre de la marca, la forma de administrar, las competencias de algunos trabajadores, etc.



El segundo elemento a estudiar son las **competencias** (algo que la empresa hace bien) y nos permite analizar cómo se utilizan y combinan los recursos para crear capacidades distintivas que son la base de la ventaja competitiva. Estas competencias normalmente son fruto de los aprendizajes y experiencias de los empleados de la empresa y que, a través

del tiempo, eleva el desempeño de la empresa para producir, distribuir y vender sus productos o servicios. Al hacerlo, se convierten **en competencias básicas**, porque son esfuerzos bien realizados y que contribuyen al éxito que tiene la compañía en el mercado.

Esas fortalezas básicas se convierten en **competencias distintivas** porque permiten diferenciar a una empresa de la competencia por su superior desempeño al combinar de singular manera los recursos propios y ajenos, valiosos y exclusivos, de tal forma que les permiten ofrecer productos y servicios a los consumidores con habilidades que no pueden emular sus rivales.

Muchas de esas competencias son resultado de saber utilizar la administración para coordinar los recursos y darles un uso productivo. Por ejemplo, una buena estructura administrativa; uso de políticas y procedimientos; observación de los objetivos; sistemas efectivos de control, etc.

Sin embargo, C.K. Prahalad (1941-2010) y Gary Hamel (1954-), en su escrito seminal “The Core Competence of the Corporation” (mayo-junio,1990), enfatizan que dado que la mayoría de las empresas resuelven sus competencias a través de los atributos precio/desempeño de sus productos, éstas se enfocan tanto en la calidad y costo de los mismos, que ya no existe distinción en la ventaja competitiva de las empresas. Por tanto, sugieren que las “fuentes reales de ventaja se encuentra en la habilidad de los administradores para consolidar tecnologías corporativas y habilidades de producción en competencias que aumenten la fortaleza de los negocios individuales para que se adapten rápidamente a las oportunidades de cambio” (pág. 81).

Así, la competencia nuclear o central es la capacidad que tiene la organización de superar a la competencia pero, en opinión, de los dos autores, se basan en el aprendizaje colectivo de la organización; específicamente, en la forma en que se coordinan diversas habilidades de producción y se integran múltiples corrientes de tecnología.

Un ejemplo: la empresa Canon manufactura lentes, cámaras de fotografía y video, impresoras, semiconductores, *displays*, equipo oftálmico, etc. ¿Dónde se localiza su *core competence* o competencia nuclear? Canon tiene algo en común con todos estos productos: la imagen. Incluso en su página (Canon, s.f.) enfatiza sus tres pilares: sistema de imágenes, oficina e industria y otros. En otras palabras, sus tecnologías aparentemente tan diversas se encaminan a la óptica para la exposición, captura y transmisión de imagen que se convierten en cámaras digitales fotográficas, de video y cine; proyectores y lentes. Para la oficina, su unidad de negocios responde a las necesidades de las oficinas mediante impresoras láser de oficina; multifuncionales; *tóner*, etc. Para su última unidad de negocios, las industrias, genera productos como imágenes en 3D para la construcción, automotriz y otras; monitores de alta definición para las industrias del entretenimiento; equipo óptico y radiográfico.

Canon ha integrado sus diversas tecnologías y habilidades de producción para enfocarse en una *core competence*: la imagen en cualquiera de sus presentaciones. Prahalad y Hamel proponen un modelo como el que a continuación se presenta:

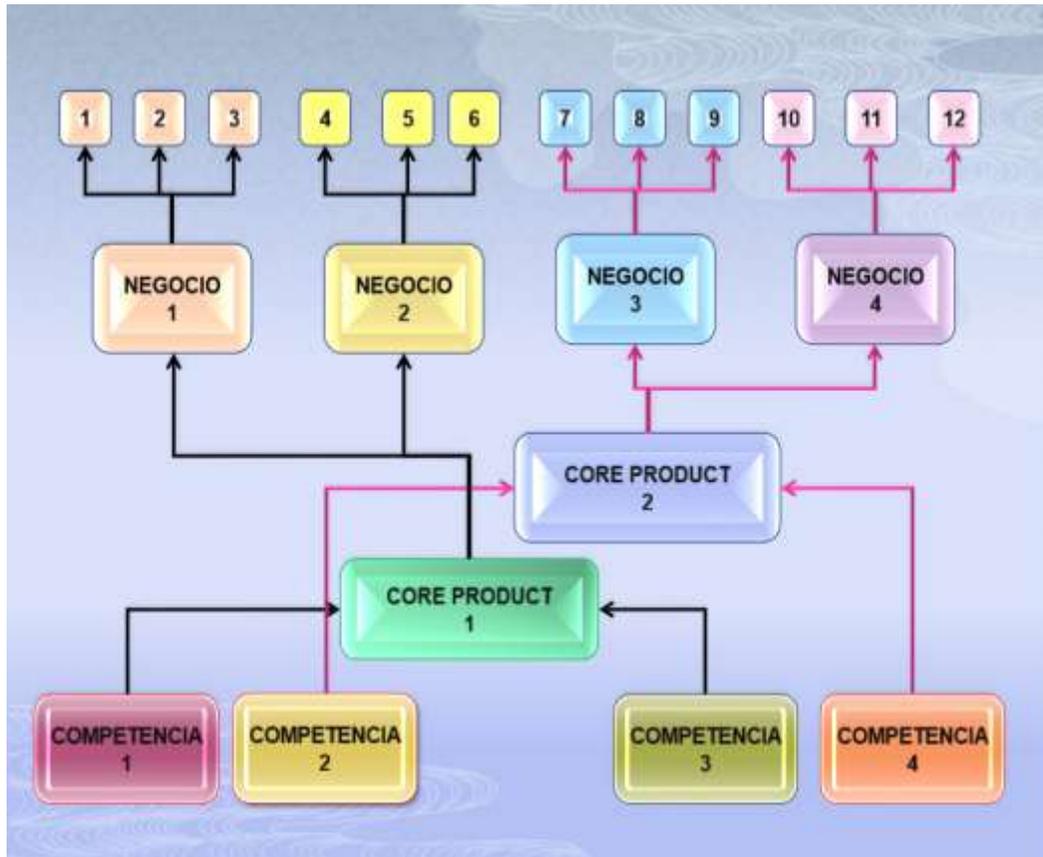


Figura 4.2. Competencias: La raíz de la competitividad

(“The Core Competences of the Corporation”, *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1990, página 82.).

Una empresa puede tener varias competencias como Canon cuya orientación manufacturera está orientada a 3 diversas unidades de negocio. Cada una de ellas tiene un *core product* o producto central. En el caso de Canon se orienta a la captura y exposición de imagen; la electrofotografía y la visualización. Lo que produce unidades de negocio distintas (que ya se bosquejaron líneas arriba), que producen, distribuyen y venden diversos artículos.

Los autores (Prahalad & Hamel) señalan la forma de identificar las competencias centrales:

- Que éstas provean acceso potencial a una amplia variedad de mercado. Canon cubre diversos mercados con las cámaras digitales; en forma general, al consumidor final y al industrial, por ejemplo.
- El beneficio que perciba el consumidor debe ser significativo; con las diversas características que cada producto ofrece hace de Canon un rival para este sector, porque el consumidor sabe el valor que tiene un producto de esa marca en sus manos.
- La competencia debe ser difícil de imitar por el competidor. Canon se esmera por ser el líder en varias de sus unidades de negocios; pero debe saber que otras empresas mundiales como Sony o Nikon le pisan los talones severamente. Todo dependerá de sus habilidades de producción, en opinión de Prahalad y Hamel, y de la armonización de las tecnologías individuales.

Este es sólo un enfoque que ha sufrido críticas porque se centra en lo interno y hace que las empresas se especialicen. Un enfoque más general aduce competencias nucleares a habilidades combinadas que tiene la administración de una compañía, como el servicio postventa; la rapidez en la entrega de un producto; una excelente administración; cultura corporativa, y otras.

Las competencias nucleares no pueden desembarazarse de dos factores: la **rigidez** de la empresa para enfrentarse al cambio cuando no actúa con rapidez ante las transformaciones de su medio ambiente externo. Y las **comparaciones** actuales e históricas que la empresa debe hacer de la utilización de los recursos y su desempeño, comparándolos con años anteriores, con las mejores prácticas del sector en el que se desenvuelve y con los estándares que se manejan en la industria donde está inmersa. Así puede identificar e inclusive predecir los cambios, actuar en forma proactiva y construir estrategias que le permitan ser líder en el mercado.

La **valoración del equilibrio en la organización** se indica como siguiente paso para determinar la capacidad estratégica de la empresa a través de un análisis de cartera para garantizar el equilibrio de las estrategias en las diferentes unidades de negocio.



He aquí que aparece un nuevo concepto: las unidades de negocio, o mejor conocidas como **Unidades Estratégicas de Negocios** o UEN. Éstas se definen “como una parte de la empresa cuyos producto o servicio, fuerza de ventas, competidores y clientes son significativamente diferentes del resto de las actividades de la empresa.” (Consultores, s.f.)

Los criterios para construir una UEN, deben responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la función de los productos y o servicios? ¿Satisfacen similar necesidad? ¿Corresponden a parecidas pautas de compra?
- ¿A quiénes y en qué lugares se destinan los productos o servicios? Permite señalar usuarios idénticos; modos análogos de distribución y mercado o grupos similares de compradores del mercado objetivo
- ¿Cómo los fabricamos? Con cuáles tecnologías de producción fabricamos el producto para el cliente
- ¿Quiénes son nuestros competidores? La presencia de competidores semejantes para la venta del producto o servicio manifiesta que se presenta un solo segmento.

La UEN es un constructo (entidad hipotética) con fines puramente estratégicos. Por ejemplo, la empresa Canon tiene tres UEN. Una, está orientada al “sistema de imagen” y dentro de ella se localizan productos como cámaras digitales, impresoras y proyectores para lo que ellos denominan “expresión de imagen.”



Otra UEN la denominan oficina porque ofrece productos para mejorar la productividad de las oficinas, ofrecer soluciones de negocio y reducir el impacto ambiental. Sus productos principales son: sistemas de impresión, *tóners* y *software* propietario para conectarse con los dispositivos multifuncionales. Una última UEN está orientada a la industria, como paneles empleados en los dispositivos móviles (*smarphones*), equipos médicos (sistemas de radiografía digital), instrumentos de diagnóstico oftálmico, cámaras para la seguridad y otros.

Como pueden observar, sus UEN son auténticos constructos que están definidos por la propia empresa y que a la misma le facilitan dirigir sus esfuerzos administrativos, de producción, mercadológicos y otros, a un determinado tipo de consumidores y mercados.

Para la valoración de las UEN se proponen herramientas como la denominada Boston Consulting Group o BCG que analiza la tasa de crecimiento de la UEN combinada con la participación relativa de mercado. Una de las más recientes, la Generación de Modelos de Negocios de Alex Osterwalder, se centra más en la creación de valor para el cliente usando herramientas como la estrategia del océano azul y técnicas de creatividad como el mapa de la empatía.

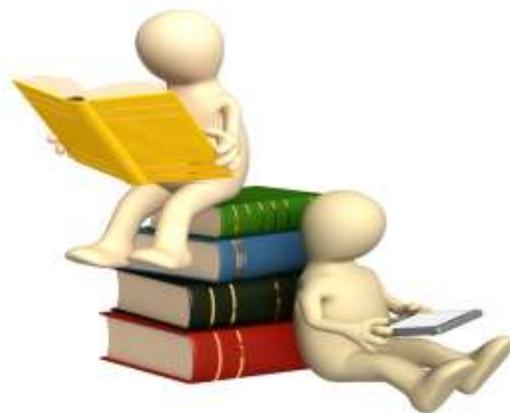
Finalmente, de los aspectos clave, que determinan las principales fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas que circundan una organización, se observa una importancia estratégica porque con ella se eligen posibles actuaciones futuras; su herramienta principal se denomina FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que será observada en el siguiente capítulo.

4.3. Técnicas para evaluar los recursos y capacidades

En el capítulo anterior se dio un panorama teórico de la necesidad de analizar el medio ambiente interno. En este tema se detalla las técnicas y herramientas para hacer frente a ese examen. Se explicará una clasificación genérica que ubica las diversas herramientas para hacer planeación estratégica.

Se advierte que no son las únicas matrices, pero sí las más generales para generar estrategias adecuadas a la empresa. Otra observación de la cual se percatarán más adelante. Cada matriz no es una bola de cristal para desarrollar estrategias inmunes a las consecuencias futuras. Depende, en la mayor parte, de la experiencia, paciencia y conocimiento del entorno de los directivos que se dediquen a hacer planeación estratégica para su empresa. Convenida la anterior advertencia, hacemos una presentación general de estas matrices.

Consta de tres etapas. La **etapa de insumos** permite estudiar y delimitar el entorno interno y externo e identificar las principales variables que influyen en los mismos para lograr que la heterogeneidad de éstas tenga un sentido y nos permita tomar decisiones estratégicas. Existen tantos factores que influyen que nos será de gran utilidad estas matrices para determinar cuáles son las que afectan a nuestra empresa. En suma, resume la información básica que se debe contemplar para formular estrategias.



La segunda etapa, la de **adecuación**, concentra en algunas matrices las variables que se determinaron en la etapa anterior para expresar estrategias preparatorias viables, ordenando los factores internos y externos clave a la enunciación de estrategias finales.



La última etapa, la de **decisión**, incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Esta matriz usa la información obtenida en la etapa uno para evaluar en forma objetiva las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa dos. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas, y por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

CLASIFICACIÓN DE MATRICES ESTRATÉGICAS

ETAPA DE INSUMOS	ETAPA DE ADECUACIÓN	ETAPA DE DECISIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis PEST • 5 Fuerzas de Porter • Cadena de valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz FODA • Matriz BCG • SPACE 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de Planeación Estratégica Competitiva
<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) • Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) • Matriz de perfil competitivo. (MPC) 		

Figura 4.3 Clasificación de matrices para hacer planeación estratégica.

Para efectos del presente capítulo, la etapa de insumos se hará una pausa para analizar la cadena de valor y la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) puesto que ambas herramientas se enfocan a estudiar el medio ambiente interno.

4.3.1. La Cadena de Valor

Michael Porter (1991) sugirió en 1985 esta herramienta que surgió de la teoría de sistemas, porque cada organización es un subsistema de un medio ambiente más complejo. Así visto, cada sistema recibe entradas, los procesa y ofrece salidas a otros sistemas. Estas tres actividades se utilizan en la cadena de valor (CdV) y en cada una de ellas se agrega valor al producto.

Para el comprador, el valor de un producto o servicio se refleja en la cantidad que ellos están dispuestos a pagar por lo que ofrece la compañía; para el vendedor, el valor se mide por los ingresos totales. Por tanto, una empresa será rentable en la medida que el valor que recibe excede los costos totales involucrados en la creación de su propio producto o servicio.

Visto así, el modelo de Porter refleja una sucesión de actividades que añaden valor al producto o servicio y que el consumidor terminará pagando. Este modelo es útil para entender las fortalezas que se convierten en competencias distintivas.

La CdV se divide en dos actividades: primarias y de soporte. Las primeras contribuyen a la creación física del producto o servicio, así como su distribución y servicio postventa. Las actividades de apoyo son funciones administrativas que dan servicio a las actividades primarias como un todo y a lo largo de las actividades primarias.

En la siguiente gráfica se representa las actividades que conforman la CdV



Figura 4.4 Actividades de la cadena de valor

De acuerdo a esta gráfica las cinco siguientes actividades primarias son las siguientes:

ACTIVIDADES PRIMARIAS	FUNCIONES
LOGÍSTICA DE ENTRADA (Involucra relación con los proveedores)	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción • Almacenamiento • Control de inventario • Manejo de materiales • Programación de transporte • Devolución a proveedores
OPERACIONES (Se asocia a actividades requeridas para transformar las entradas en salidas)	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanizado • Empaque • Embalaje • Mantenimiento • Control de calidad
LOGÍSTICA DE SALIDA (Se enfocan a la entrega de productos terminados)	<ul style="list-style-type: none"> • Recolección • Almacenamiento • Distribución • Manejo de materiales • Operaciones de reparto • Transporte • Orden de embarque
MARKETING Y VENTAS (Actividades asociadas con las compras del producto o servicio por parte de los usuarios finales)	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad • Promoción • Fuerza de ventas • Precio • Selección de canales de distribución
SERVICIO (Actividades para elevar o mantener el valor del producto ante el comprador después de haber vendido y entregado el producto)	<ul style="list-style-type: none"> • Instrucciones • Consulta • Instalación • Reparación • Suministro de partes • Ajuste del producto

Cada empresa desempeña las cinco actividades primarias en algún grado para alcanzar la máxima eficiencia; sin embargo, depende de la naturaleza del negocio. McDonalds, la franquicia de comida rápida, tiene necesidades reducidas en la parte logística comparadas con las de operaciones y marketing, y ventas (no quiere decir que la logística de entrada y salida no sean importantes; sin embargo enfatiza más sus requerimientos en las dos ya señaladas.)

Porter (1999) también identificó cuatro actividades de apoyo genéricas. Intervienen en la competitividad dentro de cualquier sector. El siguiente esquema las resume:

ACTIVIDADES DE APOYO	FUNCIONES
APROVISIONAMIENTO o MATERIALES (Es la adquisición y transmisión de materias primas y recursos para la empresa durante toda la cadena de valor)	<ul style="list-style-type: none"> • Materias primas • Suministros • Equipo (de laboratorio, oficina, etc.) • Financiamiento • Información • Estado de las transacciones
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (Mezcla de personas hábiles para realizar las actividades creadoras de valor de manera eficaz)	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Contratación • Capacitación • Desarrollo • Administración de sueldos y salarios
DESARROLLO TECNOLÓGICO (Es el soporte para la transformar las entradas en salidas; también se denominan sistemas de información)	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo • Hardware • Software • Procedimientos • Know-How • Transporte
INFRAESTRUCTURA (Sirven a las necesidades y de enlace a las varias partes de la empresa)	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional • Gestión de calidad • Sistemas de control • Cultura de la empresa

Estas cuatro actividades de apoyo permean a la organización en su conjunto. Por ejemplo, en el aprovisionamiento, las mejoras en los procesos de compra logran reducir costos y maximizar la eficiencia en todas las actividades primarias o en la mayor parte de las mismas. En la administración de los recursos humanos, si se contrata de acuerdo a las exigencias de cada actividad principal (competencias, perfil de puesto, experiencia y conocimiento, entre otras), podrá haber un alto desempeño en la ejecución de las funciones.

Los gerentes que diseñan estrategias deben observar cómo se desempeña cada actividad de apoyo a lo largo de la firma o quién es responsable de las mismas como en el caso del *outsourcing*.



La CdV, en su conjunto, permite optar por estrategias que maximicen sus actividades primarias. Por ejemplo, hay empresas como Sony que prefieren que sus componentes (televisiones, por ejemplo) se armen en otros países aprovechando las políticas de bajos salarios o libres de impuestos (como en el caso de México) y el resto de sus actividades la realizan en su país de origen.

Una empresa como IKEA, dedicada a la manufactura de muebles funcionales y armables para el hogar, controla y administra toda su cadena de valor. Esto significa que interviene desde las políticas del sembrado y tala de árboles, pasando por su manufactura, hasta el servicio de marketing, venta y servicio. Aunque este último lo ofrezca en formato de negocios de franquicias.

Existe una metodología para analizar la cadena de valor de una empresa, a través de siete pasos. Lo ilustraremos con la empresa IKEA. Debemos hacer notar que de esta empresa se formularan aspectos generales.

IKEA es una empresa, de origen sueco que formuló su modelo de negocios de tal manera que la piedra angular de su visión sea ofrecer precios bajos. Para ello, el diseño de cada mueble debe estar diseñado de acuerdo a lo que ellos llaman “el diseño democrático”, en el cual se combinan la forma, la función, la calidad, la sostenibilidad y, por supuesto, bajo precio. Su visión es “crear una mejor vida cada día, para la mayoría de personas.” Bajo este concepto el grupo IKEA, como mencionamos líneas arriba, trabaja “toda la cadena de valor desde el diseño y desarrollo del producto hasta la fabricación, distribución y venta.” (IKEA, 2015).

Para la logística de entrada, producción y logística de salida creó un grupo industrial subsidiario de IKEA en 1991 denominado *the Swedwood Group*, en Angelholm, Suecia, cuya función principal es asegurar la capacidad de producción de los muebles y componentes de madera.

Siguiendo este objetivo y el código de conducta medioambiental de IKEA, administra contratos a largo plazo de los bosques con proveedores, para operar aserraderos, componentes y producción de muebles; todos cerca de mercados localizados estratégicamente. También sirve de modelo para otros proveedores en desempeño, mejorar, recursos, administración y sustentabilidad. Este grupo tiene más de 40 unidades de producción y oficinas en 12 diferentes naciones. La mayoría de su producción tiene su base en Europa del Este.

IKEA optimiza su cadena de valor a través de tres factores básicos: relaciones a largo plazo con sus proveedores, invertir en la automatización de sus fábricas y fabricar en grandes cantidades



Cada unidad de producción tiene su propio modelo para administrar los inventarios; algunas de esas unidades trabajan bien, otras lo hacen mejorando sus



procedimientos. Todas las existencias se producen en un centro logístico localizado cerca de las áreas de manufactura. El centro logístico es parcialmente responsable del proceso de cumplimiento de órdenes a través de cinco subprocesos. En general, las existencias, como se anotó en uno de sus tres factores, son enormes para evitar que a los clientes no les fueran satisfechas sus necesidades.

En el grupo *Swedwood* la eficiencia de la producción supone reducir tanto el costo como el impacto ambiental; en general, las altas cantidades de producción obedecen a las economías de escala. Además, el rango de producción se concentra en un número limitado de productos para evitar inventarios innecesarios. Las cuatro categorías de productos son: muebles sólidos, que se construyen con madera maciza; en la categoría cocinas, se manufacturan diversos frentes para las mismas y armarios; otra más son los bastidores, son construcciones intercaladas hechas de dos tablones con paneles rellenos entre ellos; finalmente, la manufactura de líneas planas son muebles planos como gabinetes para la cocina y armarios barnizados, en melanina o pintados.

Con esta información, que, por cierto, no es suficiente, podemos enumerar los pasos para construir una matriz de cadena de valor.

ACTIVIDADES PRIMARIAS				
LOGÍSTICA DE ENTRADA	PRODUCCIÓN	LOGÍSTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO
VENTAJAS	VENTAJAS	VENTAJAS	VENTAJAS	VENTAJAS

Primer parte del análisis de la Cadena de Valor, usando las actividades primarias.

Primer paso. Identificar las actividades clave tanto primarias como de apoyo de cada UEN. Una buena forma de iniciar es reconocer las actividades de la logística de entrada a través de sus fuentes de recursos y preguntarse ¿qué actividades son necesarias para obtener y manejar estos recursos?



Para IKEA, la base es su visión que referimos líneas arriba y, por lo tanto, sus actividades clave en la logística de entrada son: relaciones con sus proveedores; diseños propios; compaginación de los proveedores con las necesidades del cliente; automatización de las líneas de producción y grandes cantidades en inventarios, entre otras funciones. Las pondremos en la gráfica en la columna correspondiente.

Segundo paso. Identificar las actividades necesarias para convertir las entradas en salidas. En otras palabras, a dónde se destinan los productos y servicios de la empresa. La pregunta que habrá de formularse es ¿qué actividades son necesarias para mover los productos desde la empresa hasta su destino final? Las respuestas



que se obtengan definen la logística de salida.

Para este segundo paso, revisaremos algunos otros elementos que no incluimos de la logística de salida de IKEA. Más de 50% de los productos que se manufacturan los entregan los proveedores directamente en las tiendas. Con la idea de disminuir las emisiones contaminantes y proteger el ambiente, se utilizan vehículos lo más eficientemente posibles a través de la reducción del recorrido y número de envíos, la transportación fácil de los productos, gracias al paquete plano y la mayor transportación de productos posibles.



También opera Oficinas de Servicios Comerciales (TSO, por sus siglas en inglés) que sirven de importantes enlaces entre los proveedores y la red IKEA a nivel local. Negocian opciones de compra de acuerdo al área geográfica donde se localizan. También cuentan con 30 centros de distribución en todo el mundo, cuya responsabilidad es coordinar la logística con los proveedores y socios.

Con esta información, podemos incluir algunas de las actividades de la logística de salida para movilizar los productos al destino final. Entre ellos, los más destacables son: entrega directa del proveedor a las tiendas; maximizar los repartos, integrar TSO como enlaces y tener centros de distribución.

La solución que encontró IKEA para la parte de su cadena de valor en marketing y ventas fue crear el sistema de franquicias. Para ello esta empresa creó una división llamada *Inter IKEA Systems B.V.* quien maneja a nivel mundial el concepto de franquicia IKEA. Con esta idea, sólo se proporcionan los derechos de franquicia en las naciones donde aún no existan operaciones anteriores.

Inter IKEA Systems B.V. evalúa constantemente esos nuevos países para relacionarlo con su plan de expansión estratégico a largo plazo. Se toma la decisión después de haber hecho un estudio de mercado.

Su división tiene la responsabilidad de salvaguardar el concepto de IKEA para beneficiar, como señala su visión, a la mayor parte de la gente. Cada franquicia tiene la responsabilidad de administrar su negocio local. La división se encarga de incluir servicios como un restaurante con comida holandesa.

IKEA diseña los productos para que los clientes los ensamble. Los empaqueta en forma tal que sean transportados por los clientes, maximizando el número de productos que puedan ser comprados; esta forma de empaque permite que se ocupe menos espacio en inventarios.

Los precios bajos son el resultado de un trabajo metódico y bien estudiado, desde la idea inicial, el diseño y el desarrollo del producto, hasta el proveedor, la distribución, las tiendas y el destino final en casa del cliente.

Son muchas las piezas del rompecabezas antes de que el producto encuentre su sitio en la tienda. Se trata de una estrecha colaboración entre los diseñadores, los responsables del desarrollo de productos, las oficinas de compras, los proveedores y nuestros clientes.

Por otro lado, con el concepto clave de precio bajo, IKEA intenta modificar los hábitos de consumo tratando de que su mercado meta compre más a menudo productos para el hogar. Utiliza varios medios: redes sociales, anuncios en televisión y aplicaciones para el teléfono inteligente.

Tercer paso. Las actividades de marketing y ventas se determinan de acuerdo a los productos que administran las UEN. Las preguntas que se deben establecer son ¿qué actividades son necesarias para persuadir e informar al consumidor para comprar los productos o servicios? y ¿qué procesos son necesarios para consumir la venta?



Las actividades en esta categoría que opera IKEA son: cambiar los hábitos de compra en familia de bajos ingresos; manejar la idea de que la empresa es amigable con el medio ambiente y anunciar que su principal ventaja competitiva es el precio bajo, la calidad y la marca; la principal forma de acercarse al cliente es través del sistema de franquicias; usa las redes sociales como una forma de publicitarse, a través de catálogos.

IKEA integra a sus clientes en el servicio a través de varias estrategias. La primera es a través de la página web, el cliente puede diseñar sus muebles, buscar ideas y productos; tiene una política de devoluciones de una forma que podría decirse es revolucionaria: se tienen hasta 365 días para devolver o cambiar el producto, sólo trayendo la nota de compra junto con el artículo; en la página web se tienen instrucciones de montaje, costura y financiamiento para que sus clientes.

Cuarto paso. A través de las preguntas ¿Qué actividades son necesarias para continuar entregando valor al cliente? y ¿qué se requiere para mantener satisfecho al cliente? Se resuelve la última actividad: servicio.



Las actividades que permiten entregar valor al cliente después de la compra son los servicios de instalación y montaje de los artículos; ayuda y consejos para amueblar la casa; políticas de devolución y a través de una tarjeta de crédito departamental o de regalo.³

Quinto paso. Identificar las actividades de apoyo. Para ello se revisan las actividades primarias y se determinan cómo cada una auxilia las actividades primarias. Se utiliza, para ello, esta otra matriz donde se pueden exponer las actividades de apoyo que se desarrollan en una empresa.



³ Todas las citas de esta empresa fueron tomadas de la página de Ikea (www.ikea.com)

ACTIVIDADES DE APOYO	
ABASTECIMIENTO	VENTAJAS
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	VENTAJAS
DESARROLLO TECNOLÓGICO	VENTAJAS
INFRAESTRUCTURA	VENTAJAS

La primera actividad de apoyo es el aprovisionamiento. La empresa que hemos estado observando coordina la cadena de suministro a través de la integración vertical que incluye desde las materias primas, la fabricación, la distribución y la venta de muebles. Los proveedores son estables y, aunque hay competencia entre ellos, mantiene relaciones permanentes con ellos.

La base principal de la administración de los recursos humanos es un código de conducta que garantiza la forma correcta de conducirse. IKEA ofrece muchas posibilidades de desarrollo profesional a través de ocupar diversos puestos para manejar diversas funciones. En la contratación se preocupan por la igualdad de oportunidades sin estar condicionados por el género, religión, raza o edad. Finalmente, tienen programas de capacitación a través del colegio IKEA para adoptar el concepto principal de la empresa.



En cuanto a la tercera actividad de apoyo, el desarrollo tecnológico, hay un sólido hincapié en el diseño basado en la visión de la empresa. Se extiende a través de varios procesos la tecnología de información como el control de inventarios en tiempo real y la secretaria virtual. Igualmente, se han instalado paneles solares en los edificios IKEA para reducir costos e impactos al medio ambiente. Igualmente, maneja convenientemente las redes sociales para catapultar sus catálogos e ideas.

Finalmente, la actividad de apoyo llamada infraestructura, presenta una fuerte estructura jerárquica basada en la visión IKEA que aumenta los tiempos de respuesta ante los cambios del mercado; sin embargo, IKEA permite cierta independencia local. Los productos se prueban para asegurar la calidad y/o descubrir mejoras apoyados en el concepto de bajo precio. Las estrategias globales de esta empresa es estandarizar los gustos y eliminar al personal de ventas por el autoservicio. Su cultura corporativa esta imbuida del precio bajo, por tanto todas las actividades desde el diseño hasta la experiencia de compra navegan bajo ese concepto.

Sexto paso. Evaluar cómo cada actividad, tanto primarias como de apoyo, contribuyen a la ventaja competitiva de la empresa. Preguntas clave para resolver en este sexto paso son ¿esta actividad da una ventaja en costo?, ¿ayuda a la empresa a diferenciar sus productos de otros a través de la calidad u originalidad? Si se responde a ambas preguntas afirmativamente, entonces la siguiente cuestión que debe realizarse es ¿es una ventaja defendible durante mucho tiempo?

Séptimo paso. Se examinan las oscilaciones que reducen la ventaja competitiva en la secuencia de actividades en la cadena de valor de la empresa. La pregunta clave es si la deficiencia en una actividad afecta a las posteriores.

La siguiente gráfica nos permite analizar la Cadena de Valor de cualquier empresa. Cada actividad primaria se describe según los pasos anteriores y se colocan en las columnas correspondientes, En la parte de las ventajas se determinan la superioridad o inferioridad de las actividades que se describieron. Este análisis puede realizarse a través de una lluvia de ideas de los principales ejecutivos de la empresa basados en los conocimientos que tienen de la misma. (Véase página siguiente).

ACTIVIDADES PRIMARIAS				
LOGÍSTICA DE ENTRADA	PRODUCCIÓN	LOGÍSTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO
Relaciones a largo plazo con sus proveedores. Descentralización en la administración de inventarios.	Automatización de las fábricas. Producción en grandes cantidades. Centros logísticos. Economías de escala. Cuatro categorías de productos.	Más del 50% de los productos se entregan directamente en las tiendas. Eficiencia en las entregas.	Sistema de franquicias. Venta a clientes de bajos ingresos. Empaque de los muebles desarmados y lo más plano posible. Publicidad y promoción en redes sociales y aplicaciones en Smartphones. Eliminación de los vendedores.	Políticas de devolución. Servicios de armado. Financiamiento a través de tarjetas de crédito
VENTAJAS	VENTAJAS	VENTAJAS	VENTAJAS	VENTAJAS
+ Mantiene relaciones basadas en un código de ética medioambiental y basados en la visión IKEA	+ Las economías de escala corresponden con el bajo precio	+ Procura mantener un bajo costo.	- Diferencias culturales entre los clientes de diversos países. - Visitas prolongadas del consumidor - Muebles diseñados bajo el concepto europeo	+ Apoyo al cliente (0) Es adecuado

Se comienzan a calificar cada una de las actividades que se han identificado para obtener una clara idea de las ventajas competitivas de la empresa, con una serie de claves donde cero (0) significa que es o son adecuadas las actividades; un signo



más (+) simboliza que hay una potencial ventaja competitiva; y, finalmente, un signo menos (-) representa que hay una potencial desventaja.

Igual procedemos con las actividades de apoyo

ACTIVIDADES DE APOYO	
ABASTECIMIENTO	VENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Coordina la cadena de suministro a través de la integración vertical. • Los proveedores son estables 	<ul style="list-style-type: none"> + Evaluación y apoyo con los proveedores 0 Competencia adecuada de los proveedores + Apoyo al medio ambiente
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	VENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Código de conducta • Posibilidades de desarrollo profesional • Igualdad de oportunidades • Programas de capacitación en el colegio IKEA 	<ul style="list-style-type: none"> + Creatividad de los trabajadores + Igualdad + Capacitación
DESARROLLO TECNOLÓGICO	VENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Control de inventarios en tiempo real • La secretaria virtual • Paneles solares 	<ul style="list-style-type: none"> + Excelente investigación y desarrollo de productos + Buen apoyo al medio ambiente
INFRAESTRUCTURA	VENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Cierta descentralización • Aseguramiento de la calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> 0 Basados en la visión IKEA + Control bueno de la calidad + Cultura corporativa bien cimentada

Hay que identificar los enlaces que adicionan valor. Esta parte es importante porque incrementa su ventaja competitiva. Por ejemplo, la visión IKEA impregna todas las actividades, por lo cual esta compañía siempre buscará obtener el menor costo posible, sin demeritar la calidad de sus productos; se asegura la calidad en todas las actividades principales.

La CdV es útil para definir las competencias centrales de una empresa, las capacidades clave o identificar las áreas de mejoramiento. Las potenciales ventajas que puede tener una organización en dos estrategias principales:



- Ventaja en costos. Consiste en lograr el costo más bajo por unidad con respecto de los competidores, en condiciones similares (especificaciones, calidad, materias primas).
- Diferenciación. Es hacer algo distinto o diferente que los competidores, tales como marca, atributos del producto, o, como diría Porter, “algo único valorado por los compradores como más que una oferta a bajo precio” (1991: 138).

KEA está más orientada a la primera estrategia porque cumple alguno de los requisitos que incluye Porter (1991: 117-122) como:

- Economías de escala
- Aprendizaje
- Utilización de la capacidad
- Controlar eslabones de la Cadena de Valor
- Interrelaciones con otras unidades de negocios
- Grado de integración vertical
- Control de integración y desintegración
- Control del tiempo del primer movimiento para ingresar al mercado
- Control de políticas discrecionales.
- Control de ubicación geográfica
- Control de factores institucionales (políticas gubernamentales, sindicatos, impuestos)

Finalmente, La CdV refleja la evolución de las operaciones internas de la empresa y las estrategias que ha afrontado para competir con las otras empresas. Igualmente expresa la integración vertical que ha adoptado para proyectar sus propias estrategias ante la competencia. Finalmente, define los costos en que cada empresa incurre para ofrecer un producto o productos y servicios.

4.3.2. La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Esta matriz MEFI es una herramienta analítica, perteneciente a los insumos que resume y evalúa las debilidades y fortalezas más importantes de una UEN o de las áreas funcionales de una empresa.

Representa una herramienta útil para concentrar los factores que se apreciaron en una auditoría interna. Algo que debemos aclarar para ésta y otras matrices es que, aunque parecen revelar un enfoque objetivo de juicios personales de los funcionarios, en realidad sólo agrupa las opiniones intuitivas y subjetivas de los mismos; aunque es incuestionable su valor como herramienta para aglutinar criterios profesionales basados en los conocimientos y experiencias del sector comercial o industrial que analizan.

Una vez aclarado lo anterior, procederemos a construir la matriz de cuatro columnas como la siguiente:

Factor Interno Clave	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado

Son cinco pasos para que podamos desarrollar la matriz. Estos son:

1. En la primera columna se escriben las fortalezas y debilidades clave de la organización. Deben considerarse, en promedio diez fortalezas y diez debilidades. Si un factor pertenece a ambas, se escribe dos veces y se le asigna la valoración correspondiente
2. Asignar una ponderación que siga la siguiente valoración: cero (0.0) a las fortalezas o debilidades que carecen de importancia hasta uno (1.0) de gran importancia.

La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a lo que se consideran importantes para el sector comercial o industrial donde compita la empresa. Los factores que se consideren de mayor impacto en el desempeño deben recibir ponderaciones altas, independientemente de si se consideran una debilidad o fortaleza; indica la importancia que se les da para que se alcance el éxito en la empresa. La suma de los factores a considerar en su conjunto no debe sobrepasar de 1.0

3. En la segunda columna, junto a cada fortaleza o debilidad, colocar la ponderación que se juzgó conveniente de acuerdo al criterio del punto dos.
4. Asignar una clasificación de uno (1) a cuatro (4) a cada factor, a efecto de indicar si el factor calificado representa una debilidad importante (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3), una fortaleza importante (calificación = 4). Esta calificación se coloca en la tercera columna.
5. Se multiplica la ponderación de cada factor (de la segunda columna) por su clasificación (de la tercera columna) para establecer un resultado ponderado para cada variable.
6. Sumar los resultados ponderados de cada factor con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la organización en estudio.



Sea cual fuere la cantidad de factores ponderados, el resultado total oscilará entre un resultado bajo de 1.0 a un máximo de 4.0. El resultado promedio, por tanto, es 2,5. La interpretación es la siguiente:

1. Los resultados mayores a 2.5 indican una organización con una fuerte posición interna.
2. Los valores menores a 2.5 caracterizan a las empresas con debilidades internas.

Continuando con el ejemplo de la empresa IKEA vamos a formular algunas debilidades y fortalezas de la propia empresa para obtener la matriz MEFI.

1. Capacidad de negociación con sus proveedores. IKEA fabrica muy pocos muebles; sólo 10%. El restante 90% establece relaciones con más de 2,300 proveedores en 60 naciones. Al fabricarlos, conoce de primera mano los procesos de producción, calidad y medioambiente que se utilizan para manufacturar sus muebles.
2. Diseño y desarrollo de los productos. Basado en la visión IKEA.
3. Código de conducta. Requisitos mínimos con los proveedores.
4. Bajo costo. Algunas veces se traduce en productos de mala calidad.
5. Cultura empresarial. Ambiente descentralizado, aceptación de las diferencias, mantenimiento de los valores primordiales (honestidad, sencillez y humildad).
6. Selección de compra por parte de los consumidores. Algunos no están acostumbrados a este tipo de compra.
7. Sitio Web. Para diseño virtual y apoyo al consumidor.
8. Una buena estructura de costos basados en su integración vertical.
9. Una imagen de marca consolidada, sobre todo en los países europeos.
10. Un fuerte concepto basado en una oferta muy amplia de muebles.
11. Su gran tamaño puede ocasionar problemas en calidad y estándares.

12. Necesidad de mantener una buena comunicación con sus consumidores acerca de sus actividades medioambientales.
13. Sus campañas usan toda la mezcla de mercadotecnia.

Con esta información podemos trazar la matriz MEFI

Factor Interno Clave	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Capacidad de negociación con los proveedores	0.05	4	0.2
Visión IKEA	0.1	4	0.4
Diseño y desarrollo de productos	0.1	2	0.2
Código de conducta	0.1	3	0.3
Bajo costo	0.05	3	0.15
Cultura empresarial	0.07	4	0.28
Autoservicio	0.06	1	0.06
Sitio Web	0.03	3	0.09
Fuerte estructura de costos	0.1	3	0.3
Marca consolidada	0.2	4	0.8
Amplia variedad de muebles	0.04	1	0.4
Comunicación con sus consumidores	0.05	1	0.5
Campañas publicitarias fuertes	0.05	3	0.15
TOTAL	1.0		3.83

Según este ejemplo hipotético, la empresa IKEA, con los factores internos elegidos, tiene una fuerte posición interna.

4.4. Elaboración de un ejemplo de análisis de los recursos y capacidades (entorno interno)

En el anterior capítulo utilizamos dos herramientas para analizar la información del medio ambiente interno de una empresa. Se ejemplificó con la empresa IKEA.

Ahora, con mayor conocimiento de dichas herramientas, se elaborará un ejemplo con otra empresa de renombre mundial como es Sony Corporation. La información se obtuvo principalmente de la página de Sony en Internet.

Sony es una empresa que manufactura electrónicos, juegos y productos de entretenimiento que surgió el 7 de mayo de 1946, gracias al talento combinado de un ingeniero, Masaru Ibuka, y de un físico, Akio Morita, quienes decidieron fundar una empresa que creara y reparara equipo electrónico. La llamaron *Tokyo Tsushin Kenkyujo* (Empresa de Ingeniería de Telecomunicaciones de Tokio) llamada comúnmente *Totsuko*.

“Desde el principio, Ibuka y Morita piensan de forma global y saben lo que *Totsuko* debe hacer para conseguir ampliar su mercado a nivel internacional. Su verdadera visión se centra en desarrollar, diseñar y crear productos que establecerán mercados completamente nuevos tanto en Japón como en el resto del mundo.” (Sony, 2014).

A partir de los años cincuenta comienza una era de innovación tanto en el nombre, cambio de Totsuko a Sony, como en los productos que manufactura: radios y cintas; para los años sesenta y setenta es la era del video, audio y la televisión: lanzan la



primera televisión en color Trinitron®; el reproductor de cassette de vídeo en color y el vídeo Betamax VCR. En 1979 crea el Walkman®, primer reproductor de música portátil del mundo. Para los años 80 lanza al mercado diversos aparatos de electrónica de consumo donde es la pionera: el primer reproductor de CD (1982), la primera videocámara de video digital (1995), la grabadora de discos *Blu-Ray* de alta capacidad (2003) y la primera videocámara HD digital (2004).

En la telefonía incursiona en un *Joint Venture* con *Ericksson Mobile Communications*, de Suecia, en 2003, para crear su propia marca de teléfonos celulares *Sony Ericsson*. Esta aventura llegó a su fin el 27 de octubre de 2011, cuando compra la participación accionaria del grupo sueco, convirtiéndolo en una subsidiaria de *Sony Mobile Communications*.

En el mercado de los videojuegos lanza su primera consola, la PlayStation en 1994. Su éxito en ese segmento se vio reflejado por la venta de la PlayStation 2 y a continuado con la evolución de modelos más sofisticados.

Desde 1989 también se ha diversificado en otros segmentos como el del entretenimiento, comprando *Columbia Pictures* y en el mundo discográfico adquirió la *CBS Records* en 1988, a la que cambió el nombre por el de *Sony Music Entertainment*

Sony ha tenido muchos éxitos, como los mencionados, pero también sonados fracasos como el *Betamax* y el *MiniDisc*, las tarjetas de memoria *Memory Stick* y los *Universal Media Disk* (UMD) de la consola PlayStation.

Su principal problema estratégico son las numerosas líneas de productos de las cuales ha empezado a deshacerse. Dejó de fabricar los *Sony Reader* y su tienda electrónica de *ebooks*. También salió del negocio de las computadoras al vender su división de *Vaio* y centrarse en los teléfonos móviles y *tablets*.

Otro problema, como el que menciona Tim Calkins (Bashim, 2012), es que

“Sony utiliza su marca en todo tipo de productos: televisores, cámaras, computadoras, reproductores de música, los lectores de libros digitales y juguetes. En un movimiento sorprendente, varios años atrás, Sony decidió usar la marca en un estudio de cine y en un sello de música: productos de gama alta de Sony llevan la marca Sony. Los productos de gama baja llevan la marca Sony, también.”

Esto repercute notablemente en la marca porque, aunque no falla la imagen de la marca en los consumidores, desde 2004 decreció la calidad y su reputación. Por ejemplo, 9.6 millones de baterías para la Sony Laptop estaban propensas a recalentarse y potencialmente podrían inflamarse.

Todo se debe a una combinación de factores externos e internos. Por ejemplo, tiene una pesada estructura que es herencia de tiempos mejores; la apreciación del yen japonés afectó el poder de compra de los consumidores no japoneses; la crisis económica mundial que comenzó en 2008 perjudicó sus enormes ganancias al perder dos tercios de su valor, lo que la llevó a reestructurarse recortando más de 10,000 empleos. En todos los segmentos se le ha criticado su falta de renovación a través de nuevos productos en un sector, como el de la electrónica, donde el nombre

del juego es innovación. Por ejemplo, en la telefonía móvil le sobresalen las empresas líderes como Apple y Samsung. También el terremoto y el tsunami que azotó a Japón, en lo general, y a Sony, en lo particular, porque este último derrumbó gran parte de su capacidad industrial.

Sony ha sido incapaz de responder a los cambios tecnológicos del mercado: la digitalización, una orientación hacia el software y la importancia de Internet. Por ejemplo, en los últimos años ha habido una reducción en la demanda de contenidos en formato físico (*blu-rays*, DVD y CD-ROM) debido al uso de *streaming* en internet por lo que empresas como *Netflix* se han apoderado del mercado en este terreno.

Por ello, en 2012, centró su *core business* en tres áreas principales: imagen digital, juegos y móviles que, en conjunto, le generan 70% de las ventas y 85% de los ingresos de operación. En el negocio de imagen digital se ubicará en tres sectores: el de consumo final (cámaras digitales para fotografía y video, lentes intercambiables, entre otros); uso profesional y sólo tecnología (sensores de imágenes, lentes, procesadores de imagen). En el negocio de los juegos revitalizará su máximo exponente *PlayStation* a través de la red, servicio de suscripciones y contenido. Finalmente, en la telefonía impulsará su teléfono inteligente Xperia, con el cual hará una convergencia de los dos negocios anteriores con los contenidos que provengan de *Sony Pictures*, *Sony Music*, entre otras.

Esta estrategia proviene de una idea muy arraigada en Sony que es “crear una unión perfecta entre hardware y software, es decir, entre soporte y contenido.” (smartphonesworld, 2013) Sin embargo, esta idea no la ha podido sustentar en la práctica porque las dos divisiones que manejan estos dos factores son independientes. *Sony America* maneja el segundo (música, cine y televisión); Sony Japón administra el hardware. Otro error es que Sony se ha concentrado más en el mercado nipón que en el resto del mundo.

Otra estrategia es regresar al negocio de las televisiones que pondrá énfasis en los modelos de gama alta donde Sony es líder en el mercado de los televisores UHD o 4K. Esta medida orilla a Sony a crear una empresa separada. Igualmente, otra estrategia está vinculada a los mercados emergentes donde hay una fortaleza en su cadena de valor y los televisores se adaptarán a necesidades locales.

La siguiente estrategia se orientará a lo que le han pedido cotidianamente: innovarse. Su orientación seguirá en el formato 4K, en los servicios médicos y otros de alta tecnología con lo cual creará nuevos negocios y acelerará la innovación. Finalmente, cambiará su cultura hacia una única administración y una sola Sony con lo cual evitará problemas que le presentan para unir soporte y contenido.

Siendo una empresa global, y aunque su política y tradición le invita a contratar –para altos puestos ejecutivos- a personal que pertenezca a su propia empresa, como es una empresa con presencia internacional contrata talentos nativos para que respondan a las necesidades locales.



Además, su principal fuente de reclutamiento son las universidades de otras naciones para que sus egresados trabajen en Japón; la mayor parte de sus contrataciones provienen del campo de la ingeniería.

También ha establecido un Programa de Prácticas Educativas Globales para que se identifiquen con su cultura corporativa. De entre estos programas destacan el de liderazgo global, desarrollo de liderazgo y el programa de codificación digital.

Desde 2008, se han comenzado a rotar puestos para fomentar futuros líderes a nivel medio para que entiendan las necesidades globales y locales del negocio. También ha creado programas de entrenamiento en administración para que se enfoquen en el cambio y su impacto en nivel individual; se sirve igualmente de tutores para apoyar a los nuevos integrantes.



Por otro lado, *Sony Corporation* ha hecho un gran esfuerzo por mejorar su cadena de valor. Para ello centralizó su logística en una subsidiaria denominada *Sony Supply Chain Solutions Inc.*, que desarrolla servicios a su empresa compañera *Sony Group*. Los servicios que incluyen son abastecimiento, envíos, órdenes, control de inventarios y logística internacional (Staff, 2009). Su objetivo es mantener el ritmo de producción de más de 30,000 partes a través de cerca de 800 proveedores y surtir a 50 fábricas en todo el mundo.

Esta misma empresa es la que se encarga de embarcar los productos terminados a los distribuidores y consumidores en más de 200 países. Para realizar esta fabulosa operación global requiere de sistemas de tecnología de información y redes. Para mantener una calidad cada vez más demandante, constantemente innova en programas de software, transacciones electrónicas, plataformas de logística electrónica y en la administración de la cadena de proveedores que le permiten integrar procesos de diversas empresas del grupo para tratar de responder lo más rápidamente posible a las necesidades del cliente. Con esto quedan cubiertos las logísticas de entrada y salida.

En marketing y ventas, Sony ha implementado una mezcla de mercadotecnia donde los slogans, promociones y publicidad están de la mano con la marca. El producto Sony lo puede localizar en cualquier tienda ya sea de autoservicio, especializada o través de sus propias tiendas *Sony Store* y *Sony Shop*. Desde 2014 ha incursionado en las tiendas *Best Buy*, Autoridad Mundial en Tecnología, “la experiencia de Sony en Best Buy”; en otras palabras está creando una tienda dentro de una tienda que representa otra estrategia para vender sus productos como los televisores de 4k, los *PlayStations* y equipos de sonido, entre otros productos. Otra estrategia es colocarse en la página de las tiendas Ebay a través de su página oficial Sony eBay Store en la cual ofrece la misma gama de productos. En ambos es una arriesgada apuesta porque competirá con sus rivales en tecnología de consumo como es Samsung.

La última parte de la cadena de valor es el Servicio; ofrece servicios técnicos autorizados en cada país; también cuenta con servicio en línea, sobre todo en apoyo de controladores, software y manuales; *contac center* para asesorías, consultas, dudas o información sobre catálogo de productos. Los usuarios de todos los países se quejan de este tipo de servicio porque no les llega a solucionar su problema en cuanto a fallas técnicas o reemplazo de producto.

Con esta información podemos trazar las dos matrices para analizar el medio ambiente interno de la empresa. Comenzamos con la Cadena de Valor de Michael Porter.

ACTIVIDADES PRIMARIAS				
LOGÍSTICA DE ENTRADA	PRODUCCIÓN	LOGÍSTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO
<ul style="list-style-type: none"> ●Logística centralizada a través de subsidiaría 	<ul style="list-style-type: none"> ● Una gran cantidad de productos. ● En diversos países 	<ul style="list-style-type: none"> ●Control de inventarios centralizado. ●Embarque centralizado 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mezcla publicitaria. ●Venta de los productos en tiendas generales, departamentales y específicas. ● Otros medios de venta 	<ul style="list-style-type: none"> ● Servicio por Internet a nivel mundial ●Mal servicio a consumidores
VENTAJAS	VENTAJAS	VENTAJAS	VENTAJAS	VENTAJAS
+ Mantiene control de calidad	0 Adecuado a su logística	0 Parece funcionar de acuerdo a sus estrategias	-Competencia con otras marcas. -Alto precio en comparación con otros productos similares	- Usuarios se quejan de este tipo de servicio
ACTIVIDADES DE APOYO				
ABASTECIMIENTO		VENTAJAS		
<ul style="list-style-type: none"> ● Coordina la logística por medios electrónicos. 		+Evalúa proveedores. +Control electrónico de su logística		
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		VENTAJAS		
<ul style="list-style-type: none"> ● Programas de capacitación ● Retiro temprano o cierre de puestos para reducir costos 		+Apoyo a nuevos talentos. +Incorporarse a la cultura corporativa -Temor a ser despedido		
DESARROLLO TECNOLÓGICO		VENTAJAS		
<ul style="list-style-type: none"> ● Programas para manejar toda la logística 		+ Control de proveedores +Manejo de buenas prácticas medioambientales		
INFRAESTRUCTURA		VENTAJAS		
<ul style="list-style-type: none"> ● Centralización. ● Nueva cultura corporativa 		+Nueva cultura corporativa: "una administración, un Sony"		

Con base en la anterior información, podemos señalar que la empresa tiene una fortaleza en sus logísticas de entrada y salida que se apoya en una información centralizada y tecnológicamente apropiada, para controlar desde sus compras hasta la distribución; para ello se apoya en una fuerte contratación de prospectos en las universidades. Sin embargo, debido a las considerables y continuas pérdidas financieras ha tenido que despedir a miles de trabajadores. Todo parece indicar que haber incursionado en diversos mercados y no haber respondido a los mismos de una forma inmediata le ha restado fuerte presencia y participación. Su servicio postventa es criticado por los usuarios que han enviado a reparar o revisar sus equipos de la marca.

Ahora, con similar información, utilicemos:

Factor Interno Clave	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Utilización de la marca para todos los productos	0.05	2	0.10
Numerosas líneas de productos	0.05	2	0.10
Pesada infraestructura	0.1	2	0.2
Falta de renovación de nuevos productos	0.1	2	0.2
Actual estrategia: centrarse en sólo tres <i>core business</i>	0.2	3	0.6
Centralizar su logística	0.1	4	0.4
Contratación de personal clave en universidades	0.1	4	0.4
Ingresar en Best Buy	0.1	4	0.4
Cambio de cultura corporativa	0.1	4	0.4
Importancia de la tecnología de información	0.1	4	0.4
TOTAL	1.0		3.20



Con los cambios que pretende establecer para este año (2015), y visto a través de la matriz MEFI es posible que Sony esté construyendo fortalezas, cómo ellos afirman, que les permitan colocarse nuevamente en la posición líder en los tres negocios centrales que cimentan.

Recordemos, finalmente, que fue un ejercicio basado en la información recolectada por Internet y que puede diferir de lo que pase realmente; pero es un buen ejercicio para dilucidar el futuro de una empresa.

RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad se integran los tres primeros componentes de un análisis de la administración estratégica: misión, visión y valores. Éstas ofrecen un marco o contexto dentro de los cuales se pueden formular estrategias. Sin ellas, sería como carecer de brújula hacia donde dirigirse a buen puerto.

Una vez establecidos y explicados profundamente los tres componentes, procedemos al análisis de los medios (interno y externo) que circuyen a la empresa, específicamente al medioambiente interno. Para



Para poder ubicar los instrumentos que pueden aplicarse en cada medio, se empleó un marco analítico con tres etapas: la etapa de insumos, que resume información medioambiental; la etapa de la adecuación, que se concentra en la concepción de estrategias asequibles; la etapa de decisión, la última, acude a una sola matriz que permite evaluar las estrategias viables identificadas en la anterior etapa.

De la etapa de insumos tomamos los instrumentos para formular estrategias basándose en la evaluación de las fuerzas y debilidades más importantes dentro de la empresa.

El primer instrumento es la Cadena de Valor (CdV), que descompone las áreas funcionales (producción, mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, entre otras) a través de una cadena de actividades principales (logística de entrada, proceso,

logística de salida, mercadotecnia y ventas y servicio) que transforman y ofrecen un producto o servicio al cliente que para él tiene valor. Esta CdV se apoya en cuatro funciones que permiten llevar a cabo las actividades primarias (suministros, recursos humanos, sistemas de información e infraestructura). Al unir ambas se obtienen varias ventajas: es un factor para reducir costos, incrementar la utilidad percibida por el cliente y hacer sobresalir las ventajas competitivas de la empresa.

El segundo instrumento es la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) que simplifica la auditoría interna. Resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes de un negocio; además, ofrece una base para identificar y valorar las relaciones que se pueden dar entre las diversas áreas funcionales.

Se presentan en ambos instrumentos una metodología para construirlas. Tal como lo hicimos en la presentación de la CdV y de MEFI, son herramientas que recogen apreciaciones que se esperan sean objetivas y basadas en datos “duros” como reportes, estadísticas e informes; pero pueden resultar especulaciones o reflexiones subjetivas de los que participan en su elaboración

Al final, se hace un análisis con estas herramientas usando dos importantes empresas globales como son IKEA y Sony. En cada una de ellas se aplica una de las herramientas para obtener potenciales e hipotéticas evaluaciones, con información recabada vía internet.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía sugerida

Autor	Capítulo	Páginas
Charles W. L. Hill; Gareth R. Jones, <i>Administración Estratégica</i>, Cengage Learning	Capítulo 3. Análisis interno: competencias distintivas, ventaja competitiva y rentabilidad	72-82
Arthur A. Thompson Jr, A. J. Strickland III; John E. Gamble, <i>Administración Estratégica</i>, McGraw-Hill	Capítulo 4. Evaluar los recursos y la posición competitiva de una empresa	94-124

Bibliografía básica

Bashim, K. (16 de abril de 2012). *Business Insider*.

Buj, S. G. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.

Consultores, A. (s.f.). *Publicaciones*. Obtenido de la elaboración del plan estratégico: http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN ESTRATEGIC O.pdf



Funes, R. C. (2001). *Estrategia. El Camino en la proyección del pensamiento empresarial*. México, D.F.: Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, S.A. de C.V. .

Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, J. (1998). *Planeación estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, Inc.

Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral*. México, D.F.: Cenage Learning Editores, S.A. de C.V.

Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y crecimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires: CECSA.

Prahalad, C., & Hamel, G. (Mayo-junio,1990). "The Core Competence of the Organization". *Harvard Business Review*, 78-90.

Rowe, A. J., Mason, R., Dickel, K., & Snyder, N. (1990). *Strategic Managment. A Methodological Approach*. Addison-Wesley Publishing Company.

Bibliografía complementaria

Sainte-Marie, G. d. (1995). *Dirigir una Pyme. 10 Etapas*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Sarnoff, D. (1968). *Looking ahead; the papers of David Sarnoff*. New York: McGraw-Hill.



Staff, M. (1 de marzo de 2009). *MH&L Material Handling & Logistic*. Obtenido de

Senge, P. (2007). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.

Schwartz, H., & S. M., D. (1984). "Matching Corporate Culture and Business Strategy". *Organizational Dynamics*, 30-48.

Schiro, J. J. (2001). "Memorandos al Presidente. Destacados CEO (Chief Executive Officer) aconsejan sobre Administración". En J. Neubauer, *Memorando* (pp. 49-57). Bogotá: Norma.

Sitios de internet

Sitio	Descripción
Aramark. (2006). <i>Aramark México</i> . Obtenido de Visión, Misión, Política de Calidad: http://www.aramark.com.mx/QUIENESSOMOS/vision.htm	Ejemplo de visión y valores.
Bimbo, G. (2013). <i>Misión, visión y valores</i> . Obtenido de http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/mision-vision-y-valores.html	Otro ejemplo de misión, visión y valores de una empresa.
Canon. (s.f.). http://www.canon.com/business/ . Recuperado el 30 de mayo de 2015, de Our Business: http://www.canon.com/business/	Página de Canon para obtener ejemplos de las UEN de esta empresa y sus <i>core competences</i> .
IKEA. (2015). Acerca del Grupo IKEA. Obtenido de Las compañías del Grupo IKEA: http://www.ikea.com/ms/es_ES/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html	Página de Ikea donde se puede obtener mayor información de esta empresa.



<p>Sony Supply Chain Solution, Inc.: http://mhlnews.com/archive/sony-supply-chain-solution-inc-0</p>	<p>Historia de la empresa de Sony que se encarga de sus logísticas de entrada y salida.</p>
<p>Sony. (1 de abril de 2014). Historia de la empresa. Obtenido de Historia de la Compañía: http://presscentre.sony.es/news/historia-de-la-empresa-historia-de-la-compania-85936</p>	<p>Historia de la empresa Sony.</p>
<p>smartphonesworld. (23 de julio de 2013). Obtenido de Sony: auge y caída de un gigante analógico que no supo adaptarse a la era digital: http://smartphonesworld.es/sony-auge-y-caida-de-un-gigante-analogico-que-no-supoadaptarse-a-la-era-digital/</p>	<p>Información acerca de la posible caída de Sony.</p>
<p>Televisa. (22 de Mayo de 2015). Televisa Corporativo. Obtenido de Quiénes somos: http://www.televisa.com/corporativo/quienes-somos/mision-vision/</p>	<p>Ejemplo de misión, visión y valores de esta empresa.</p>

UNIDAD 5

El proceso de análisis del entorno externo



OBJETIVO PARTICULAR

Mediante un ejemplo, desarrollar el proceso de análisis del entorno externo.

TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

5. El proceso de análisis del entorno externo

5.1. Importancia del análisis del entorno externo (oportunidades y amenazas)

5.2. Aspectos que se deben analizar en el entorno externo (oportunidades y amenazas)

5.3. Técnicas para analizar el entorno externo

5.3.1. Análisis PEST

5.3.2. Cinco fuerzas de PORTER

5.3.3. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

5.3.4. Matriz del Perfil Competitivo

5.3.5. La Matriz FODA

5.3.6. Matriz SPACE

5.3.7. Matriz BCG

5.4. Elaboración de un ejemplo de análisis del entorno externo de una organización

5.4.1. Antecedentes de GM

5.4.2. Sector automotriz mundial

5.4.3. Factores que afectan a la industria automotriz

5.4.3.1. Políticos

5.4.3.2. Económicos

5.2.3.3. Sociales

5.2.3.4. Tecnológicos

5.4.3.5. Ecológicos

5.4.3.6. Legales

5.2.3.7. Misión de General Motors

5.2.3.8. Visión de General Motors

5.4.3.9. Valores de General Motors

5.2.3.10. Análisis de la competencia

5.2.3.11. Fuerzas que afectan al sector (Análisis de las cinco fuerzas de Porter)

5.4.3.12. FODA

INTRODUCCIÓN

En esta unidad continuamos estudiando el medio ambiente que circueya a la empresa externamente. Para poder analizar y extraer información se necesitan otras herramientas de la etapa de insumos que, como recordarán, pertenece a la clasificación de matrices estratégicas.

En esta etapa contamos con tres matrices: el análisis PEST, las cinco Fuerzas de Porter y La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).



Hemos retardado voluntariamente la explicación de las Amenazas y Oportunidades porque en esta unidad se revisarán y, además, se unirán, durante la etapa de adecuación, en la ya famosa matriz FODA.

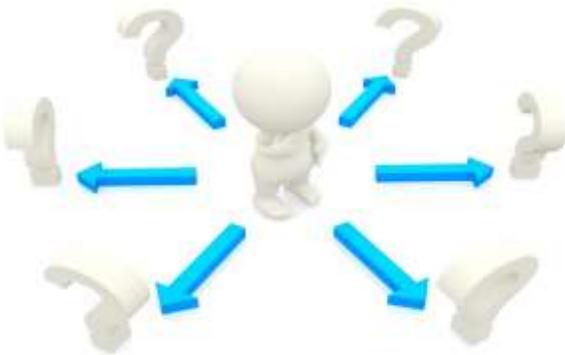
Desarrollaremos la matriz SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) o Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción como paso previo a la formulación de las estrategias alternativas.

Finalmente, desarrollaremos la matriz de Crecimiento-Participación, mejor conocida como BCG (*Boston Consulting Group*), que está diseñada para mostrar de manera gráfica las diferencias entre las divisiones de una empresa o entre UEN de empresas, midiéndolas en términos de su participación relativa de mercado y su tasa de crecimiento en ventas.

Todas estas herramientas nos permitirán pasar –en la siguiente unidad– al proceso de formulación e implementación de las estrategias.

5.1. Importancia del análisis del entorno externo (oportunidades y amenazas)

No fue un equívoco que se haya dejado la explicación de los elementos que corresponden al medio ambiente interno y externo hasta este capítulo porque aquí



se pueden englobar los cuatro elementos que permitirán estudiar el medio ambiente total que rodea a la empresa: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

¿Por qué tiene importancia estudiar esos cuatro elementos? Tal vez la respuesta a esta pregunta se traslada al origen de una matriz que más adelante se estudiara con detalle: FODA.

Se le atribuye a Albert S. Humphrey (1926-2005) consultor de negocios que se especializó en gestión organizacional y cambio cultural. Se afirmó que fue promovida por el Instituto de Investigaciones de Stanford (SRI, por sus siglas en inglés), pero él, antes de morir, reveló que no fue idea suya. Humphrey la aprendió en el SRI durante la década de los 60. (Morrison, 2012) El estudio fue auspiciado por *Fortune 500 Companies* y lo condujo Robert Stewart, donde el propio Humphrey formó parte del equipo de investigación, para descubrir por qué las empresas hacían

mala planeación corporativa y crear un nuevo sistema de cambio administrativo. Descubrieron que la diferencia entre lo que una empresa planeaba hacer y lo que cumplía era de 35%. El problema no era la calidad de información del equipo administrativo, sino su pobre habilidad para alcanzar compromisos en los objetivos productivos.

Se realizaron entrevistas durante 9 años, y el equipo de investigación descubrió puntos positivos y negativos tanto en el presente como en futuro de las empresas. Con ello se desarrolló la técnica FODA. Al final de los años 60, un equipo conformado por Edmund Philip Learned, C. Roland Christensen, Kenneth Richmond Andrews y William D. Guth difundieron esta técnica en su libro *Business Policiy: Text and Cases*.

Por tanto, el acrónimo FODA engloba los cuatro elementos principales. El medio ambiente interno de una empresa se describe mediante sus debilidades y fortalezas. Las debilidades describen las limitaciones potenciales que posee una organización con respecto de sí mismo y sus competidores. Significa que la empresa tiene una capacidad o conocimiento que se posee abajo del promedio y cuya permanencia significa un obstáculo para alcanzar los objetivos organizacionales.

Las fortalezas, por el contrario, son aquellos factores potenciales que hacen a la organización más competitiva que sus directos competidores. Es alguna capacidad o conocimiento superior al promedio y que utilizarlos significa producir mejores resultados. Estos dos factores los vimos en la anterior unidad por lo que ya no es necesaria explicación adicional.

Para analizar el medio ambiente externo de una empresa, tal vez más turbulento y complejo, se usan dos elementos que permiten estudiar este factor: oportunidades y amenazas.

Las oportunidades son factores futuros que permitirán a una organización mejorar su posición competitiva. Significa estudiar las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas, ecológicas y legales así como cualquier hecho que podría beneficiar significativamente a una empresa en el futuro cercano.

Las amenazas, por el contrario, son todos aquellos factores futuros que reducen la posición competitiva de la compañía. En otras palabras, son todas aquellas tendencias (incluyendo todas las formuladas ya para las oportunidades), así como todos los hechos potencialmente dañinos para la posición competitiva futura de la empresa.

Es muy probable que estos términos hayan surgido de otra técnica denominada SOFT por Satisfactorio (Satisfactory), bien para el presente; Oportunidad (Opportunity), bien para el futuro; Fallas (Fault), malo en el presente; y Amenaza (Threat), malo en el futuro.



5.2. Aspectos que se deben analizar en el entorno externo (oportunidades y amenazas)

Thompson, Jr, Stickland III y Gamble (2007)⁴ construyeron una tabla que se reproduce a continuación. Se listan primero los factores que se pueden considerar para el medio ambiente interno de una empresa y que son o recursos o capacidades competitivas potenciales (fortalezas) o deficiencias en recursos y capacidades competitivas potenciales (debilidades) para la misma.

Identificar las fortalezas y debilidades de una empresa	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia poderosa 	<ul style="list-style-type: none"> • Ningún rumbo estratégico claro
<ul style="list-style-type: none"> • Competencias básicas en _____ • Una competencia distintiva en _____ 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna competencia básica bien desarrollada o probada.
<ul style="list-style-type: none"> • Un producto muy diferenciado al de los rivales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto/servicio con atributos mediocres o características inferiores a los de los rivales.
<ul style="list-style-type: none"> • Competencias y capacidades que corresponden bien a los factores fundamentales de éxito en la industria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos que no se ajustan bien o los factores fundamentales de éxito de la industria.
<ul style="list-style-type: none"> • Condición financiera sólida; amplios recursos financieros para crecer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Balance débil; gran carga de deuda. • Falta de recursos financieros para crecer y perseguir iniciativas prometedoras. • Rentabilidad inferior al promedio.
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte imagen de marca/reputación de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marca o reputación débiles.

⁴ Thompson, JR, Stickland III Y Gamble (2007). *Administración estratégica. Teoría y casos*, pág. 105.

<ul style="list-style-type: none"> • Base de clientes atractiva. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ventajas de economía de escala y/o curva de aprendizaje/experiencia sobre los rivales. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Posesión de tecnología/ habilidades tecnológicas superiores/ patentes importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Detrás de los rivales en capacidades de comercio electrónico.
<ul style="list-style-type: none"> • Capital intelectual superior con relación a otros rivales importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital intelectual inferior con respecto de los rivales líderes.
<ul style="list-style-type: none"> • Ventajas de costos sobre los rivales 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayores costos unitarios generales con respecto de los competidores importantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades demostradas para mejorar procesos de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Línea de productos demasiado estrecha con respecto de los rivales. • Capacidad de planta desperdiciada. • Abundancia de problemas operativos internos o instalaciones obsoletas.
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte publicidad y promoción. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades de innovación de producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades de innovación de productos débiles o sin demostrar.
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades para un buen servicio al cliente. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Mejor calidad del producto con respecto de los rivales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rezago en calidad de producto, I&D y/o conocimiento tecnológico.
<ul style="list-style-type: none"> • Amplia cobertura geográfica y/o sólida capacidad de distribución global. 	<ul style="list-style-type: none"> • Red de distribuidores más débil que la de los rivales y/o falta de capacidad de distribución global adecuada.
<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas/ empresas conjuntas con otras organizaciones que permitan el acceso a tecnología valiosa, competencias y/o mercados geográficos atractivos. 	

Figura 5.1. Fuente: Thompson Jr, Strickand III y Gamble, 2007: 105.



Debido a que fue construido con sus propios factores, en algunos casos los espacios en blanco no fueron develados por los autores, pero en un rápido análisis podemos cubrir esos puntos con lo opuesto.

Para potenciar las oportunidades o vislumbrar las amenazas externas potenciales que podrían afectar el futuro de una empresa, también los mismos autores expresan algunas clases de factores.

●Identificar las oportunidades y amenazas de una empresa	
●OPORTUNIDADES	●AMENAZAS
●Aperturas para ganar participación de mercado con respecto de los rivales.	●Probable entrada de nuevos competidores poderosos
●Aumento de la demanda del comprador para el producto de la industria.	●Creciente poder de negociación de los clientes o proveedores. ●Cambios de las necesidades y gustos del comprador
●Atender a grupos de clientes de segmentos de mercado adicionales.	●Descenso del crecimiento del mercado
●Expansión a nuevos mercados geográficos.	●Cambios demográficos adversos que amenazan la demanda del producto de la industria.
●Expansión de la línea de productos de la empresa para satisfacer una variedad más amplia de necesidades del cliente.	●Pérdida de ventas ante productos sustitutos.
●Usar las habilidades o conocimientos tecnológicos de la empresa para obtener nuevas líneas de productos o negocios	●Vulnerabilidad ante fuerzas impulsoras de la industria.
●Ventajas por Internet	●
●Integración en las primeras y últimas etapas de la producción.	●
●Barreras comerciales en descenso en mercados extranjeros atractivos.	●Nuevos requisitos regulatorios costosos. ●Políticas comerciales restrictivas por parte de gobiernos extranjeros.

<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de empresas o firmas rivales con experiencia tecnológica o capacidades atractivas 	<ul style="list-style-type: none"> •
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer alianzas o empresas conjuntas para expandir la cobertura comercial o impulsar la capacidad competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> •
<ul style="list-style-type: none"> • Aperturas para explotar nuevas tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> •
<p>Figura 5.2. Fuente: Thompson Jr, Strickand III y Gamble, 2007: 104:</p>	

Igual que en el cuadro anterior, los espacios en blanco pueden alimentarse con lo opuesto a lo escrito en las oportunidades.

Como pueden ya elucubrar de lo anteriormente expuesto, la importancia de analizar los factores que componen el medio ambiente de la empresa nos faculta para conocer con cierta anticipación el futuro del sector donde se desenvuelve la organización como, por ejemplo, tecnologías más baratas, cambios en los gustos del consumidor, modificaciones importantes en las políticas del Estado, giros demográficos, aumentos en las tasas de interés, entre otros.

Estar al tanto con cierta anticipación de las tendencias del sector e intervenir antes de que se exterioricen nos permite llevar a la práctica la máxima de Peter Ferdinand Drucker: “La mejor manera de predecir el futuro es crearlo.”

5.3. Técnicas para analizar el entorno externo

Este tercer capítulo analiza las herramientas necesarias para evaluar el medio ambiente externo. Se basan en el cuadro que ya se vio en la unidad anterior y que se reproduce nuevamente:

CLASIFICACIÓN DE MATRICES ESTRATÉGICAS

ETAPA DE INSUMOS	ETAPA DE ADECUACIÓN	ETAPA DE DECISIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis PEST • 5 Fuerzas de Porter • Cadena de valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz FODA • Matriz BCG • SPACE 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)
<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) • Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) • Matriz de perfil competitivo. (MPC) 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz Interna-Externa • Matriz MGE 	

Figura 5.3. Marco analítico para formular estrategias

Como podemos observar, nuevamente empezaremos en la etapa de insumos para utilizar –para el factor externo– el análisis PEST, las cinco Fuerza de Porter, la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) y la matriz de perfil competitivo (MPC). Mas, en este capítulo, continuaremos con la etapa de adecuación describiendo las tres matrices: FODA, BCG y SPACE.

5.3.1. Análisis PEST

Comenzamos con una de las primeras herramientas denominada análisis PEST. Este acrónimo proviene de las iniciales de cada factor externo que éste considera: **P**olíticos, **E**conómicos, **S**ociales y **T**ecnológicos. Actualmente, se le han agregado otros dos factores como el **E**cológico y el **L**egal para extenderlo a **PESTEL**.

Es una herramienta útil para describir, comprender y examinar los factores externos que están fuera del control de la empresa, como los ciclos de mercado, la posición de la empresa y la posición dentro del sector, y que afectarán su desarrollo futuro; representan tanto amenazas como oportunidades en las cuales se desenvolverá una organización. Con esta herramienta se explora el entorno, se tienen en consideración las tendencias anticipando la posición de los competidores en el futuro. Por tanto, resulta útil para averiguar los factores que influyen en el entorno tanto en su relevancia en el pasado como su importancia en el futuro.

El análisis (original) determina cuatro factores clave que pueden tener influencia directa en la compañía. Estos son:

- **Políticos.** Los procesos políticos y la legislación influyen el entorno de los sectores que deben someterse a estas regulaciones. Recordemos que la Ley Federal de Telecomunicaciones y la Ley Federal de Radio y Televisión, publicadas el 11 de abril de 2006 en el Diario Oficial, influyeron –en lo general– en los sectores de telecomunicaciones y, en lo particular, afectaron positivamente –según sus detractores–, a Televisa y TV Azteca. Como se puede apreciar en este ejemplo, pueden beneficiar –o perjudicar– de forma evidente los incentivos del sector y las empresas imbuidas en el mismo.
- **Económicos.** La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector comercial o industrial en donde incursione la organización. Ejemplo, cambios a largo o mediano plazo en la evolución del Producto Interno Bruto (PIB).

- **Sociales.** La demografía es el elemento que influye en los cambios que tiene una sociedad, tales como la edad, el crecimiento poblacional, la composición étnica, la distribución geográfica, el nivel de ingresos, entre otros.
- **Tecnológicos.** Este factor es el motor de la innovación porque permite generar nuevos productos y servicios para complacer las necesidades del usuario final.

A continuación, una lista no limitativa

ANÁLISIS PEST			
POLÍTICOS	ECONÓMICOS	SOCIALES	TECNOLÓGICOS
Acciones gubernamentales	Evolución del PIB	Demografía	Gasto público en investigación
Libertad de prensa	Ciclos económicos	Movilidad laboral	Innovaciones tecnológicas
Nivel de corrupción oficial	Inflación	Distribución de la renta	Incentivos del estado
Burocracia	Costos de energía	Cambios en el estilo de vida	Propiedad intelectual
Seguridad jurídica	Mercado de valores	Educación	Sistemas de administración del conocimiento
Políticas monetarias	Tasas de interés	Distribución geográfica	Patentes y licencias
Estabilidad política	Gasto público	Papel de la mujer trabajadora	Tasa de transferencia tecnológica
Incentivos por parte del gobierno	Tipos de cambio	Composición étnica de la población	Obsolescencia tecnológica
Composición parlamentaria	Etapas del ciclo empresarial	Envejecimiento de la población	Cambios en TIC

Figura 5.4 Tabla de Análisis Pest

Si agregamos el ecológico y legal, obtenemos igualmente una lista no exhaustiva

AGREGADO PESTEL	
ECOLÓGICO	LEGAL
• Energía disponible y costo	• Protección de datos
• Ciclo del clima	• Leyes laborales
• Disposición de materiales	• Leyes sobre la salud
• Cambio climático	• Legislación sobre seguridad y prevención de riesgos
• Actitudes hacia productos “verdes”	• Legislación sobre protección a los consumidores.
• Administración del desperdicio	• Legislación sobre propiedad industrial
• Procedimientos de reciclaje	• Regulación comercial
• Especies en extinción o en condición de maltrato	• Legislación en comercio exterior
• Contaminación del aire o agua	• Legislación en impuestos

Figura 5.5 Tabla Agregado ecológico y legal

Existen varios procedimientos para hacer el análisis PEST. Este es uno de ellos y con el mismo examinaremos el presente y el futuro de un sector, en lo general, y de la empresa, en lo particular. Auxiliará a desarrollar estrategias para obtener ventaja competitiva con respecto de los competidores.

El procedimiento para realizar un análisis PEST es el siguiente:

Paso uno. Recolectar información acerca de los cambios en los cuatro o seis factores. Para ello se sugiere el siguiente grafico que recolecta información de los tres ambientes principales: el local, el nacional e internacional. Es probable que algunas empresas no consideren que es de su ámbito tomar en cuenta el último (internacional), sin embargo, las tecnologías de comunicación e información (redes sociales, Internet, entre otras) han convertido en “viral” (es el actual término que se emplea para el contagio que pueden provocar algunas informaciones) algunos

hechos que repercuten directa o indirectamente en el sector industrial o comercial donde la empresa está ubicada.

ANÁLISIS PESTEL			
FACTOR	ÁMBITO		
	LOCAL	NACIONAL	INTERNACIONAL
POLÍTICO			
ECONÓMICO			
SOCIAL			
TECNOLÓGICO			
ECOLÓGICO			
LEGAL			

Figura 5.6. Análisis PESTEL

Paso dos. Haga un seguimiento continuo de los factores identificados. Este seguimiento debe basarse en una serie de informes e indicadores públicos y privados cuya evolución debe vigilarse de cerca. Las fuentes de información deben ser fidedignas y actualizadas.

He aquí un ejemplo:

INDICADORES DEL ENTORNO				
ENTORNO	FACTOR	INDICADOR	FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO	FUENTE
ECONÓMICO	Inflación	Índice de precios	Mensual	http://www.inegi.org.mx/
	Crecimiento económico	PIB	Trimestral	http://www.inegi.org.mx/
	Comercio exterior	Balanza de pagos	Anual	http://www.banxico.org.mx/
SOCIAL	Demografía	Hogares	Quinquenal	http://www3.inegi.org.mx/
	Ingresos	Ingresos y gastos	Bianual	http://www3.inegi.org.mx/
POLÍTICO	Composición cameral	Diputados por partido	Triannual	http://www.diputados.gob.mx/
	Proceso electoral	Elecciones por estado	Triannual	http://www.ine.mx/
TECNOLÓGICO	Investigación y desarrollo	Presupuesto Público	anual	http://www.conacyt.mx/
	Propiedad industrial	Patentes y marcas		http://www.impi.gob.mx/

Figura 5.7. Tabla de Indicadores del entorno

El cuadro anterior representa un ejemplo de los indicadores y las fuentes de donde se puede extraer importante información en la República mexicana.

Paso tres. Identifique los diversos factores que representan amenazas u oportunidades para el sector. Utilice las siguientes guías para analizar cada uno de los factores. En cada una de ellas se deben ingresar los factores que afectan al sector y se deben calificar si representan oportunidades o amenazas.

FACTORES POLÍTICOS	
LISTA DE FACTORES	IMPACTO

FACTORES ECONÓMICOS	
LISTA DE FACTORES	IMPACTO

FACTORES SOCIALES	
LISTA DE FACTORES	IMPACTO

FACTORES TECNOLÓGICOS	
LISTA DE FACTORES	IMPACTO

En cada uno de ellos se listan los elementos incidentes de cada factor en el sector y en la empresa y se pondera su impacto positivo (oportunidad) o negativo (amenaza). Puede ser que algunos elementos se tengan similares impactos en ambos; si es así, se considera para los dos factores.

5.3.2. Cinco fuerzas de PORTER

Michael E. Porter (1999), con influencia de C. Ronald Christensen, formuló un modelo que ahora se conoce como las cinco fuerzas de Porter, que representa la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo.

Subraya Porter que es necesario identificar “las características estructurales clave de los sectores que determinan lo intenso de sus fuerzas de competencia y su rentabilidad” (1999, pág. 24). Su objetivo es encontrar una posición en dicho sector diagnosticando las principales presiones del mercado y evaluar las oportunidades o amenazas de cada una.

“El conocimiento de estas fuentes subyacentes de la presión competitiva, marca los puntos fuertes y débiles de la empresa, refuerza la posición en su sector industrial, aclara las áreas en donde los cambios en la estrategia pueden producir los mejores resultados y señala las áreas en donde las tendencias del sector industrial prometen tener la máxima importancia.” (Porter, 1999: 24)

Esta competencia opera en cinco áreas en un sector industrial o de servicios determinado por fuerzas estructurales, a saber:

1. Amenaza de ingreso.
2. Intensidad de la rivalidad de los competidores existentes
3. Presión de productos sustitutos
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Poder de negociación de los compradores

El siguiente esquema refleja las fuerzas que interactúan:



Figura 5.8. Las cinco fuerzas de Porter

Analicemos cada una de estas fuerzas.

Amenaza de ingreso

La amenaza de ingreso son competidores potenciales que no están presentes en el sector industrial o comercial en un momento dado, pero que tienen capacidad de hacerlo si lo deciden. Su ingreso o no al mercado depende de ciertas barreras así como de la reacción de las empresas competidoras existentes. Son seis factores que actúan como barreras:

AMENAZA DE INGRESO		
FACTOR	DESCRIPCIÓN	FUENTES
ECONOMÍAS DE ESCALA	Se refieren a la reducción de costos unitarios a medida que la empresa aumenta su producción.	<ul style="list-style-type: none"> • Producción en masa • Descuentos en compras masivas de insumos de materia prima • Distribuir los costos de producción en un volumen de producción en masa • Ahorros en publicidad
Frenan el ingreso de los potenciales competidores obligando a seguir los patrones de las empresas que ya se encuentran en el sector o recibiendo fuerte reacción por parte de los viejos lobos de mar.		

FACTOR	DESCRIPCIÓN	FUENTES
DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO	Las empresas establecidas se benefician de la lealtad y fuerte imagen de marca entre los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Prestigio de marca
Crean barrera en el sentido de que los nuevos integrantes tendrán que desembolsar grandes sumas de dinero para obtener la atención y lealtad del cliente		

FACTOR	DESCRIPCIÓN	FUENTES
REQUISITOS DE CAPITAL	Invertir grandes recursos financieros para competir, sobre todo en investigación y desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> • Para instalaciones • Inventarios • Capital de trabajo
Necesarios para iniciar un negocio y siempre representa un riesgo para quien ingresa.		

FACTOR	DESCRIPCIÓN	FUENTES
COSTOS CAMBIANTES	Los costos que tiene el comprador al cambiar de un proveedor a otro.	<ul style="list-style-type: none"> • Probar nuevo equipo auxiliar • Realizar nueva capacitación • Costo y tiempo de prueba para calificar al nuevo proveedor • Necesidad de ayuda técnica
Costos elevados que orillarán al nuevo proveedor a ofrecer mejoras en el desempeño o un mejor precio.		

FACTOR	DESCRIPCIÓN	FUENTES
ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCIÓN	Asegurar la distribución del producto por parte de las nuevas empresas.	Existen convenios de publicidad compartida. Convenios de reducción de precios.
Los canales de distribución ya están siendo utilizados por las empresas establecidas y la nueva empresa debe persuadir a los clientes de que le acepten su producto.		

FACTOR	DESCRIPCIÓN	FUENTES
POLÍTICAS GUBERNAMENTALES	El gobierno puede limitar o impedir el ingreso de nuevas industrias a través de requisitos (licencias) o regulaciones (normas).	<ul style="list-style-type: none"> • Normas sobre contaminación ambiental • Normas para la aprobación del producto
La política gubernamental tiene ciertos beneficios sociales directos, pero tiene efectos secundarios en otras áreas (económicas, políticas, etc.)		

FACTOR	DESCRIPCIÓN	FUENTES
REACCIÓN ESPERADA	Las empresas existentes también influirán como amenaza de ingreso.	<ul style="list-style-type: none"> • Fuertes represalias de los ya existentes • Ventajas en muchas áreas (exceso de efectivo, capacidad productiva) • Compromisos industriales
Se espera la reacción enérgica de las empresas que ya están colocadas en el mercado, mediante reacción enérgica que haga difícil la inserción de un nuevo competidor.		

Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes

Porter señala que en las empresas existentes hay una rivalidad que se refleja en muchas tácticas como “la competencia de precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos, incremento en el servicio al cliente o de la garantía” (1999: 37). Esta rivalidad se da cuando existe fuerte presión o se encuentra la oportunidad de mejorar su posición en el sector.

La intensidad de dicha rivalidad condiciona en gran medida la salud de la que goza el sector y también lo hace atractivo. En algunos casos puede ser toda una batalla campal o, en otros, puede calificarse de caballerosa.

Los factores estructurales que hacen intensa dicha rivalidad son los siguientes:

FACTOR	DESCRIPCIÓN
Gran número de competidores o igualmente equilibrados	Numerosos o pocos, causa inestabilidad; Oligopolios, el líder se impone.
Crecimiento lento en el sector industrial	Origina participación de mercado volátil; si hay crecimiento rápido, mejora la posición.
Costos fijos elevados o de almacenamiento	Crean escalada de precios a la baja, por el exceso de capacidad.
Falta de diferenciación o costos cambiantes	Si los usuarios perciben que no hay diferencia entre un producto y sus similares, la oferta se basará en el precio o el servicio.
Incrementos importantes de la capacidad	Las adiciones a la capacidad productiva pueden alterar el equilibrio de la oferta y la demanda.
Competidores diversos	La diferencia entre competidores debidos a muchos factores como sus orígenes, relaciones, estrategias, etc., interpretan de distinta forma las reglas del juego de un sector.
Intereses estratégicos elevados	Si cada uno de los competidores del sector tiene gran interés en lograr éxito habrá mucha rivalidad.
Fuertes barreras de salida	Si entrar es difícil, a veces salir se complica por diversas fuentes: <ul style="list-style-type: none"> • Activos especializados • Costos fijos de salida • Interrelaciones estratégicas • Barreras emocionales • Restricciones sociales y gubernamentales

Presión de productos sustitutos

Una tercera fuerza que se integra en un sector es, indirectamente, la presencia de otros sectores con productos o servicios similares o distintos al que ofrece la industria objeto de estudio, en otras palabras, todas las empresas de un sector compiten con otros sectores. Los productos sustitutos a los que hay que poner atención son:

- Los que tienden a mejorar el desempeño y precio con respecto de los que ofrece el sector.
- Los que obtienen rendimientos más elevados.



Poder de negociación de los compradores

Los clientes tienen el potencial de forzar a la baja el precio de un producto o un servicio de un sector a través de negociar un precio bajo, una calidad superior, mayores servicios o haciendo que las empresas compitan entre ellos. Este comportamiento reduce la rentabilidad del sector. El poder que tengan estos grandes grupos de clientes depende de varias características:



CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Existe concentración o compra de grandes volúmenes con respecto de las ventas del proveedor	Si grandes volúmenes los adquiere un solo cliente, su importancia se incrementa; y tienen mayor poder si el sector se caracteriza por grandes costos fijos, pues eleva el interés de mantener al máximo la plena capacidad.
Los productos que se compran para el sector son no diferenciados	Los compradores crean presión hacia las empresas, porque siempre encontrarán proveedores alternativos, así que se enfrentan unas con otras para tener una mayor participación de mercado.
Devenga bajas utilidades	Bajos beneficios en los compradores crean presión para que las empresas disminuyan los costos y ofrezcan mejores condiciones.
Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás	Integrarse hacia atrás significa abordar los diversos elementos de la cadena de valor para producir incluso las propias materias primas o algunos componentes.
El producto del sector industrial no es importante	Cuando la calidad del producto que ofrece el cliente está directamente relacionada con la calidad de sus proveedores, las presiones en el precio suelen ser menores, porque el cliente valora más la calidad.
El comprador tiene información total	El comprador tiene información de los costos, precios, demanda y otros elementos que le dan mayor ventaja negociadora con el proveedor.

Poder de negociación de los proveedores

Al contrario de lo que acontece con los clientes, que pueden negociar un precio más bajo y una calidad superior, los proveedores pueden amenazar con elevar los precios o reducir la calidad de sus productos o servicios cuando se dan las siguientes condiciones:



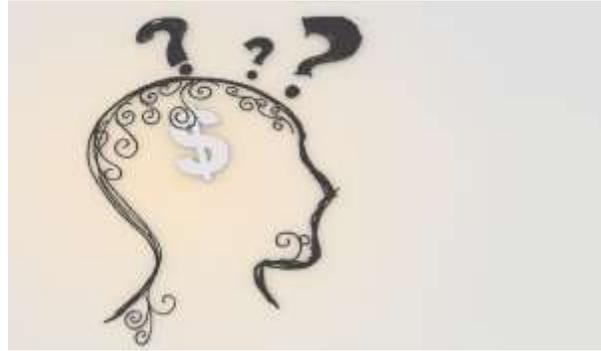
CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende	Cuando son escasos o unidos, pueden fijar los precios, calidad y condiciones porque la oferta es limitada.
Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en el sector industrial	Si tienen que competir con productos o servicios sustitutos, el poder de los proveedores puede frenarse.
Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor	Si un sector, de todos en los que vende, no representa una excesiva dependencia, los proveedores fijan los precios.
Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del proveedor	El poder del proveedor se incrementa.
Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor	Si hay diferenciación, los proveedores que hayan logrado un producto de mayor calidad o desempeño podrán ejercer presión en el precio.
Que el grupo proveedor represente una amenaza	El comprador tiene información de los costos, precios, demanda y otros elementos que le dan mayor ventaja negociadora con el proveedor.

Hagamos un breve ejercicio con la industria cementera mexicana, específicamente la incursión de una nueva empresa, para aplicar el modelo a este sector.

El cemento es una materia prima esencial para cualquier país, porque se aplica en la construcción de carreteras, puentes, hospitales, escuelas, drenaje, fábricas, casas-habitación, etc. Su uso es, en su mayoría, en la construcción residencial (autoconstrucción, empresas constructoras) y no residencial (gobierno: carreteras, hospitales), y en lo no industrial (tubos, postes, láminas)

En México existen siete empresas cementeras: Holcim Apasco, Cemex, Cruz Azul, Cementos Chihuahua, Corporación Moctezuma, Cementos y Concretos Nacionales y Lafarge. Hasta 2013, las dos primeras controlaban aproximadamente 70% del mercado nacional. Así, cuando el 16 de octubre de 2012, se anunció el lanzamiento de Cementos Fortaleza, empresa conjunta de Carlos Slim y Antonio del Valle, se perfiló un nuevo y fuerte participante en este sector.

La primera fuerza competitiva que se formula en este breve análisis es la **amenaza de ingreso**. Ambos empresarios invirtieron \$ 300 millones de dólares para la puesta en marcha de su empresa. En un mercado que consume 36 millones de toneladas



anualmente, Cementos Fortaleza desea obtener una participación de mercado de 3%. Los requisitos de capital fueron ampliamente cubiertos; incluso se tiene una participación accionaria de 53% con Lafarge. El capital se empleó en la construcción de una planta en Hidalgo con tecnología para producir cemento en seco, porque es más eficiente y sustentable que el proceso húmedo. Lo que se advierte en ello es una política gubernamental para cumplir con las normas ambientales.

Existe una norma oficial mexicana, la NMX-C-414-ONNCCE-2014, que establece los tipos de cemento y las características de los mismos (viscosidad, resistencia, rendimiento, contenido, entre otras) y su actualización tiene como fin homologarlas a nivel mundial

Para diferenciarse de las otras empresas, Fortaleza se encaminará en el mercado de la autoconstrucción que constituye 60% de las ventas del sector, lo que equivale a 19 millones de toneladas, aproximadamente; también se orientará en el segmento a granel que representará 15% de su producción; éstos se venderán en tlapalerías de barrios y colonias y en casas de materiales.

Como la autoconstrucción es un mercado de menudeo, Elementia tiene 70 distribuidores y 300 puntos de venta dedicados a sus productos para la construcción, ubicados sobre todo en la región centro. También contempla que sus distribuidores tengan la exclusividad de vender su cemento, porque la competencia ya tiene sus puntos de venta.

Inicialmente, sus fundadores afirmaron que su producción sería para consumo interno de Elementia, controladora de Cementos Fortaleza. En 2013 formó alianza con Lafarge y sumó tres plantas; a dos años de existencia esta integración vertical se expandió para producir un millón de toneladas de cemento al año, que le permitirá distribuir en 16 estados del centro del país, región en que Cemex, Tolteca y Cruz Azul también tienen plantas.

Como se advierte, Cementos Fortaleza pudo campear las principales barreras de ingreso en el sector, tales como la diferenciación de producto, los requisitos de capital, el acceso a canales de distribución propios y a una de las políticas gubernamentales (el cuidado al medio ambiente), utilizando algunas estrategias para ingresar al mercado como orientarse al autoconsumo, integrarse al sector a través de una integración vertical, aliarse con una de las mismas empresas del sector, entre otras.

La **intensidad de la rivalidad** entre estas ocho empresas se representa, para efectos de este análisis, de la siguiente manera:



Debido a que falta diferenciación a los ojos del consumidor (recuerden que uno de los principales mercados es de la autoconstrucción) la oferta se basa más en el precio y en la calidad del cemento. Por ejemplo, cada empresa maneja una estrategia de marca. Holcim Apasco se identifica con una sola marca (Holcim Apasco) de cementos y concreto. Mientras, Cemex tiene varias marcas para el cemento (Tolteca, Monterrey, Anáhuac, Maya, Campana, Cemento Guadalajara, Atlante, Cemento Hidalgo, Centenario y una sola para concreto).



Existen siete competidores y cada uno de ellos posee diversa infraestructura, están posicionadas en diversas partes de la república y la mayoría maneja una sola identidad de marca. Únicamente dos empresas, ya mencionadas, tienen la mayor participación de mercado.

Otro factor que le afecta es el crecimiento económico porque este sector representa el termómetro de la economía, pues refleja el dinamismo de más de 60 industrias. A finales de 2014, a la industria cementera se le advertían perspectivas de crecimiento. Para 2015 (año en que se escribe este capítulo) la volatilidad cambiaría, la caída del precio del petróleo y la disminución en las remesas provenientes de los Estados Unidos ocasionaron que hubiera cautela en el crecimiento de la demanda; los dos primeros factores (volatilidad y caída) afectan la inversión en naves industriales, construcción de centros comerciales y desarrolladoras de vivienda; mientras que las remesas y la autoconstrucción van de la mano.

Estas condiciones originarán una mayor lucha por la participación de mercado, incrementará sus costos fijos por no operar a su plena capacidad, que es de 60 millones de toneladas en 32 plantas para 2104. Sólo en ese mismo año se consumieron 36 millones en la república; un año antes, 34.6 millones.

El costo de producir cemento después de depreciación es cerca de la mitad del precio de venta. Uno de los costos más importantes es el de producción del cemento, que típicamente está compuesto por el flete, materias primas y otros, así como la energía. Esta estructura de costos puede variar de acuerdo a las condiciones particulares en determinados países y compañías. Adicionalmente, el costo de transportar cemento en México es particularmente caro y complejo por la geografía del país. Es por ello que las plantas están estratégicamente ubicadas cerca de canteras de donde se extraen las materias primas y, a su vez, cerca de las zonas con mayor consumo de cemento.

La intensidad de rivalidad en el mercado cementero se regula por las condiciones económicas, por lo que se espera que reaccionen con algunas de sus “armas” frecuentes para combatir a los rivales. Una de ellas sería que Holcim y Lafarge, dos de las mayores cementeras del mundo, pactaran una fusión para enfrentar las malas condiciones económicas en nivel mundial.

En la industria cementera la **presión de productos sustitutos** son pocos, pero significativos como el uso de grandes cantidades de acero, vidrio y polímeros; pero el cemento no se ha podido sustituir y constituye la principal materia prima para la construcción de presas, edificios, escuelas, etc. Es más, el concreto se está aplicando en las carreteras, con lo cual se obtiene un mejor desempeño y garantiza 20 años de operación con mínimo mantenimiento.



Los compradores en este sector no tienen una gran influencia en el precio del producto; más bien la presión es por parte de las divisas, por lo que durante mayo de 2015, el precio del cemento subió 10%, como consecuencia del dólar que se ha mantenido por encima de los \$16.00 pesos. El bulto promedio en una tienda cuesta alrededor de \$ 103.00 por saco; recordemos que la mayor parte del consumo se realiza en este segmento y sólo 30% se utiliza cemento premezclado.

No es así el caso de los proveedores, quienes son principalmente europeos y americanos, quienes se rigen por la demanda mundial. Por tanto, ejercen su poder de negociación aumentando el precio de la maquinaria y equipo.

En resumen, de acuerdo al modelo de las Cinco Fuerzas se puede concluir que el sector cementero en México está controlado por siete empresas; algunas de ellas de origen extranjero. Tienen costos en divisas –material y equipo comprado fuera del país– por lo que cualquier afectación en el tipo de cambio repercute en el alza de precio del producto. La mayor parte de las toneladas que se producen van a parar a la autoconstrucción, que es muy sensible a las remesas recibidas de las personas que se han ido a trabajar a Estados Unidos.

Los costos operativos afectan el precio del producto, por lo que se busca estar cerca de donde se generan las materias primas; el transporte es caro y se buscan otros medios alternativos como el ferrocarril, pero éste no cuenta con muchas vías férreas para transportarlo.



Cada una de las empresas utiliza sus propios canales de distribución, aunque también inundan las tiendas, ferreterías y de materiales de construcción.

Como pudieron observar, con una limitada información, se pudo dar un panorama general de la intensidad de la competencia en un sector y cómo las empresas pueden moverse dentro de ella. La herramienta identifica un gran número de factores que tienen un impacto potencial sobre el sector en consideración; las características estructurales que determinan la naturaleza de la competencia. Enfocándose en ellas se pueden obtener importantes conclusiones para trazar estrategias.

5.3.3 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Ahora, con las dos herramientas anteriores, podemos dirigirnos a la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) para resumir y evaluar información de índole cultural, social, económica, tecnológica, política, ambiental y legal.

Para elaborar la MEFE pueden seleccionarse las variables ambientales que se señalaron en PEST, la cual sugiere las fuentes fidedignas de información.

El procedimiento para construir la MEFE es la siguiente:

1. Haga una lista de las amenazas y oportunidades decisivas de la empresa. Abarque entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan al sector, en lo general, y a la empresa, en lo particular.
2. En esta lista, primero anote las oportunidades y, después, las amenazas.
3. Asigne un peso o ponderación entre 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el sector. Las oportunidades suelen tener mayor peso que las amenazas, pero estas últimas podrían tener ponderaciones más altas si son especialmente graves, Como en MEFI, la suma de todas las ponderaciones por cada factor no debe pasar de 1.0
4. Asignar una calificación de 1 a 4 de cada factor para indicar si dicha variable presenta una amenaza importante su valor será uno (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad importante (4). Las calificaciones se basan en la eficacia de la empresa; las ponderaciones se basan en el éxito alcanzado en la industria.
5. Multiplica el peso de cada factor con su correspondiente calificación para obtener una calificación ponderada
6. Suma las calificaciones ponderadas para determinar el total ponderado.



Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas incluidas en la MATRIZ, el total ponderado más alto es 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado promedio es 2.5.

Cerca de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excedente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Cerca de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Por supuesto, cuando una oportunidad también se puede trocar en una amenaza, se debe incluir dos veces en la matriz con su peso y calificación respectiva.

Un ejemplo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es la siguiente:

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Oportunidades			
Amenazas			
TOTAL	1.0		

Por ejemplo, para GM los factores externos que le afectan son los siguientes:

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Oportunidades			
• Incremento en la demanda de vehículos híbridos			
• Oportunidades en los mercados emergentes			
• Crecimiento del mercado de vehículos			
• Movimiento hacia energías alternativas			
• Expansión mundial			
Amenazas			
• Aumento de precio en las materias primas			
• Ofertas de manufactureros foráneos			
• Aumento en el precio de los combustibles			
• Crecimiento de los competidores			
TOTAL	1.0		

¿Qué ponderación y calificación le pondrías?

5.3.4. Matriz del Perfil Competitivo

Una última matriz que pertenece a la etapa de insumos es la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), que considera las fuerzas competitivas que afectan la posición estratégica de una empresa. Para ello se identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares. Esta MPC incluye tanto cuestiones internas como externas, por lo que sus factores son una combinación, en cierto sentido, de las MEFE y MEFI. Por tanto, los elementos a considerar se llamarán fuerzas y debilidades e incluirán variables amplias, como las que se consideran en las Cinco Fuerzas de Porter.

Los resultados de una MPC dependen de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en determinación de clasificaciones.

El procedimiento para desarrollar la MPC es la siguiente:

1. Es necesario identificar los factores decisivos de éxito en el sector. Eso se puede lograr estudiando la industria en particular a través de un modelo como el de las Cinco Fuerzas de Porter. Los factores que elijan pueden variar con el tiempo.
2. Se sugieren las siguientes variables:
 - Tamaño de la participación de mercado
 - Gama de productos
 - Economías de escala
 - Competitividad en precios
 - Efectividad publicitaria
 - Posición financiera
 - Calidad de los productos
 - Capacidad del personal

3. Debe buscarse información de estos u otros factores decisivos de éxito.
4. Se establece ponderación a cada factor con el objeto de indicar la importancia de dicha variable dentro del sector. La ponderación, al igual que las matrices anteriores, puede variar de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Independientemente de que cada factor clave represente una fortaleza o una debilidad para la empresa, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño en la organización llevarán los pesos más altos. Como ha sido la recomendación en las otras matrices el total de todos los pesos debe sumar 1.0. Las ponderaciones se aplican para todos los competidores.
5. Se determina una calificación para la empresa y para cada competidor con valores entre 1 y 4 en donde 1 es igual a debilidad grave; 2 es una debilidad menor; 3 es una fortaleza menor y 4 es una fortaleza importante.
6. Se multiplica cada ponderación con la calificación correspondiente por cada empresa considerada (incluyendo la que se está estudiando). El resultado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito
7. Se suman las columnas de los resultados ponderados de cada empresa. El resultado revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores. Si es el más alto indica que la empresa amenaza a las restantes; la empresa con menor puntaje manifiesta su posición más débil. Los totales varían de 1.0 (el más bajo) a 4.0 (el más alto)

El siguiente cuadro muestra una MPC (Sólo se considera como ejemplo una empresa rival, pero deben colocarse tantas columnas como empresa haya).

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO					
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PONDERACIÓN	EMPRESA MUESTRA		EMPRESA 1	
		CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Participación de mercado					
Competitividad en precio					
Posición financiera					
Calidad del producto					
Lealtad del consumidor					
Economías de escala					
Gama de productos					
Efectividad publicitaria					
Total					

Si usamos esta matriz para evaluar el perfil competitivo, expondríamos los siguientes factores:

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO					
Factores clave de éxito	Ponderación	GM		TOYOTA	
		Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado
Expansión global	0.11	3	.33	3	0.33
Posición financiera	0.09	4	0.36	3	0.27
Crecimiento	0.13	3	0.39	4	0.52
Participación de mercado en los eu	0.15	4	0.60	2	0.30
Calidad del producto	0.11	3	0.33	3	0.33
Lealtad del consumidor	0.12	3	0.36	3	0.36
Modelos/estilos	0.09	4	0.36	3	0.27
Híbridos/inyección a gasolina	0.14	2	0.28	2	0.28
Experiencia administrativa	0.06	4	0.24	3	0.18
Total	1.00		3.25		2.84

Entramos a la etapa dos, que es la de adecuación. Ésta la componen estrategias factibles, en ella se ordenan tanto los factores internos como externos clave que se consideraron en la etapa anterior. En esta etapa se utilizan tres matrices: la de debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas, denominada FODA, es la primera; la siguiente matriz es la conocida como SPACE (por sus siglas en inglés), referida a la posición estratégica y evaluación de las acciones y, finalmente, la matriz BCG, que corresponde a las siglas del *Boston Consulting Group*.

5.3.5. La Matriz FODA

Ya se conoce la historia del surgimiento de esta matriz, así que su génesis no requiere explicación, pero sí su ilustración. Esta matriz sirve para comparar las fortalezas y debilidades del medio ambiente interno con las oportunidades y amenazas del medio ambiente externo de una empresa. Su objetivo es identificar las mismas para crear estrategias que exploten las oportunidades, contrarresten las amenazas, desarrollen las fortalezas y minimicen las debilidades.

El análisis que se hace con esta matriz permite evaluar los factores internos y externos y diagnosticar la situación de una empresa.

Su finalidad es ajustar el modelo de negocio de la empresa que concilie sus recursos y capacidades con las demandas del entorno para que a través de una formulación de estrategias le cree ventajas competitivas.

De alguna forma, ya se definió cada factor interno y externo, por lo que sólo se hará hincapié en sus objetivos.

La **fortaleza** es una habilidad que se desarrolla de manera correcta o un recurso valioso que le brinda una situación favorable y una ventaja competitiva. Una **debilidad** es una habilidad o recurso que es desfavorable o que se realiza en forma

tan deficiente que coloca a la empresa en una posición débil. En lo externo, las **oportunidades** son aquellas fuerzas no controlables por la organización, pero que le permiten elementos potenciales de mejoría. Las **amenazas**, por el contrario, representan aspectos negativos o problemas potenciales para la empresa.

Thompson y Strickland (1998) sugieren los siguientes elementos a considerar cuando se elabora una matriz FODA

ELEMENTOS DEL MEDIO AMBIENTE INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades fundamentales en áreas clave. • Recursos financieros adecuados. • Buena imagen. • Un reconocido líder en el mercado. • Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. • Acceso a economías de escala. • Aislada de las fuertes presiones competitivas. • Propiedad de la tecnología. • Ventaja en costos. • Mejores campañas de publicidad. • Habilidades para la innovación de productos. • Dirección capaz. • Posición ventajosa en la curva de la experiencia. • Mejor capacidad de fabricación • Habilidades tecnológicas superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay una dirección estratégica clara. • Instalaciones obsoletas. • Rentabilidad inferior al promedio. • Falta de oportunidad y talento gerencial. • Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. • Abundancia de problemas operativos internos. • Atraso en investigación y desarrollo. • Líneas de productos demasiado limitada. • Débil imagen en el mercado. • Débil red de distribución. • Habilidades de mercadotecnia por debajo de promedio. • Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. • Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.
Figura 5.9 Elementos del medio ambiente interno	

ELEMENTOS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Atender a grupos adicionales de clientes. • Ingresar en nuevos mercados o segmentos. • Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. • Diversificarse en productos relacionados. • Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). • Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. • Complacencia entre las compañías rivales. • Crecimiento en el mercado más rápido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de competidores foráneos con costos menores. • Incremento en las ventas y productos sustitutos. • Crecimiento más lento del mercado. • Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros. • Requisitos reglamentarios costosos. • Vulnerabilidad a la recesión y ciclo comercial. • Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. • Cambios en las necesidades y gustos de los consumidores. • Cambios demográficos adversos.
<p>Figura 5.10. Elementos del medio ambiente externo</p>	

Con esta lista no limitativa podemos hacer el ejercicio de crear una serie de estrategias combinando los cuatro elementos de la matriz FODA. Como consideración adicional se debe tener como referencia la misión, visión y valores de la organización porque afectan cada uno de los elementos de la FODA

La matriz FODA es una herramienta de formulación de estrategias que conducen a la combinación de cuatro tipos: **FO**, que significa la mezcla de las fortalezas con las oportunidades; **DO**, que encarna la unión de las debilidades con las oportunidades; **FA**, la fusión de las fortalezas con las amenazas; finalmente **DA** que representa la combinación de debilidades con amenazas.

La siguiente figura muestra una representación esquemática de la matriz FODA que se conforma de nueve casillas.

MATRIZ FODA		
	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1.	1.
	2. Anotar las	2. Anotar las
	3. fortalezas	3. debilidades
	4.	4.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1.	1. Usar las	1.
2. Anotar las	2. FORTALEZAS para	2. Superar las DEBILIDADES
3. oportunidades	3. aprovechar las	3. aprovechando las
4.	4. OPORTUNIDADES	4. OPORTUNIDADES
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1.	1. Usar las	1. Reducir las
2. Anotar las	2. FORTALEZAS	2. DEBILIDADES y evitar
3. amenazas	3. para evitar las	3. AMENAZAS
4.	4. AMENAZAS	4.

Figura 5.10. Matriz FODA

La matriz nos indica cuatro posibilidades de estrategias potencialmente distintas al combinar los cuatro factores. En la práctica, algunas estrategias se traslapan o se repiten uniéndolas a otras para conformar estrategias diferentes.

Los pasos para construir la matriz FODA son los siguientes:

1. Se hace una lista de las fortalezas clave. Se anotan en la casilla correspondiente.
2. Se forma una segunda lista con las debilidades clave. Igualmente se registran en la casilla apropiada. Pueden surgir estas dos primeras listas de la matriz MEFI



3. Se urde una tercera lista con las oportunidades importantes y se anotan en la casilla adecuada.
4. Se crea una última lista con las amenazas clave y se anotan en la casilla que le corresponde. Nuevamente, esta lista puede provenir de MEFE y MPC
5. Se hace un análisis de cada factor y se comparan de acuerdo a las cuatro casillas que corresponden a FO, DO, FA y DA.
6. En primer término, se cotejan las FO considerando, como dice la casilla, usar las fortalezas internas para aprovechar las ventajas que dan las oportunidades externas a través de la fórmula MAXI-MAXI; es decir, maximizar tanto las fortalezas como las oportunidades. Por ejemplo, utilizar los recursos para aprovechar la oportunidad que ofrece el mercado. Esta es la mejor parte del cuadrante, porque se usan las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos.
7. En segundo lugar, se comparan las DO que intentan vencer las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas a través de la fórmula MINI-MAXI, con la cual pretendemos minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una empresa puede identificar oportunidades, pero sus debilidades le impiden aprovechar las oportunidades. Por ejemplo, se le puede presentar una gran demanda a la empresa, pero su capacidad instalada es insuficiente.
8. En tercer lugar, se comparan las FA que usan las fortalezas de la empresa para evitar las amenazas externas. La fórmula se llama MAXI-MINI, con que intentamos copar las amenazas del medio ambiente externo a través de las fortalezas que posee la organización. Esto no significa que una empresa busque conscientemente amenazas para enfrentarlas, como la historia de Don Quijote. Más bien, debe procurar prudencia.
9. Finalmente, se confrontan las DA que buscan reducir las debilidades y evitar las amenazas. Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar, al mismo tiempo, las amenazas del entorno. La fórmula a aplicarse es la MINI-MINI. Pero una empresa que se enfrenta con estas dos

adversidades, pudiera estar en una situación problemática; tendría que luchar por su supervivencia o, inclusive, fusionarse, declararse en quiebra u optar por su liquidación. Sin embargo, no son sus últimos estertores; podría sobreponerse a sus debilidades o esperar tiempos mejores. Pero, por lo que observamos, esta posición se debería siempre evitar.

Un ejemplo con una institución educativa nos puede ilustrar su uso

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. Excelente imagen 2. Hay suficiente capacidad instalada 3. El 60% de los docentes cuentan con maestría	1. Escasa vinculación con los sectores productivos 2. Los índices de eficiencia terminal son muy bajos 3. La oferta educativa no está vinculada con el mercado laboral
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Cambio de perfil demográfico. 2. Demanda de cuadros calificados. 3. Políticas educativas acordes a las necesidades.	1. Fortalecer la contratación de docentes con maestría para una mejor calidad de la enseñanza (F3, O2).	1. Actualizar los planes de estudio para ofrecer cuadros calificados (F3,O2).
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Jóvenes sin orientación vocacional. 2. Tendencias al desempleo o subempleo. 3. Bajos salarios	1. Crear programas de orientación vocacional, dada la capacidad instalada (F2, A1).	1. Aumentar la eficiencia terminal para evitar el subempleo (F2, A2).



El modelo sólo provee un marco conceptual de trabajo que nos permite, como se aprecia en el ejemplo, identificar relaciones para combinarlas. Parece sencillo, pero puede resultar muy complejo a medida que se agregan demasiados factores; pero son necesarios para hacer las mejores predicciones. Aquí retomo lo que dicen los autores del cuadro de mando integral, Kaplan y Norton, que cualquier estrategia es una hipótesis que sólo se verificará cuando se ejecute.

Las anotaciones que hicimos, por ejemplo, en la casilla FO de la estrategia con una nomenclatura F3, O2 es para indicar la relación que hay entre ambas variables y la estrategia resultante de dicha combinación.

Aún no ha terminado el trabajo de la matriz FODA. Una segunda matriz permitirá evaluar todas las estrategias que se concibieron en la anterior matriz para elegir aquellas que den a la empresa una ventaja competitiva y que estén en consonancia con la misión, visión y valores.

Se construye de la siguiente forma:

1. Se trasladan al gráfico todas las estrategias que se formularon en la matriz FODA.
2. En la segunda columna se ponderan con la misma consideración que se dio en las matrices MEFI, MEFÉ y MPC; es decir, se da un peso a cada una de ellas entre 0.0 y 1.0
3. Se califica cada estrategia con un valor del 1 al 10; donde uno (1) indique la baja importancia de la estrategia o la oposición con la misión, visión y valores y diez (10), su relevante importancia para obtener una ventaja competitiva.



4. Se multiplica la ponderación por la calificación y se obtienen calificaciones ponderadas. Se eligen aquellas estrategias que hayan obtenido la mejor calificación.

La siguiente figura lo ilustra. Usará las estrategias que se obtuvieron en el anterior ejemplo para explicar su uso

MATRIZ FODA (segunda)			
ESTRATEGIAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Fortalecer la contratación de docentes con maestría para una mejor calidad de la enseñanza	0.4	10	.40
Actualizar los planes de estudio para ofrecer cuadros calificados	0.3	7	.21
Crear programas de orientación vocacional dada la capacidad instalada	0.2	5	.10
Aumentar la eficiencia terminal para evitar el subempleo	0.1	4	.40
TOTAL	1.0		

En este ejemplo, las estrategias que habrán de implementarse, serían la primera y la cuarta, considerando que conocemos su misión, visión y valores. Sólo al ejecutarlas sabremos que se podrán hacer realidad y que no equivocamos nuestra selección final.

5.3.6. Matriz SPACE

Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) o la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción se utiliza para determinar la postura estratégica más apropiada para una empresa en cada uno de sus negocios individuales o UEN. Se le considera una extensión del método de portafolio de dos dimensiones conocido como BCG. También se le atribuye una continuación de las posiciones externas e internas de la empresa, que es como la enfocaremos en este capítulo.



Figurar 5.11. Matriz SPACE

Cada dimensión está compuesta de varios factores que habrán de evaluarse en forma separada para responder en qué posición se encontrará la empresa para seleccionar una estrategia apropiada.

La **Fortaleza Financiera** (FF) y la **Ventaja Competitiva** (VC) son dos de las principales determinantes de la posición estratégica que, como podrán observar, se enfoca al medio ambiente interno de una empresa; mientras que la **Fortaleza Industrial** (FI) y la **Estabilidad del Medio ambiente** (MA) representan la posición estratégica de todo el sector; es el estudio del medio ambiente externo. En SPACE, como pueden observar en el gráfico, los factores de cada dimensión se valoran con una escala de +6 (más 6) o -6 (menos 6).

Una fortaleza financiera es importante en condiciones adversas, como inflación en aumento o altas tasas de interés. Es excelente esta condición para diversificar en un sector más atractivo o financiar movimientos agresivos en la actual industria a expensas de competidores débiles.

Strategic Position and Action Evaluation (SPACE)

Factores para determinar la Fortaleza Financiera (FF)

Retorno de la inversión.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Apalancamiento.	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
Liquidez.	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
Capital requerido/ capital disponible.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Flujo de caja.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Facilidad de salir del mercado.	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
Riesgos en el negocio.	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos

Promedio: = _____

Las variables que se incluyen se localizan en el anterior gráfico. Se les considera vitales para evaluar la fortaleza financiera; en algunos de ellos se observa la influencia de Michael E. Porter. Se hace una valoración de cada una de las variables con una puntuación que va del 0 al 6 (en esta dimensión los valores son positivos). Se suman y al resultado se le promedia entre 7. El valor se coloca en el cuadro que dice promedio =

La **ventaja competitiva** significa acrecentar la participación de mercado, mejorar la tecnología, disminuir los costos que permite mantener un margen de ganancias más altos que el resto de las empresas.

Strategic Position and Action Evaluation (SPACE)

Factores para determinar la Ventaja Competitiva (VC)

Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
Calidad del producto.	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
Ciclo de Vida del producto.	Declina	0	1	2	3	4	5	6	Inicia
Ciclo de reemplazo del producto.	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
Lealtad del cliente.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Utilización de la capacidad de los Competidores.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Know- how tecnológico.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Integración vertical.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto

Promedio: -6 = _____

Como en la dimensión anterior, se califican las ocho variables. La suma obtenida se divide entre 8 para promediar el resultado y se restan 6 puntos.

La **fortaleza industrial** determina cuál es el clima competitivo y la posición que se debe proteger en la empresa en lo particular.

Strategic Position and Action Evaluation (SPACE)

Factores para determinar la Fortaleza Industrial (FI)

Crecimiento potencial.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Ganancias potenciales.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Estabilidad financiera.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Know How tecnológico.	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
Utilización de los recursos.	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
Intensidad del capital.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Fácil entrada al mercado.	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
Productividad.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto

Promedio: = _____

Es la primera dimensión que se enfoca al medio ambiente externo. Sus valores son positivos y se esparcen –como todas las otras variables- del 0 al 6. La sumatoria de los valores se dividen entre 8 para obtener el promedio.

Finalmente, la **estabilidad del medio ambiente** puede superar la carencia de fortaleza financiera. Si, por el contrario, el medio ambiente es turbulento –sin solidez financiera- su supervivencia será difícil.

Strategic Position and Action Evaluation (SPACE)

Factores para determinar la Estabilidad del Medio ambiente (MA)

Cambios tecnológicos.	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
Tasa inflacionaria.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Variabilidad de la demanda.	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
Rango de precios de los productos De la competencia.	Amplia	0	1	2	3	4	5	6	Estrecha
Barreras para entrar al mercado.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Precio-elasticidad de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica

Promedio: - 6 = _____

La última dimensión evalúa 6 variables del medio ambiente. Se suman y se divide entre 6. Al resultado se le quitan 6 puntos para obtener la posición de la empresa en esta dimensión.

Con los cuatro resultados se marcan éstos sobre el eje X (horizontal) y sobre el eje Y (vertical) y se conectan los puntos por medio de líneas que intersectan hasta mostrar un vector que considera el tipo de estrategias más apropiadas para la empresa.

Comenzamos con la **estrategia agresiva**; es la estrategia que diseña el futuro. Esta es una postura típica de una industria atractiva con poca turbulencia en el medio ambiente. La empresa disfruta de una ventaja competitiva definida, la cual protege con una fortaleza financiera. Aprovechan para hacer adquisiciones en su propio sector o en industrias relacionadas; incrementan su participación de mercado; se concentran en sus recursos o tienen un perfil competitivo definido.

Strategic Position and Action Evaluation (SPACE)

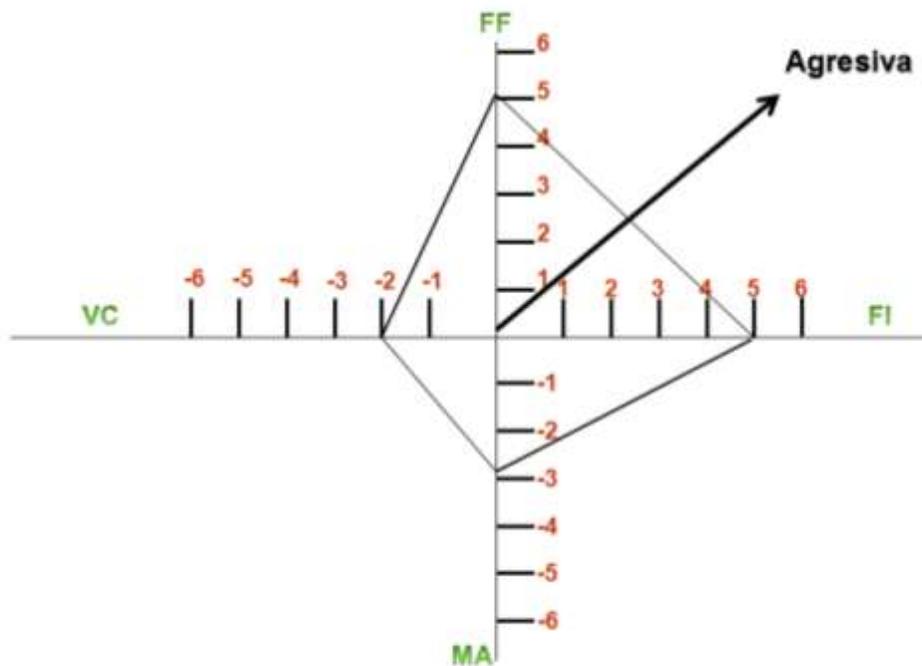


Figura 5.12. SPACE en la dimensión agresiva

Con esta estrategia se tiene una excelente posición para utilizar sus fortalezas internas en pos de: buscar nuevos mercados, nuevos productos, integrarse hacia adelante o hacia atrás. Se descentralizan los controles.

La postura de una **estrategia competitiva** es típica de un sector atractivo. En ésta el medio ambiente es un tanto inestable y, por tanto, disfruta de su ventaja competitiva, aunque su fortaleza financiera está un tanto vapuleada. Un vector con estrategia competitiva luce así:

Strategic Position and Action Evaluation (SPACE)

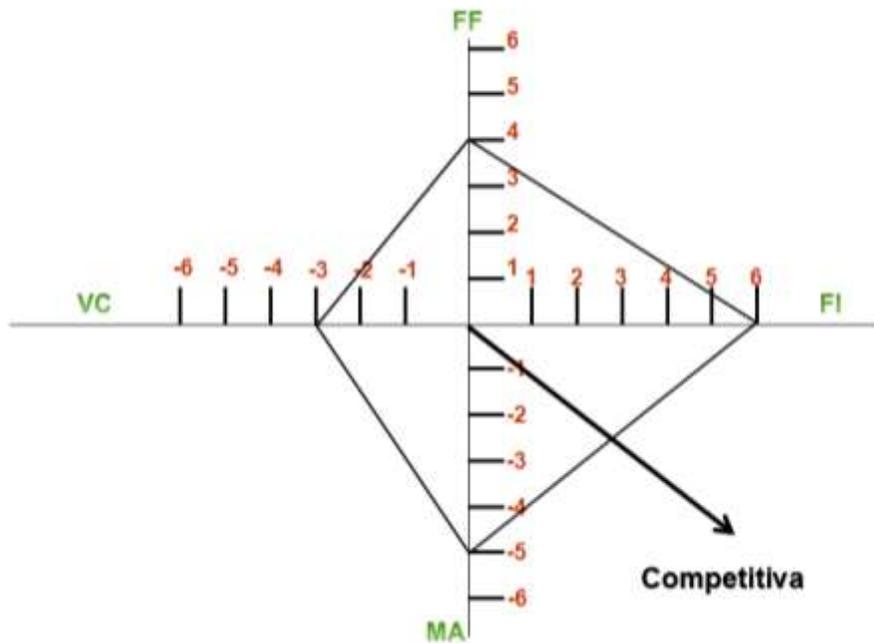


Figura 5.13. SPACE en la dimensión competitiva

La estrategia competitiva es para los que reaccionan ante el medio ambiente. Se dan cuenta que éste es inestable en un sector fuerte. Desafortunadamente, no cuentan con una fortaleza financiera ni ventaja competitiva para prosperar en este contexto. Las estrategias que pueden utilizar son integración horizontal hacia adelante o hacia atrás, penetración o desarrollo de mercado o formar alianzas estratégicas.

Defensiva es la postura característica de un sector que ya no es atractivo, en el cual la empresa carece de un producto competitivo y fortaleza financiera. El factor crítico es la competitividad. La empresa debería prepararse para retirarse del mercado, discontinuar sus productos que aún sean rentables marginalmente, reducir sus costos, disminuir su capacidad y hacer inversiones mínimas.

El vector de la tercera estrategia es de tipo defensivo

Strategic Position and Action Evaluation (SPACE)

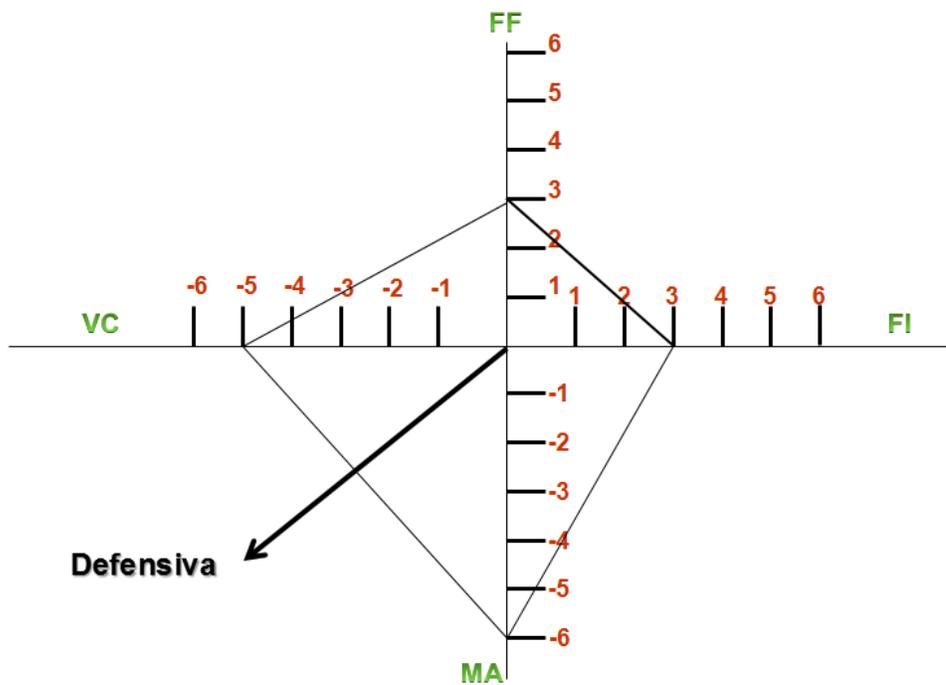


Figura 5.14. SPACE en la dimensión defensiva

Esta estrategia invita a defenderse cuando se basa en debilidades internas y en la amenaza externa. Las estrategias incluyen reducción, liquidación o diversificación concéntrica. También pueden incluirse los controles centralizados y la concentración en pocos productos.

Esta última postura, la **conservadora**, es típica de un mercado estable con bajo crecimiento. Las empresas tienen estabilidad financiera, pero su factor crítico es también la competitividad. Deben, por tanto, reducir su línea de productos y costos; mejorar su flujo de efectivo, proteger la ventaja que tienen sus productos y buscar nuevos mercados atractivos.

El vector de esta estrategia conservadora luce de esta forma:

Strategic Position and Action Evaluation (SPACE)

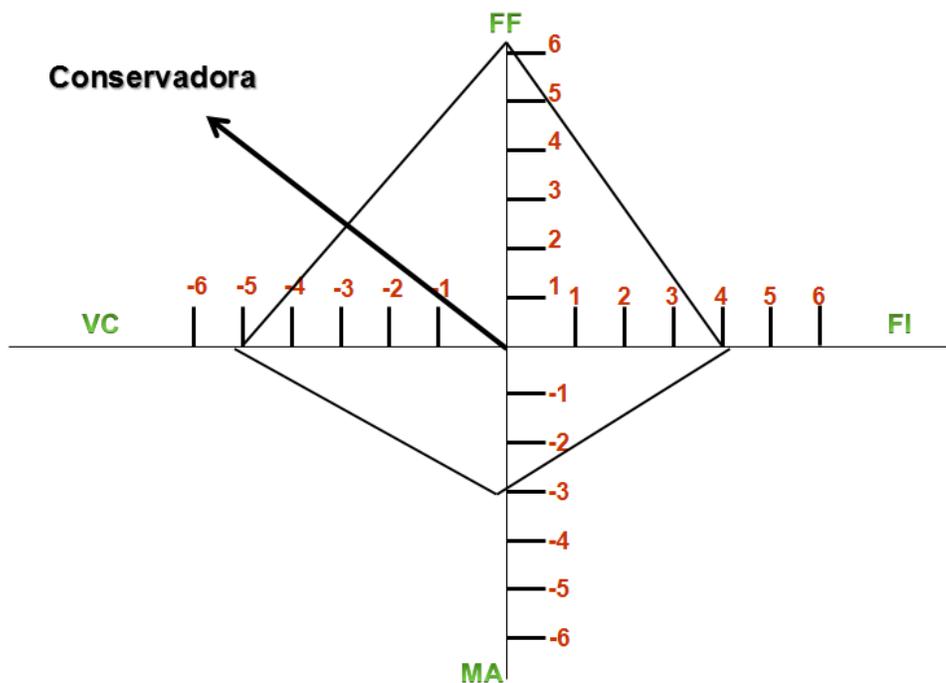


Figura 5.15. SPACE en la dimensión conservadora

Es una estrategia para analizar la posición. Con una fortaleza financiera, pero carente de ventaja competitiva o potencial industrial, la empresa puede basarse en un cuidadoso análisis de las oportunidades que ofrece el mercado o el producto y conservar su desarrollo a través de ellos.

Como observaron, esta matriz es un intento por mejorar las limitaciones inherentes de otros métodos y matrices y se utiliza para compararla con el análisis FODA, las matrices MEFE, MEFI y MCP, así como en la siguiente que vamos a revisar: BCG

5.3.7. Matriz BCG

A esta matriz también se le denomina como crecimiento-participación o de crecimiento-participación de mercado, pero es más conocida como la matriz del *Boston Consulting Group* o simplemente BCG. Fue su autor el dueño de la propia consultora Bruce Doolin Henderson, quien la fundó en 1963.

La matriz surgió como una herramienta administrativa para representar visual y cuantitativamente el portafolio de una empresa, y la desarrollaron en forma conjunta Kent Aldershof, Alan Zakon, Sandy Moose, Richard Lochridge, Lorne Weill, Bill Bain y Bruce Henderson durante dos años (1968-1970). La teoría la apuntaló hacia una perspectiva de matriz de portafolio en 1970. El mismo Henderson advirtió que “para ser exitosa, una empresa debe tener un portafolio de productos con diversas tasas de crecimiento y diferentes participación de mercado. La composición del portafolio está en función del balance entre los flujos de efectivo”.

La matriz se constituye por dos dimensiones: la participación relativa de mercado (en el eje de la X) y el crecimiento de mercado (en el eje de la Y). Los negocios individuales o UEN se representan con círculo que representan el tamaño proporcional de dicho negocio. La participación relativa de mercado es la relación que existe entre la participación de mercado de un sector concreto y la porción que ocupa la empresa líder en dicho sector. Ésta se representa en el eje de las X, la coordenada horizontal (abscisas), que se calcula siempre con respecto del rival más importante del sector.

La tasa de crecimiento del mercado o ventas se define como el atractivo actual y potencial del sector para una empresa determinada, o para sus UEN. Ésta se representa en el eje de las Y, la coordenada vertical (ordenada). Se calcula por el valor actual y precedente de las ventas.

MATRIZ DE CRECIMIENTO-PRM (BCG)

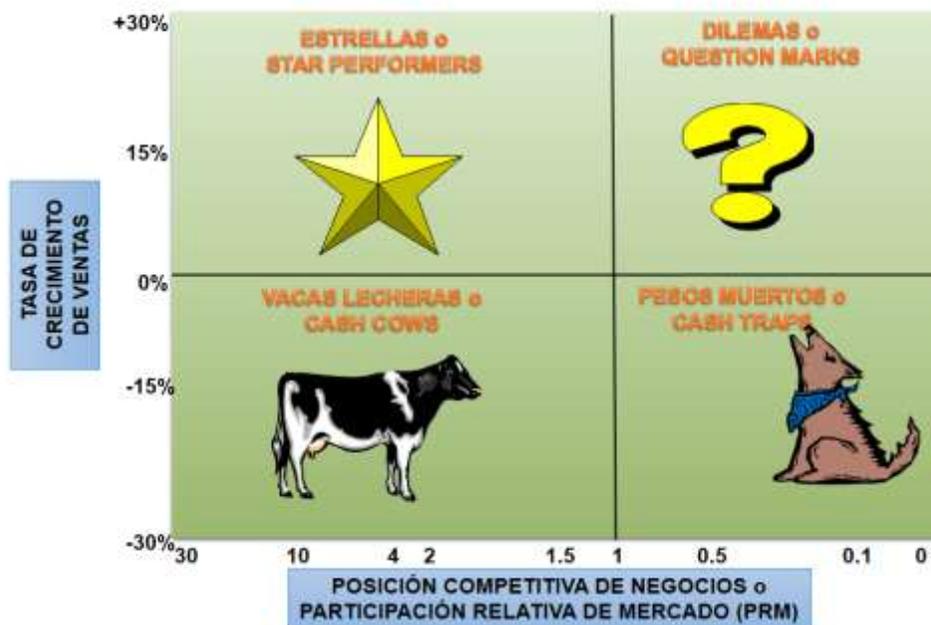


Figura 5.16 Matriz de Crecimiento-Participación o Matriz BCG

La matriz BCG tiene cuatro cuadrantes, basadas en los dos factores ya mencionados, y son conocidas como:

- Cuadrante I, dilemas o *question marks*.
- Cuadrante II, estrellas o *stars*
- Cuadrante III, vacas lecheras o *cash cows*
- Cuadrante IV, pesos muertos o *cash traps*.

Comencemos por obtener cada una de los datos en un ejercicio, para poder explicar después cada uno de los cuadrantes.



La primera variable es la participación relativa de mercado (PRM). Se mide dividiendo la participación de mercado de la empresa a estudiar (PM¹) entre la participación de mercado del rival principal (PM²). Por ejemplo, si la PM¹ es de 40% y la del competidor principal, PM², es de 20%, entonces:

$$\frac{40}{20} = 2 \text{ (PRM)}$$

Por el contrario, si nuestro principal competidor tiene una PM² de 40% y la de la empresa PM¹ es de 20%, entonces:

$$\frac{20}{40} = 0.5 \text{ (PRM)}$$

La PRM se mide de 0 a 30 sobre el eje de las abscisas, horizontal, en escala logarítmica. El valor central (en medio) es de 1, y corresponde al caso en que la empresa que estamos estudiando y su principal rival coincidan en la misma participación de mercado.

Usemos un ejemplo para ilustrar cómo se obtiene la PRM. La empresa A es la empresa que estamos estudiando. Las empresas 1 y 2 son los competidores en un sector "X". Los datos son los siguientes:

% de crecimiento anual	VENTAS		
	AÑO	PM	PRM
Empresa A	\$ 100,000		
Empresa 1	\$ 132,000		
Empresa 2	\$ 94,200		
TOTAL	\$ 326,200		



Obtengamos primero la participación de mercado (PM). Puede obtenerse por unidades vendidas o mediante el valor de las ventas. La fórmula por cualquiera de las dos variantes es la siguiente:

$$\frac{\text{Total de unidades vendidas (o ventas) por la empresa}}{\text{Total de unidades vendidas (o ventas) por el sector}} * 100$$

Obtengamos la primera cifra para la empresa A

$$\frac{\text{Empresa A}}{\$ 326,200} = \frac{\$ 100,000}{\$ 326,200} = 0.3065 * 100 = 30.65\%$$

El resultado lo colocamos en el lugar adecuado

% de crecimiento anual	VENTAS		
	AÑO	PM	PRM
Empresa A	\$ 100,000	30.65%	
Empresa 1	\$ 132,000		
Empresa 2	\$ 94,200		
TOTAL	\$ 326,200		

Ahora, hagamos el cálculo de la PM para la primera empresa competidora 1.

$$\frac{\text{Empresa 1}}{\$ 326,200} = \frac{\$ 132,000}{\$ 326,200} = 0.4046 * 100 = 40.46\%$$

Y la PM para la segunda empresa competidora.

$$\frac{\text{Empresa 2}}{\$ 326,200} = \frac{\$ 94,200}{\$ 326,200} = 0.2887 * 100 = 28.87\%$$



Los resultados de las empresas 1 y 2, los situamos en la columna pertinente.

% de crecimiento anual	VENTAS		PRM
	AÑO	PM	
Empresa A	\$ 100,000	30.65%	
Empresa 1	\$ 132,000	40.46%	
Empresa 2	\$ 94,200	28.87%	
TOTAL	\$ 326,200		

Ahora calculemos la participación relativa de mercado (PRM) que formalizadas quedan de la siguiente forma:

$$\text{Líder} = \frac{\text{PM del líder año 1}}{\text{PM del primer seguidor año 1}}$$

$$\text{NO Líder} = \frac{\text{PM de la empresa } n, \text{ año 1}}{\text{PM de la empresa líder año 1}}$$

¿Quién es la empresa líder? Vemos los datos y encontramos que la empresa 1 es la líder con 40.46% de participación de mercado. Le sigue la empresa A con una PM del 30.65%, Finalmente la empresa 2 es la que tiene la menor PM (28.87%). Por tanto, en todas las operaciones subsecuentes el denominador será 40.46.

Comencemos a hacer las operaciones:



La fórmula indica que hay que dividir la PM del líder (40.46%) entre la cifra del primer seguidor, empresa 1, con un PM del 30.65%

$$\text{Líder} = \frac{40.46}{30.65} = 1.3200$$

Colocamos esta cifra en la gráfica

% de crecimiento anual	VENTAS		
	AÑO	PM	PRM
Empresa A	\$ 100,000	30.65%	1.3200
Empresa 1	\$ 132,000	40.46%	
Empresa 2	\$ 94,200	28.87%	
TOTAL	\$ 326,200		

La siguiente operación divide la PM de la primera seguidora (empresa A) entre la PM del líder

$$\text{NO Líder} = \frac{30.66}{40.47} = 0.7575$$

Y para la segunda empresa, se divide la PM de la segunda seguidora (empresa 2) entre la PM de la empresa líder

$$\text{NO Líder} = \frac{28.88}{40.47} = 0.7136$$

Situemos las cifras en el espacio que les pertenezca

% de crecimiento anual	VENTAS		
	AÑO	PM	PRM
Empresa A	\$ 100,000	30.65%	1.3200
Empresa 1	\$ 132,000	40.46%	0.7575
Empresa 2	\$ 94,200	28.87%	0.7136
TOTAL	\$ 326,200		



Y ya tenemos resultados de la primera variable: la participación relativa de mercado por cada empresa del sector hipotético.

La segunda variable es la tasa de crecimiento del mercado o de ventas que se mide en general de +20 a -20, de arriba hacia abajo, sobre el eje de las ordenadas. El crecimiento del mercado es el crecimiento promedio del sector o, si no se obtienen los datos, el PIB del sector y se obtiene mediante la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Total ventas año 2} - \text{Total ventas año 1}}{\text{Total ventas año 1}} * 100$$

Se puede obtener por el total del mercado o por segmento. He aquí un ejemplo. La empresa A es la de objeto de estudio; las empresas 1 y 2 son la competencia. Se obtuvo el total de ventas por empresa en dos años, así como el total de esas empresas que, en nuestro ejemplo, representan en total del sector:

% de crecimiento anual	VENTAS		DIFERENCIA
	AÑO 1	AÑO 2	
Empresa A	\$ 100,000	\$ 132,000	
Empresa 1	\$ 132,000	\$ 151,000	
Empresa 2	\$ 94,200	\$ 112,460	
TOTAL	\$ 326,200	\$ 395,460	

Si lo hacemos por empresa, obtenemos los siguientes resultados:

$$\frac{\text{Empresa A } \$ 132,000 - 100,000}{\$ 100,000} = \frac{\$ 32,000}{\$ 100,000} = 0.32 * 100 = 32.00\%$$



El resultado se ubica en la parte conveniente.

% de crecimiento anual	VENTAS		DIFERENCIA
	AÑO 1	AÑO 2	
Empresa A	\$ 100,000	\$ 132,000	32.00%
Empresa 1	\$ 132,000	\$ 151,000	14.39%
Empresa 2	\$ 94,200	\$ 112,460	19.38%
TOTAL	\$ 326,200	\$ 395,460	

También podemos obtener el resultado del sector, considerando que las tres empresas simbolizan el total de la industria

$$\begin{array}{r}
 \text{Total Sector} \\
 \$ 395,460 \\
 \hline
 \end{array}
 - \begin{array}{r}
 \$ 326,200 \\
 \hline
 \end{array}
 = \begin{array}{r}
 \$ 69,260 \\
 \hline
 \end{array}
 = \frac{69,260}{326,200} * 100 = 21.23\%$$

Con los datos tenemos dos variantes. La primera reconoce cada una de las empresas en su crecimiento anual; la segunda calcula el crecimiento del sector

% de crecimiento anual	VENTAS		DIFERENCIA
	AÑO 1	AÑO 2	
Empresa A	\$ 100,000	\$ 132,000	32.00%
Empresa 1	\$ 132,000	\$ 151,000	14.39%
Empresa 2	\$ 94,200	\$ 112,460	19.38%
TOTAL	\$ 326,200	\$ 395,460	21.23%

Ahora si estamos en posición de trazar la matriz. Cuando no existía Excel o algún otro programa para hacer hojas de cálculo, había que trazarlo manualmente. Ahora es mucho más fácil. Les explicaré como.

Primero, ofrecemos datos completos del ejemplo anterior.

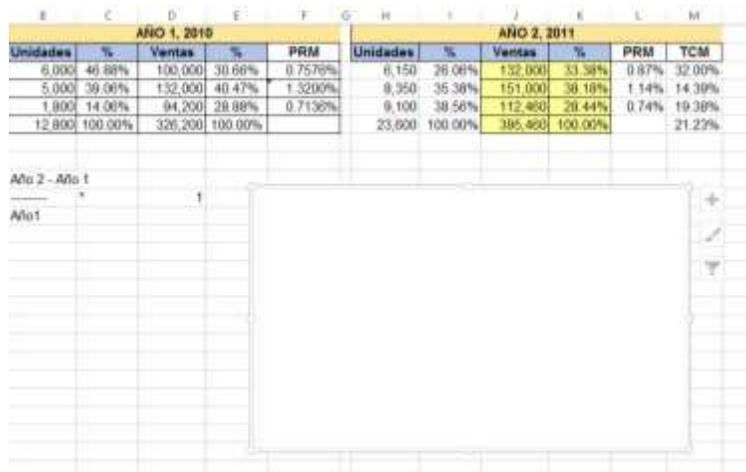
Nota. Este ejemplo se desarrolló en Excel, versión 10

EMPRESA	AÑO 1, 2014					AÑO 2, 2015					
	Unidades	%	Ventas	%	PRM	Unidades	%	Ventas	%	PRM	TCM
Empresa A	6,000	46.88	100,000	30.66	0.7576%	6,150	26.06	132,000	33.38	0.87%	32.00%
Empresa 1	5,000	39.06	132,000	40.47	1.3200%	8,350	35.38	151,000	38.18	1.14%	14.39%
Empresa 2	1,800	14.06	94,200	28.88	0.7136%	9,100	38.56	112,460	28.44	0.74%	19.38
TOTAL	12,800	100.00	326,200	100.00		23,600	100.00	395,460	100.00		21.23%

1. Introducir todos los datos que se encuentran en la tabla anterior.
2. Una vez que hayas terminado de introducirlos, busca en el menú **INSERTAR**, el grafico de dispersión como está y aparta el de burbujas:



3. Aparece una ventana debajo de los datos:



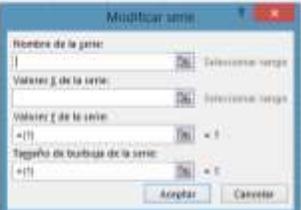
4. Con el botón derecho del mouse, elige **SELECCIONAR DATOS** y obtendrá la siguiente ventana:

AÑO 1, 2010					AÑO 2, 2011					
Unidades	%	Ventas	%	PRM	Unidades	%	Ventas	%	PRM	TCM
6.000	46.88%	100.000	30.66%	0.7576%	8.150	26.00%	132.000	33.38%	0.87%	32.00%
5.000	39.06%	132.000	40.47%	1.3200%	8.350	35.38%	151.000	38.18%	1.14%	14.39%
1.800	14.06%	94.200	28.88%	0.7130%	9.100	38.50%	112.400	28.44%	0.74%	19.38%
12.800	100.00%	326.200	100.00%		23.600	100.00%	395.400	100.00%		21.23%



5. Escoja **AGREGAR** y obtiene una ventana que se llama **MODIFICAR SERIE**:

	AÑO 1, 2010					AÑO 2, 2011					
PRODUCTOS	Unidades	%	Ventas	%	PRM	Unidades	%	Ventas	%	PRM	TCM
Empresa A	6.000	46.88%	100.000	30.66%	0.7576%	8.150	26.00%	132.000	33.38%	0.87%	32.00%
Empresa 1	5.000	39.06%	132.000	40.47%	1.3200%	8.350	35.38%	151.000	38.18%	1.14%	14.39%
Empresa 2	1.800	14.06%	94.200	28.88%	0.7130%	9.100	38.50%	112.400	28.44%	0.74%	19.38%
TOTAL	12.800	100.00%	326.200	100.00%		23.600	100.00%	395.400	100.00%		21.23%



6. En cada apartado se pondrán las direcciones de cada columna y fila.

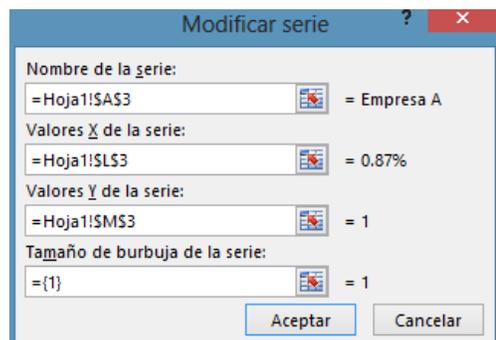
7. En el primer apartado, denominado **NOMBRE DE LA SERIE**, se selecciona el valor alfabético llamado Empresa A:

PRODUCTOS	AÑO 1, 2010					AÑO 2, 2011					
	Unidades	%	Ventas	%	PRM	Unidades	%	Ventas	%	PRM	TCM
Empresa A	0.000	46.85%	100.000	30.60%	0.7570%	0.150	20.00%	132.000	33.30%	0.007%	32.00%
Empresa 1	5.000	39.00%	132.000	40.47%	1.3200%	8.350	35.38%	151.000	38.10%	1.14%	14.99%
Empresa 2	1.800	14.06%	94.200	29.89%	0.7136%	9.100	38.56%	112.460	29.44%	0.74%	19.39%
TOTAL	12.800	100.00%	326.200	100.00%		23.600	100.00%	395.460	100.00%		21.23%

8. El siguiente apartado, llamado **VALORES X DE LA SERIE**, elige el primer valor que corresponde al PRM:



9. Los **VALORES Y DE LA SERIE**, se borra el dato que aparece (0{1} y se selecciona el primer valor de TCM, que corresponde a la empresa A



10. El **TAMAÑO DE LA BURBUJA** corresponde a la participación de mercado del último año que para la empresa A es de 33.38%

Modificar serie

Nombre de la serie:
 = Empresa A

Valores X de la serie:
 = 0.87%

Valores Y de la serie:
 = 32.00%

Tamaño de burbuja de la serie:
 = 1

11. Apretamos el botón **ACEPTAR** y tenemos el primer producto. Ahora ingresemos el segundo grupo de datos para la empresa 1

PRODUCTOS	AÑO 1, 2010					AÑO 2, 2011					
	Unidades	%	Ventas	%	PRM	Unidades	%	Ventas	%	PRM	TCM
Empresa A	6,000	48.88%	100,000	30.60%	0.7570%	6,150	26.90%	132,000	33.38%	0.87%	32.00%
Empresa 1	5,000	39.00%	132,000	40.47%	1.3200%	8,350	35.38%	151,000	38.18%	1.14%	14.38%
Empresa 2	1,800	14.00%	94,200	28.88%	0.7136%	8,100	38.50%	112,450	28.44%	0.74%	19.38%
TOTAL	12,800	100.00%	326,200	100.00%		23,600	100.00%	395,450	100.00%		21.23%

Seleccionar origen de datos

Rango de datos del gráfico:

El rango de datos es diseñado como para ser presentado en pantalla. Si selecciona un nuevo rango, reemplazará todos los series en la lista de series.

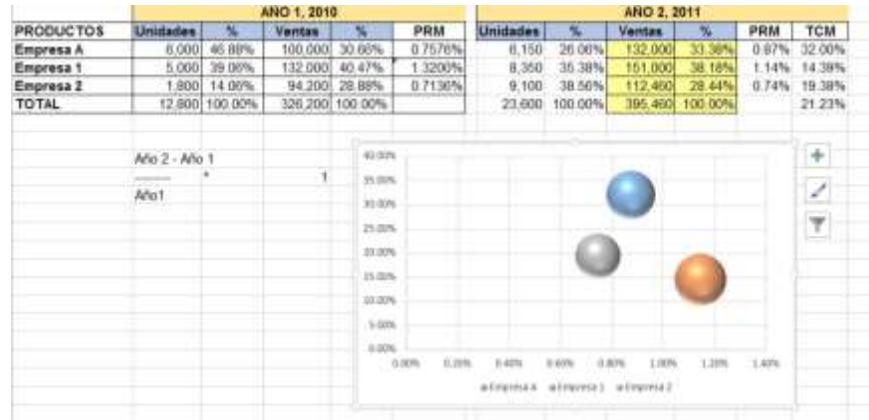
Entradas de leyenda (Series):

- Empresa A

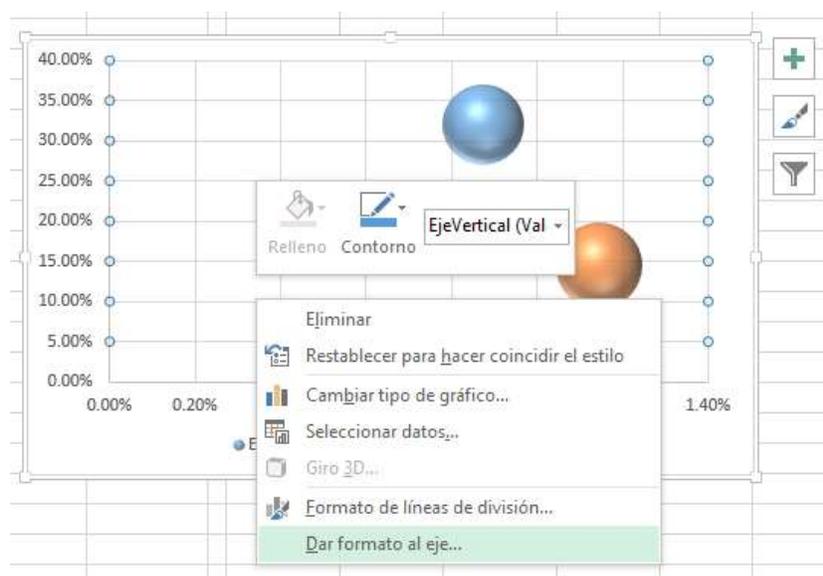
Etiquetas del eje horizontal (categorías):

0.00% 0.80% 1.00% 1.20%

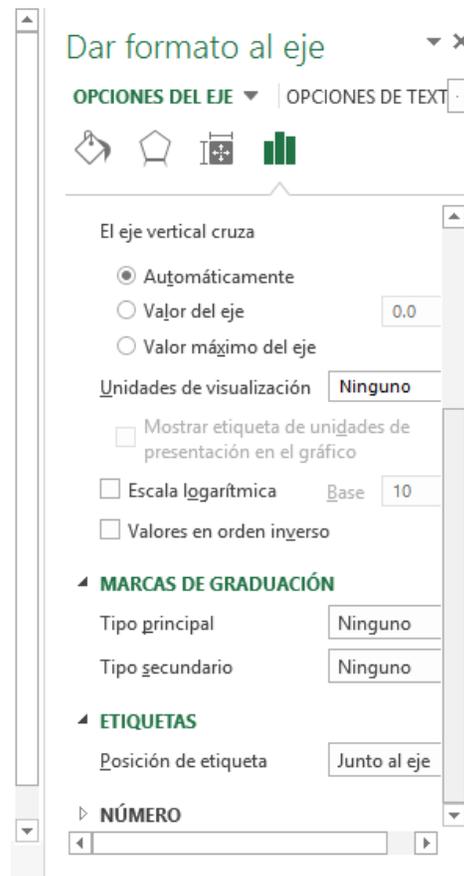
12. Se repiten los pasos del 7 al 11, por cada empresa. Los datos que se seleccionan para PRM, TCM y participación de mercado deben corresponder a los valores de la empresa correspondiente. El gráfico final deberá lucir como el dibujo de abajo.



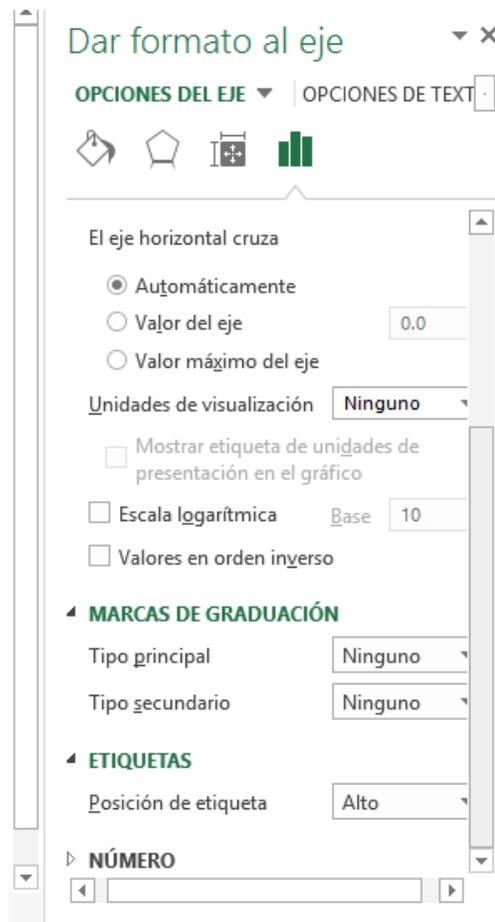
13. Sin embargo, aún no hemos terminado. El gráfico debe corregirse de la siguiente manera. Primero, la escala está equivocada y tiene que lucir a la inversa. Así que con el botón derecho del mouse, nos colocamos en los valores del eje horizontal y elegimos **DAR FORMATO A EJE**



14. Para Excel 2010, aparece un menú al lado izquierdo.
15. Distinguiamos **VALORES EN ORDEN INVERSO** y **ESCALA LOGARÍTMICA** y los escogemos.
16. En **MARCAS DE GRADUACIÓN**, tanto el **TIPO PRINCIPAL** como el **TIPO SECUNDARIO** deben estar en el valor **NINGUNO**.
17. En **ETIQUETAS** su posición debe ser **BAJA**.



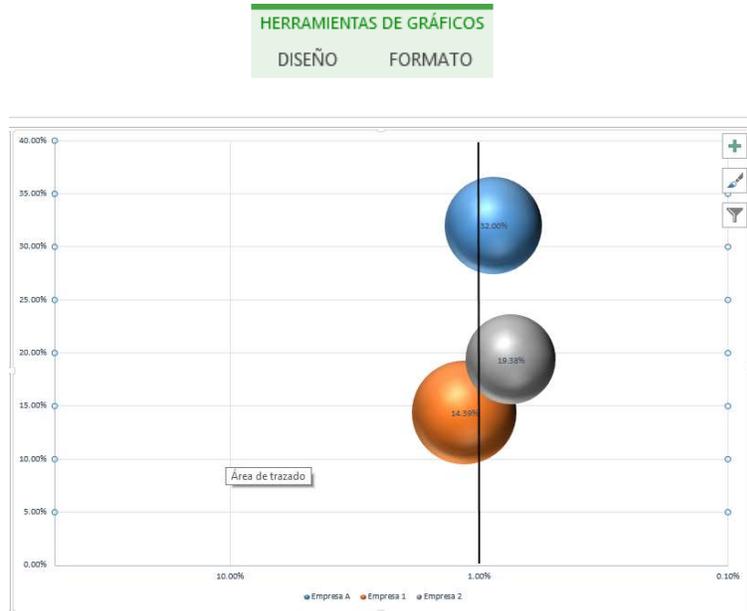
18. Los datos verticales quedaron dentro del gráfico, así que lo elegimos con el botón derecho del mouse para que nuevamente aparezca el cintillo **DAR FORMATO DE EJE**. (Si la escala logarítmica y el valor en orden inverso estuvieran activados, habrá que quitarlos)



19. Se sigue el mismo procedimiento. A los tipos principal y secundario de las **MARCAS DE GRADUACIÓN** deben estar en la opción **NINGUNO**.

20. En cuanto a la posición ETIQUETAS preferimos la opción ALTO.

21. La gráfica final debe lucir como la que se muestra. (En el menú de herramientas de diseño, puede seleccionar ambas para darle una mejor presentación)



Ahora la interpretación de los cuadrantes y, específicamente, del resultado obtenido con el ejercicio anterior.

MATRIZ DE CRECIMIENTO-PRM (BCG)

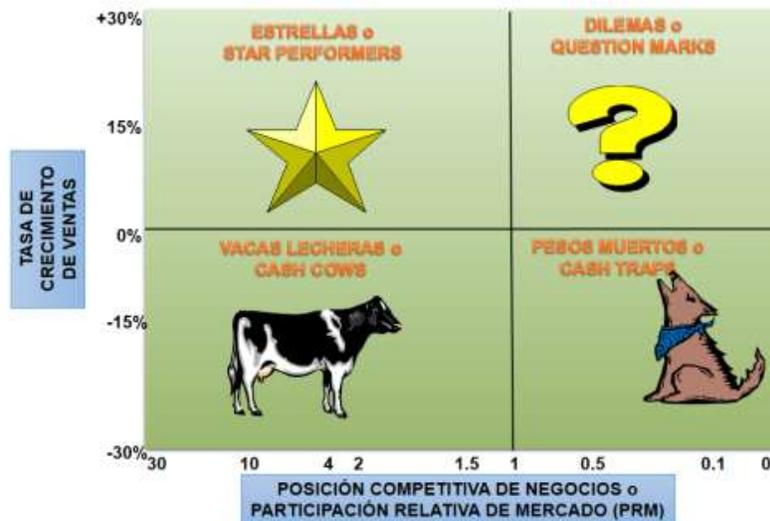


Figura 5.17. Matriz BCG

El primer cuadrante representa los dilemas. Las UEN que se encuentran en ese lugar tienen una baja posición relativa de mercado, pero compiten en una industria de alto crecimiento. Lo habitual es que sea un mercado joven. Los productos o servicios tienen posibilidades de crecimiento, pero necesitan recursos financieros; por el momento no hay beneficios financieros. Por eso se denomina dilema: no se sabe si va a progresar en un mercado tan competitivo, pero si se le inyectan recursos suficientes pueden pasar al siguiente nivel (no se garantiza); de lo contrario, sólo puede convertirse en un peso muerto.

El segundo cuadrante es el de las estrellas. Las UEN o negocios en este sitio poseen no sólo una importante participación relativa de mercado, sino también representan las mejores oportunidades a largo plazo para una empresa en términos de crecimiento y rentabilidad. Se trata de productos que requieren apoyo financiero, pero –en contraparte- generarán beneficios. Su nombre, estrellas, implica que son las figuras brillantes de la empresa y tienen una tasa de crecimiento en ventas importante.

El tercer cuadrante es de las vacas lecheras. Las UEN colocadas en esta posición tienen una participación relativa de mercado alta, pero compiten en un sector de bajo crecimiento o maduros. Ya no es necesario invertir más (existe cierta inercia del mercado que obliga a comprarlos por sus características o desempeño), por lo que la generación de efectivo es muy alta; de allí su nombre de vacas lecheras. Se les puede “ordeñar” para obtener una posición ventajosa en el sector, apoyar nuevos productos o inyectar liquidez a la empresa.

El último cuadrante es el de los pesos muertos corresponden a UEN con baja participación relativa de mercado en un sector sin ningún crecimiento; podría aventurarse el término de “enfermo terminal”, por lo que el producto o servicio tenderá a desaparecer después de haber visto periodos de mayor gloria. Ofreció muchos beneficios que se recolectaron en su momento, pero se debe optar por

conservarlo por su bajo costo de producción; tal vez, para evitar que un competidor se posea de la participación de mercado que le pertenece; o abandonar y desinvertir.

Observaron, por la explicación antes dicha que los productos tienen un ciclo natural de evolución que se puede describir como el ciclo de vida de un producto, por la asociación que se hace entre cada cuadrante con la respectiva fase de dicho ciclo.

De acuerdo a Santiago Garrido (*Dirección estratégica*, 2003), la relación es la siguiente:

LAS FASES EVOLUTIVAS DE UN PRODUCTO Y LA MATRIZ BCG		
Ciclo de Vida	BCG	Características comerciales y financieras
INTRODUCCIÓN	DILEMA	Ventas en ascenso con potencial de mercado importante, que permite pensar en la cuota de mercado con la correspondiente inversión.
CRECIMIENTO	ESTRELLA	Ventas altas y cuota de mercado consolidada y alta, que permite pensar en mantener posiciones y seguir invirtiendo para aprovechar las economías de escala y alcance. Fase en la que se entra en beneficios.
ESTANCAMIENTO	VACA	Producto en fase de estancamiento/declinación en la que no cabe esperar más crecimiento y en la que se limita la inversión al mero mantenimiento y se “explota el éxito”. Fuertes beneficios.
DECLIVE	PESO MUERTO	Producto en declive y/o pérdida de cuota de mercado (por nuevos productos), lo que aconseja una retirada estratégica y un cambio de orientación hacia nuevos productos o eventualmente hacia otros mercados

Figura 5.18. Tabla el ciclo de vida y BCG

Fuente: Santiago Garrido Buj, 2003.

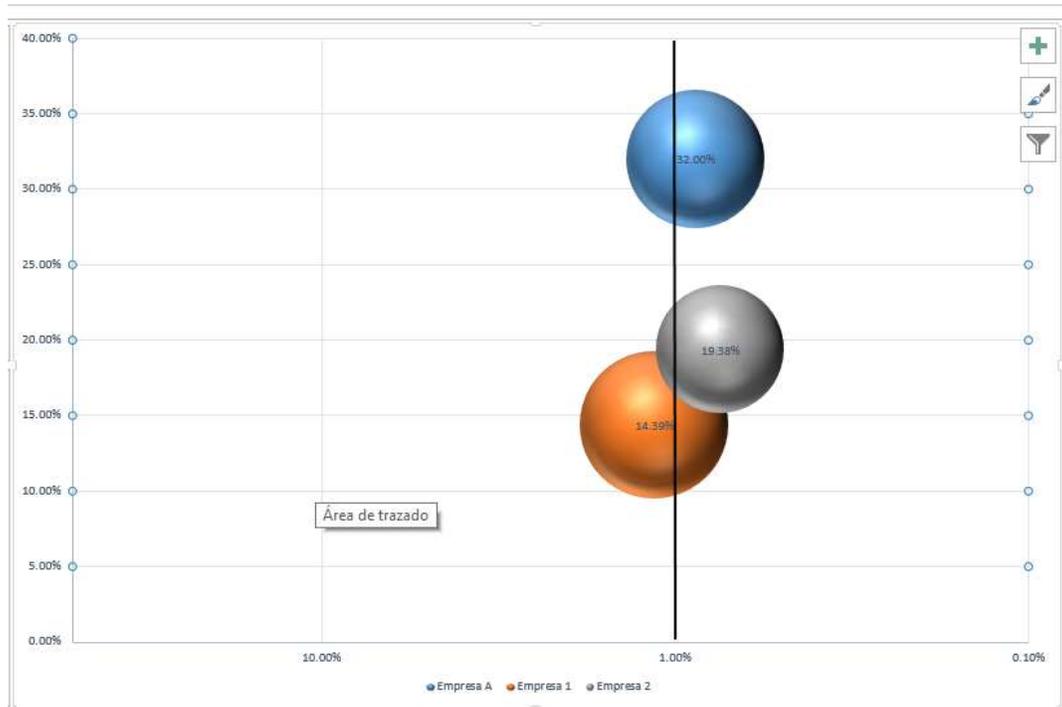


Figura 5.19. Resultado del ejercicio de la matriz BCG

El presente gráfico ha prescindido de los otros dos cuadrantes (vacas lecheras y pesos muertos), puesto que la posición inicial de la ordenada es 0.00. Se ha trazado la línea que parte de la abscisa (1.00) por lo que la interpretación es la siguiente: Las tres empresas (con sus respectivos productos) se localizan en el margen de dilemas y estrellas; las tres en gran competencia, aunque la empresa 1 tiene mayor PRM su crecimiento en ventas es el menor de las 3 (14.32%) y ya está a punto de pasar al cuadrante de las estrellas. Debe seguir inyectando flujo de efectivo, porque si no lo hace, las otras dos empresas podrán fácilmente tomar ventaja del mercado.

Con esta matriz se cierra la etapa de adecuación, para pasar a la etapa de formulación de estrategias o, como se llama en el marco analítico, la etapa de decisión.

5.4. Elaboración de un ejemplo de análisis del entorno externo de una organización

Como se ha visto, ahora se tratará de un ejemplo integrador que permita observar todas las etapas analizadas en capítulos anteriores. Se realizará a través de una empresa del sector automotriz que ha tenido una existencia empresarial impresionante. Se refiere a General Motors (GM).

Por supuesto, habrá que hacer notar que este caso es un retrato a una fecha determinada; lo que suceda posteriormente no podrá incorporarse en la información, pero se tendrá un caso interesante para su comprensión y análisis.

5.4.1. Antecedentes de GM

GM se fundó el 16 de septiembre de 1908 (hace 108 años) como parte de un grupo corporativo, en Flint, Michigan, por William C. Durant, después de haber tenido un contrato de 15 años con la empresa perteneciente al grupo corporativo *McLaughlin Car Company of Canada Limited*. La *Durant-Dort Carriage Company* había comenzado sus negocios en 1886. Para 1900 había producido más de 100,00 carruajes anualmente en las fábricas de Michigan y Canadá. También fue concesionario de la Ford Motor Company. Pronto comenzó a adquirir otras empresas como Buick, en 1904; Oldsmobile en 1908; Cadillac, Cartercarr, Elmore, Ewing y Oakland (conocido ahora como Pontiac), *Reliance Motor Truck company* y *Rapid Motor Vehicle Company* en 1909. Para 1910 ya pertenecían a GM Welch y



Rainier. Pero todo lo perdió Durant en ese último año cuando intentó comprar Ford por \$ 8, 000,000 millones de dólares y se quedó endeudado.

Pero Durant no se arredró, y para el siguiente año (1911) comenzó la *Chevrolet Motor Car Company*. Desde Canadá, en 1915 compró secretamente GM y nuevamente tomó control de esta empresa. Le cambió el nombre a *General Motors Corporation* en 1916. Y nuevamente la perdió, ahora por una caída del mercado de vehículos.

Es aquí donde un personaje que todos conocemos, Alfred P. Sloan, se hizo cargo de la empresa en 1923. Él reorganizó GM estableciendo los cambios anuales de estilo (el concepto de obsolescencia planeada) y la estructura de precios. Estos conceptos, aunados a la resistencia de Ford para cambiar, impulsaron el liderazgo de GM en el sector automotriz durante la década de los 30; posición que mantuvo durante 70 años. De 1931 hasta el 2007 lideró las ventas globales. Y aunque cayó en bancarrota en junio de 2009, continuó siendo durante 3 años más (de 2008 a 2010) la segunda automotriz en ventas a nivel mundial.

Para 2015, tiene más de 212,000 empleados en 396 empresas de los cinco continentes. Se hablan 50 idiomas y se puede afirmar que tienen 23 diferentes zonas horarias, con un cuartel general ubicado en Detroit. Las siguientes marcas le pertenecen: Chevrolet, Buick, GMC, Cadillac, Baojun, Holden, Isuzu, Jiefanq, Opel, Vauxhall y Wuling, y ofrecen un amplio rango de vehículos, desde eléctricos a mini-autos, pasando por camiones.

5.4.2. Sector automotriz mundial y factores que afectan a la industria automotriz

La actividad principal donde se desarrolla la empresa GM se localiza en el sector automotriz. Esta industria está involucrada en el diseño, desarrollo manufactura, mercadotecnia y ventas de vehículos a motor. Es uno de los más importantes sectores, por sus ingresos. No incluye las industrias dedicadas al mantenimiento de automóviles, como los negocios de reparación de autos ni las gasolineras.



En 2014 se produjeron 89, 747,430 (84, 049,491, en 2013) de vehículos en más de 53 naciones, incluyendo autos y vehículos comerciales en todo el mundo (OICA, OICA, 2015). De éstos se vendieron a nivel planetario 88, 240,088, lo que representa que se vendió el 98.32% de la producción. De dicha cantidad, en primer término, el mejor mercado fue Asia, Oceanía y Oriente Medio con 42, 579,491, lo que encarna 48.25% de las ventas. Le sigue América del Norte con 19, 907,715 (22.56%); en tercer lugar Europa con ventas de 18, 480,967 autos (20.94%); el cuarto lugar en ventas fue Centro y Sudamérica con 5,572,294 (6.31%); finalmente, África compró 1,699,621 autos (1.93%) (2015).

Existen 30 empresas automotrices en el mundo (datos de 2013), por lo que el mercado global tiene una intensa rivalidad. GM es la segunda automotora después de la japonesa Toyota. Se presenta en el siguiente gráfica por orden de sus ventas, a las principales empresas que compiten en el mercado, hasta 2013 (Oica, 2013).

LAS EMPRESAS GLOBALES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ				
Posición	Grupo	País	Total	PM
1	Toyota	Japón	10,324,995	12.28
2	General Motors	Estados Unidos	9,628,912	11.46
3	Volkswagen	Alemania	9,379,229	11.16
4	Hyundai	Corea del Sur	7,233,080	8.61
5	Ford	Estados Unidos	6,077,126	7.23
6	Nissan	Japón	4,950,924	5.89
7	FCA (Fiat Chrysler Automobiles)	Italia/EU	4,681,704	5.57
8	Honda	Japón	4,298,390	5.11
9	Suzuki	Japón	2,842,133	3.38
10	PSA Peugeot Citroën	Francia	2,833,781	3.37
11	Renault	Francia	2,704,675	3.22
12	BMW	Alemania	2,006,366	2.39
13	SAIC	China	1,992,250	2.37
14	Daimler	Alemania	1,781,507	2.12
15	Mazda	Japón	1,264,173	1.50
16	Dongfeng	China	1,238,948	1.47
17	Mitsubishi	Japón	1,229,441	1.46
18	Changan	China	1,109,889	1.32
19	Tata	India	1,062,654	1.26
20	Geely	China	969,896	1.15
21	BAIC	China	918,879	1.09
22	Fuji	Japón	808,919	0.96
23	Brilliance	China	782,904	0.93
24	FAW	China	717,883	0.85
25	Mahindra & Mahindra	China	584,534	0.70
26	Great Wall	China	557,564	0.66
27	Isuzu	Japón	532,966	0.63
28	JAC	China	517,577	0.62
29	BYD	China	510,950	0.61
30	AvtoVAZ	Rusia	507,242	0.60

Asia domina la producción, en 2013, con 52.88%, Estados Unidos con las Tres Grandes (General Motors, Ford Motors y Daimler/Chrysler) producen el 24.26% de los automóviles; Europa, el 22.86% restante.

Por grupo empresarial, las 15 primeras producen el 85.66% de los vehículos en el mundo; entre ellas están cinco japonesas (Toyota, Nissan, Honda, Suzuki y Mazda), las Tres Grandes, 5 europeas (Volkswagen, Peugeot, Renault, BMW y Daimler) y una coreana (Hyundai): el resto de la manufactura le pertenecen a países como China, India y Rusia (los Brics, sin Brasil ni Sudáfrica) y Japón.

La industria depende de las tendencias y gustos del mercado, porque es la mayor fuente de ingresos de las manufactureras de automóviles. Por lo mismo, cada empresa planea un completo rediseño cada año de sus autos. Esta es la parte normal de sus operaciones, pero se complica si decide cambiar significativamente el diseño de sus autos. Estas modificaciones incrementan los costos, retrasan la producción y decrecen las ganancias. Sin embargo, la contraparte es que a largo plazo vale la pena ese riesgo.



5.4.2.1. Políticos

- Las barreras arancelarias y no arancelarias son una de las decisiones principales que orillan a producir autos para su exportación. La importación en mercados de alto crecimiento con tarifas que alcanzan el 35% no es competitivo. La alternativa es producir en los países para satisfacer la demanda.

5.4.2.2. Económicos

- La industria automotriz se considera intensiva en capital y empleo. Los mayores costos para producir y vender automóviles se localizan en la mano de obra (mientras máquinas y robots juegan un papel importante, existe un costo sustancial en el diseño e ingeniería); materiales (aluminio, acero, salpicaderas, asientos, llantas que se compran a proveedores) y publicidad (cada año se gastan miles de millones de dólares por este concepto y en investigación de mercado, para anticipar tendencias y preferencias). Por tanto, hay un alto impacto en la economía de los países donde se producen los automóviles.
- Por cada puesto laboral en este sector, se crean 7 en otras industrias.
- La mayor parte de los ingresos provienen de la venta de automóviles, pero también la industria de autopartes es lucrativa al valerse del *outsourcing*, en países como la India y China, por los bajos salarios

5.4.2.3. Sociales

- La sociedad juzga a las personas por el tipo de auto que conducen; no lo admite, pero es verdad. Las empresas conocen esta conducta a través de estudios de mercado y canalizan sus mercados bajo esta perspectiva.
- Los consumidores parecen pensar más en los autos como una máquina en la cual transportarse que en la lealtad a la marca, aunque no impacta en la venta total de vehículos, por lo que apuntamos en el punto anterior.
- Los consumidores buscan una experiencia integral a la hora de comprar un auto, que incluya financiamiento y seguros, así como velocidad.
- La gente hoy está orientada a la salud, por lo que el uso del automóvil puede sustituirse por caminar, para sentirse más saludable; esto también afecta en las mejoras en el transporte público.
- Las personas están tomando mayor conciencia del impacto en el medio ambiente y en el consumo de energía, debido al cambio climático. Por lo tanto, la gente está orientándose a comprar autos híbridos.

5.4.2.4. Tecnológicos

- Información acerca del uso del vehículo y comportamiento de manejo: utiliza muchos sensores y sistemas telemáticos que se están convirtiendo en algo común. Las características telemáticas incluyen manejo semiautónomo como estacionarse, sensores para reportar mantenimiento del auto, etc.
- El costo de los contenidos electrónicos y software representa menos de 20% del costo total de auto que hace una década. De acuerdo a los estudios de Manfred Broy, profesor de la Universidad Técnica de Munich, los sistemas electrónicos representan más de 90% de las innovaciones que se le incorporan al auto.
- Los avances en software, aplicaciones y en el hardware se están convirtiendo en innovaciones críticas para competir.
- Internet afecta en la decisión de compra del consumidor. El 88% de los que ingresan a la Web buscan características, precios, ahorro, etc., antes de hacer una prueba de manejo.

5.4.2.5. Ecológicos

- Cumplimiento en el ahorro de combustible así como la reducción de emisiones contaminantes.

5.4.2.6. Legales

- Regulaciones acerca de las características de seguridad incorporadas al auto, equipo estándar para reparaciones, etc.
- Colocación de cámaras en la parte trasera del auto (petición del Departamento de transporte de los EU)

5.4.2.7. Misión de General Motors

Aunque en la revisión de la página oficial actual de GM, que visitamos en la Web, no se encuentra la misión de esta empresa, a través de otras (Jurevicius, 2013) (Making a fortune) podemos solventar la situación para efectos de esta práctica.



“Hacer los mejores vehículos del mundo que sólo puede suceder con los mejores empleados. Nosotros tenemos mucho orgullo de nuestro trabajo y tomamos un gran cuidado en entregar carros excepcionales y una experiencia de propiedad positiva para nuestros consumidores en todo el mundo.”

5.4.2.8. Visión de General Motors

La visión de GM es “ser el líder mundial en productos de transporte y servicios relacionados. Ganaremos el entusiasmo de los consumidores a través de mejoras continuas manejadas por la integridad, trabajo en equipo e innovación de las personas de GM.”

5.4.2.9 Valores de General Motors

“En la nueva GM tenemos un fuerte compromiso con nuestros consumidores, empleados, socios y accionistas. Creemos profundamente en cinco principios que nos guían en todo lo que hacemos:

- Primero, la seguridad y la calidad
- Crear consumidores de larga vida
- Innovación
- Entrega de valor de inversión a largo plazo
- Hacer una diferencia positiva”

5.4.2.10 Análisis de la competencia

Revisaremos someramente sólo los principales siete competidores de la empresa que estamos estudiando para que ustedes desarrollen la matriz de perfil competitivo (MPC)

Posición	Grupo	País	Total	PM
1	Toyota	Japón	10,324,995	12.28
2	General Motors	Estados Unidos	9,628,912	11.46
3	Volkswagen	Alemania	9,379,229	11.16
4	Hyundai	Corea del Sur	7,233,080	8.61
5	Ford	Estados Unidos	6,077,126	7.23
6	Nissan	Japón	4,950,924	5.89
7	FCA (Fiat Chrysler Automobiles)	Italia/EU	4,681,704	5.57
8	Honda	Japón	4,298,390	5.11

TOYOTA MOTORS COMPANY

Toyota Motor Corporation pertenece al conglomerado Toyota Group, y lo fundó Kiichiro Toyoda en 1937. Es la primera marca, según los datos incorporados, en 2013. Diseña y manufactura diversos vehículos que van desde los subcompactos a los de lujo, como autos deportivos, SUV, minivans, camiones de carga y transporte público. Sus vehículos se producen con motores de combustión o híbridos, como el Prius. Sus modelos más populares son el Camry, Corolla, Land Cruiser y el Lexus. Por cierto, son los “inventores” de *Just in Time* (Justo a tiempo)

En opinión de Bloomberg (Bloomberg, 2015), estos son sus datos duros:

Vehículos vendidos a nivel mundial	Margen de operación (%)	Número de empleados	Participación de mercado mundial	Ventas (en M USD)	Total de activos (en M. USD)
8,972,000	10.10%	344,109	11.60%	248,983	397,914

Las estrategias de Toyota se han orientado a:

- Mejorar la calidad del producto, reducir los costos y desarrollar sus recursos humanos.



- Optimizar cada etapa de la cadena de suministro, desde el desarrollo de sus productos hasta el servicio post-venta.
- Ser los primeros en ofrecer los autos a sus clientes, fabricándolos a un precio bajo y ofreciéndolos a través de sus mejores agencias.
- Crear una línea completa de productos adecuados a cada región del mundo.

En un breve análisis FODA podemos involucrar los siguientes factores⁵:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Marca global • Resultados financieros óptimos 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la demanda de vehículos con tecnologías amigables al ambiente. • Oportunidad de crecimiento en mercados emergentes
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Problemas recientes de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de precios en las materias primas • Estándares de emisión más estrictos

VOLKSWAGEN

Es una empresa fabricante de automóviles de origen alemán, con sede en Wolfsburg, Baja Sajonia. Tuvo ventas en 2013, de 9,731,000 millones de autos.

Su participación de mercado mundial, según Bloomberg, fue en 2014 de 11.10%. Maneja doce marcas: auto de pasajeros Volkswagen, Audi, SEAT, ŠKODA, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, vehículos comerciales Volkswagen, Scania y MAN

⁵ Los datos del análisis FODA para todas las empresas se tomó de <http://www.strategicmanagementinsight.com/index.html>



También se encuentra activo en otros campos como los motores diesel para navíos y aplicaciones estacionarias; transmisiones para vehículos; unidades para turbinas de aire, entre otras.

Opera en 119 plantas de producción, en 20 naciones, tiene 592,586 empleados y vende en 153 naciones.

Para Bloomberg estos son sus datos:

Vehículos vendidos a nivel mundial	Margen de operación (%)	Número de empleados	Participación de mercado mundial	Ventas (en M USD)	Total de activos (en M. USD)
10,137,387	6.34%	592,586	11.10%	268,963	424,963

El Análisis FODA para esta empresa es el siguiente:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Presencia global • Fuerte portafolio de marcas • Sinergia empresarial • Fuerte presencia en China 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio en las necesidades del consumidor • Incremento en el precio de la gasolina • Actitud positiva para los autos “verdes” • Incremento de la demanda global de autobuses
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Débil posición en EU en el mercado de automóviles de pasajeros. • La mayoría de los autos no son amigables al medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios fluctuantes de la gasolina • Tipo de cambio fluctuante • Incremento de precios en las materias primas • Estándares de emisión más estrictos

HYUNDAI MOTORS GROUP

Es la cuarta empresa en producción mundial de automóviles. Se estableció en 1967 y fue de las primeras manufactureras que diseñó el auto híbrido. Desarrolló el primer auto eléctrico, el Sonata Electric Vehicle, en 1991. Utilizó plataformas de Excel, Grace, Accent, Atos y Kia para producir estos autos eléctricos. Preocupado por el medio ambiente, es una de las primeras compañías en establecer la “sistema de circulación de recursos orgánicos” en cada área de negocios, el cual incluye partes, acero, motores y automóviles; en otras palabras, los “desperdicios” regresan a Hyundai para convertirse en materia prima para construir edificios, puentes, etc.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte reputación de marca • Fuerte enfoque en investigación y desarrollo • Efectiva localización de recursos • Crecimiento en Europa • Exitosas campañas de publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en el precio de la gasolina • Demanda global por vehículos ecológicos • Cambio en las necesidades del consumidor
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Retiro de automóviles • Hyundai no tiene presencia en el mercado japonés de autos de pasajeros • Publicidad negativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de cambio fluctuantes • Aumento en el precio de las materias primas • Decrecimiento del precio de los combustibles • Intensa competencia

FORD MOTOR COMPANY

Es una empresa multinacional con dos *core business*: automóviles y servicios financieros. En cuanto al primero, consiste en el diseño, desarrollo, manufactura, venta y servicio de autos, camiones y partes. Su sede está en Dearborn, Michigan, un suburbio de Detroit.



Fue fundada por Henry Ford en 1903. Vende vehículos bajo la marca Ford y los de lujo con la marca Lincoln. Tiene participación en diversas empresas como Mazda, en Japón, con 2.1%, 8% con Aston-Martin del Reino Unido y 49% con Jiangling, de China. También tiene otras *Joint-Ventures* con diversas empresas en distintas partes del mundo. Ford tiene plantas de ensamblaje en muchos países del mundo y crea automóviles para diferentes países basándose en los gustos locales. Actualmente, ofrece dos modelos híbridos: el Ford Fusion (en Estados Unidos) y el Ford Escape.

Para finalizar esta semblanza de Ford, fue la primera que introdujo el método de líneas de ensamble para manufacturar a gran escala autos.

En Bloomberg aparece con los siguientes datos:

Vehículos vendidos a nivel mundial	Margen de operación (%)	Número de empleados	Participación de mercado mundial	Ventas (en M USD)	Total de activos (en M. USD)
6,323,000	2.39%	187,000	7.60%	144,077	210,443

Su respectivo análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte posición en el mercado americano. • Iniciativa ECONetic (mejores motores a gasolina) • Sólido desempeño financiero • Crecimiento significativo en China • Enfoque “un solo Ford” para todo el mercado global 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en el precio de la gasolina • Actitud positiva para los autos “verdes”
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Pobres esfuerzos para combatir las emisiones • Alta estructura de costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios fluctuantes de la gasolina • Tipo de cambio fluctuante • Estándares de emisión más estrictos • Aumento de precios en la materia prima

NISSAN MOTOR COMPANY

Es una manufacturera de automóviles a nivel global, con su centro de decisión en Nishi-ku, Yokohama, Desde 1999, formó una alianza con Renault. Como resultado, desde 2013 Renault mantiene 43.4% de las acciones de Nissan, mientras que ésta tiene 15% de las acciones Renault (que no le dan derecho a votar; aspecto que sí le está permitido a la francesa)

Nissan conoce y está preparada para los cambios en cuanto al cuidado del medio ambiente y ha desarrollado autos con cero emisiones a través de autos eléctricos.



Vehículos vendidos a nivel mundial	Margen de operación (%)	Número de empleados	Participación de mercado mundial	Ventas (en M USD)	Total de activos (en M. USD)
4,112,928	5.18%	149,388	5.30%	103,994	142,106

Su análisis FODA es el siguiente:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño financiero fuerte • Socios estratégicos • Cultura de innovación • Fuerte reputación de marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda global creciente por automóviles amigables al medio ambiente • Crecimiento a través de alianzas. • Incremento en el precio de la gasolina
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Retiro de autos del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia global en el mercado • Desastres naturales • Precios fluctuantes de la gasolina • Tipo de cambio fluctuante

FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES

Es la séptima compañía de producción de automóviles en nivel mundial. Es un grupo automovilístico italo-estadounidense propuesto por el consejo de administración del grupo italiano Fiat SpA. El 29 de enero de 2014 Fiat adquirió la totalidad del grupo estadounidense Chrysler Group LLC y propuso el nombre con el que ahora lo conocemos

El nuevo grupo (FCA) mantiene sus plantas de fabricación, diseño e ingeniería existentes, que pertenecían a las anteriores Fiat y Chrysler en todo el mundo.

Ahora, con nuevos bríos, el grupo se va a concentrar en las siguientes principales áreas:



- Reducción del impacto en el medio ambiente a través de la vida completa del auto.
- Seguridad.
- Incremento de la competitividad del producto desde un nuevo diseño, desempeño, confort y calidad.

El reporte de Bloomberg es el siguiente:

Vehículos vendidos a nivel mundial	Margen de operación (%)	Número de empleados	Participación de mercado mundial	Ventas (en M USD)	Total de activos (en M. USD)
4,352,322	3.42%	225,587	5.90%	115,319	119,653

Para FIAT su análisis FODA es el siguiente:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Fuertes socios estratégicos • Tiene poderosas marcas asociadas a ella 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de autos híbridos • Penetrando en mercados emergentes • Rápido crecimiento del mercado
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de publicidad para su marca • Dependencia de otros para sus servicios y reparación 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas más estrictas de los gobiernos • Incremento en el precio de la gasolina • Intensa competencia global • Modos de sustitución de su producto (autobuses, metro)



HONDA MOTOR COMPANY

Honda es una empresa de origen japonés que fabrica automóviles, propulsores para vehículos terrestres, acuáticos y aéreos, motocicletas y en general componentes para la industria automotriz.

Uno de los puntos fuertes de Honda y su principal factor de diferenciación respecto de otras empresas automovilísticas es la investigación y desarrollo de tecnologías que permitan alcanzar la llamada movilidad sostenible. Significa un estricto programa centradas en el uso eficaz de la energía, la reducción de emisiones contaminantes y la optimización de los motores. Hoy, la compañía está centrada en impulsar los vehículos híbridos y para ello lanzó en febrero de 2009 el nuevo Insight.

También posee una buena reputación en la producción de motores para todo tipo de usos, de hecho resulta ser una de sus *core competences*.

Con datos de Bloomberg:

Vehículos vendidos a nivel mundial	Margen de operación (%)	Número de empleados	Participación de mercado mundial	Ventas (en M USD)	Total de activos (en M. USD)
3,513,000	5.03	204,730	5.90%	121,848	153,613



Y su respectivo FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Portafolio diversificado de productos (autos, motores) • Profunda inversión en investigación y desarrollo. • Fuerte imagen de marca • Participación de mercado en Asia en motocicletas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mirada positiva a la industria global de las motocicletas • Demanda global creciente por automóviles amigables al medio ambiente • Crecimiento a través de alianzas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Retiro de autos del mercado • Débil posición en el mercado europeo. • Ventas decrecientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensa competencia global • Aumento en el precio de las materias primas • Desastres naturales • Fuerte divisa (Yen)

5.4.2.11. Fuerzas que afectan al sector (Análisis de las cinco fuerzas de Porter)

La estructura competitiva de este sector es otro importante componente para identificar los factores que amenazan o disminuyen los beneficios. Vamos a desarrollar los cinco factores que afectan a esta industria.

- **Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes**

Con la aparición de competidores foráneos como Toyota, Honda y Nissan en los 70 y 80, la rivalidad ha sido más intensa, porque compitieron en áreas de precio bajo debido a la crisis petrolera de esas décadas. También existe una rivalidad en la falta de diferenciación: todos ofrecen carros, autos y SUV.



Es una industria considerada oligopólica; aunque existen 30 compañías a nivel mundial, sólo 10 de ellas tienen acaparado el mercado global; aun así, minimiza los efectos de una competencia basada en el precio. Históricamente han evitado la guerra de precios; prefieren dar financiamiento o garantías extensas para apoyar la decisión del consumidor.

- **Amenaza de ingreso**

La presencia de nuevas empresas en una industria puede forzar los precios a la baja y poner en aprietos las utilidades. Hay, sin embargo, barreras de entrada muy poderosas que tienden a proteger el mercado. Se requieren economías de escala para alcanzar una participación de mercado; igualmente gran inversión de capital; tecnología avanzada y habilidades administrativas.

- **Presión de productos sustitutos**

Aunque los autos nuevos tienen un precio ligeramente elástico, la demanda por un modelo en particular es altamente sensible al precio debido a la disponibilidad de los mismos. Un cambio en el precio de un insumo complementario (gasolina, baterías, llantas, aceites, etc.) podría afectar la demanda; aunque también depende mucho del tipo de automóviles que utilicen, por ejemplo, gasolina.

También hay que tomar en consideración que algunas personas toman el autobús, tren o avión para dirigirse a un destino particular. El alto costo de operación de un vehículo (otra vez gasolina, baterías, llantas, aceites, refacciones, etc.) orilla a los consumidores a no comprar un auto.

Cuando se determina la disponibilidad de sustitutos se debe considerar tiempo, dinero, preferencias personales y conveniencia en este sector.



- **Poder de negociación de los compradores**

Históricamente el poder de los compradores en este sector no es importante, porque negocian con la agencia, no con la manufacturera. Sin embargo, los descuentos al precio de lista de un rival pueden orillar al consumidor a preferir un auto a otro; son altamente sensibles al cambio o aumento de precios. Aún más si tienen acceso, con Internet, a la información del mercado (precios, características, garantías, financiamiento) pueden ejercer un cierto y mínimo poder de compra sobre las empresas automotrices.

- **Poder de negociación de los proveedores.**

Las empresas de autopartes están muy fragmentadas; en otras palabras, hay muchas empresas y surten a una o dos empresas manufactureras; éstas, a su vez, pueden cambiar de proveedores, sin que les afecte el costo por el mismo. Como resultado, son extremadamente sensibles a las demandas y requerimientos de la industria. En otras palabras, no poseen poder.

5.4.2.12. FODA

Expondremos las principales amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la empresa para que ustedes las analicen con toda la información anteriormente citada y puedan desarrollar una serie de estrategias alternativas para GM.

- **DEBILIDADES**

1. Energía alternativa. La empresa se ha mantenido un paso atrás de sus competidores en términos de energía alternativa. Su orientación se ha volcado en los autos eléctricos y celdas de hidrógeno.
2. Pobre estructura organizacional. Parece ser demasiado vertical. Esto causa falta de comunicación entre sus gerencias.
3. Dependencia del mercado americano. Tiene menor oportunidad en un mercado global.

- **OPORTUNIDADES**

1. Energía alternativa. Es obvio que GM, si desea permanecer en el mercado, debe hacer investigación y desarrollo de vehículos más amigables al medio ambiente.
2. Expansión global. Recientemente entró en el mercado chino; esta oportunidad lo puede sacar del letargo de estar sólidamente colocado en su mercado natural: el americano.
3. Desarrollo de nuevos estilos y modelos. Desarrollar autos que sean los más populares; lo que el consumidor desea de acuerdo a sus expectativas medioambientales.

- **FORTALEZAS**

1. Equipo GM. Comparte una gran pasión por satisfacer a sus consumidores y un espíritu de equipo.
2. Marca. Tiene una gran presencia en todo el amplio rango de vehículos.
3. Tecnología. Desarrolla tecnologías para participar en la industria automotriz del futuro
4. Cultura. Están enfocados en una filosofía que los lleva a la innovación.
5. Gran participación de mercado. La segunda posición en 2013
6. Experiencia global. Tiene más de 100 años en el mercado mundial y lo conocen.

- **AMENAZAS**

1. Aumento de precios en la gasolina. Este aumento tiene un importante papel en la baja en las ventas.
2. Crecimiento de los competidores. Toyota ha tomado la delantera en los automóviles híbridos y se ha convertido en el líder.
3. Aumento en el costo de las materias primas. Le afectan a toda la industria y fuerzan a las empresas a bajar sus costos de producción tanto como sea posible, sin afectar la calidad del producto.



Con toda esta información, se puede hacer un análisis completo de esta empresa, para sugerir estrategias alternativas con base en todas las matrices que se desarrollaron en capítulos anteriores.





RESUMEN DE LA UNIDAD

En la presente unidad se desarrolló la importancia de estudiar el medio ambiente externo a través de la historia de cómo se desarrolló el análisis FODA, lo cual nos permitió valorar su invención y utilización en el análisis de los factores externos (e internos)

Examinamos con más detenimiento los visos que se deben considerar en el entorno externo, realizando una larga lista que incorporaba los principales elementos que se deben discurrir al hacer un estudio del mismo.

Un tercer capítulo, muy extenso y productivo, nos permitió presentar las principales herramientas que se utilizan para analizar el medio ambiente externo, tomando como base –nuevamente-, el modelo de tres etapas.

En la etapa de insumos, arribamos a las herramientas necesarias para comenzar el estudio como el análisis PEST (Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) con su extensión a los ecológicos y legales. Nos permitimos hacer el análisis de las fuerzas que afectan el entorno competitivo de un sector a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter. En esta etapa también nos acogimos a las matrices de la Evaluación del Factor Externo (MEFE) y la Matriz del Perfil Competitivo (MPC); la primera, nos aproxima a estudiar con esmero los factores que afectan al ya tan mencionado medio ambiente externo; la segunda para compararnos con los rivales del sector y descubrir nuestras fortalezas y debilidades con relación a los competidores.



En la etapa de adecuación nos acercamos a profundizar en el desarrollo de las diferentes matrices: FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), SPACE (*Strategic Position And Action Evaluation*) y BCG (*Boston Consulting Group*). Cada una fue explicada en su totalidad (como las de la anterior etapa) y se desarrollaron ejemplos. Sobre todo se hizo hincapié en la matriz BCG, que muchos conocen, pero pocos saben cómo se despliega. Inclusive se hizo una exposición a través del programa *Excel*.

Finalmente, concluimos esta unidad con el caso de la empresa automotriz General Motors (GM) cuyo examen interno y externo nos servirá para elaborar una serie de ejercicios en las actividades de aprendizaje.



BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía sugerida

Autor	Capítulo	Páginas
Michael E. Porter, <i>Estrategia competitiva</i> , CECSA	Capítulo 1, Análisis Estructural de los Sectores Industriales	23-53
Thompson Jr.; Strickland III; Gamble, <i>Administración estratégica, teoría y casos</i> , McGraw-Hill	Capítulo 4, Evaluar los recursos y la posición competitiva de una empresa	104-109
Johnson; scholes, <i>Dirección estratégica</i> , Prentice Hall	Capítulo 3, Análisis del entorno	87-114
Santiago Garrido Buj, <i>Dirección estratégica</i> , McGraw-Hill	Capítulo 2, Un Marco para el análisis de la estrategia	42-69

Bibliografía básica

Funes, R. C. (2001). *Estrategia. El Camino en la proyección del pensamiento empresarial*. México, D.F.: Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, S.A. de C.V. .

Garrido Buj, Santiago (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.

Ghemawat, P. (2000). *La Estrategia en el panorama del negocio*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.

Giacomozzi, A. M., Constanzo Hidalgo, A., & Sandoval Soto, R. (2012). Estrategias de diversificación y concentración empleadas por las sociedades anónimas en Chile. *Contaduría y Administración*, 57-78.



- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, J. (1998). *Planeación estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, Inc.
- Hill, C. W., & Jones R., G. (2001). *Administración estratégica, un enfoque integral*. México: Cengage Learning Editores S.A de C.V.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque Integral*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- J. Strickland III, A., E. Gamble, J., & A. Thompson, Jr, A. (2007). *Administración estratégica. Teoría y casos*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2000). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y crecimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires: CECSA.
- Porter, M. E. (1999). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. (CECSA).

Bibliografía complementaria

- Aramark. (2006). *Aramark México*. Obtenido de Visión, Misión, Política de Calidad: <http://www.aramark.com.mx/QUIENESSOMOS/vision.htm>
- Bashim, K. (16 de abril de 2012). *Business Insider*.
- Bimbo, G. (2013). *Misión, visión y valores*. Obtenido de <http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/mision-vision-y-valores.html>
- Bloomberg. (2015). *Bloomberg Industry Market Leaders*. Obtenido de Automobile OEM: <http://www.bloomberg.com/visual-data/industries/detail/automobile-oem>



- Consultores, A. (s.f.). *Publicaciones*. Obtenido de La Elaboración del Plan estratégico: http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO.pdf
- Dess, Gregory G., Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid. McGraw-Hill.
- IKEA. (2015). *Acerca del Grupo IKEA*. Obtenido de Las compañías del Grupo IKEA: http://www.ikea.com/ms/es_ES/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html
- Martínez, Miguel Ángel (1995). *Casos prácticos de management estratégico*. Madrid: Díaz de Santos.
- Porter, M. E. (1999). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Mexicana, S.A. de C.V. (CECSA).
- Prahalad, C., & Hamel, G. (Mayo-junio,1990). The Core Competence of the Organization. *Harvard Business Review*, 78-90.
- Rowe, A. J., Mason, R., Dickel, K., & Snyder, N. (1990). *Strategic Managment. A Methodological Approach*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Sainte-Marie, G. d. (1995). *Dirigir una Pyme. 10 Etapas*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Sarnoff, D. (1968). *Looking ahead; the papers of David Sarnoff*. New York: McGraw-Hill.



- Schiro, J. J. (2001). "Memorandos al Presidente. Destacados CEOs (Chief Executive Officer) aconsejan sobre Administración". En J. Neubauer, *Memorando* (pp. 49-57). Bogotá: Norma
- Schwartz, H., & S. M., D. (1984). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 30-48.
- Senge, P. (2007). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Sony (1 de abril de 2014). *Historia de la empresa*. Obtenido de Historia de la Compañía: <http://presscentre.sony.es/news/historia-de-la-empresa-historia-de-la-compania-85936>
- Smartphonesworld*. (23 de julio de 2013). Obtenido de Sony: auge y caída de un gigante analógico que no supo adaptarse a la era digital: <http://smartphonesworld.es/sony-auge-y-caida-de-un-gigante-analogico-que-no-supo-adaptarse-a-la-era-digital/>
- Staff, M. (1 de marzo de 2009). *MH&L Material Handling & Logistic*. Obtenido de Sony Supply Chain Solution, Inc.: <http://mhlnews.com/archive/sony-supply-chain-solution-inc-0>
- Televisa. (22 de Mayo de 2015). *Televisa Corporativo*. Obtenido de Quiénes somos: <http://www.televisa.com/corporativo/quienes-somos/mision-vision/>
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1998). *Dirección y administración estratégicas : conceptos, casos y lecturas*. México: McGraw Hill.
- Wikipedia, t. F. (febrero de 2015). *Automotive industry*. Obtenido de Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Automotive_industry



Sitios de internet

Sitio	Descripción
Bloomberg. (2015). <i>Bloomberg Industry Market Leaders</i> . Obtenido de Automobile OEM: http://www.bloomberg.com/visual-data/industries/detail/automobile-oem	Página para conocer los sectores industriales y sus principales indicadores
www.oica.net	Información del sector automotriz a nivel mundial
http://amesatrab.galeon.com/productos1611723.html	Diversas matrices y ejemplos de uso
http://www.hss.de/fileadmin/americalatina/Bolivia/downloads/libro_herramientas_4.pdf	Herramientas diversas para hacer planeación estratégica

UNIDAD 6

El proceso de formulación e implementación de la estrategia



OBJETIVO PARTICULAR

Mediante un ejemplo, desarrollar el proceso formulación e implementación de la estrategia.

TEMARIO DETALLADO

(4 horas)

6. El proceso de formulación e implementación de la estrategia

6.1. Generalidades de las estrategias

6.2. Tipos de estrategias

6.3. Diseño de las estrategias

6.4. Elementos para la implementación de la estrategia

6.5. Elaboración de un ejemplo de formulación e implementación de la estrategia

INTRODUCCIÓN

En esta unidad terminaremos con la última etapa, la de decisión, para elegir la o las estrategias más plausibles a fin de implementarlas.

Con esa finalidad, inicialmente presentamos algunos de los muchos modelos, como el de Porter y sus estrategias genéricas y otras que



apuntan a un enfoque específico de alternativas, observando lo que las matrices u otras herramientas pudieran sugerir de su análisis.

Nosotros nos acogemos a las etapas que hemos emprendido en las unidades anteriores, y abordaremos la etapa de adecuación y de decisión para presentar, inicialmente, el modelo de Rowe que señala las opciones genéricas que se podrían aplicar en las Unidades Estratégicas de Negocio o UEN o un modelo que combina las estrategias genéricas de Porter con las dimensiones de SPACE para formular otro tipo de opciones estratégicas.

Empleamos la Matriz Interna-Externa como una forma de indicar una alternativa viable para el futuro de la empresa, así como la Gran Matriz estratégica (GME) como una alternativa para conocer más opciones que pueden implementarse.

Finalmente, nos acogemos a la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE), dentro de la etapa de decisión, para hacer una comprobación final de cuál o cuáles son las alternativas más viables para nuestra empresa, comparándolas con las diversas fuerzas internas y externas que agobian a nuestra empresa dentro de un sector industrial específico.

6.1. Generalidades de las estrategias

“Hay incontables variaciones en las estrategias competitivas que emplean las empresas, sobre todo porque el planteamiento estratégico de cada una implica acciones particularizadas que se ajusten a su propia circunstancia y ambiente industrial” (Thompson *et al.*, 2007: 134).

El epígrafe es el comienzo del capítulo cinco de los autores citados y lo he elegido para introducir también este capítulo. Existen tanto autores como posibles estrategias para enunciar e implementar estrategias. Las bases para la formulación de estrategias ya se definieron en las anteriores dos unidades (tanto para el ambiente interno como el externo de la empresa) como un todo para que, a partir de esas herramientas, modelos y matrices, se obtenga una visión global de lo que afecta para bien y para mal a la empresa y actuar en consecuencia; no tanto en forma reactiva, sino en forma proactiva.

Aunque Michael E. Porter no fue el primero ni el único en señalar estrategias. En su libro *Ventaja Competitiva* sugirió tres estrategias que denominó genéricas para “enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas” (pág. 56, derivadas de todo el análisis que proviene de su modelo.

Estas son:

- Liderazgo general en costos
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación

Las estrategias genéricas persiguen que las empresas tengan una ventaja competitiva. Elegirlas depende de tres factores: del sector en el que estén las empresas, el análisis de la competencia y las capacidades de la empresa.

El **liderazgo total en costos** lo obtiene la empresa cuando el producto o servicio que ofrece tiene un costo menor a lo de sus rivales del sector. En un sector donde los consumidores son sensibles a la variación de precios, es un incentivo poderoso para que una empresa busque este objetivo. El objetivo que persiguen, por tanto, es reducir significativamente sus costos más que sus rivales, pero sin lesionar el atractivo que el producto tiene

para el comprador; un equilibrio a veces muy precario. Si no, pruébenlo a la hora de elegir un hotel u otro bien y servicio; si es demasiado barato puede no ofrecer todo lo que promete un



buen servicio en otros (habitación, comodidad, alimentos). Para lograr esto, requiere que sus instalaciones sean capaces de producir grandes volúmenes de bienes en forma muy eficiente; eso quiere decir que se basa en el concepto de economías de escala: infraestructura a gran escala, costos controlados de producción, etc. Esto le ofrece una importante barrera contra el poder de sus proveedores, porque le permite ser más flexible ante los cambios de precios en los insumos y mejor acceso a materias primas.

Para que tenga una posición como la que se describe puede requerir diseñar sus propios productos, poseer una amplia línea de los mismos, fuerte inversión de capital y precios agresivos. Thompson III et al. (pág. 135) proponen dos formas:



- Hacer un mejor trabajo que los rivales en el desempeño de las actividades de la cadena de valor más rentable.
- Renovar la cadena de valor general de la empresa para eliminar o evitar algunas actividades generadoras de costos.

Para la primera opción se debe revisar concienzudamente los costos (para eso sirve, en parte, la cadena de valor) y disminuirlos en consecuencia. La primera opción, que proviene de las cinco fuerzas de Porter, es bajar los costos unitarios al aumentar la producción, con lo cual se aprovechan las economías de escala disponibles. Por ejemplo, emplear materias primas comunes en diversos modelos; recortar la línea de productos a pocos modelos; fabricar en cada mercado nacional en lugar de un sólo producto estándar para todo el mercado mundial.

También se puede beneficiar la empresa con la primera forma al aprovechar la curva de la experiencia. Ustedes han tenido la ocasión de escribir a máquina desde sus inicios; saben cuán difícil es, en cuanto a tiempo, elaborar una cuartilla porque deben buscar las letras en las teclas correspondientes; una labor tediosa. Pero a medida que van aprendiendo el tiempo para elaborar una cuartilla va disminuyendo; adquirieron una habilidad producto de la experiencia. Eso mismo pasa en una empresa: los trabajadores, al dominar las máquinas o tecnologías con las que trabajan cotidianamente, se hacen más rápidos y eficientes.

Otra forma más para emprender la primera propuesta es operar las instalaciones a toda capacidad; al repartir los costos fijos éstos se reducen al producir un volumen mayor de bienes. Una consecuencia adicional es que se aumentan las ventas y se pueden prorratear los gastos publicitarios.

Una cuarta sugerencia de promover la primera propuesta es la sustitución de materias primas de costo elevado (recordar la precaución que señala Porter en su modelo de las cinco fuerzas); o economizar los costos laborales.



Si queremos optar por la segunda, renovar la cadena de valor, existen seis formas para lograrlo:

1. Eliminar a los distribuidores a través de venta directa.
2. Sustituir algunas actividades de la cadena de valor por aplicaciones electrónicas como Internet.
3. Racionalizar operaciones eliminando actividades laborales de poco valor o innecesarias; el *outsourcing* es un ejemplo.
4. Reubicar las instalaciones para limitar la necesidad de transporte o reducir los costos; la maquila es una muestra.
5. Ofrecer productos austeros.
6. Reducir la línea de productos a aquellos que prefiera más el cliente.

La segunda estrategia genérica, la **diferenciación**, adiciona valor a los productos o servicios a través de crear algo que para los consumidores sea único. Son atractivos cuando las necesidades del consumidor son muy diversas; el producto estandarizado no lo satisface. Se requiere un profundo estudio de mercado para conocer dichas necesidades y conductas para traducirlas en productos y servicios con atributos sugerentes para que el cliente prefiera este artículo y no otro similar. Puede ser diseño, imagen de la marca, alguna mejora tecnológica, servicio al cliente; de esta forma se obtendrá la lealtad del cliente hacia la marca y, probablemente, ante un aumento de precios, haya menores cambios de fidelidad. Este tipo de estrategia impide una gran participación de mercado, pero se compensa con exclusividad ante un mejor desempeño del producto, apoyado de intensa investigación y desarrollo, diseño novedoso, materiales de alta calidad, entre otros. También facilita que la empresa fije un precio que puede ser mayor al que ofertan sus rivales; aumente sus ventas y, tal vez lo más importante, retenga al consumidor.

Diferenciarse puede lograrse en cualquier actividad de la cadena de valor.

- En la logística de salida, como en el almacenamiento, abastecimiento, distribución y transporte.
- En actividades de investigación y desarrollo donde se mejore el diseño y desempeño del producto.
- En las operaciones, personalizando el producto; reduciendo los errores y deficiencias del producto.
- Actividades de mercadotecnia y ventas.
- Actividades en el servicio postventa



Finalmente, la tercera estrategia –de **enfoque o alta segmentación**– se enfoca en un grupo de consumidores que puede “monopolizar” a través de una línea de producto o un servicio muy particular o en un mercado geográfico específico. Esta estrategia tiene como premisa que será más efectivo si se enfoca en un objetivo más estrecho que el enfoque de sus rivales.

La elección de cualquiera de estas estrategias se basará en las fortalezas y debilidades de la empresa en comparación con las de los rivales y el número de opciones estratégicas disponibles para minimizar los costos. Es muy raro que alguna organización elija una combinación de las tres

6.2. Tipos de estrategias

En el anterior capítulo emergieron las estrategias genéricas de Porter, como una prolongación de su propio modelo; otros autores han señalado pertinentes estrategias a partir de sus propios modelos y basadas en sus reflexiones; en algunos casos fueron influidos por Michael E. Porter, (aunque no fue el primero). En opinión de Garrido (2003: 150), Igor Ansoff, propuso un modelo en 1965, que se deriva de su propia matriz, en la que agrupa las estrategias en cuatro grupos:

1. Penetración del mercado
2. Desarrollo de producto
3. Desarrollo de mercado
4. Expansión geográfica o diversificación

Henry Mintzberg hizo lo propio y presentó una clasificación que engloba las propuestas de Porter y propone cinco grupos de estrategias:

- Localización del negocio
- Identificación o reconocimiento del negocio
- Desarrollo del negocio
- Ampliación del negocio
- Reducción del negocio

Otros autores han elaborado sus particulares modelos como Johnson y Scholes (2000), Hill y Jones (2001), así que las iniciativas son diversas y dispersas, por lo que tendremos que centrarnos sólo en una ellas, sin demeritar las otras propuestas. Solicito que ustedes cotejen los diversos libros que se sugieren en las bibliografías básica y complementaria para conocer otras opciones.

Nos guiaremos por Rowe *et al.* (1990) quienes formulan la siguiente gráfica que muestra las tres estrategias genéricas basadas en la fortaleza de sus UEN, en el sentido de que cada una de ellas puede enfocarse en una estrategia diferente.



Gráfica 6.1. Fuente: Rowe, Mason, Dickel y Snyder, Strategic Management, 1989.

Aunque esta gráfica es una variación de la original de Porter, sugiere una guía para seleccionar, con base en lo dicho en líneas arriba, cualquiera de las estrategias genéricas que ya se vislumbran en SPACE, FODA o en BCG pero orientadas a unidades estratégicas de negocios. El agregado es la estrategia genérica defensiva como una posición para mantener la posición. Al observar la gráfica 6.1. podemos darnos cuenta que muchas de las estrategias derivadas de las genéricas ya las hemos expuesto en el capítulo anterior.

Los mismos autores proponen utilizar su modelo basado en el enfoque SPACE y apoyado en las tres estrategias genéricas de Porter. Examinemos cada una de ellas.



Figura 6.2. Fuente: Rowe, Mason, Dickel y Snyder, Strategic Managment, 1989.

Este gráfico alude a opciones estratégicas que una empresa puede utilizar dependiendo de la posición que se obtenga en SPACE para consolidar su ventaja competitiva.

Explicaremos cada una de ellas.

La estrategia genérica basada en el liderazgo de costos, y con base en la dimensión de SPACE agresiva, propone tres opciones estratégicas:

- Diversificación concéntrica
- Concentración
- Integración vertical

La **diversificación** es uno de los fenómenos más característicos de la evolución empresarial y del moderno capitalismo. Implica las diversas direcciones geográficas por las que puede optar una empresa a partir de sus mercados y productos actuales. Inclusive ingresar en nuevas industrias, diferentes de su sector original; entrar en nuevos negocios. Una empresa diversificada fabrica y vende productos nuevos o actuales en dos o más industrias distintas en dos o más mercados geográficos.



Existen igualmente varias clasificaciones (dependiendo del autor). Nosotros expresamos la siguiente sistematización, sin menoscabar la conceptualización de otras:

- Diversificación relacionada o concéntrica
- Diversificación no relacionada

La **diversificación relacionada** es una opción estratégica que consiste en que la empresa se desarrolla dentro del sector que le vio nacer, pero va más allá de sus productos y mercados actuales; en otras palabras, existen similitudes entre los recursos utilizados para sus negocios (canales de distribución, mercados, tecnologías, etc.), que le permiten complementarlos en todas sus actividades relacionadas con un sector industrial o comercial dentro de su cadena de valor. Este tipo de estrategia, esta diversificación, se produce de dos formas distintas:

- Integración vertical (hacia atrás o hacia adelante)
- Integración horizontal

En **la integración vertical hacia atrás** la empresa se apoya en subsidiarias o sucursales que fabrican algunas de las materias primas que utilizan para realizar sus actividades actuales. Hacia atrás se deriva de la cadena de valor: de donde estén instalados: se añaden actividades hacia los primeros estadios de la cadena. Por ejemplo, una empresa automotriz, si quiere tener control y suministro estable por parte de los proveedores de llantas, acero y otros materiales, instala fábricas que le aseguren éstos con la calidad que exige.

En **la integración vertical hacia adelante** la empresa establece subsidiarias para añadir actividades contiguas a su cadena de valor actual: distribuir o vender productos directamente. Por ejemplo, una empresa que produce muebles (como NOKIA) también tiene sus propias tiendas para venderlos. En el ejemplo de la industria automotriz, la empresa no sólo se dedicaría a la manufactura, sino a la comercialización mediante concesionarios de su propiedad y a través de talleres propios para servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.

Santiago Buj (pág. 162) describe a **la integración horizontal** como “lanzar nuevos productos similares, pero en los que existieran diferencias sustantivas y que pudieran considerarse un negocio paralelo”. Por ejemplo, fabricar un nuevo modelo de auto o entrar a otro segmento, con el objeto de mejorar la eficiencia y aumentar su participación en el mercado. Verbigracia, GM adquirió Opel. A veces se habla de integración horizontal de mercadotecnia cuando se comercializa un producto en un segmento de mercado distinto; cuando se manufactura en diferentes países productos similares, se le denomina integración horizontal en producción.

La última estrategia de la dimensión agresiva es la **concentración**, con la cual todas las actividades de una empresa se centran en un mismo sector; enfrentan su crecimiento especializándose. En otras palabras, en opinión de Medina, Sepúlveda y Rojas (2012), una organización realiza su “esfuerzo competitivo en un segmento de mercado dentro del sector industrial, desarrollando fundamentalmente una sola



actividad dentro del conjunto de actividades que constituyen la cadena de valor del respectivo sector.” A este tipo de estrategia también se le denomina **estrategia de concentración relacionada**.

Si la empresa realiza diversas actividades dentro de la cadena de valor del sector, se clasifica como **estrategia de concentración no relacionada**. En otras palabras, estamos hablando de la integración vertical u horizontal. Independientemente de la estrategia que elijan, sus esfuerzos se orientan a un sector conocido, se especializan sus recursos y se mejora la experiencia.

En estas tres primeras estrategias se aprovecha la ventaja financiera y una bien plantada fortaleza en el sector para ser agresivos; se desea mayor control de su cadena de valor o de su competencia y mayor participación de mercado; aunque en la especialización se corre el riesgo de fallar si hay problemas en el mercado específico que se eligió y éste no se recupera oportunamente.

Adicionalmente, los autores sugieren –entonces- que se apoyen estas estrategias y se conviertan en líderes en costos. Esto significa estudiar profundamente las actividades principales de su cadena de valor para, en principio, reducir su estructura de costos en cada una y así producir bienes a un costo menor que el de sus competidores. Con ello desarrollan un modelo de negocio que mejora sus economías de escala, aumenta sus capacidades de experiencia y les permite tener una mejor presencia en el mercado y con ello obtener o mantener su ventaja competitiva; su liderazgo a través de costos menores = a precios menores.

Recordemos que esa esa estrategia genérica sólo dará ventajas si:

- No hay mucha diferencia entre los productos de la empresa y los de la competencia
- Se generan mayores rendimientos que los que logran los rivales.



- Es una de las mejores herramientas para defenderse de los competidores (precios bajos) o de los proveedores
- Se genera con ello una barrera de entrada

La segunda estrategia genérica se basa en la diferenciación, y con base en la dimensión de SPACE competitiva, propone otras tres opciones estratégicas:

- Fusión concéntrica
- Fusión en conglomerado
- Cambio radical

Las dos primeras buscan lograr sinergias con otras empresas y crear valor para los accionistas al adquirir competencias que no tienen o que tardarían en adquirir mediante la experiencia. La palabra sinergia proviene del griego y significa “colaborar conjuntamente”.

Comencemos con la explicación de la fusión. Habitualmente los conceptos de fusión y adquisición van hermanadas. ¿Por qué? Lean la siguiente definición.

La **fusión**, en opinión del Colegio de Contadores Públicos de México (2015), se define más como una “la figura legal de adquisición por medio de la cual se disuelven algunas entidades legales, cuyos activos netos pasan a ser propiedad de otra entidad.” El concepto de adquisición, según Johnson y Scholes (2000: 304) “se produce cuando una organización desarrolla sus recursos y competencias absorbiendo otra organización”. (En mi tierra dicen: “es la misma gata, pero revolcada”). Aunque sí existe una diferencia fundamental: en la primera implica la unión de dos o más empresas que forman una distinta; en la segunda, una empresa se convierte –por medio de la compra- en subsidiaria de la otra, pero sin que pierda sus características fundamentales. A veces la fusión precede a la adquisición.

Sin embargo, desde el punto de vista que estamos analizando, entraña una estrategia que permite a la empresa que la elige introducirse rápidamente en un mercado; es una alternativa apetecible si el sector sufre de cambios dramáticos ante un desarrollo interno lento.

Las ventajas es que no sólo se penetra velozmente en un nuevo mercado, sino que se ahorra en gastos de investigación y desarrollo, existe una diversificación más expedita, se armonizan recursos de cada empresa involucrada, se utilizan



las habilidades superiores o existen faltas de capacidades para el desarrollo interno, se derriban barreras de entrada que no son tan fácilmente salvables, se expande la cobertura geográfica, se obtiene un atajo vertiginoso a nuevas tecnologías, etc.

Entre las desventajas se observan que se pueden crear deseconomías administrativas por los costos de integración, resistencias al cambio, cálculos inadecuados de rentabilidad, pérdida de personal valioso, entre otras inconvenientes.

Con estas perspectivas, la **fusión concéntrica o vertical**, se da cuando dos o más empresas operan en diferente sector, pero tienen en común un mismo canal de distribución o un mismo segmento de mercado, con lo que se logra un menor costo global. Por el contrario, y para extender las opciones estratégicas de la fusión, existe una **fusión horizontal** cuando tienen líneas de productos similares o relativamente iguales y que participan en el mismo sector.

La **fusión en conglomerado** se produce cuando dos o más empresas se dedican a diferentes actividades y se unen para obtener un mayor crecimiento. También se les conoce como *holding*.

Aunado a esta estrategia (fusión), existen otras menos drásticas, y que se pueden insertar en la diferenciación, como las alianzas estratégicas, que atienden más a la cooperación. El concepto de **alianzas estratégicas** son acuerdos de colaboración en donde dos o más empresas unen sus fuerzas para obtener resultados mutuamente benéficos. Como en las fusiones y adquisiciones las alianzas permiten a las empresas insertarse en un mercado turbulento y competitivo. Con frecuencia las alianzas se dan en tres ámbitos: de producción, de mercadotecnia y de tecnología o una combinación de las mismas.

Sus cinco ventajas, en opinión de Thompson *et al.* (2007: 162), son:

1. Para que la empresa alcance un objetivo importante.
2. Ayuda a aumentar o crear una ventaja competitiva.
3. Bloquea la amenaza de un competidor.
4. Abre oportunidades comerciales.
5. Disminuye riesgos.

La última estrategia competitiva es un **cambio radical** (en inglés *turnaround*). Significa transformar a una empresa en otra a partir de los cambios que se suscitan en el ambiente. Es una reestructuración debida a que está sufriendo pérdidas por mermas en las ventas, bajo desempeño o productividad o, simplemente, se ha perdido el rumbo. Por ejemplo, *Blackberry*, una empresa dedicada a la fabricación de teléfonos móviles, para recuperar su cuota de mercado, tuvo que concentrarse en los contenidos y en la interoperabilidad para que los diversos proveedores de redes sociales y otras aplicaciones operen integrados.

Las tres estrategias permiten crear un producto único ante clientes que deben notar algo distinto, diferente, que satisfaga sus necesidades de tal forma que los rivales no lo puedan hacer. Esto los hace competitivos en una dimensión donde la fortaleza industrial exige un alto nivel tecnológico, una creciente y eficiente productividad, alta estabilidad financiera y una óptima utilización de recursos. Adicionalmente, el medio ambiente es altamente cambiante donde prevalecen los cambios tecnológicos, las cambiantes necesidades de los consumidores, un estrecho rango de precios entre los rivales y barreras para entrar al mercado. Entonces, las fusiones, adquisiciones y alianzas parecen factibles para conseguir una presencia rápida en el mercado y vertiginosa y fortalecida investigación y desarrollo en una empresa con sobrados recursos financieros.

La tercera estrategia genérica se basa en una posición defensiva, que en la dimensión de SPACE no tiene estado, pero que los autores le han llamado el arte de jugar astutamente (*gamesmanship*). Formula, para este apartado, tres nuevas opciones estratégicas:

- Desinversión
- Liquidación
- Recorte

Retirada es una opción similar de esta opción, cuando la empresa decide descartar algunas de sus actividades actuales, sobre todo cuando no tiene las capacidades esenciales para rivalizar. Puede suceder por varias circunstancias:

1. No se garantizan los recursos con los que puede o debe disponer para fabricar su artículo.
2. Sus competidores tienen mayor participación de mercado y no puede alcanzar ese nivel.
3. Cambiar le puede resultar prohibitivo en términos de costo.



4. Existe mucha especulación en el mercado, lo que provoca que los precios de sus artículos estén a merced de los vaivenes del mercado (ejemplo: materias primas).
5. Los accionistas no reciben los dividendos que les fueron prometidos.

Así que hay tres alternativas, ante las circunstancias imperantes, que les impele a deshacerse de sus negocios:

La **desinversión** consiste en vender los activos para incrementar el efectivo o pagar las deudas, de tal forma que las empresas reordenan sus prioridades con los activos que quedan para aprovechar oportunidades. Se debe evaluar si los activos que se tienen cumplen con los fines estratégicos; si no es así, mejor es encontrar un comprador que pueda ofrecer un valor atractivo por los mismos y que pueda capitalizarlos.

La **liquidación** significa vender porque la situación de la empresa resulta insostenible por las pérdidas generadas en el día a día. Es mejor vender antes de que todos los activos desaparezcan; la otra alternativa es la bancarrota. Por tanto, liquidar es obtener la mayor cantidad de efectivo de los activos que se disponen.

El **recorte** se utiliza de muchas maneras: de personal, reducir la plantilla de trabajadores; terminar las relaciones con los proveedores actuales o modificar sus contratos; cancelar los servicios de consultoría; reducir las inversiones que no estén directamente relacionadas con los negocios actuales; recorte de patrocinios de diversa índole (deportivos, artísticos, culturales, etc.); gastos innecesarios (gasolina a vehículos, renta de los mismos, vestimenta, telefonía celular, gastos de representación, viáticos); todo ello puede ser un indicador de que la empresa está buscando un modelo de negocios más rentable, en el que disminuir costos y gastos es prioritario.



La última estrategia genérica está posicionada en el enfoque, con base en la dimensión de SPACE conservadora. Ésta propone las últimas tres opciones estratégicas:

- Diversificación
- Diversificación en conglomerado
- Status quo

La **diversificación** ya fue explicada líneas arriba, sin embargo podemos acotar algunos tipos de diversificación en esta dimensión. Si lo que se busca es una mayor participación de mercado es importante pensar en una integración vertical para controlar su cadena de valor y extender su horizonte competitivo y operativo en el mismo sector. Si desea integrar nuevos consumidores puede pensar en una integración horizontal. En ambas logra una mayor competitividad porque desempeña una amplia variedad de actividades en su cadena de valor por su propio empeño.

Igualmente puede pensar en diversificación con otras empresas a través de fusiones o alianzas para entrar en nuevos mercados, apoyados en otra empresa que ya conoce las necesidades del consumidor.

La siguiente estrategia denominada **diversificación en conglomerado** o no relacionada es romper con la diversificación relacionada y aventurarse en sectores alejados de su actividad tradicional; se acude a mercados donde hay muchos beneficios aprovechando los recursos financieros excedentes. Un buen ejemplo es el Grupo Carso que posee telefonía celular (Telcel), pastelerías (El Globo), tiendas departamentales (Sanborns) y otras.



La última estrategia es el **Statu Quo** es una locución latina que significa “el estado del momento actual” o, en otras palabras, continuar con el estado de equilibrio o armonía que hasta ahora ha prevalecido en la estrategia de negocios.

Con una estable fortaleza financiera y una buena ventaja competitiva la empresa puede vanagloriarse de mantener una posición conservadora. El mercado es estable y su crecimiento es bajo. Los negocios pueden tener una estrecha participación de mercado, pero sus ganancias no lo son. Por tanto, las empresas pueden enfocar su atención a una porción del mercado o nicho donde los atributos especiales de su producto o servicio atraigan a un grupo especial de compradores ya sea por su ubicación geográfica, por las necesidades exclusivas o privilegiadas de los consumidores o por el producto bastante diferenciado del resto de los competidores.

6.3. Diseño de las estrategias

En el capítulo anterior ofrecimos un exhaustivo recorrido por las principales **alternativas** genéricas que devienen de las diversas matrices.

Otras formas de conocer qué estrategias debe elegir una organización es a través de la Matriz Interna-Externa (MIE), también conocida como la Matriz de McKinsey, porque esta consultora junto con General Electric desarrollaron esta matriz que integró las dimensiones internas y externas del análisis estratégico para dar un posicionamiento. Sólo que, a diferencia de la matriz BCG, ésta utiliza nueve cuadrantes para conocer el lugar que observa cada UEN y operar estrategias en consecuencia.

Sainte-Marie (1995: 115) sugiere dos variables que corresponden al medio ambiente interno y externo. Al primero lo denomina posición competitiva cuyos elementos y puntajes son los siguientes:

CRITERIOS	1	2	3	Peso	Ponderación	Calificación ponderada
PRM	0 a 1	1 a 2	< a 2			
COSTO	>competencia	=competencia	<competencia			
POTENCIAL DE I&D	Escaso	Mediano	Gran			
MEDIOS DE PRODUCCIÓN	Limitados	Medianos	Eficaces			
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	Limitados	Medianos	Buenos			
DOMINIO EN PUBLICIDAD	Escaso	Mediano	Gran			
COMPRAS	Limitada aptitud	Mediana aptitud	Gran aptitud			
TOTAL				1.00		

Pueden incluirse más criterios (internos). A la calificación ponderada se le debe dividir entre 100 para considerar los siguientes criterios de evaluación

- De 1 a 1.5 la posición competitiva (interna) es débil
- De 1.6 a 2.5 la posición competitiva es promedio
- De 2.6 en adelante, la posición competitiva es fuerte

A la otra variable que mide el medio ambiente externo se le llama *Valor del Sector* y considera los siguientes criterios:

CRITERIOS	0	0.5	1	1.5	2	2.5	3
TASA DE CRECIMIENTO PREVISIBLE	< 2%			2 a 8%			> 8%
PM DE LOS LÍDERES	>60%			30 al 60%			<30%
RIESGO DE SUSTITUCIÓN	Elevado			Mediano			Nulo
BARRERAS DE ENTRADA	Desdeñables			Medianos			Fuertes
NIVEL DE PRECIOS	Guerra de precios			Gran elasticidad			Márgenes de maniobra amplios
MARGEN DE AUMENTOS DE PRODUCTIVIDAD	Estrecho			Mediano			Amplio
ORIGEN DEL VALOR AGREGADO	Común			Basado en conocimiento técnico			Producto de ventajas específicas
SEGURIDAD DE APROVISIONAMIENTO	Precaria			Vulnerable			Fiable
ESTACIONALIDAD	Acentuada			Mediana			Escasa
BASE DE DESARROLLO DE OTRAS ESPECIALIDADES	Difícil			Aceptable			Evidente

Cada uno de los criterios da lugar a una calificación de cero (0) a tres (3) en función de la intensidad de su valor. La suma permite cuantificar el valor del sector. Por supuesto, al total se divide entre diez (10) que es el número de criterios tomados en consideración. Éstos pueden variar de acuerdo a lo que se seleccionó en la matriz MEFE

Depende de cuál haya sido el puntaje en las dos tablas, habrá que colocar la UEN en algún cuadrante. Las celdas verdes instan a invertir en estrategias como penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración vertical (hacia atrás o adelante) e integración horizontal. Las celdas naranjas exhortan a proteger, es decir, retener o mantener la estrategia actual. Finalmente, las estrategias amarillas solicitan cosechar o, como en el caso de la roja, mejor es optar por la estrategia desmantelar o desinvertir.



Fuente: Santiago Garrido Buj, *Dirección estratégica*, 2003: 70



Esta matriz posee dos dimensiones: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Con un cuidadoso examen podemos comparar ambas propuestas (la matriz I-E y ésta) y se darán cuenta que las fórmulas son muy similares.

Para esta matriz, hay cuatro diferentes estrategias alternativas.

El cuadrante I, es una posición estratégica excelente. Las empresas se encuentran en un buen lugar, probablemente por ser líderes del sector: participan en un mercado en crecimiento con una posición competitiva fuerte. Por tanto, las estrategias más convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración y desarrollo) y los productos (desarrollo); igualmente, se sugiere integraciones (vertical y horizontal), así como diversificación concéntrica (crear nuevos productos y servicios a partir de los que se manufacturan en la empresa)⁶. Si la empresa tiene muchos recursos puede optar por integraciones vertical y horizontal; si está comprometida con un solo producto se aconseja la diversificación concéntrica. En general, el tipo de empresas o UEN que se localizan en este cuadrante saben aprovechar oportunidades externas en muchas áreas; pueden inclusive correr riesgos.

En el cuadrante II, por el contrario, se enmarcan los negocios que, pese a actuar en sectores de crecimiento rápido, tienen que evaluar a fondo su enfoque actual en el mercado, pues adolecen de serias dificultades en cuanto a su posición competitiva; no son capaces de competir en forma eficaz. La primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva en el desarrollo del mercado o producto o penetrar más en el mercado. Sin embargo, como la empresa carece de ventaja competitiva es aconsejable la integración horizontal. Como últimas alternativas están la desinversión o liquidación.

⁶ **Nota.** Todas las definiciones de las alternativas estratégicas se encuentran en el glosario de esta unidad.



En el cuadrante III se localizan aquellas empresas con mayores dificultades que las del cuadrante anterior. Su debilidad se inserta en un sector en decadencia con crecimiento lento; o se encuentra al final del ciclo de vida de un producto. Los cambios deben ser drásticos, sin tardanza a efecto de evitar una mayor caída. En primer lugar, se debe perseguir una reducción de costos. Otra alternativa es retirar los recursos actuales para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo falla, se recurre a la desinversión o liquidación.

En el cuadrante IV, el último, se localizan las empresas que se enfrentan a un sector de lento crecimiento, con una posición competitiva fuerte. Estas empresas están en una posición de iniciar programas de diversificación (concéntrica, horizontal o en conglomerado) con un crecimiento que promete porque tienen grandes flujos de efectivo y poca necesidad de crecimiento interno. Tienen como opción adicional hacer alianzas estratégicas con otras empresas de un mismo o diferente sector.

MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMPETITIVA (MCPEC)

Al fin nos encontramos en la etapa de decisión para desarrollar la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE); es la única herramienta que utiliza todas las estrategias viables identificadas en la etapa dos. Esta matriz ofrece una base objetiva de elección de estrategias frente a las demás utilizando la información que proporciona el resto de las matrices antes descritas.

La matriz combina en una sola tabla las diferentes estrategias que se desarrollaron en las etapas de insumos y adecuación y luce como la siguiente:

	PESO	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3	
		CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT
FACTORES EXTERNOS							
<ul style="list-style-type: none"> • Económicos • Políticos • Legales • Sociales • Ecológicos • Tecnológicos • Competitivos 							
FACTORES INTERNOS							
<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Mercadotecnia • Finanzas • Contabilidad • Producción • I&D • Sistemas 							
TOTAL							

Esta matriz despliega las bases de cada estrategia alternativa de la empresa de tal forma que permite comunicar los atributos de las mismas de acuerdo a los factores externos e internos.

En la MCPE –como en todas las anteriores- también se presentan limitaciones, son los propios gerentes quienes responden de las decisiones estratégicas y sus resultados, y no éste u otros instrumentos analíticos. Hay, como ya hicimos hincapié en otros capítulos, que el manejar cifras da la falsa sensación de certidumbre. Inclusive apuntamos que las estrategias y las hipótesis son sinónimos, como lo afirman Norton y Kaplan. Recordemos que mucho del análisis proviene de los gerentes y empleados que han participado en las actividades de análisis.

Una vez atendido lo anterior, describamos primero cuáles son los insumos que intervienen para después describir los pasos. La MCPE usa la información que se obtuvo con anterioridad de la etapa de insumos como son MEFE, MEFI, MCP, Cadena de Valor, Cinco Fuerzas y se suman a la matriz FODA, SPACE, BCG, MIE y MGE, de la etapa de adecuación. Ambas etapas ofrecen la información necesaria para armar la MCPE.

En términos conceptuales, la matriz refleja el atractivo relativo de diversas estrategias que se desarrollaron en FODA o SPACE y su grado de mejora con base en los factores externos e internos que se seleccionaron en etapas previas. Dicho atractivo relativo se calcula determinando el impacto que tiene cada estrategia con cada factor crítico interno y externo.

En esta MCPE se pueden incluir cualquier cantidad de estrategias alternativas agrupadas en las etapas de adecuación. De esta manera “se realiza una revisión de cada estrategia al sopesar, para cada una de ellas, el peso e importancia de los factores clave y la forma en la que la afectarían.” (Buj, 2003: 71).

Los pasos son los siguientes:

1. Hacer una lista de los factores externos (oportunidades y amenazas) y los factores internos (fuerzas y debilidades). Esta información se obtiene de MEFE y MEFI. Se deben incluir cuando menos diez factores internos y diez externos.
2. Adjudicar pesos a cada uno de los factores externos e internos. Los pesos son idénticos a las de MEFE y MEFI. Se colocan en la columna siguiente y cada una debe sumar 1.0
3. Estudiar las matrices de la etapa de adecuación (FODA, SPACE, BCG y MGE e identifica las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la empresa.

4. Registre las estrategias seleccionadas en cada columna. De ser posible agrúpelas en series excluyentes. Por ejemplo, una serie puede incluir la diversificación (concéntrica, horizontal y de conglomerado); otra, puede incluir integración (horizontal y vertical)
5. Determinar las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. La pregunta clave para analizar las CA es la siguiente:
- 6.

Cada vez que se analiza un factor (interno o externo) se formula la pregunta: ¿Afecta este factor la elección de la estrategia?			
Respuesta	SI	Entonces	El factor tiene repercusión para la estrategia considerada
	NO		El factor NO tiene repercusión para la estrategia que se está considerando

7. La escala de CA es la siguiente:

VALOR	ESCALA
1	No es atractiva
2	Algo atractiva
3	Bastante atractiva
4	Muy atractiva

8. Calcular las calificaciones del atractivo total (CAT). Para ello se multiplica el valor de la segunda columna con el puntaje puesto a cada estrategia de acuerdo al punto 6. Cuanto mayor es el CAT tanto más atractiva será la alternativa estratégica.
9. Se suman los resultados obtenidos en cada columna CAT. La suma revela cual estrategia o estrategias resultan más atractivas.



Un ejemplo para ilustrar la matriz

FACTORES EXTERNOS	PESO	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2	
		CA	CAT	CA	CAT
OPORTUNIDADES					
1. Unificación de otros países a la UE	0.10	4	.40	2	.20
2. Economías de libre comercio emergiendo en Asia	0.15	3	.45	3	.45
3. Mayor conciencia de la salud al elegir alimentos	0.10	2	.20	4	.40
4. TLC México-EU	0.15	3	.45	3	.60
5. Demanda de alimentos aumenta cada año	0.05	1	.05	1	.05
AMENAZAS					
6. Ingresos por alimentos sólo aumentaron 1% anual	0.10	3	.30	3	.30
7. Economías inestables en Asia	0.05	1	.05	1	.05
8. Envases de latón no son biodegradables	0.10	4	.40	1	.10
9. Aumentó el valor del dólar	0.05	1	.05	1	.10
10. Alimentos precocidos encabezan el mercado	0.15	4	.60	2	.30
SUBTOTAL FE	1.00				
FACTORES INTERNOS					
FORTALEZAS					
1. Utilidades aumentaron 30%	0.10	3	.30	3	.30
2. Nueva división para América del Norte	0.05	1	.05	1	.05
3. Nuevos productos alimenticios saludables tienen mucha venta	0.10	4	.40	2	.20
4. Participación de mercado subió 15%	0.05	3	.15	3	.15
5. Una parte de los bonos se basan en los resultados finales	0.05	1	.05	1	.05
6. Aprovechamiento de la capacidad instalada pasó del 60% a 70%	0.15	3	.45	3	.45
DEBILIDADES					
7. Ventas de tetra-pack cayeron 10%	0.05	1	.05	1	.05
8. Costo de reestructuración de la planta fue alto	0.05	1	.05	1	.05
9. Las operaciones en Europa decrecieron	0.15	2	.30	3	.45
10. La empresa tarda en globalizarse	0.15	4	.60	3	.45
11. Margen de utilidad antes de impuesto decreció	0.10	3	.30	2	.30
SUBTOTAL FI	1.00				
TOTAL			5.65		5.15



En el ejemplo anterior, la estrategia 1 es más aceptable que la estrategia 2. Por tanto, en esta situación hipotética todo lo que se obtuvo en las etapas anteriores revela que la primera estrategia, tal vez desarrollo del mercado, contra la segunda estrategia, quizá integración hacia adelante, es la mejor estrategia que debe tomar esta empresa hipotética que, como se pueden dar cuenta, es del sector alimentario.

6.4. Elementos para la implementación de la estrategia

“La estructura sigue a la estrategia”

Alfred Chandler

En su obra *Strategy and Structure*, Chandler demostró que las estructuras de empresas como Du Pont, GM, Estándar Oil Co., y otras, se habían ajustado a sus estrategias. Pero también habría que considerar adecuar los recursos y las capacidades para ejecutar las estrategias que se perfilaron en las anteriores matrices. No en vano se hizo un estudio exhaustivo para cambiar el rumbo que sugieren sus alternativas.

Hablar de aplicación de estrategias nos permite recordar la definición que hiciera del Acto de Amar Antoine de Saint-Exupery: “no es mirarse el uno al otro; es mirar juntos en la misma dirección”. Eso es la implementación. Comprometerse con una visión compartida y no malgastar esfuerzos.

Garrido (pág. 205) afirma que “la estrategia ideada debe convertirse en estrategia implantada” y este autor propone una técnica para gestionar esta frase. La llama EASIER, un acróstico que señala seis pasos.

- **Enviosioning** (Visión)
- **Activating** (Incitar)





- **Supporting** (Apoyo)
- **Installing** (Instalar)
- **Ensuring** (Asegurar)
- **Recognizing** (Reconocer)

Parece ser muy fácil (easier) llevarla a cabo.

La visión ya la habíamos repasado en capítulos anteriores; sin embargo, en la implementación debe referirse a que la misma refleje credibilidad, implique compromiso y sea clara. Ahora que se han evaluado y trazado estrategias es necesario que el resto del personal crea en ellas; de que es posible con ellas cambiar positivamente de rumbo y que con las mismas habrá crecimiento. En las estrategias militares únicamente hay dos posiciones: la ofensiva y la defensiva; si la empresa optó por la primera, dadas las condiciones que se analizaron, entonces tendrá que hacer lo posible por convertirse en líder del sector e imponer sus condiciones al mismo; si, por el contrario, decide la segunda –la defensiva- porque así lo marcó su marcos interno y externo, es mejor proteger su posición. La visión demostrará y arengará a los involucrados en lo que se debe esperar en el futuro.

Incitar consiste en hacerles que participen en la implementación de las estrategias; probar la hipótesis. La motivación es un factor importante. Cuántas batallas se han librado y ganado sólo porque sus líderes han estimulado a sus seguidores a compartir la visión y ponerla en práctica.

Apoyo es suponer que habrá resistencias y que el personal debe recibir recursos, motivaciones, responsabilidades y habilidades para implementar las estrategias; se apoya convenciéndoles de que las nuevas estrategias permitirán a las empresas continuar en un medio ambiente turbulento. También el apoyo significa capacitación para desarrollar nuevas competencias.

Instalar significa construir el cambio mediante reestructura de las funciones, estructura, responsabilidades, políticas. Será necesario recursos de todo tipo para llevar a la práctica dicha reestructura. Se deben diseñar planes a mediano y corto plazo a nivel operativo; los procedimientos deben cambiar para servir al cliente.

Asegurar es vigilar el proceso de implementación de la estrategia. En otra unidad se tratará con mayor detenimiento una técnica denominada cuadro de mando integral, que hace de esta tarea una integración en cuatro vertientes con sus indicadores para saber que se está vigilando que las nuevas estrategias operen con un buen nivel de eficiencia.

Reconocer es la última tarea EASIER y busca que se distingan los resultados obtenidos en términos no solo económicos, sino también sociales. El cumplimiento de los objetivos debe resaltarse, así como cada fase en que se hayan dividido las estrategias.



Son muchos los factores que se afectan con la aplicación. Desde el punto de vista estructural el primero que se modifica es la departamentalización. Iniciamos este capítulo con la frase de Chandler y la estructura organizacional es una de las primeras que resiente el cambio.

Es muy probable que antes de las estrategias la empresa tenga una división funcional y que las mismas impulsen a una división por productos, por mercados, por proyectos y matricial. Las implicaciones internacionales que las estrategias empujan a una empresa al mercado global también influyen en la estructura: por área geográfica, por productos, por división internacional, por funciones, pero todas a nivel internacional.



Esto empuja otros imperativos de tipo político o cultural. Las decisiones son cruciales: contratar personal local o los altos mandos continúan en manos foráneas; tratar al mercado como una extensión del local o tropicalizar los productos. Son distintas las decisiones que trae prevista la estrategia corporativa y, como advirtieron, no las señalan las diversas matrices, porque éstas sólo bosquejan pero no detallan a nivel funcional o departamental.

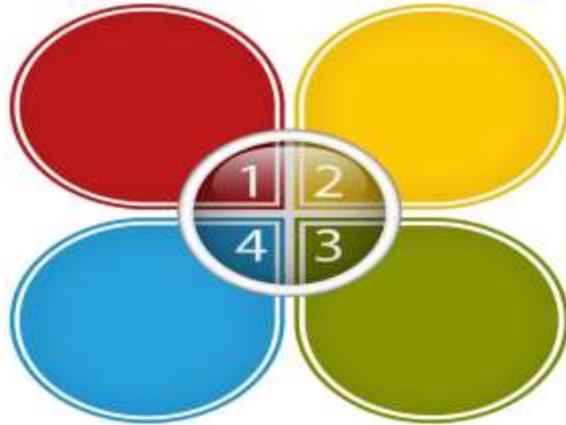
Igualmente es importante decidir el grado de autoridad que se concederá a las UEN. ¿Se delega o no? ¿Se descentralizan las decisiones o no?

Thompson *et al.* (pág. 360) proponen ocho tareas administrativas para ejecutar las estrategias. Estas son:

- Crear una organización con las competencias, capacidades y fortalezas de recursos para ejecutar con éxito las estrategias.
- Asignar suficiente dinero y personal para dirigir la ejecución de una estrategia.
- Instituir normas y procedimientos que faciliten la ejecución de las estrategias.
- Adoptar mejores prácticas y presionar por la mejora continua en el desempeño de actividades de la cadena de valor.
- Instalar sistemas operativos y de información que permitan al personal de la empresa llevar a cabo de manera competente las funciones estratégicas.
- Vincular las recompensas y los incentivos directamente con el logro de los objetivos estratégicos y financieros.
- Inculcar una cultura corporativa que promueva una buena ejecución estratégica.
- Ejercer un liderazgo firme para impulsar la ejecución y alcanzar la excelencia operativa.

El control estratégico, último paso del proceso administrativo aplicado a la estrategia, es una herramienta para vigilar y evaluar la estructura y las estrategias; que ambas estén trabajando como se planeó. Incluye incentivos para motivar a los empleados para que puedan enfrentar los problemas y encontrar soluciones. Hill y Jones (2011: 388) proponen cuatro elementos que les permitirán tener ventaja competitiva en este apartado de control estratégico.

1. Eficiencia. Ésta se debe medir a través de indicadores en toda la cadena de valor. Con los mismos tendrán una visión clara de cómo está trabajando la empresa con la nueva estrategia.
2. Calidad. Determinar la calidad de los productos y servicios que se le van a ofrecer al cliente es de vital importancia; recuerden que se hizo hincapié en este elemento al hablar de cadena de valor o de las competencias nucleares. De esta forma, las quejas de los clientes disminuirán y el mantenimiento correctivo se contraerá.
3. Innovación. Innovación y creatividad van de la mano para que el personal se sienta con la oportunidad de presentar mejoras incrementales o radicales en el producto o servicio.
4. Capacidad de respuesta al cliente. Es importante evaluar el desempeño de aquellos empleados que tratan directamente con el cliente. En el caso de descubrir fallas en el mismo, capacitar al trabajador para que tengan habilidades que le permitan relacionarse con el cliente.





Otro elemento importante que debe tomarse en consideración es administrar la cultura organizacional. Los valores que diseñaron durante las primeras etapas de la planeación estratégica sirven de base para delinear las normas organizacionales (normas de comportamiento).

La cultura organizacional funciona como control porque se pueden influir en las conductas adecuadas de los miembros de una empresa. Por ejemplo, en impulsar la innovación, la tradición, la socialización, etc.

6.5. Elaboración de un ejemplo de formulación e implementación de la estrategia

Siguiendo el ejemplo de GM, pondremos a su consideración una serie de estrategias que esta empresa ha seguido para formular e implementar estrategias

Durante un buen tiempo, más de 50 años, GM dominó el mercado automotriz de los Estados Unidos con una participación de mercado de más 50%, consiguiendo ser líder del mercado de bajo costo. Sin embargo, en la presente época, otras automotrices como Toyota se concentraron en otras estrategias genéricas.



GM impulsó estrategias de fusión vertical como la siguiente:

- GM adquirió acciones de Delphi Automotive LLP, el más grande proveedor de autopartes, y compró cuatro empresas y la administración de los negocios de Delphi. Con ello GM se aseguró la provisión ininterrumpida. Esto lo realizó cuando en el sector el *outsourcing* dominaba.

Igualmente, optó una integración horizontal con el apoyo de su socio chino *Shanghai Automobile Industry Corporation (SAIC)*, al entrar en un mercado donde no podría haber lidiado sólo. En China, como cualquier empresa foránea, GM requiere ensamblar y distribuir productos a través de sus socios. GM tomó esta limitante y la convirtió en ventaja no sólo a través de su socio chino sino también con la empresa Daewoo. Esto le permitió vender más de un millón de unidades en China durante 2009 sólo de su minivan. Y también fue capaz de introducir su marca Chevrolet a muy bajo precio.

Otras estrategias que GM ha seguido son las siguientes:

- A través de la penetración de mercado ha buscado incrementar su participación de mercado con sus productos en los mercados actuales. Con ello ha elevado sus ventas, a través de un portafolio diverso de marcas.
- A través del desarrollo de mercados introdujo sus marcas en nuevas áreas geográficas. Incluyendo 43.4% en mercados emergentes como Brasil, Rusia, India y China en 2011
- A través del desarrollo de producto busca incrementar sus ventas modificando o mejorando sus autos.

RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad cerramos las etapas de planeación estratégica relativas a la adecuación y decisión. Para cumplir con las mismas, se describieron los diversos modelos que han acompañado a las opciones estratégicas, en especial aquellos modelos que nos han acompañado en las últimas unidades como son las diversas matrices que hemos descrito a lo largo de ellas.

De manera específica se utilizó el modelo de Rowe donde reúne las estrategias genéricas de Porter con las dimensiones de la matriz SPACE para formular una serie de opciones estratégicas, dependiendo de la ubicación de cada dimensión.

Así, a través de 12 opciones se describen las diversas iniciativas que puede adoptar una empresa para diseñar su futuro dentro de un sector industrial, comercial o de servicio dado.

Se continúan describiendo las tres últimas matrices: la matriz interna-externa que es una forma de acercarnos a la alternativa definitiva; la que nos lleva sin duda a la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)

Se revisan los dos más importantes elementos que se afectan al implementar la o las estrategias: la estructura y la cultura organizacional, aunque no son las únicas que se ven perturbadas por la implementación.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía sugerida

Autor	Capítulo	Páginas
Sainte-Marie	¿Quinta parte? Dónde vendemos	115-119
Garrido Buj, Santiago	Capítulo 2	67-72
Thompson, Strickland III y Gamble	Capítulo 5	134-159
Thompson, Strickland III y Gamble	Capítulo 6	162-192
Porter, Michael E.	Capítulo 2	55-67

Bibliografía básica

- Garrido Buj, S. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral*. México, D.F.: Cenage Learning Editores, S.A. de C.V.
- J. Strickland III, A., E. Gamble, J., & A. Thompson, Jr, A. (2007). *Administración estratégica. Teoría y casos*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2000). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y crecimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires: CECSA.



- Rowe, A. J., Mason, R., Dickel, K., & Snyder, N. (1990). *Strategic Managment. A Methodological Approach*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Sainte-Marie, G. d. (1995). *Dirigir una Pyme. 10 Etapas*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Staff, M. (1 de marzo de 2009). *MH&L Material Handling & Logistic*. Obtenido de Sony Supply Chain Solution, Inc.: <http://mhlnews.com/archive/sony-supply-chain-solution-inc-0>
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1998). *Dirección y administración estratégicas : conceptos, casos y lecturas*. México: McGraw Hill.

Bibliografía complementaria

- Colegio de Contadores Públicos de México. (2015). Obtenido de Boletín Fiscal: http://www.ccpm.org.mx/avisos/boletin_fiscal_8.pdf
- Consultores, A. (s.f.). *Publicaciones*. Obtenido de La Elaboración del Plan estratégico: http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO.pdf
- Kaplan, R. S., & P. Norton, D. (1997). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Senge, P. (2007). *La Quinta disciplina*. Buenos Aires: Ediciones Granica.



Sitios de internet

Sitio	Descripción
http://www.joseacontreras.net/direstr/cap84d.htm	Presenta la etapa de decisión de la planeación estratégica con ejemplo
http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2836/T11.10%20L473p.pdf?sequence=1	Un excelente caso donde se desarrollan todas las etapas de la planeación estratégica
http://ciberconta.unizar.es/leccion/egc/estrategiasgen.pdf	Explicación de las estrategias genéricas
https://books.google.com.mx/books?id=HF5MQbmedA8C&pg=PA188&lpg=PA188&dq=modelos+de+estrategias+genericas&source=bl&ots=1CKxX3QtWA&sig=5bWwphIs1FZ9NU0h9HR-LjcTiD0&hl=es-419&sa=X&ved=0CCAQ6AEwATgUahUKEwj_xd7V8IHHAhW0EpIKHYUyD6l#v=onepage&q=modelos%20de%20estrategias%20genericas&f=false	Un libro que, aunque un tanto suprimidas algunas páginas, sirve de apoyo a los temas vistos.

UNIDAD 7

El proceso de seguimiento y evaluación de la estrategia



OBJETIVO PARTICULAR

Mediante un ejemplo, desarrollar el proceso de seguimiento y evaluación de la estrategia.

TEMARIO DETALLADO (10 horas)

7. El proceso de seguimiento y evaluación de la estrategia

7.1. Importancia del seguimiento y evaluación para llevar el control de la estrategia

7.2. Los indicadores en el control del plan estratégico

7.3. El cuadro de mando integral (Balanced scorecard)

INTRODUCCIÓN

Con la puesta en práctica de una estrategia, se busca cambiar el rumbo de una organización de forma positiva al alcanzar las metas y objetivos que la alta dirección haya fijado.

En esta unidad, conocerás las herramientas más comunes con las que el administrador estratégico cuenta para asegurarse de que la organización emplea las tácticas más adecuadas para poder alcanzar la estrategia en el plazo que se haya fijado. Recuerda que el control y seguimiento es el último paso del proceso administrativo, lo que consiste en asegurar que lo realizado corresponda con lo planeado.

Al final de la unidad, conocerás el cuadro de mando integral o *balanced scorecard* con lo que se te facilitará alinear todas las áreas de la organización hacia un mismo fin, que es el cumplimiento de la estrategia, lo cual constituye el desempeño fundamental del administrador.



7.1. Importancia del seguimiento y evaluación para llevar el control de la estrategia

El establecimiento de controles para las estrategias es vital para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones. Recuérdese que el control es la última etapa del proceso administrativo y es parte fundamental para la obtención de logros para las organizaciones, ya que consiste en verificar que las operaciones se efectúen de acuerdo a como se planeó para que, de ser necesario, puedan corregirse los errores o desviaciones que se hayan cometido.



La puesta en práctica de una estrategia implica riesgo, responsabilidad y renuncia para el administrador estratégico encargado de implementarla.

Existe riesgo ya que puede ponerse en entredicho el futuro de la organización si hay errores en el desarrollo de la estrategia. De la misma forma, existe responsabilidad para su seguimiento y evaluación y, en dado caso, corregir el rumbo. Por último, habría una renuncia por parte del profesional si lo sucedido no corresponde a lo planeado.



El éxito de una estrategia tiene una vinculación estrecha con el desempeño o gestión de las áreas de la organización por lo que el administrador estratégico debe:

- a. Conocer las actividades que se hayan llevado a cabo para la conclusión de la estrategia.
- b. Comparar el desempeño real con el desempeño planeado.

Para ello, es preciso que el administrador:

1. Formule objetivos estratégicos para la implementación de la estrategia. Por ejemplo, si se tienen expectativas de que una fábrica obtenga una certificación de calidad, debe monitorizarse la producción de modo permanente para disminuir los artículos y/o piezas defectuosas.

Otro ejemplo puede ser acerca de la rotación de personal. Si la alta dirección de una empresa espera que el capital humano se mantenga laborando, deben efectuarse encuestas y controles puntuales para conocer los pormenores del clima organizacional desde el punto de vista de los empleados.

2. Corrija toda aquella actividad que no corresponda de manera específica con la planeación. Por ejemplo, si no hay una disminución real en la producción defectuosa, se pueden comenzar planes y programas para la especialización del personal o contratar capital humano más experimentado de acuerdo a lo que se requiere.

De la misma forma, si el clima organizacional continúa percibiéndose de manera negativa, luego de las actividades que se aplicaron, es preciso que la alta dirección planee distintas actividades para una mayor integración del personal, tales como el trabajo en equipo y convivencias dentro y fuera de los centros de trabajo.

Lo expuesto no sería posible sin considerar la relevancia de los estándares de desempeño u objetivos específicos que busca alcanzar la organización puesto que el administrador se auxilia de ellos para medir el alcance de los logros totales o parciales.

Los objetivos se formulan en la etapa del proceso administrativo de la planeación ya que responden a la pregunta: ¿Hacia dónde se quiere ir?, mientras que la etapa de control permite conocer si hubo efectividad para alcanzar el objetivo u objetivos que fueron planteados.

Como ya se mencionó, cuando no se alcanza la efectividad que se espera, es preciso hacer uso de todas las herramientas administrativas disponibles para corregir y mantener el rumbo hacia la consumación de la estrategia.

Como puede apreciarse, la planeación y el control se distinguen porque la planeación se enfoca en la formulación de objetivos específicos de carácter estratégico, mientras que el control es una verificación permanente del logro de los objetivos que fueron formulados.

Es necesario tomar en cuenta que el control tiene influencia sobre la planeación porque ésta última debe ser flexible para favorecer la adaptación de la organización a un entorno de negocios cambiante, donde las crisis que aparecieran se aprovecharan como oportunidades. Por ejemplo, si una empresa ya se ha posicionado de un mercado maduro debe explorar nuevas opciones en cuanto a otro tipo de consumidores (segmentos de mercado), nuevos mercados o bien innovar en cuanto a los productos que ofrece para la obtención de mayores ingresos.





El desempeño real debe conocerse a través de la recopilación de información diversa que permita medirlo. El administrador puede hacerlo a través de diversas fuentes entre las que destacan:

1. Observación personal:

El administrador que recorra los pasillos de una oficina puede enterarse de manera encubierta de ciertas animadversiones entre el personal, lo que indudablemente no sucedería con otras fuentes.

Otro ejemplo es acerca de la medición de la productividad de equipos de trabajo. Al respecto, un supervisor que monitorizare periódicamente la labor de un equipo específico, podría identificar obstáculos de la más diversa índole, que estuvieran impidiendo el desempeño organizacional efectivo, es decir, de acuerdo a lo que se haya planeado.

2. Variables estadísticas, a partir de fuentes de información, tanto primarias como secundarias.

El análisis o minería de datos permite la generación de información de interés que coadyuve en el control de la estrategia que se pretende aplicar. La estadística inferencial permite la formulación de conclusiones aplicables a toda una población estudiando solamente muestras que se consideren representativas a través de procedimientos específicos.

3. Informes orales:

Los cuales destacan por su celeridad, es decir, rápidos para conocer posibles impactos negativos en los objetivos estratégicos. Por ejemplo, un operario puede dar a conocer a su supervisor, las incidencias que tuvo cierta máquina, lo que sin duda ayudará a corregir en tiempo real las desviaciones que se tengan de conformidad con el desempeño planeado.

4. Informes escritos:

Cuya utilidad principal consiste en que pueden ser archivados para una consulta posterior. De esta forma, el control de la estrategia puede sustentarse en el desempeño histórico para la puesta en práctica de planes, proyectos y programas diversos. Un informe escrito puede contener el volumen de ventas de una organización durante un periodo. En el supuesto de que la alta dirección lo sitúe por debajo de las expectativas, se pueden aprobar planes agresivos de promoción, lo que influiría en una mayor captación de ingresos.

El administrador estratégico debe procurarse todo tipo de información que le sea de utilidad para la medición del desempeño. Habrá momentos en los cuales deba hacer uso de más de una fuente para un mismo tipo de información, lo que facilitará comprobarla para corregir las desviaciones que se presentaren para beneficio de su organización.



Además, puede ocurrir que la información que posea el administrador sea incorrecta, lo que sin duda será desafortunado para un correcto control de la estrategia. Un ejemplo de ello es cuando se dispone de un informe acerca de la detección de necesidades de capacitación (DNC) donde se afirmó que se entrevistó a todos los empleados cuando en realidad no fue así, por lo que, en la medida de lo posible, debe utilizarse la información que sea confiable y oportuna.

La confiabilidad de la información se sustentará en la preparación y experiencia profesional de aquella o aquellas personas para el reconocimiento e interpretación de datos que se consideren útiles para el control de la estrategia, mientras que la oportunidad se relaciona con el tiempo más apropiado para su recepción y análisis por parte de la alta gerencia.

7.2. Los indicadores en el control del plan estratégico

Al indicador estratégico también se le conoce como indicador de gestión, indicador de desempeño o *key process indicator* (KPI) en inglés. Este tipo de indicadores facilitan al administrador una revisión periódica de las acciones que se llevan a cabo para poder alcanzar un fin específico de acuerdo a lo que se plantea en la misión y visión de una organización.

Gracias a los indicadores, es posible que el administrador conozca, en tiempo real, la efectividad de la puesta en práctica de un plan estratégico para que, de ser necesario, ejecute las acciones pertinentes por medio de planes, programas, iniciativas o proyectos que se hayan seleccionado y así cumplir, en forma y fondo, con los objetivos y metas que se hayan determinado por la alta dirección.



Los gobiernos hacen uso de los indicadores. En el caso de México, el Plan Nacional de Desarrollo, al inicio de cada sexenio, cuenta con gran variedad de programas sectoriales que son coordinados por una secretaría específica. La Secretaría de Educación Pública lo hace con el sector educativo tanto en el ámbito público como en el privado.

La SEP utiliza indicadores como los siguientes:

1. Costo promedio por alumno egresado de secundaria: Contempla el costo en que incurre el país por estudiante que se encuentra en el nivel de estudios referido, así como los egresados del mismo.

Gracias al uso de este indicador, es posible analizar el rendimiento escolar como consecuencia de los costos incurridos e identificar ciertos aspectos que requieran mejoras y su grado de urgencia o posible postergación para el futuro.

2. Índice de deserción de estudiantes a nivel licenciatura y posgrado: Implica identificar la magnitud de los problemas de deserción en ambos niveles educativos para identificar las causas y poner remedio inmediato con los recursos que se tengan disponibles para ello.

Como puede verse, los indicadores muestran la correlación entre dos o más variables. En el primer caso, un costo erogado se vincula con los alumnos de cierto nivel educativo, mientras que, en el segundo, la deserción se relaciona con niveles educativos de distinto tipo.



Los indicadores pueden clasificarse de acuerdo a su importancia para el control y seguimiento de la estrategia. Por ejemplo:

Dimensión	Lo que miden	Ejemplos
Impacto	Grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.	a. Índice de otorgamiento de créditos. b. Tiempo promedio para realizar algún trámite gubernamental.
Cobertura	Grado de influencia de acuerdo a la gestión del desempeño.	a. Porcentaje del territorio cubierto por la fuerza de ventas. b. Porcentaje de personas cubiertas por el seguro popular en una región.
Eficiencia	Grado de optimización de los recursos disponibles	a. Costo promedio de promoción de un producto. b. Costo promedio de entregas a domicilio en el Valle de México
Calidad	Grado satisfacción de los clientes/ consumidores	a. Índice de disminución de devoluciones.

Figura 7.1 Tabla de clasificación de indicadores para el control y seguimiento de la estrategia. Fuente: Rodas C. Alejandro y Ma. Felicitas Arroyo Juárez (2011). *Administración Básica* (5ª. Edición). México: Limusa, 420 pp.

7.3. El cuadro de mando integral (*balanced scorecard*)

La gran cantidad de información que fluye de la operación de los negocios demanda la utilización de herramientas específicas para su recopilación, análisis e interpretación. Cuando se busca la puesta en práctica de una estrategia, el administrador utiliza el cuadro de mando integral o *balanced scorecard* en inglés.

Los desarrolladores del *cuadro de mando integral* fueron Robert S. Kaplan y David P. Norton. Ellos lo definen como⁷:

El conocimiento, las habilidades y los sistemas que los empleados necesitarán (aprendizaje y crecimiento) para innovar y construir las correctas capacidades y eficiencias (procesos internos) que entregarán valor específico al mercado (clientes-consumidores) que, finalmente, se traducirá en un mayor valor para los accionistas.

Literalmente "balanced scorecard" significa: "tarjeta de puntuación balanceada". Posee cuatro perspectivas: 1. Financiera. 2. Satisfacción de los clientes. 3. Procesos internos. 4. Aprendizaje, innovación y mejora

⁷<http://faculty.ksu.edu.sa/alashikh/my%20document/Financiamiento%20Management/The%20Balanced%20scorecard.pdf> (Consultado el 11 de julio de 2015).

Gracias a ello, es viable que las organizaciones puedan establecer y mantener su rumbo de acuerdo a la misión y visión que hayan sido formuladas por la alta dirección a través de la ejecución de los tres tipos de planeación corporativa: estratégica, táctica y operativa, y de los objetivos fijados, que deben caracterizarse por ser: específicos, medibles, alcanzables, realizables y oportunos.



1. Para ser exitosos, ¿qué acciones esperan los accionistas? y para alcanzar nuestras metas, ¿qué necesitan los clientes de la empresa?
2. Para satisfacer a los clientes y accionistas, ¿en qué procesos de negocios debe sobresalir la organización?
3. ¿Cómo se puede continuar y mejorar la creación de valor?
4. Los procesos internos ¿se verán impactados positivamente por el aprendizaje, la innovación y la mejora?

Fuente: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/21421/1/sp06ne04.pdf> consultada el 17 de junio de 2015

Figura 7.2 Cuadro de mando integral desarrollado por Kaplan y Norton.

La innovación que trajo la utilización del balanced scorecard radica en:

- a. Los esfuerzos de las distintas áreas de la organización pueden ejecutarse de manera simultánea hacia un fin común y único que es la estrategia.
- b. La monitorización y corrección en tiempo real de las actividades que se están efectuando para asegurar las expectativas acerca del futuro (planeación prospectiva).

Si la alta dirección no dispone de un cuadro de mando integral, es causa de que las áreas funcionales de la organización trabajen de manera aislada y, como consecuencia, la información disponible y su análisis se circunscribiría de forma histórica a los acontecimientos. Por ejemplo, el área de recursos humanos elaboraría reportes para conocer la productividad o las inasistencias del personal, pero no podría modificar lo que ya ocurrió, lo que retrasaría el cumplimiento de la estrategia.

Cada empresa requiere un cuadro de mando integral único de acuerdo a sus características, el entorno de negocios donde se desenvuelve y sus requerimientos específicos. Al respecto, una empresa tecnológica no se enfrenta a los mismos retos que una empresa constructora, ya que la primera debe innovar constantemente con cada producto que lanza al mercado para mantener su participación, mientras que la segunda tiene que buscar nuevos proyectos y la liquidez para realizarlos. Así, cada empresa debe establecer estrategias distintas, que deben cumplir de manera efectiva tomando en cuenta variables únicas.

El impacto positivo de una estrategia depende de que se puedan vencer obstáculos como: la resistencia al cambio, la carencia de habilidades específicas en los trabajadores, la falta de recursos o su poca o nula optimización, mala comunicación, pero, sobre todo, el establecimiento de metas y objetivos que sean congruentes con el rumbo de la organización.



Si los ejecutivos de una empresa establecen una planeación para la obtención del liderazgo en el mercado, habría que responder a los siguientes cuestionamientos:

- a. ¿Cómo se disminuirán los costos actuales?
- b. ¿Qué habilidades necesita el personal para la optimización y mejora de los procesos técnicos?
- c. ¿Cómo puede mejorarse el servicio al cliente? y ¿cuál es la conveniencia de implantar un proceso de administración de las relaciones con el cliente (en inglés, Customer Relationship Management)?
- d. ¿Cuáles y cuántos son los recursos que se requieren?
- e. ¿Qué se puede hacer para disminuir el periodo de conversión de efectivo de las cuentas por cobrar?
- f. ¿Cuál es el plazo para el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos?
- g. ¿Es posible obtener una mayor rentabilidad por las operaciones?
- h. ¿Qué se puede hacer para asegurar los flujos de efectivo para la organización?

Como puede apreciarse, las respuestas a las preguntas señaladas dependen del desempeño unificado que sean capaces de dar varias áreas como producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos.

A su vez, el desempeño requiere el establecimiento de estrategias como:

- a. Generación de indicadores para medir y controlar las actividades dirigidas a satisfacer a los clientes y/o consumidores.
- b. Mejora constante y continua de los procesos de operaciones.
- c. Disminuir el índice de rotación de los recursos humanos incentivando el acceso hacia la capacitación constante y continua, y aplicando promociones.
- d. Crear constante y continuamente valor, cumpliendo y sobrepasando las expectativas tanto de los dueños o accionistas como de los clientes y/o consumidores.

Para utilizar indicadores en el cuadro de mando integral, debe hacerse desde las cuatro perspectivas ya mencionadas (1. financiera, 2. satisfacción de los clientes, 3. procesos internos y 4. aprendizaje, innovación y mejora.), puesto que: **"Lo que no es susceptible de ser medido, no es posible de mejorarse"**. De esa manera, podrán enfocarse y monitorizarse todas las acciones que se ejecuten para poder alcanzar las estrategias, además de concluir acerca del éxito o fracaso de las mismas.



La eficiencia operativa refiere la realización de actividades con enfoque en la satisfacción de necesidades de acuerdo a las competencias del personal de cada área de la organización. Por ejemplo, un financiero debe intervenir en el control de costos para cuando un mercadólogo implemente un programa de medios, sin embargo, no intervendrá en los detalles, ya que no posee habilidades específicas para el cumplimiento de esta labor.

En el cuadro de mando integral, para la perspectiva financiera, pueden incluirse objetivos como la rentabilidad, que puede medirse a través de indicadores como retorno del capital empleado, el flujo de efectivo, donde se reflejen resultados positivos, además de proyecciones de ventas, márgenes de utilidad bruta y neta, el rendimiento de los activos, las utilidades por acción, valor económico agregado, índice de crecimiento en ventas y en ingresos, ingreso por unidad, etc.



En cuanto a la perspectiva del cliente y/o consumidor, un objetivo que puede considerarse es la percepción de satisfacción de necesidades, a través de la creación de valor, distinguiendo uno o varios segmentos de mercado por medio de un programa CRM (Customer Relationship Management o Administración de las relaciones con el cliente).

Ello puede hacerse a través de la entrega de un monedero electrónico para todo aquel que visite los puntos de venta, cuya efectividad se mediría a través de las bonificaciones efectuadas, además del índice de rotación de inventarios o la frecuencia de las visitas de los clientes, dado que siempre encontrarían lo que estuviesen necesitando.

Al respecto, los modelos de negocio⁸ no pueden durar para siempre, como consecuencia del continuo avance de la tecnología, además de los usos, modas, tendencias y obsolescencias. Por ejemplo, Microsoft perdió su liderazgo en el campo de la computación al tratar de seguir operando de la manera que lo hacía en el pasado, ya que, cuando Apple sacó al mercado las tabletas electrónicas, hubo un efecto de disminución en las ventas de las computadoras de escritorio y portátiles que contenían el sistema operativo Windows.

Google otorga permiso a otros fabricantes de dispositivos tecnológicos como Samsung para que puedan instalar el sistema operativo Android sin tener que pagar, a condición de mantener aplicaciones claves del sistema a través de las cuales los usuarios pueden adquirir libros, películas y software, lo que impulsó a Microsoft a cambiar sus políticas de negocio.

⁸ <http://www.businessinsider.com/microsoft-ceo-satya-nadella-on-missing-mobile-2015-7>
consultada el 14 de julio de 2015.



Por ello, se anunció que a finales de julio de 2015, se otorgaría el sistema operativo Windows 10 a los dispositivos electrónicos más recientes con ciertas mejoras y con nuevas aplicaciones para la compra de, lo que le facilitará a la compañía la obtención de nuevos ingresos, teniendo repercusión positiva en la rentabilidad, fin **(estrategia)** para el cual trabajan coordinadamente varias áreas de la misma empresa.

Más mediciones al respecto de la perspectiva cliente/consumidor son: el porcentaje de la participación de mercado que se detenta tomando en cuenta el segmento de mercado y el mercado meta. Además, puede ser útil un índice que mida la satisfacción del cliente y/o consumidor con respecto a la atención que se le prestó, de forma presencial o a distancia, mediante el uso de dispositivos electrónicos y encuestas, el porcentaje de disminución en las devoluciones de productos o la percepción del servicio en la atención al cliente a través de llamadas telefónicas.

En lo que refiere a los procesos internos, la departamentalización dificulta el establecimiento de mediciones estandarizadas de acuerdo a niveles particulares de desempeño, aunque debe procurarse que ello no constituya un obstáculo de relevancia. Es preciso mantener los procesos actuales y desarrollar nuevos para poder alcanzar la estrategia. Algunas mediciones a considerar son: número de certificaciones ISO, número de días sin accidentes en producción, rendimiento en uno o varios procesos de producción, tiempo promedio necesario para la salida al mercado de nuevos productos, etc.

La última perspectiva: aprendizaje, innovación y mejora tiene énfasis en la sobrevivencia de la organización. El personal aprende cosas nuevas y, de experiencias pasadas, innova permanentemente de acuerdo a su creatividad y mejora constante y continuamente de acuerdo a los retos a los cuales tiene que hacer frente, es decir, se adapta volviéndose apto de manera tanto teórica (aprendiendo) como práctica (desempeñando).



Lo expuesto requiere que los empleados tengan motivación y, por ende, ello es causa de baja rotación de personal a través de un ambiente laboral propicio. Recuérdese que el capital humano es el activo más valioso para una organización. Si se invierte en la capacitación de un empleado y posteriormente renuncia a la empresa representa un costo de oportunidad muy alto, ya que, durante un plazo importante, se pierde la capacidad de innovar, además de que nuevos empleados no pueden mejorar los procesos que apenas están conociendo, pues apenas están inmersos en optimizar su curva de aprendizaje.

Es importante mencionar que hay dificultad para asignar indicadores al trabajo altamente especializado. Por ejemplo, cuando un médico hace operaciones de trasplantes de órganos, revolucionando los procesos que se aplicarían regularmente, tendrían que considerarse otros indicadores para la medición del desempeño como, por ejemplo, relacionar los ingresos percibidos con ese tipo de servicios de gran valor.

La innovación hacia productos, procesos y servicios dependerá del aprendizaje del personal, lo que a su vez está relacionado con la generación de ingresos y la rentabilidad, es decir, la creación de valor que ya se ha mencionado.

La selección de indicadores tendrá que ver, al igual que con las demás perspectivas, con las estrategias que se hayan formulado. **Para detectar los más adecuados, es necesario tomar en cuenta:**

- a. Encuestas de satisfacción laboral: Para identificar aspectos relevantes relativos al clima organizacional, actitud para el empleo, el sentimiento de confianza para desempeñar puestos de dirección, etc.
- b. Encuestas de habilidades: Para la detección de las necesidades de capacitación (DNC), así los empleados podrán mejorar las habilidades que crean necesarias o aprender nuevas en beneficio de la organización.



- c. Nuevos procesos: En cuanto a la potencial mejora del desempeño en general. Por ejemplo, que se perfeccione la atención al cliente y se preste en menos tiempo.
- d. Bonos o recompensas: Vinculados con la productividad, como incentivo para que los empleados quieran capacitarse o en relación a la aportación que hacen por su labor (cuota de ventas, eficiencia en producción, etc.).
- e. Encuestas aplicadas a los clientes y/o consumidores: Las cuales permitirán obtener retroalimentación sobre la atención al cliente y sobre todo para identificar aquellas situaciones que demandan mejorarse de acuerdo a la percepción que se tenga.

Por su importancia, a continuación se presenta una **síntesis** de un extracto del artículo "**Putting the Balanced Scorecard to Work**"⁹ que fue escrito por **Robert S. Kaplan y David P. Norton** y publicado en el año 2000, por la Harvard Business School, en relación a los pasos para la implementación del cuadro de mando integral en las organizaciones:

1. Identificación de la unidad de negocio (Elección): Una unidad de negocio es un área que desarrolla una estrategia autónoma en relación a un producto o un segmento de mercado previamente identificado. Por ejemplo, empresas de nuevas tecnologías como Microsoft y Google tienen unidades de negocio distintas cuando se trata de dispositivos móviles, computadoras de escritorio o buscadores de internet.

⁹ El contenido que se incluye en negritas y en cursivas, se tomó de manera textual del documento referido.

En general, un cuadro de mando integral es apropiado para una unidad de negocio que tenga sus clientes propios, canales de distribución, instalaciones para producción, y medidas de desempeño financieras.

2. Primera ronda de entrevistas: En esta fase del proceso, los integrantes de la alta dirección intercambian impresiones con el administrador estratégico acerca de un primer esbozo del cuadro de mando integral, además de la misión, visión y estrategia de la organización lo que ayudará al establecimiento de objetivos estratégicos y los indicadores de desempeño a utilizar.

El documento referido, también menciona que es conveniente que el administrador estratégico entreviste a los accionistas y a los clientes y/o consumidores para conocer sus expectativas del negocio.

3. Primer taller ejecutivo: El equipo de la alta dirección, con la ayuda del administrador estratégico, conoce los detalles de la formulación del cuadro de mando integral.

Durante el taller, el grupo debate sobre las declaraciones propuestas de misión y estrategia hasta que se alcanza un consenso.

Posteriormente habrá que analizar:

Si tengo éxito con la visión y la estrategia, ¿cómo diferirá mi desempeño para los accionistas; los clientes; los procesos de negocio internos; para mi capacidad de innovar, crecer y mejorar?

4. Segunda ronda de entrevistas: El administrador estratégico debe enfocarse en obtener realimentación acerca del cuadro de mando integral potencial por medio de entrevistas a los mandos superiores, además de conocer aspectos críticos para la puesta en práctica de la herramienta.



5. Segundo taller ejecutivo: Es preciso que los mandos medios y superiores conformen equipos de trabajo para conversar acerca de la visión de la organización, las estrategias y el cuadro de mando integral preliminar. Asimismo, se debe:

- a. Analizar los indicadores de desempeño propuestos (Mediciones planteadas).
- b. Relacionar los programas, iniciativas o proyectos formales que se encuentran en marcha y las mediciones respectivas.

Al término del taller se les solicita a los participantes formular objetivos para cada una de las mediciones propuestas, incluyendo tasas específicas de mejora.

6. Tercer taller ejecutivo: Refiere un acuerdo final sobre los progresos alcanzados en los dos primeros talleres, ***para desarrollar objetivos ideales para cada medición del cuadro de mando integral***, además de establecer el desempeño apropiado para alcanzarlos. Debe procurarse, en todo momento, que los empleados estén al tanto de la herramienta que se pretende implementar cuidando que la comunicación no se distorsione cuando se propague en toda la organización.

7. Implementación: Un nuevo equipo deberá encargarse de la puesta en práctica de la herramienta. La labor incluye:

- a. Relacionar las mediciones a las bases de datos y a los sistemas de información.***
- b. Comunicar el cuadro de mando integral en toda la organización.***
- c. Fomentar y facilitar el desarrollo de mediciones de segundo nivel para las unidades descentralizadas.***



8. Revisiones periódicas: Los mandos superiores deben revisar con los administradores, de las unidades de negocio y departamentos, los logros que fueron alcanzados así como verificar el cumplimiento y cambiar las mediciones que no sean apropiadas con respecto a los objetivos estratégicos que fueron fijados.

Para concluir, se presenta un ejemplo con respecto a la formulación de objetivos estratégicos y los indicadores de desempeño con los cuales pueden relacionarse desde las cuatro perspectivas para la elaboración del cuadro de mando integral:

a. Perspectiva financiera

a.1 Objetivo estratégico: Rentabilidad

Indicadores de desempeño: Retorno sobre la inversión, márgenes de utilidad bruta y neta, valor económico agregado, etc.

a.2 Objetivo estratégico: Fortaleza financiera

Indicadores de desempeño: Análisis de flujos de ingresos.

a.3 Objetivo estratégico: Liderazgo en costos

Indicadores de desempeño: Análisis de tendencias de costos.

a.4 Objetivo estratégico: Mayores ventas

Indicadores de desempeño: Proyecciones de ventas vs. ventas reales.

a.5 Objetivo estratégico: Liderazgo en el mercado

Indicadores de desempeño: Porcentaje de participación que se detenta en el mercado.

b. Perspectiva del cliente

b.1 Objetivo estratégico: Satisfacción del cliente y/o consumidor

Indicadores de desempeño: Porcentaje de reducción de quejas de un periodo a otro y encuestas sobre distintos aspectos (servicio al cliente, tiempo de atención promedio, etc.).

b.2 Objetivo estratégico: Calidad

Indicadores de desempeño: Número de artículos defectuosos producidos.



b.3 Objetivo estratégico: Precios bajos

Indicadores de desempeño: Comparación de precios con la competencia directa.

c. Perspectiva de procesos internos

c.1 Objetivo estratégico: Seguridad

Indicadores de desempeño: Tasa de reducción de accidentes.

c.2 Objetivo estratégico: Eficiencia

Indicadores de desempeño: Porcentaje de reducción de tiempo en el mantenimiento de máquinas.

c.3 Objetivo estratégico: Productividad

Indicadores de desempeño: Unidades producidas vs. recursos utilizados.

d. Perspectiva de aprendizaje, innovación y mejora

d.1 Objetivo estratégico: Satisfacción laboral

Indicadores de desempeño: Encuestas sobre la percepción de los empleados acerca del clima laboral.

d.2 Objetivo estratégico: Innovación

Indicadores de desempeño: Número de lanzamientos de productos nuevos al mercado.

d.3 Objetivo estratégico: Productividad laboral

Indicadores de desempeño: Bonos otorgados a empleados.

d.4 Objetivo estratégico: Capacitación laboral

Indicadores de desempeño: Cursos completados.

d.5 Objetivo estratégico: Rotación de puestos.

Indicadores de desempeño: Ascensos otorgados.

Fuente: Matt H. Evans

<http://faculty.ksu.edu.sa/alashikh/my%20document/Finacial%20Management/The%20Balanced%20scorcard.pdf> (Consultado el 15 de agosto de 2017).

RESUMEN DE LA UNIDAD

Esta unidad desarrolla tres apartados que ayudan a comprender el proceso de seguimiento y evaluación de la estrategia.

En cada uno se hace hincapié en la importancia de una estrategia, pues implica riesgo, responsabilidad e implementación de la misma.

El administrador estratégico debe procurar que la información le sea de utilidad para la medición del desempeño y que se tomen en cuenta los puntos señalados.

La confiabilidad de la información se sustentará en la preparación y experiencia profesional de aquella o aquellas personas que reconozcan e interpreten los datos que se consideren útiles para el control de la estrategia.

Los indicadores en el control del plan estratégico se le conoce como indicador de gestión, y facilitan al administrador una revisión periódica de las acciones que se llevan a cabo para poder alcanzar un fin específico de acuerdo a lo que se plantea en la misión y visión de una organización.

Y como cada empresa requiere un cuadro de mando integral único de acuerdo a sus características, en esta unidad se revisaron el entorno de negocios donde se desenvuelve y sus requerimientos específicos.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía Sugerida

Autor	Capítulo	Páginas
Lynch, Richard	13	458-463
David R. Fred y David R. Forest	11	381-388
Nair Mohan	2,3 y 4	13-76

Bibliografía básica

Kaplan S., Robert y Norton P. David (2009). *El cuadro de mando integral* (3ª. Edición). Barcelona, España: Gestión 2000, 350 pp.

Lynch, Richard (2015). *Strategic Management* (Seventh edition). London, England Pearson, 801 pp.

David R., Fred & David R. Forest (2015). *Strategic Management. Concepts and Cases*. London, England: Pearson, 690 pp.

Dess, Lumpkin y Eisner (2011). *Administración estratégica, textos y casos* (5ª. Edición). México: Mc Graw Hill Interamericana, 580 pp.

Steiner, George (2008). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. Mexico D.F. CECSA.



Mohan, Nair (2004). *Essentials of Balanced Scorecard*. New Jersey: United States of America: John Wiley and Sons, Inc., 269 pp.

Bibliografía complementaria

ten Have, Steven, Wouter ten Have & Frans Stevens. (2003). *Key Management Models*. London: Pearson Education Limited, 214 pp.

Rodas C., Alejandro y Ma. Felicitas Arroyo Juárez (2011). *Administración Básica* (5ª. Edición). México, D.F.: Limusa, 420 pp.

Williams Kevan (2009). *Strategic Management*. Mason, Ohio: DK Publishing, 76 pp.

Thompson A., Arthur, Peteraf A. Margaret, Gamble E. John y Strickland II, A. J. (2014). *Crafting and Executing Strategy* (4a. Edition). México, D.F.: McGraw Hill, 921 pp.

Dobson, Paul, Starkey, Kenneth and Richards, John (2004). *Strategic Management. Issues and Cases* (2a. edition), México: Blackwell Publishing, 264 pp.



Sitios de internet

http://faculty.ksu.edu.sa/alashikh/my%20document/Financial%20Management/The%20Balanced%20scorecard.pdf	(Consultado el 11 de julio de 2015).
http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard	(Consultado el 11 de julio de 2015).
http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17ael_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf	(Consultado el 11 de julio de 2015).
http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf	(Consultado el 11 de julio de 2015).
http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/21421/1/sp06ne04.pdf	Consultado el 17 de junio de 2015).

UNIDAD 8

La administración estratégica, la ética y la responsabilidad social empresarial





OBJETIVO PARTICULAR

Analizar y discutir la relación entre las estrategias de la organización, la ética y la responsabilidad social empresarial, en el contexto de las organizaciones actuales.

TEMARIO DETALLADO (10 horas)

8. La administración estratégica, la ética y la responsabilidad social empresarial

8.1. Casos prácticos

INTRODUCCIÓN

En esta última unidad abordaremos dos temas imprescindibles que tienen que ver absolutamente con el proceso de la administración estratégica (AE): la ética organizacional y la responsabilidad social (RS). Estos dos conceptos son íntimamente aplicados a la actuación humana dentro de cada una de las etapas de este proceso de AE.

Tanto la ética como la responsabilidad social van más allá de buenos deseos y una disciplina apegada a ciertos códigos de la empresa, dejándonos varias reflexiones y tareas, de tal manera que se conviertan en fortalezas y factores competitivos de las empresas.



Por lo tanto será básico determinar de qué manera podamos relacionar estos dos conceptos con la empresa, generar las estrategias necesarias y promover de manera integral y permanente su práctica, de tal manera que se convierta como parte de la cultura organizacional.

En la búsqueda de esa interrelación de la ética y la responsabilidad social con la empresa nos encontraremos algunos conceptos que surgen en el lenguaje de éste ámbito, como la transparencia y la reputación; y también nos encontraremos procesos que nos obligan a estudiar (toma de decisiones) y que identifican la razón de ser en el estudio y análisis de la ética y RSE (responsabilidad social empresarial) dentro del análisis de la administración estratégica de cualquier organización.



De igual manera, a lo largo de este contenido iremos reflexionando el sin número de beneficios que experimentan las empresas cuando sus acciones van encaminadas no solo a la satisfacción de sus objetivos, sino a la atención y solución de las necesidades de las comunidades en que se encuentra inmersas. Para ello, terminaremos esta unidad con un par de ejemplos que nos harán pensar y reflexionar cómo es que a través de una buena estrategia en este ámbito nos puede llevar no solo a cumplir con los propósitos de la empresa, sino a ser aceptada y querida la empresa dentro de un contexto social, económico y global.

8.1. Casos prácticos

Abordando los primeros semestres de la Licenciatura en Administración, específicamente en las materias de Fundamentos de Administración y Ética en las organizaciones, recordemos que la ética como la responsabilidad social son dos aspectos que se relacionan íntimamente con las acciones del recurso humano de cualquier organización, ya sea pública o privada; por un lado la ética se concibe como una estructura de confianza, cultura y responsabilidad en los procesos directivos, sobre todo en la toma de decisiones, y por otro lado, la responsabilidad social como un conjunto de acciones que van más allá del altruismo y buena voluntad de las organizaciones, ambas generan una sinergia de mayor conciencia en los individuos, en su entorno organizacional y un compromiso con sus comunidades.

La ética se concibe como una ciencia que estudia los actos morales, ética y moral reivindican los valores en la sociedad. Si buscáramos un beneficio de un comportamiento ético y responsable seguramente se encontraría la reputación.

Atribuir buena reputación a una empresa es asegurar que su entorno se muestre dispuesto a confiar en ella, por lo que la reputación es producto de las acciones pasadas en el entorno con que se relaciona. La ética y la reputación son dos aspectos que promueven la disposición de los empleados al éxito, hay una fuerte relación entre los estándares éticos de una organización y la dedicación de sus empleados al bien común de la misma. Por último, conservar la reputación es fortalecer una ventaja competitiva de la empresa.

De los procesos organizacionales tanto operativos como estratégicos, sin duda la toma de decisiones es la que está más ligada a la ética, pues permite tener conciencia de los juicios de valor y los supuestos que operan de modo implícito en una cierta dinámica del proceso.

La ética se formula a través de normas y códigos y éstos están determinados por los ejecutivos que componen las comisiones. Así que la ética de las organizaciones dependerá de los actos de cada integrante, por lo que muchas entidades establecen un código de ética que genera parámetros de actuación de todos los empleados.

En el proceso estratégico de las organizaciones existen muchos puntos en donde se presenta la práctica de la ética organizacional, en este momento tomaremos algunos rubros:

- Toma de decisiones
- Conflicto de intereses
- Relaciones interpersonales
- Transparencia



Toma de decisiones

Con respecto a la toma de decisiones, preguntamos lo siguiente: ¿Por qué la toma de decisiones es punto central en la ética organizacional?, y, sobre todo, ¿qué tiene que ver con el aspecto estratégico? La respuesta es simple, la empresa es una entidad viviente, late de manera constante; y a diario tiene necesidades, sueños y sus logros son un premio a todos sus esfuerzos, disciplinas y sacrificios. Para ello, en todos los niveles de la organización se toman, evalúan e implementan las mejores decisiones. Estas decisiones no se podrían lograr si no existiese el talento humano en la empresa, el cual la hace vibrar, trabajar y lograr sus objetivos. Cuando hablamos de administración estratégica, el talento humano está conformado por los

responsables del timonel de la empresa, es decir de la alta gerencia y son ellos quienes se responsabilizan de la formulación de las estrategias, quienes toman las decisiones vitales de la organización y estas decisiones deben estar cimentadas por los valores y la misión que se ha promovido en la organización. Por lo mismo, en las empresas se formulan códigos de ética que definen los parámetros de actuación de cada integrante. Cuando se toma una decisión y se define una estrategia en la que están de por medio cientos de trabajadores o, en su defecto, el beneficio de cierta comunidad, es cuando realmente nos llega a la mente la importancia de hacerlo en un cuadro ético y responsable.

Conflicto de intereses.

Por otro lado, el conflicto de intereses es un tema muy ligado al proceso de toma de decisiones y se da cuando el juicio de una persona está indebidamente influenciado por un interés secundario, por lo regular de índole económica o personal. Este conflicto de intereses lo encontramos en numerosas decisiones de la vida de profesionales, directivos y empleados y tanto en organizaciones públicas como privadas.



Un ejemplo de esta situación es cuando una persona funge como directivo de una organización, pero a la vez es socio de una empresa que potencialmente puede ser proveedora de la que dirige. Entonces, en algún momento, se presentará el dilema de tomar decisiones con respecto a qué proveedores contratar, y no caer en la tentación de beneficiar con su puesto a la empresa en que él es socio.



Por ello en el proceso estratégico de las decisiones de la empresa, lo más ético es que, si estamos en esa posición, debemos abstenernos de dar un juicio, opinión o posicionamiento ante tal decisión, actuar con criterio preventivo y reconocer públicamente nuestra situación.

Relaciones interpersonales.

Este último inciso es básico, puesto que la eficiencia y el éxito de las estrategias es sin duda producto de una buena administración del recurso humano (capital humano). Y así es porque las personas llamadas trabajadores, empleados, subordinados, socios, etcétera, son quienes le dan vida y fin a las estrategias que se formulan en un escritorio. Estamos de acuerdo que las estrategias tienen como propósito derramar grandes contribuciones a un campo específico o la empresa en general, pero también es comprensible que nuestra sociedad valore los derechos y el bienestar de las personas. Por ello no es ético USAR a las personas solo como un medio para lograr un determinado fin.

Transparencia.

Si vemos la interacción de la empresa desde su perspectiva interna a través de sus accionistas, empleados, clientes y proveedores, debemos relacionar el buen hábito de la ética con la práctica del concepto de transparencia. Este último concepto muy de boga hoy en día en nuestro país, implica adoptar actitudes y acciones que generen confianza entre todos los miembros de la comunidad de una organización, además de una colaboración activa y proactiva con las autoridades. El comité de Transparencia de la OECD –Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo– la definió como “el proceso por el cual la información de las condiciones existentes permite acceder a la toma de decisiones y acciones de manera visible y entendible.”¹⁰

¹⁰ <http://ca-bi.com/blackbox/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Transparencia1.pdf> [Consulta 27/10/2015]



Asian Development Bank ADB –el equivalente al BID: Banco Interamericano de Desarrollo– define transparencia como “la disponibilidad y claridad de información al público general acerca de reglas gubernamentales, regulaciones y decisiones.”¹¹

La transparencia corporativa es una política del gobierno corporativo de una compañía, destinada a informar a la sociedad sobre sus actividades comerciales y financieras, su gestión, sus resultados y su aporte a la sociedad a través de la Responsabilidad Social Empresarial. “Es una herramienta que le permite a una empresa dar a conocer todos los aspectos que crean valor para ésta.”¹²

Estratégicamente, desde la perspectiva del Estado, podemos mencionar que un gobierno no sólo se basa en la aplicación de la ley, sino también en el compromiso permanente y ético de las autoridades y funcionarios con los ciudadanos; y en este sentido, es vital la incorporación de los principios de transparencia y responsabilidad social en las organizaciones e instituciones de todos los sectores de una sociedad.

La transparencia es un factor que juega papeles muy importantes entre la interacción de las organizaciones con sus homónimas y con el estado; además de crear confianza, también es cimiento para promover la lealtad y seguridad de las transacciones que realizan entre éstas. La información sincera sobre las actividades de la empresa genera esa confianza empezando por los propios miembros de la organización. Dependiendo de las circunstancias, en ocasiones será indispensable la intervención de los líderes para explicar determinadas actuaciones de sus compañías con impacto en la opinión pública. Por desgracia, ya sea por exceso de prudencia o por sus posibles implicaciones legales, no siempre es así. El resultado es una percepción de falta de transparencia.

¹¹ <http://ca-bi.com/blackbox/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Transparencia1.pdf> [Consulta 27/10/2015]

¹² <http://www.guioteca.com/rse/transparencia-corporativa-en-que-consiste/> [Consultado 27/10/2015]



La ética y la transparencia son elementos intangibles que resultan ser pilares fundamentales de la responsabilidad social de una organización¹³. Los lineamientos con los que cuenta una empresa deben definirla como una organización transparente, a través de políticas de apertura informativa y diálogo. También es importante diseñar reglas claras en todos los marcos de actuación y de este modo establecer controles y mecanismos para las políticas de actuación.

En México, la transparencia ha sido un punto de interés y de implementación en todos los sectores de la sociedad, y para ello encontramos un gran número de instituciones gubernamentales que monitorizan la transparencias de las prácticas tanto públicas como privadas, como ejemplo ello tenemos a: INAI (Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de datos), IFAI (Instituto Federal al Acceso a la Información), INFOMEX (Información del sistema mexicano), POT (Portal de obligaciones de transparencia) DECLARANET (declaración de ingresos a través de la red), CEVIFAI (Centro virtual de formación en acceso a la información y protección de datos). En todos estos portales se puede solicitar la información que, como ciudadanos, tenemos derecho a saber: cómo se utilizan nuestros recursos en el gobierno.

La Responsabilidad Social Empresarial

La ética como un parámetro de valores encaminados positivamente hacia el juicio y las acciones de la empresa, está secundada por la RSE (responsabilidad social empresarial), y ésta abarca diferentes dimensiones para la empresa, a través de compromisos con la sociedad, el medio ambiente ecológico, sus clientes y proveedores y sobre todo con su medio ambiente organizacional interno; por lo que uno de los objetivos en su práctica es generar estrategias competitivas.

¹³ http://www.gestrategica.org/templates/noticias_detalle.php?id=819



“La RSE consiste en una integración balanceada, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales, económicas y ambientales con el propósito de beneficiar a las personas, las comunidades y a la sociedad en general.”¹⁴

*"La responsabilidad social de la empresa (RSE) es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación."*¹⁵

¿Por qué la empresa estratégicamente debe ser socialmente responsable? Respondiendo a esto, la RSE al día de hoy se convierte en una obligación en la medida en que la empresa debe responder a sus accionistas, empleados, clientes, proveedores y a la sociedad en la que se desarrolla. De igual manera es responsable con el medio ambiente que se ve afectado en mayor o menor medida por su propia actividad productiva. Tiene el deber ético de generar riqueza sin **destruir valor**.

Hablar de responsabilidad, primero que nada, es hablar de capacidad para responder. Por eso se puede afirmar que nadie puede ser responsable de aquello de lo que no es capaz. Pero ser capaz no significa estar obligado, sino antes que nada ser capaz significa tener conciencia del papel que juega la empresa con su comunidad y con el entorno externo así como con los recursos naturales del planeta.

¹⁴ <http://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>

¹⁵ <http://www.ilo.org/inform/online-information-resources/research-guides/corporate-social-responsibility/lang--es/index.htm>



La responsabilidad social como estrategia empresarial implica prácticas responsables y continuas, y no que sean temporales y coyunturales. Dichas prácticas deben tener criterios sustentables y éticos, no basta lo medioambiental, también requiere de acciones sociales, laborales, culturales, contractuales y legales.

Una buena estrategia basada en la responsabilidad social facilita en lo interno la creación de ventajas competitivas.

Para ejemplificar la frase anterior, diremos que la capacitación, el reconocimiento y el plan de carrera para los trabajadores promueven una mayor productividad, debido a que los trabajadores se identifican plenamente con su puesto y las actividades de producción y así lograr mayor sentido de pertenencia y compromiso con la empresa. Además, favorece el entorno interno de la empresa al valorar del papel de cada miembro. Lo mismo ocurre con el entorno externo de la empresa al tener en cuenta el impacto social de las estrategias para formar y fortalecer el capital humano que se proyecte en la innovación de productos que hagan más eficiente y placentera la vida de la sociedad.

*“La responsabilidad social debe ser parte del manejo de la reputación y no debe existir aislada de las estrategias de crecimiento; si se implementa correctamente, se podrá entrar a un círculo virtuoso que beneficie positivamente la imagen así como construir un impacto social.”*¹⁶

Según un estudio de la consultora Hill and Knowlton and Yankelovich Partners, ser una empresa responsable socialmente representa las siguientes ventajas:¹⁷

¹⁶ Paniagua, Andrea (31 Agosto 2015). “El impacto de la RSC en la imagen de la empresa parte 1”. Revista *Ganar-Ganar*, 13 (75), pp. 34-35.

¹⁷ www.mundoejecutivo.com.mx

<https://matchmxl.wordpress.com/2011/02/04/las-6-ventajas-de-convertir-tu-negocio-en-esr/>

- Fidelidad de clientes debido a que una empresa que se compromete crea una imagen positiva. Una encuesta de la agencia Edelman PR Worldwide, mostró que 70% del consumidor mexicano promedio confía más en una empresa asociada con una ONG que en otras firmas similares sin un plan de responsabilidad social.
- Atrae inversionistas: Las empresas líderes son frecuentemente destacadas en los medios de comunicación, incluidos en fondos éticos y recomendadas a los fondos de inversión.
- Aumenta los niveles de satisfacción de los empleados y reducen la rotación. Cherson Group señala que 80% de las personas prefieren trabajar en una empresa que sea socialmente responsable.
- Mejora la relación con el entorno e incrementa la influencia de la empresa en la sociedad y genera nexos que pueden desencadenar proyectos sociales conjuntos con otras empresas.
- Reduce los costos operativos a través del reciclaje y la optimización de la energía. Por ejemplo, Dow Chemical redujo la producción de 26 químicos tóxicos en sus procesos, lo que le significa un ahorro anual de 5.4 millones de dólares.
- Posiciona y diferencia la marca frente a la competencia, ya que le da un valor agregado a sus servicios y mejora el desempeño financiero de la empresa. Según un estudio de *Business and Society Review* este tipo de corporaciones suele tener un desempeño financiero de 2 a 3 veces superior a aquéllas que no.

Para diseñar e implementar una estrategia con tonos de Responsabilidad Social y que su impacto llegue a ser positivo hacia la imagen de la organización, es



necesario primero entender a detalle las razones por las que se lleve a cabo y los beneficios esperados¹⁸.

El diseño correcto empieza por cuatro etapas: Evaluar, Realignar, Aplicar y Comunicar.

Evaluar

Permite medir si las estrategias de responsabilidad social que se han realizado responden tanto a los objetivos económicos de largo plazo como al mejoramiento social o medioambiental. De otra forma, se corre el riesgo de mal utilizar recursos financieros e incluso dañar la reputación de la empresa.

Algunas cuestiones que podemos considerar para evaluarlos podrían ser las siguientes:

¿De qué forma se busca que mis actividades de responsabilidad social impacten la percepción que nuestro cliente tiene de nosotros? ¿Hacemos un buen trabajo compartiendo nuestros valores? ¿Mis actividades de responsabilidad social están realmente beneficiando a quien debe de beneficiar? ¿Mis esfuerzos sociales y medioambientales están en sintonía con los valores de los fundadores de mi empresa?

Realignar

Una vez que se tienen respuestas a las preguntas anteriores, es más fácil conocer el lugar que tiene la empresa en la mente de los interesados, y esas respuestas serán el timón para guiar la estrategia hacia un impacto y reputación positiva y efectiva. En el caso de que haya que cambiar, el nuevo enfoque de la

¹⁸ Paniagua, Ana (septiembre 2015).). "El impacto de la RSC en la imagen de la empresa, parte 2". *Ganar-Ganar*, año 13 (76), pp. 52-55.

responsabilidad social deberá abarcar a todas las instancias de la empresa, como parte integral de sus actividades. Muy en particular, no deberá trabajar de forma aislada de las áreas de comunicación interna y externa. Los mensajes y las acciones de la empresa deberán ser consistentes con los valores y prioridades previamente identificados e idealmente deben incluir a consumidores, beneficiarios y empleados de todos los niveles.

Aplicar

Aun cuando es necesario identificar los valores y alinear las estrategias de la responsabilidad social a la estrategia global de la empresa, decidir cuál es la mejor forma de aplicarla, no siempre es fácil.

Un ejemplo es cuando analizamos las estrategias de comunicación de algunas refresqueras como Coca-Cola, cuya imagen de marca y de comunicación está basada en la familia y la amistad; pero sus esfuerzos estratégicos de responsabilidad social no están centradas en combate a la obesidad. Esto es obvio, la primera estrategia de familia promueve el consumo y, por ende, responde a la búsqueda de un crecimiento económico de la empresa, en tanto que la segunda estrategia (de responsabilidad) busca no relacionar acciones que afecten su producto con respecto a problemas de salud en la sociedad.

Comunicar

La comunicación en este rubro va más allá de la interacción de individuos, se convierte en una acción de respeto e integración hacia la comunidad y promueve la participación de todos los niveles y áreas de trabajo. Sin comunicación, la responsabilidad social difícilmente estrechará lazos con consumidores y actores relevantes, no se incidirá en los hábitos de compra ni se fomentará la lealtad de los clientes.

La responsabilidad social, cuando es aplicada correctamente como estrategia, generara beneficios notables; pero para contar con una responsabilidad social eficiente se necesita de un cumplimiento simultáneo de varias responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas; a la agrupación de estas responsabilidades se le llama Pirámide de Carroll, que fue desarrollada por Dr. Archie B. Carroll (1991), autor y profesor de gestión de negocios, quien identifica cuatro zonas o clases de responsabilidades sociales de las empresas.¹⁹

Esta pirámide es una herramienta que, si se sabe utilizar como estrategia en las organizaciones, ayudará a definir áreas de acción en términos de responsabilidad social empresarial. Es a través de la pirámide que las empresas tienen los criterios que necesitan a la mano para poder diseñar políticas de RSE.



Figura 8.1 Pirámide de Carrol. Elaboración del autor de esta unidad.

Las cuatro responsabilidades que componen la pirámide son:

¹⁹ <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=020E8B4C-E290-4F10-AD75-E9D5A2D5208C.PDF>

Responsabilidades económicas²⁰

Constituye a la base de la pirámide, la cual es relacionada con la producción, venta, distribución de algún bien o de la prestación de servicios que se llegan a solicitar o necesitar, y al realizar estas actividades genera una ganancia aceptable en el proceso. Las ganancias son uno de los objetivos principales por lo que se constituye una organización, y dependerá de las estrategias que la compañía implemente para que estas ganancias sigan creciendo.

Responsabilidades legales

El cumplir con todos los aspectos legales así como con las reglas básicas con las cuales deben operar los negocios, además de ser una obligación, hace a una compañía confiable.

Responsabilidades éticas

Se refieren a la obligación de hacer lo correcto, justo y razonable, así como de evitar o minimizar el daño a los grupos de interés (empleados, consumidores, medio ambiente y otros). Implican respetar las actividades y prácticas que la sociedad espera, evitando las que sus miembros rechazan, aun cuando éstas no se encuentren prohibidas por la ley.

Responsabilidades filantrópicas

Comprenden aquellas acciones corporativas que responden a las expectativas sociales sobre la buena ciudadanía corporativa. Incluyen el involucramiento activo de las empresas en actividades o programas que promueven el bienestar social y mejoren la calidad de vida de la población. La diferencia entre éstas y las responsabilidades éticas radica en que las segundas surgen porque la empresa quiere cumplir con las normas éticas de la sociedad; mientras que las primeras no

²⁰ http://fci.uib.es/digitalAssets/175/175836_dossier_rse.pdf



son una norma esperada en un sentido ético o moral, sino que representan más bien una actividad voluntaria de parte de las empresas, aun cuando siempre existe la expectativa social de que éstas las sigan.

El aplicar adecuadamente la pirámide de Carroll generará que **la organización tenga una eficiente responsabilidad social y llegue a ser un segmento clave para el desarrollo de estrategias. Al forjar una estrategia con responsabilidad social se debe evaluar la pirámide de Carroll para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con que cuenta, a fin de saber dónde actuar o saber mejorar, y donde la responsabilidad social sea una estrategia que implique correctamente todos los segmentos, evitando así la pérdida de dirección.**

Como último punto de esta unidad, nos daremos a la tarea de ejemplificar algunos casos en donde la responsabilidad social y la ética han sido protagonistas y parte de la estrategia de la empresa, a fin de lograr el suficiente impacto en la sociedad; de igual manera, abordaremos un caso en donde la empresa sufre grandes consecuencias por dejar a un lado la ética y la responsabilidad social.

Primer caso: Wal-Mart

El primer caso que analizaremos es Wal-Mart de México y Centroamérica²¹. Wal-Mart es una compañía que ha sabido utilizar la ética y la responsabilidad social como parte de una estrategia para que sus clientes le sean fieles, creando, a la vez, un mejor desarrollo para extenderse. Las creencias éticas que tiene Wal-Mart a la hora de operar sus prácticas de negocios son "respeto a la persona", "servicio al cliente" y "búsqueda de la excelencia". Esta compañía implementó de manera

²¹ <http://www.ganar-ganar.mx/informes-rsc-2014.html>
http://www.xdesign.com.mx/walmart/2014/medio_ambiente/index.html



interna una área de ética que se encargó de difundir y promover la cultura Wal-Mart²².

Wal-Mart se encuentra en 571 ciudades de México y Centro América, y aun quiere expandirse más. El éxito que tiene Wal-Mart en las ciudades ya establecidas es que, cuando llega a ellas, busca tener una interacción con las comunidades locales, establecer una relación cercana que se enfoca en reducir el impacto de operación, generar valor a las comunidades y convertirse en un miembro valioso de éstas. Las acciones de responsabilidad social las divide en tres pilares: social, medio ambiente y gobierno corporativo; y 5 grupos de interés: comunidad, asociados, proveedores, clientes e inversionistas asociados, cuidando estos puntos estratégicos para una RS eficiente y eficaz, que abarque sectores cuyo impacto social sea mayor y obtenga más beneficios como compañía.

Wal-Mart, como ya lo mencionamos, cuenta con presencia en varias ciudades de México y Centroamérica, y dado que en algunas de ellas existe el hambre, decidió adquirir la responsabilidad de desarrollar una manera en que las comunidades tuvieran acceso a la alimentación sustentable por medio de donativos en especie (alimentos de sus tiendas y centros de distribución); otra de las maneras de ayudar a estas comunidades es impulsando a las familiar a construir huertos, granjas y sistemas de captación de agua.

También apoya a los pequeños proveedores nacionales, recicla residuos, suministra energía renovable, capacita a los asociados en seguridad y salud y crea grupos de voluntarios para mejorar espacios públicos en sus propias comunidades

²² http://www.walmartmexicoycam.com.mx/declaracion_de_etica.html#sthash.ZpotEzq1.dpuf

Segundo caso: Enron

Este caso trata de la compañía Enron (2001) y su falta de una estrategia relacionada con la ética y con la responsabilidad social. Recordemos que la empresa Enron Corporation fue una empresa del rubro de los energéticos (eléctrica) cuyo objetivo, desgraciadamente, era solo el de generar ganancias, objetivo compartido con varios empleados de la compañía que hicieron lo necesario para cumplirlo.

Una práctica que hizo más inconscientes a sus empleados fue promover competencias entre ellos, quienes, de acuerdo a su rendimiento, ganaban premios, lo que promovió en los ejecutivos la pérdida de valores tanto personales como de la organización. Los ejecutivos encargados de tomar decisiones planearon estrategias para obtener ganancias y más inversionistas, sin ver el futuro de toda la compañía y de sus trabajadores. La falta de ética que habían generado en su estrategia fue que los ejecutivos cobraban gran parte de su salario en acciones, lo que les motivaba a inflar y maquillar sus informes para que los beneficios aparentes fueran mayores y aumentaran de valor las acciones de la empresa. Se puede decir que los directivos no actuaron éticamente al dejar de analizar la situación de la empresa y la responsabilidad, dañando a los accionistas a través del fraude y engaño.

La problemática que muestra el caso de la compañía Enron, involucra directamente el trabajo de los comités de auditoría, en el cual los profesionales de diferentes áreas como contabilidad, auditoría, incluso abogados y hasta el mismo sistema bancario perdieron su ética, dejándose llevar por la avaricia del dinero. Errores, tales como la falta de conocimiento e inspección de los balances por parte de los inversionistas y de las mismas entidades del gobierno, la ausencia de conocimiento e interpretación por parte de ejecutivos acerca de los manejos contables y comerciales que se le daban a la compañía y la falta de legislación del mercado bursátil, llevaron a Enron y a sus inversionistas a la quiebra, quedando miles de personas sin empleo. Por lo cual en el año 2001, a cinco años de su creación, la empresa comenzó a levantar sospechas, en el gobierno estadounidense, lo que



hizo que les realizaran una auditoría, con la que se descubrió su real estatus financiero y salieron a flote varios fraudes. Con ello, Enron se declaró en bancarrota, afectando a un sinnúmero de accionistas y trabajadores.

Como lo mencionamos, la ética de una compañía se ve implicada en primera instancia por las acciones de sus accionistas, dueños, directivos y trabajadores. Si bien es cierto que uno de los objetivos, tanto de la ética organizacional como de la responsabilidad social, es generar y promover una buena imagen de la empresa, ésta debe ganarse a pulso con trabajo y no con apariencias; de ninguna manera, maquillar a una empresa es la respuesta para atraer los mercados, pero sí es la salida más fácil para destruirla, ya que dejar a un lado los códigos de ética en su práctica organizacional lo único que causa es conflicto, desconfianza y pérdida total de la empresa.

Tercer caso: Ford

Este caso es muy interesante, ya que la estrategia que actualmente (2015) pretende seguir esta empresa es la de apoyar a los clientes consumidores de sus autos a resolver el problema de movilidad ciudadana²³. Sabiendo que la Ciudad de México es una de las ciudades más grandes del mundo, con una población aproximada de 20 millones de habitantes, por lo que tiene como consecuencia problemas de alta densidad y de movilidad; en esta ciudad aproximadamente existen 4 millones de vehículos en circulación y se llevan a cabo un total de 22 millones de traslados al día, lo que significa más de un traslado por persona al día. Por ello la compañía Ford busca la manera o la estrategia de conectarse con la gente y ha lanzado un reto a través de una convocatoria que ha denominado “Mobility Change”, la cual está dirigida a toda persona que sea diseñadora y programadora en cualesquiera ciudades a nivel mundial en donde tenga presencia FORD. El reto es crear una aplicación para dispositivos móviles donde la idea es ayudar al automovilista al uso

²³ http://mexicocity-mobility.devpost.com/details/landing_spanish#



eficiente de su tiempo de traslado, reduciendo el tráfico al aumentar rutas más rápidas y seguras, promoviendo el uso del automóvil compartido y aumentando la calidad del tránsito local, permitiendo, finalmente, un viaje agradable y seguro, además de reducir la contaminación y mejorar las condiciones del medio ambiente.

Cuarto caso: Adidas

Las estrategias publicitarias son un recurso que muchas empresas han utilizado para darse a conocer o para promocionar sus productos y así obtener mayores beneficios en el mercado o contra sus competidores; pero cuando se transmite publicidad engañosa no solo se transparenta una ética distorsionada, sino que, además, se ponen en riesgo aspectos como credibilidad, imagen, reputación y todo lo que ha ganado la empresa a través del tiempo.

Este el caso de la compañía Adidas de México, la empresa (2015) llevó a cabo conductas ilícitas consistentes en la emisión de publicidad engañosa en medios públicos televisivos y electrónicos, al efectuar declaraciones infundadas y sin sustento científico, pues se afirmó que el uso de los zapatos deportivos “Easy Tone” causa más firmeza y tonicidad en los músculos en 28%, así como más fortaleza en los músculos de la pantorrilla y en los tendones en 11%, comparado con un zapato común para caminar. Pero en ningún momento ocurrió lo que ellos prometían.

De un engaño pueden resultar problemas económicos, la merma en la lealtad de los clientes y de la reputación que la compañía debe mantener.

Existe en México el “Consejo de autorregulación y ética publicitaria”, que busca que toda publicidad trabaje en pro de una publicidad ética y responsable; sin embargo, los huecos legales han permitido que distintos anuncios se cuelen sin cumplir con las normas mínimas del gremio, y ha dado paso a casos de publicidad engañosa.²⁴

²⁴ <http://www.altonivel.com.mx/33520-por-una-publicidad-responsable-autorregulate.html>



Para contrarrestar estos fenómenos, distintas instancias han lanzado iniciativas en México, pues existen amenazas latentes que ponen en riesgo el nivel publicitario en el país, que es muy alto. Al tratar de evitar la publicidad engañosa para los consumidores, se necesitan esfuerzos para lograr un compromiso ético por parte de todos los involucrados en el proceso publicitario, es fundamental la participación de instancias como la Profeco, Cofepris o la misma Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad (AMAP).

RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad hemos abordado dos conceptos: la ética organizacional y la responsabilidad social; concluimos que estos conceptos no pueden estar aislados en todo el proceso integral de la administración estratégica, es decir, hay que considerarlos desde la formulación, implementación, evaluación, hasta el seguimiento de las estrategias. Por otro lado, si queremos verlas como fortalezas, tanto a la ética como a la responsabilidad social, diremos que si nos enfocamos a aplicarlas de manera permanente y en forma positiva, entonces las consideramos a la larga como ventajas competitivas.

Estos dos conceptos son de utilidad para poder planear correctamente una estrategia y de ésta obtener beneficios, entonces decimos que una buena ética, utilizada como estrategia, dependerá de cómo la compañía la implemente, de manera que todos los integrantes la practiquen; esto se resolverá con la creación de algún código de ética para todos, para que permanezcan los valores, para generar criterios de cómo actuar de cada empleado. Así la ética influirá en la manera interna de la empresa.

En la existencia del proceso estratégico de las organizaciones, la práctica de la ética la podemos implicar en la toma de decisiones, en los conflictos de intereses, en las relaciones interpersonales y la transparencia.

La responsabilidad social, al igual que la ética, se ha convertido en una inversión para el desarrollo social, en donde tiene diferentes dimensiones, pues la empresa tiene obligaciones con la sociedad, el medio ambiente, los proveedores, clientes,



trabajadores, accionistas y con ella misma, generando un correcto manejo y cumpliendo una estrategia competitiva.

La ética y la responsabilidad forman parte de la administración estratégica, ya que estos factores se ven reflejados en la toma de decisiones de los ejecutivos, de las acciones que realiza la compañía con la sociedad. La responsabilidad social es un factor para ver el comportamiento externo, la manera en que se comporta la empresa con la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía Sugerida

Autor	Capítulo	Páginas
Castillejos Allard, Miryan.	Texto completo	533- 539
Castelló Muñoz.	Texto completo	523-536
David R. Fred.	10	309-328
Gallardo H, José.	3	50-86
Hill, Charles y Gereth, Jones.	11	345-377
Thompson, Arthur, Peteraf, A.J.	9	286-321
Wheelen, Thomas L. y Hunger, J. David	3	76-101

Bibliografía básica

Castillejos Allard, Miryan; Zavaleta Herrera, Sandra Beatriz y Canseco López, Pedro Antonio (2015). "Programa de capacitación: ética con responsabilidad social en una empresa privada". En Global Conference on Business and Finance Proceedings. Vol. 10, No. 1, pp. 533- 539.

Castelló Muñoz, Enrique (2006). "El compromiso de la empresa con la sociedad". *Boletín de Estudios Económicos*. Vol. 61, No. 189, pp. 523-536



David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14ª edición). México: Pearson educación, 404 pp.

Gallardo Hernández, José Ramón (2012). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. México. Alfaomega, 570pp.

“Ganar-Ganar. Viejas y nuevas dimensiones de la RSE” (2015). *Revista Ganar-Ganar*. No. 71: 8-10.

“Ganar-Ganar. Huella social de los secretos que debes conocer” (2015). *Revista Ganar-Ganar*. No. 73: 8-10.

Godos-Diez, José Luis y Fernández-Gago, Roberto (2011). “¿Cómo se percibe la dirección socialmente responsable por parte de los altos directivos de empresas en España?” *Universia Business Review*. No. 29.

Hill, Charles W.L y Gareth R. Jones (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral* (9a. edición). México: Mc Graw Hill, 929 pp.

Paniagua, Andrea (31 Agosto 2015). “El impacto de la RSC en la imagen de la empresa. Parte 1”. *Revista Ganar-Ganar*, 75: 34-35.

Thompson, Arthur, Margaet, Petaraf, A.J. Strickland y John E, Gamble (2012). *Administración estratégica: teoría y casos* (4a. Edición). México: McGraw Hill, 698pp.

Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David (2013). *Administración estratégica y política de negocios: hacia la sostenibilidad global* (13a. Ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson, 606 pp.



Bibliografía complementaria

Dobson Paul, Starkey Kenneth, Richards John (2004). *Strategic Management Issues and Cases* (2a. Edición). Reino Unido: Blackwell Publishing, 264 pp.

Flores-Ortiz, María Virginia, Alfonso Vega-López y Edgar Armando Chávez-Moreno (2015). “La responsabilidad social empresarial como factor de competitividad en la industria maquiladora de Tijuana, B.C., México”. (Spanish). *Global Conference on Business & Finance Proceedings*. Vol. 10, No. 1: 759-768.

Sitios de internet

Sitio	Descripción
http://ca-bi.com/blackbox/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Transparencia1.pdf	En esta página da mención a la importancia y origen de la transparencia.
http://www.quioteca.com/rse/transparencia-corporativa-en-que-consiste/	Es una página de la transparencia corporativa.
http://www.gestrategica.org/templates/noticias_detalle.php?id=819	Es una página sobre la ética y la transparencia pilares fundamentales de la responsabilidad social.
http://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf	Sitio web mención sobre la ISO 26000.
http://www.ilo.org/inform/online-information-resources/research-guides/corporate-social-responsibility/lang--es/index.htm	Es una página sobre la definición de responsabilidad social corporativa.
https://matchmxl.wordpress.com/2011/02/04/las-6-ventajas-de-convertir-tu-negocio-en-esr/	Es una página de internet que menciona sobre las 6 ventajas de convertir tu negocio en ESR.
http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=020E8B4C-E290-4F10-AD75-E9D5A2D5208C.PDF	Es un sitio Web sobre la responsabilidad social.
http://fci.uib.es/digitalAssets/175/175836_dossier_rse.pdf	Es un sitio sobre la responsabilidad social y la pirámide de Carroll.
http://www.xdesign.com.mx/walmart/2014/medio_ambiente/index.html	Es una página de internet de Walmart y relación con la responsabilidad social.



http://www.walmartmexicoycam.com.mx/declaracion_de_etica.html#sthas_h.ZpotEzq1.dpuf	Caso donde la empresa Walmart usa la ética y la responsabilidad como estrategia.
http://mexicocity-mobility.devpost.com/details/landing_spanish#	Sitio Web sobre la Convocatoria e información del caso Ford.
http://www.serresponsable.com/2015/05/01/etica-en-la-empresa/	Es una página para saber implementar la responsabilidad social.
http://www.ganar-ganar.mx/informes-rsc-2014.html	Esta página de internet encontramos distintos informes de responsabilidad social de distintas compañías.
https://books.google.com.mx/books?id=UyYks_L0Wr8C&lpg=PA62&ots=bz9Ndokd8V&dq=prevision%20en%20la%20administracion%20estrategica&pg=PR7#v=onepage&q=prevision%20en%20la%20administracion%20estrategica&f=false	En esta página de internet, es información con ejemplos que te ayudara a conocer más sobre este tema.



Facultad de Contaduría y Administración
Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia