



APUNTE ELECTRÓNICO

Administración Estratégica

Licenciatura en Administración



COLABORADORES

DIRECTOR DE LA FCA

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez

SECRETARIO GENERAL

Dr. Armando Tomé González

COORDINACIÓN GENERAL

Mtra. Gabriela Montero Montiel

Jefa del Centro de Educación a Distancia y
Gestión del Conocimiento

COORDINACIÓN ACADÉMICA

Mtro. Francisco Hernández Mendoza
FCA-UNAM

COORDINACIÓN DE MULTIMEDIOS

L. A. Heber Javier Méndez Grajeda
FCA-UNAM

AUTORES

DISEÑO INSTRUCCIONAL

CORRECCIÓN DE ESTILO

DISEÑO DE PORTADAS

L.CG. Ricardo Alberto Báez Caballero

DISEÑO EDITORIAL

L.D. y C.V. Verónica Martínez Pérez



Dr. Enrique Luis Graue Wiechers
Rector

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas
Secretario General



Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Director

Dr. Armando Tomé González
Secretario General



Mtra. Gabriela Montero Montiel
Jefa del Centro de Educación a Distancia
y Gestión del Conocimiento / FCA

Administración Estratégica

Apunte electrónico

Edición: agosto 2017.

D.R. © 2010 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
Ciudad Universitaria, Delegación Coyoacán, C.P. 04510, México, Ciudad de México

Facultad de Contaduría y Administración
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria
Delegación Coyoacán, C.P. 04510, México, Ciudad de México.

ISBN: En trámite
Plan de estudios 2012, actualizado 2016

“Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales”

“Reservados todos los derechos bajo las normas internacionales. Se le otorga el acceso no exclusivo y no transferible para leer el texto de esta edición electrónica en la pantalla. Puede ser reproducido con fines no lucrativos, siempre y cuando no se mutile, se cite la fuente completa y su dirección electrónica; de otra forma, se requiere la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.”

Hecho en México



INTRODUCCIÓN

El concepto de administración estratégica no es un tema nuevo en este 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, conoceremos las características del pensamiento estratégico y se explicará cómo las organizaciones incorporan dicho pensamiento en sus procesos de administración (unidad 1).

En las unidades posteriores nos enfocaremos al proceso de la planeación estratégica, el análisis interno y externo de la organización (unidad 2 y 3), pasando por el diseño e implementación y control de la estrategia (unidades 4 y 5). La unidad 6 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. En la última unidad se analizarán y discutirán casos de administración estratégica.



OBJETIVO GENERAL

El alumno comprenderá y aplicará los conceptos y técnicas fundamentales de la administración estratégica en diferentes tipos de organizaciones para lograr ventajas competitivas afines a la sustentabilidad.

TEMARIO DETALLADO

(64 horas)

1. El pensamiento estratégico en las organizaciones.	8
2. El proceso de la planeación estratégica	6
3. Análisis interno y externo de la organización	10
4. Diseño e implementación de la estrategia	12
5. Control de la estrategia	8
6. La administración estratégica, la ética y la responsabilidad social empresarial	8
7. Casos de administración estratégica en las organizaciones	12
TOTAL	64

ESTRUCTURA CONCEPTUAL





UNIDAD 1

EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES





OBJETIVO PARTICULAR

Identificará las características del pensamiento estratégico y explicará cómo las organizaciones incorporan el pensamiento estratégico en sus procesos de administración.

TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

1. El pensamiento estratégico en las organizaciones.

1.1 Importancia del pensamiento estratégico

1.2 Características del pensamiento estratégico en las organizaciones

1.3 Escuelas del pensamiento estratégico

1.4 Análisis de ejemplos de la aplicación del pensamiento estratégico en las organizaciones

INTRODUCCIÓN

Bienvenido a esta 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: estrategia, planeación estratégica, visión, misión, FODA, etc., Ahora observarás que esas nociones se aplican en un nuevo contexto que se llama administración estratégica, que proviene de un trasfondo histórico del pensamiento estratégico.

La importancia de comenzar con estos elementos es subrayar que, por un lado, lo que aprendiste anteriormente sobre administración debe considerarse como parte de un proceso que te ha permitido escalar y actualizar tus conocimientos en administración. Tomando como punto de partida esto, comenzaremos el siguiente nivel que es ubicar el pensamiento estratégico en la administración y la implantación del mismo en 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 Importancia del pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico no proviene, como ustedes saben, del ámbito empresarial. El término estrategia tiene origen aristocrático, remoto –incluso clásico- y de un círculo más definido: el militar.

La palabra estrategia proviene del griego *strategos* (στρατηγός) que, a su vez, se divide en dos términos: *stratos* (ejército) y *agein* (conductor, guía) que significa literalmente “guía del ejército”. Wilkinson y Kannan (2013, pág. 4) afirman que se puede traducir como general, pero también en una forma más restringida puede confinarse al “arte del general” o al “arte de arreglar tropas”

La primera vez que se utilizó este concepto en un ámbito distinto al militar fue en la antigua Grecia, cuando Sócrates tuvo un diálogo con Nicomáquides:

Viendo un día a Nicomáquides, que volvía de la Asamblea Popular, le dijo Sócrates: “Nicomáquides, ¿a quiénes se ha elegido generales? Y Nicomáquides contestó: “No hay como los atenienses, Sócrates; en vez de elegirme a mí que desde que me enrolé en la milicia, que he sido jefe de pelotón y comandante de regimiento, que tantas y tantas heridas he recibido de nuestros enemigos -y al mismo tiempo descubría y mostraba las cicatrices-, han elegido a un tal Antístenes, que ni siquiera ha servido como hoplita, que nada notable ha hecho en el arma de caballería, y que no sabe más que de hacer dineros”.

“Pero, replicó Sócrates, ¿no es esta una cualidad bien apreciable, si la emplea en adquirir lo necesario para los soldados?” Y Nicomáquides contestó: “También los mercaderes saben de hacer dinero, pero ello no es razón para que manden ejércitos”. Y entonces Sócrates dijo: “Pero Antístenes es un apasionado por la gloria, cualidad necesaria en un general. ¿No has visto que todas las veces que ha sido director de coro, su coro ha vencido a todos los demás?” “¡Por Jupiter!, contestó Nicomáquides, cosas diferentes son ir al frente de un coro y de un ejército.” “Y con todo, replicó Sócrates, Antístenes, que no sabe cantar, que es incapaz de instruir los coros, ha tenido talento de elegir los mejores artistas.” “Y según esto, añadió Nicomáquides, encontrará para el ejército gente que pondrán



en vez de él las tropas en orden de batalla y que combatirán en su lugar.” “Sí, pues, continuó Sócrates, sabe encontrar los mejores soldados, como seleccionó los mejores coristas, podría muy bien llevarse la palma en la guerra; y es probable que preferirá tomar a pechos ganar la guerra con la ciudad entera que triunfar con su tribu en los coros.” “¿Dices, pues, Sócrates, que el mismo hombre puede ser a la vez buen director de coros y buen general?” “Yo digo, contestó Sócrates, que un hombre, puesto al frente de lo que sea, si sabe lo que hace falta y lo procura, será excelente director, tanto que se le ponga a la cabeza de un coro como de una casa, de una ciudad o de un ejército” **(Jenofonte, 2000)**.

En opinión de Sócrates, cualquiera puede hacer planes y mover recursos para alcanzar un objetivo, siempre y cuando le apasione obtener la gloria. Jeffrey Bracker **(1980, pág. 219)** afirma que el verbo griego *strategos* significa “el plan para destruir a los enemigos a través del uso efectivo de los recursos.”

El arte de la guerra, para los griegos, se convirtió en un entramado de planificación y coordinación que debería estar a cargo de diez *stretegoi* capaces de estar en el frente de batalla dirigiéndola con un compromiso absoluto y un liderazgo efectivo. Tucídides (460 a.C.-393 a.C.) junto con Pericles (495 a.C.-429 a.C.) fueron grandes estrategas. Los antiguos romanos calcularon de los griegos este concepto, como hicieron con casi toda su cultura que admiraban, e introdujeron el término *strategia* para describir los territorios controlados militarmente y *strategus* para referirse a aquel que pertenecía al consejo de guerra. Este concepto evolucionó hasta llegar durante el periodo bizantino a puntualizar una labor meramente administrativa.

Al oriente, en China y en un momento entre los años 400 y 320 a.C. se redactaron Los Trece Capítulos, que nosotros conocemos mejor como El Arte de la Guerra escrito por un personaje tan controvertido como Sun Tzu.

Sun Tzu o Sun Wu destaca que es de gran importancia combatir la estrategia del enemigo: contra sus planes. Al desbaratar dichos planes, adivinándolos o

deduciéndolos, se logra vencer sin derramar sangre y se mina el espíritu del comandante enemigo.

El arte de la guerra también está basado en el engaño; en estratagemas, y esto se logra de muchas maneras: cuando seas capaz, finge incapacidad; donde tu enemigo sea fuerte, evita toda confrontación; si está unido, divídele (si el enemigo tiene aliados el problema es grave y la posición del enemigo, fuerte); atácale donde



no esté preparado; busca una salida, por donde no lo espere.

SunTzu destacó la trascendencia de contar con información del enemigo y el lugar del campo de batalla para presentar estrategias genéricas para cada condición.

Para finalizar los comentarios de este tratado, Sun Tzu señala que

“en materia de planificación, jamás un movimiento inútil; en materia de estrategia, ningún paso en vano.” **(Tzu, 1998)** Lo que significa que se debe respaldar con planes de largo alcance, con sentido de la oportunidad, percibiendo los factores humanos y detectando las potenciales consecuencias.

Autores tan disímbolos como Kant, Shakespeare, Montesquieu, Tolstoi, Hegel y otros han escrito sobre este tema. Políticos y militares de distintas épocas como Maquiavelo, Napoleón, Bismarck, Hitler, Churchill, entre otros, la han aplicado.

Analizar la estrategia -seguimos con el punto de vista militar- es descomponerla en tres elementos básicos que se describen en la figura 1.1



Figura 1.1. Análisis de la estrategia. Elaboración propia

El general Beaufre (1982) define a la estrategia como “el arte de hacer que la fuerza concurra, para alcanzar las metas de la política”. La táctica, por su parte, la define como “el arte de emplear las armas en combate para conseguir su mejor rendimiento” y finalmente, la logística “es la ciencia de los movimientos y de los abastecimientos”.(pág. 17). En otras palabras, a la primera se le confiere la pujanza principal, a través de distintos medios, para alcanzar los objetivos a largo plazo que se han determinado en el nivel más alto. La táctica (del griego *taktikos*, ordenar) significa hacer uso de distintos medios y de distintas medidas aplicadas en forma eficiente, de acuerdo a las circunstancias para conseguir su objetivo. La logística se ocupa del movimiento, transporte y mantenimiento del ejército.

Expliquémoslo desde el punto de vista militar y después desde una aplicación empresarial.

Deben haber escuchado de la “Operación Tormenta del Desierto”, un conflicto librado a principios de los noventa por una fuerza de coalición compuesta por 34



países y liderada por Estados Unidos contra la República de Irak como respuesta a la invasión de Kuwait por este último país.

La estrategia consistió en recuperar la nación árabe, expulsar a las fuerzas iraquíes y proteger las invaluable reservas de crudo. La táctica inicial descansó en una serie de bombardeos disparados desde barcos americanos estacionados en el mar Rojo y el Golfo Pérsico cuyos blancos fueron los palacios presidenciales, el Ministerio de Defensa, la Dirección de Inteligencia Militar, el Cuartel General de la Fuerza Aérea, una fábrica de misiles y otros centros. Es decir, se utilizaron barcos estacionados a varios kilómetros de sus objetivos para destruir principales enclaves, emplearon armas de combate que consiguieron sus objetivos; pudo haberse empleado otra táctica inicial, pero hubiera resultado más costosa y con resultados menos efectivos. Se afirma que inclusive las misiones las planificó Templar, una supercomputadora experta en tácticas y que pertenecía al Mando Central de la Fuerza Aérea Americana.

Finalmente, la logística residió en abastecer de armamento, carros de combate, vehículos, comida, casas de campaña, entre otros elementos desde distintos puntos geográficos, para que las fuerzas terrestres tuvieran suficientes pertrechos para avanzar a posiciones interiores de Irak.

Esta visión muy simplista, pero ejemplar, de un hecho histórico de finales del siglo pasado sirve para identificar las tres variables de la estrategia. Ahora, una visión desde la óptica de los negocios.

Imagina una empresa que desea incrementar su participación de mercado. Su estrategia sería exactamente esa. La táctica consistiría en utilizar sus mejores “armas”: publicidad, nuevas características incorporadas al producto, aumento de la garantía del mismo, utilizar puntos de venta en los centros comerciales, etc. Para la



logística emplearía contratar más personal, obtener mayores fuentes de financiamiento, pagar campañas publicitarias; es decir, tener los suficientes recursos para que su estrategia y sus tácticas no claudiquen.

Con énfasis, Mario Benedetti, escritor, poeta, dramaturgo y periodista uruguayo escribió estos versos a propósito de la táctica y estrategia

Mi táctica es
mirarte
aprender como sos
quererte como sos

Mi táctica es
hablarte
y escucharte
construir con palabras
un puente indestructible

Mi táctica es
quedarme en tu recuerdo
no sé cómo ni sé
con qué pretexto
pero quedarme en vos.

Mi táctica es
ser franco
y saber que sos franca
y que no nos vendamos
simulacros
para que entre los dos
no haya telón
ni abismos

Mi estrategia es
en cambio
más profunda y más simple
mi estrategia es
que un día cualquiera
no sé cómo ni sé
con qué pretexto
por fin me necesites.

(Benedetti)

Este poema nos ofrece la principal diferencia que enfatizamos al explicar ambos términos: su estrategia es conquistarla, usando diversas tácticas: franqueza, acercarse, escucharla, mantenerse en el recuerdo, entre otras.

¿Cuál es la finalidad de la estrategia? Si ésta es alcanzar los objetivos fijados por la política, entonces los objetivos pueden ser:

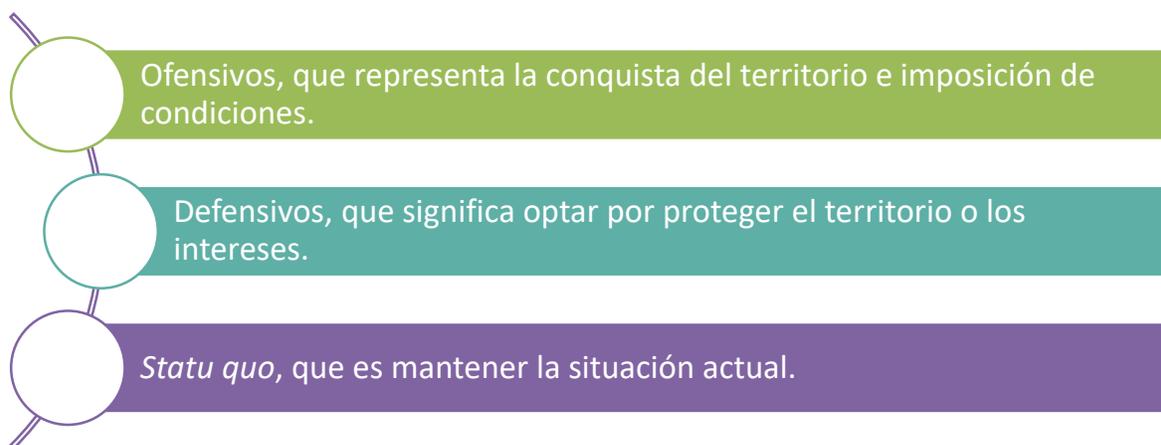
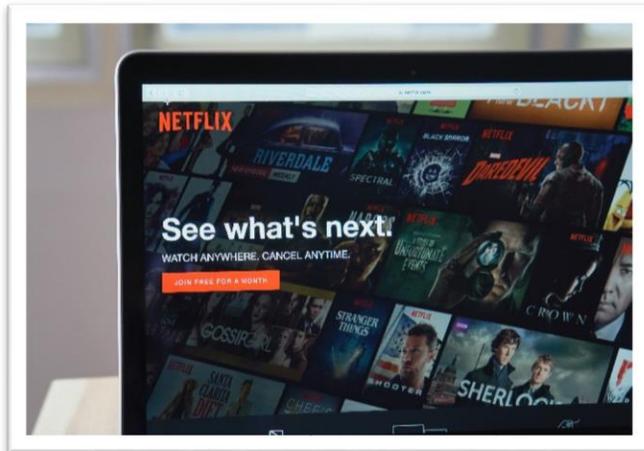


Figura 1.2 Objetivos para la finalidad estratégica

Como habrás observado, el término estrategia, en términos militares, tiene una dimensión que contiene tres elementos esenciales: un objetivo (ofensivo, defensivo o *Statu quo*), las políticas (las que guían la acción: misión, visión, valores, las mismas políticas) y secuencias de acción (programas a largo plazo). Todo para construir una posición sólida. Sin embargo, al trasladar este concepto al campo de los negocios, en opinión de Henry Mintzberg (1996, pág. 15), la palabra estrategia ha adquirido diversas connotaciones, tales como: plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva conocidas como 5P. Revisemos cada una de ellas.

La estrategia como **plan** antecede a las acciones que se realizarán de forma consciente y con un propósito determinado, es una guía, un modo de acción futuro.

Normalmente se define como un curso de acción. Por ejemplo, la compra de la división de entretenimiento de Fox por Disney lo puede convertir en uno de los protagonistas principales en el negocio del *streaming* que ahora lidera Netflix. Cumple con un plan conscientemente determinado para ser un excelente competidor y tiene un propósito: al adquirir el amplio catálogo de Fox (la franquicia la Guerra de las Galaxias, el Planeta de los Simios, los *X-Men*, entre otras), los estudios de televisión y canales de televisión (*National Geographic*, canal FX) refuerzan los planes de Disney para lanzar su propio sistema *streaming*. Tan anticipado estaba que un capítulo de *Los Simpson* de la décima temporada -en noviembre de 1998-, aparecía una valla con el logo de Twenty Century Fox, y abajo se leía “una división de Walt Disney Co.”. **(Mundo, 2017)**



La segunda acepción de estrategia es una **pauta de acción** o maniobra; movimientos competitivos para vencer o eliminar a los rivales. Para ello se puede usar la amenaza, el engaño y la perturbación; para disuadir o influir más que la acción real. Una empresa puede comprar un terreno dando a entender que construirá una planta, advirtiendo de esa forma a sus competidores que está en posibilidad de acrecentar su mercado. No es verdad que vaya a construir, sólo es una trampa. El ejemplo más representativo proviene de lo militar, específicamente durante la segunda guerra mundial los británicos trataron de convencer al alto mando alemán de que los aliados iban a atacar los Balcanes y Cerdeña, en lugar de Sicilia. Para ello utilizaron un cadáver, lo vistieron con ropa de la milicia británica, le colocaron planes falsos y lo arrojaron al mar. Los alemanes se creyeron esta



estratagema, que fue conocida como Operación *Mincemeat* (Operación Carne Picada). Tanto las estrategias como el plan o pauta de acción –lo habrás notado– son acciones deliberadas.

La estrategia como **patrón**, no lo es; debido a que emerge desde el pasado de la organización como un comportamiento; es un camino consistente y exitoso que permite cierta coherencia a través del tiempo. “Mi padre solía hacer negocios de esa manera y siempre le resultaron bien; por qué no copiarlo”, puede ser un tipo de respuesta que se espera en esta concepción de la estrategia. Si una empresa comercializa sus productos más caros, puede estar utilizando una estrategia de alta calidad.

El ejemplo clásico es la conducta que asumió Ford Motor Company cuando produjo su modelo T de uso popular. En 1906 Henry Ford declaró “voy a construir un coche para el pueblo, el automóvil universal”. En una carta, más tarde, ante la pregunta de por qué sólo en color negro, Ford contestó: “cualquier cliente puede pedir que su coche se pinte del color que quiera, con la condición de que éste sea negro”. La razón ante esa decisión era muy sencilla: el color negro se secaba más rápido y podía avanzar más rápido en la línea de montaje.

Como cuarta forma se presenta la posición, donde la estrategia ayuda a explorar la apropiada situación entre la organización y el medio ambiente. En otras palabras, se decide en qué posición se estará en el mercado o en el sector, lo que daría una ventaja competitiva. Por ejemplo: Netflix, a partir de su incursión en la renta de videos por correo, se ha colocado como la principal empresa del sector *streaming* (o mejor conocido como OTT, televisión de paga por Internet) a nivel mundial, y lidera este campo; por lo que otras empresas -como Disney, Amazon, Google tratan de conseguir mayor participación de mercado en esta industria. Sin embargo, Netflix



posee un dominio del producto y del mercado; es decir, tiene un lugar en el medio ambiente donde concentra sus recursos.

Mientras la anterior forma de estrategia es una mirada al exterior, la estrategia como **perspectiva** mira hacia lo interior; es decir, las elecciones estratégicas que una organización realiza dependen de su cultura, de la manera particular que percibe el mundo. ¿Cómo se percibe McDonald's, por ejemplo? El producto principal que ofrece esta empresa es básicamente el mismo en todo el mundo: las hamburguesas. ¿Su filosofía? Calidad, servicio, limpieza y valor. En todos sus locales ofrece un menú estándar que se ajusta, en algunos casos, a la cultura del país. Esta empresa se concibe a sí misma como una franquicia que opera “un menú localmente relevante con alimentos y bebidas de calidad vendidas a varios precios en más de 100 países” (**McDonald's, 2017**)

En suma, en la estrategia, no importa cómo se defina o cómo surja, lo realmente interesante es que no se modifica en un largo tiempo y puede complementarse. Hay que pensar en ella, como una variedad de puntos de vista a considerarse para desarrollar una estrategia exitosa y robusta. Es particularmente útil usar las 5P para planear estratégicamente, desde tres puntos de vista:

1. Cuando se trata de recolectar y analizar información, como una forma de considerar todo aspecto relevante.

2. Cuando se trata de obtener ideas iniciales, como una forma de probar que son reales y prácticas.

3. Como una forma de verificar si hay inconsistencias o factores que no fueron considerados

Figura 1.3 Puntos de vista para utilizar las 5P

1.2. Características del pensamiento estratégico en las organizaciones

Detectamos en el capítulo anterior algunos de los elementos de la estrategia en su aspecto militar como: origen, concepto, las partes de una estrategia y los tipos de objetivos estratégicos.



Durante la Segunda Guerra Mundial, el concepto de estrategia se mudó al campo de los negocios. (Aunque no significa que antes no se utilizara en empresas, como lo veremos en el punto 1.3). Fue un momento en que los negocios pasaron de un medio ambiente relativamente estático a uno turbulento y de rápidos cambios. Igor Ansoff, conocido como el padre de la administración estratégica, lo atribuye a dos cambios importantes: el primero, el marcado incremento en la tasa de cambio dentro y entre las empresas; el segundo, la acelerada aplicación de la ciencia y la tecnología en la administración (Citado por Wilkinson et. al. **(2013, pág. 6)**)



Los primeros que relacionaron la estrategia a los negocios fueron John Von Neumann y Oskar Morgenstern, en su libro *Teoría de juegos y comportamiento económico* (1944). Ensayan, entre otras cosas, lo siguiente:

Imagina ahora que cada jugador, en lugar de tomar una decisión mientras la necesidad surge, inventa en su mente de antemano posibles contingencias; por ejemplo, que el jugador comience a jugar con un plan completo: un plan que especifica las elecciones que hará ante cada situación posible; con cada información actual disponible en ese momento; de conformidad con el patrón de información de las reglas que el juego le provee en cada caso. Nosotros llamamos a semejante plan una estrategia” (1944, pág. 79).

En otras palabras, la estrategia son una serie de acciones que se deciden de acuerdo a una situación particular. Comienza a bosquejarse, entonces, una relación entre un medio ambiente en constante cambio y las elecciones que habrán de llevarse a cabo con la información actual disponible.

Peter Drucker, un eminente pensador del siglo XX, con respecto de las tareas del administrador en las organizaciones, 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. ¿Cuáles son esos recursos? El entorno organizacional, la visión y misión con que se rige una empresa, la tecnología propia o externa, las ventajas competitivas que poseemos o, en su defecto, 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.



Figura 1.4 Factores que determinan la incorporación del pensamiento estratégico a la organización. Elaboración propia.

Visión

Como lo muestra la figura 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, desintegrados, e idealizados que se encuentran en nuestro intelecto de manera aislada, sin embargo, cuando se crea una visión ideal de futuro, dichos conceptos se unen para dar una visión de lo que será la empresa en 10 o 20 años.

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.

Ventaja competitiva

Este concepto fue desarrollado por Michael Porter (1989). En un principio, se le identificaba como estrategias competitivas, pero 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 genéricas: una es liderazgo en costos;



la segunda, la diferenciación y, por último, el enfoque. En otro capítulo se explicará con detalle cada una de ellas.

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.

Tecnología

La tecnología es considerada uno de los principales alicientes en la dinámica de cualquier sociedad (ya lo percibimos como uno de los motores para generar estrategias). La tecnología parte desde aspectos tangibles como una computadora y aspectos intangibles como métodos, procesos que permiten comprender y desarrollar modelos organizacionales complejos. 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 estrategias 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.

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 éste 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 cuál 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.

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.

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 reflexiones y consideres que existe todo un marco amplio de referencias y factores que van a influir en los procesos estratégicos.

1.3 Escuelas del pensamiento estratégico

Desde que se iniciaron las grandes empresas, al principio de la revolución industrial, comenzaron a surgir voces e instituciones para promover la idea de preparar a los gerentes en el pensamiento estratégico. En 1881 Wharton School y en 1908 la Escuela de Negocios de Harvard fueron las pioneras. Inclusive, en 1912, Harvard



instituyó un curso denominado “política de los negocios”, cuyo objetivo se centraba en ofrecer una perspectiva sobre los problemas que enfrentaban los gerentes desde el punto de vista estratégico.

Alfred Pritchard Sloan, director general de General Motors de 1923 a 1946, fue de los primeros administradores de alto nivel que ideó una estrategia basada en las fortalezas y debilidades de su principal competidor, Ford. Además, promovió el cambio en los estilos de los autos anualmente, lo que se conoce como obsolescencia planificada. Finalmente, impulsó una escala de ofertas de acuerdo a precios y marcas para que el consumidor tuviera opciones de compra.

Chester Barnard, ejecutivo en aquel entonces de la New Jersey Bell, argumentaba en 1938 “si deseamos incrementar el rendimiento de la cosecha en una parcela de tierra y en el análisis aparece que el suelo carece de potasio, el potasio puede entenderse como el factor estratégico (o limitante)” Citado por **(Ghemawat, 1999, pág. 1)**



Hagamos un salto en el tiempo para trasladarnos a 1990. El ahora ya conocido Henry Mintzberg, junto con Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel escribieron un libro titulado *Safari a la estrategia* donde detallan cada una de las diez escuelas que, en su opinión, reflejan distintas prácticas de la administración estratégica. Usan la parábola de “Los ciegos y el elefante”, originaria de la India, que el poeta John Godfrey Saxe (2016, págs. 14, 15) escribe de esta forma:

Eran seis hombres de Indostán,
muy dispuestos a aprender,
y fueron a contemplar al elefante
(aunque ninguno podía ver),
esperando todos que al observar
satisfarían lo que era su parecer.

El primero se acercó al elefante,
y sin poderlo evitar
contra su ancho y firme flanco cayó.
De inmediato empezó a bramar:
"¡Dios me bendiga! ¡Pero el elefante
a una pared se asemeja de verdad!"

El segundo, al palpar el colmillo,
exclamó: -"¡Vaya! ¿Qué tenemos aquí
tan curvado, suave y afilado?
Está muy claro para mí,
¡Esta maravilla de elefante

a una lanza se asemeja y es así!"

El tercero se aproximó al animal,
y cuando el azar lo hizo atrapar
entre sus manos la retorcida trompa,
alzó la cabeza para anunciar:
"Ya veo, ¡el elefante
a una serpiente se asemeja, sin dudar!"

El cuarto extendió la mano con ansiedad
y en torno de la rodilla palpó:
"A lo que más se parece esta maravillosa bestia
es muy evidente para mí" proclamó.
"Está claro que el elefante
¡a un árbol se asemeja, cómo no!"



El quinto fue a dar con la oreja.
Él dijo: "Hasta la persona más ciega
sabe a qué se parece más esto;
Que lo niegue aquel que pueda,
Esta maravilla de elefante
¡A un abanico se asemeja!"

El sexto apenas había empezado
a la bestia a tantear,
cuando la movediza cola
a su alcance acertó a pasar,
"¡Ya veo!" exclamó, "¡el elefante
a una sogá se asemeja de verdad!"

Y así estos hombres de Indostán
largo tiempo disputaron a viva voz.
Cada uno tenía su opinión
aparte de la dureza y vigor,
y aunque en parte todos tenían razón,
¡a la vez todos cometían un error!

MORALEJA:

Con frecuencia en las guerras teológicas
los contendientes, imagino yo,
se mofan en completa ignorancia
de lo que el otro decir pretendió;
y parlotean sobre un elefante

¡que ninguno de ellos vio!

Todos somos ciegos: la estrategia es el elefante; nadie lo ve en su totalidad. Por eso, Mintzberg y colaboradores presentan las 10 piezas del elefante para comprender los elementos que la constituyen. Cada una de ellas, representa una escuela del pensamiento.

Estas escuelas se dividen en tres conjuntos: la prescriptiva, la descriptiva y la de configuración.



El primer conjunto, la prescriptiva, se dedica a promover la forma en que debieran enunciarse las estrategias, es decir, determinar el comportamiento ideal. El segundo conjunto, la descriptiva, considera aspectos específicos del proceso de creación de estrategias como la visión, la mente del estratega, entre otras. El último grupo integra los dos primeros desde puntos de vista temporales o por la transformación que sufre la empresa. Bajo el cobijo del primer conjunto se acogen tres escuelas:

ESCUELA DEL DISEÑO

Visualiza a la estrategia como un proceso de concepción informal por parte del directivo, donde la creación de ésta es el resultado de lograr la correspondencia o conciliación entre las capacidades internas y las posibilidades externas para formular estrategias claras y únicas **(2016, pág. 40)**. El director es el elemento clave que define el rumbo de la organización.

En el siguiente cuadro se resumen sus principales fundadores:

Autores	Año	Libro
Philip Selnick	1957	<i>Leadership in Administration</i> (Liderazgo en Administración)
Alfred D. Chandler	1962	<i>Strategy and Structure</i> (Estrategia y estructura)
Learned, Christensen, Andrews y Guth	1965	<i>Business Policy: text and cases</i> (Política de negocios: texto y casos)



Sus principales aportaciones son:

Estrategia:	Perspectiva planificada, única
Proceso básico:	Informal, simple, crítico, deliberado
Cambio:	Ocasional; reduce la ambigüedad
Actor clave:	Gerente general; lo apoya un liderazgo fuerte y visionario
Organización:	Ordenada, estable; fuente de fortalezas y debilidades
Ambiente:	Apropiado, estable; fuente de amenazas y oportunidades
Aportación:	FODA
Frase clave:	¡Mira antes de saltar!

Y las premisas que la sustentan son:

- La formación estratégica debería ser un proceso deliberado de pensamiento consciente.
- La responsabilidad por el control y el conocimiento descansa en el directivo general.
- El modelo de formación estratégica debe mantenerse simple e informal
- Las estrategias deben ser únicas.
- El proceso de diseño se finaliza cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectiva
- Deben ser explícitas sin perder su simpleza
- Se procede a la aplicación.



CONTRIBUCIONES	LIMITACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Orden • Reduce la ambigüedad • Útil en entornos relativamente estable 	<ul style="list-style-type: none"> • La simplificación puede distorsionar la realidad. • La estrategia tiene muchas variables. • Desvía el aprendizaje. • Débil en ambientes que cambian rápido.

(Mintzberg, Ahlstrand, & Lampe, págs. 48--521).

ESCUELA DE PLANIFICACIÓN

La segunda escuela indica que la estrategia debe ser vista como un proceso formal y sistemático, que surge y es guiado por un grupo de planificación altamente instruido y formalizado en un departamento especializado. La forma adecuada de hacer ese proceso es seguir un orden incremental y periódico, comenzando con formular un plan basado en información pasada, seguido de su respectivo presupuesto.

Su principal exponente es:

Autores	Año	Libro
H. Igor Ansoff	1965	<i>Corporate Strategy (Estrategia corporativa)</i>

Sus principales aportaciones son:

Estrategia:	Los planes son descompuestos en subestrategias y programas:
Proceso básico:	Formal, premeditado



Cambio:	Periódico e incremental
Actor clave:	Planificadores
Organización:	Estructurada, dividida
Ambiente:	Verificación de factores bajo control
Aportación:	Estrategias y subestrategias
Frase clave:	Una puntada en el momento indicado, ahorra horas de trabajo

Y las premisas que la sustentan son:

- Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación.
- En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que se refiere a la ejecución, los responsables son los planificadores.
- A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas (2016, pág. 70 y 82).

CONTRIBUCIONES	LIMITACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Da una clara dirección. • Permite la asignación de recursos. • Los analistas pueden prever los hechos y pueden juzgar las estrategias hechas a la medida. 	<ul style="list-style-type: none"> • La estrategia puede llegar a ser demasiado estática. • Existe riesgo del pensamiento grupal. • Predecir es difícil. • La alta dirección crea estrategias desde una torre de marfil. • La estrategia es en parte un arte.



ESCUELA DEL POSICIONAMIENTO

La escuela del *Posicionamiento*, también llamada de la administración estratégica, afirma que la estrategia es el resultado de un proceso analítico del lugar que ocupa la empresa dentro de un sector económico.

Se estudian y seleccionan estrategias óptimas para la empresa dentro de su contexto y observa cómo la organización mejora su posicionamiento estratégico dentro de la industria. Uno de sus fundadores, Michael Porter, propone diversos instrumentos para analizar tanto el sector industrial donde la empresa realiza sus negocios, como sus propias capacidades internas, para sugerir tres tipos de estrategias genéricas (liderazgo total en costos; diferenciación y enfoque o alta segmentación, que se explicarán en el capítulo correspondiente) y elegirla más adecuada a las condiciones existentes. Su propósito es que la empresa influya o se adapte al medio ambiente, a partir del análisis de su entorno.

La estrategia se percibe como algo que se puede controlar y que produce resultados premeditados. Se debe basar en la estructura industrial donde está inmersa para que tenga una ventaja competitiva que impulse a desarrollar su renovada estructura organizacional.

Sus principales fundadores son:

Autores		Año	Libro
Bruce	D.	1973	Matriz de crecimiento-participación
Henderson			
Michael Porter		1980	<i>Competitive Strategy (Estrategia competitiva)</i>
		1985	<i>Competitive Advantage (Ventaja Competitiva)</i>



Sus principales aportaciones son:

<i>Estrategia:</i>	Posiciones genéricas planificadas
<i>Proceso básico:</i>	Analítico, deliberado, sistemático
<i>Cambio:</i>	Gradual, frecuente
<i>Actor clave:</i>	Analistas
<i>Organización:</i>	Fuente de ventajas competitivas
<i>Ambiente:</i>	Competitivamente exigente, pero económicamente analizable
<i>Aportación:</i>	Cinco Fuerzas de Porter Cadena de Valor Matriz de participación-crecimiento (BCG)
<i>Frase clave:</i>	Los hechos hablan por sí solos

Y las premisas, según Mintzberg y colaboradores (**pág. 114**) que la sustentan, son:

- Las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado.
- El mercado (el contexto) es económico y competitivo.
- El proceso de formación de la estrategia depende de la selección de esas posiciones genéricas con base en un cálculo analítico.
- Los analistas juegan un papel fundamental en este proceso, al proporcionar los resultados de sus cálculos a los directivos que, oficialmente, controlan las alternativas.
- Las estrategias surgen ya maduras de este proceso, y luego son articuladas y aplicadas (2016, pág. 114).



CONTRIBUCIONES	LIMITACIONES
<ul style="list-style-type: none">• La administración estratégica se eleva al rango de ciencia.• Enfoque en los hechos verificables.• Particularmente útil cuando se analizan los datos.	<ul style="list-style-type: none">• Descuida el poder, la política, la cultura y los elementos sociales.• Se orienta a los numero.

ESCUELA EMPRESARIAL

La primera escuela del conjunto *Descriptivo* es la *Empresarial*, la cual pregona que la visión de un único líder es la que da origen a la estrategia, a través de sus estados mentales (innatos -intuición, experiencia, pragmatismo y juicio), con ellos conduce a la organización y ésta responde a sus dictados, que la orientan a un nicho protector.

El concepto central, por tanto, es la visión como una representación mental del estrategia que sirve para inspirar, dar sentido y orientar. Quien define el rumbo es el líder visionario, a través de introducir ideas, productos y servicios innovadores al mercado o desarrollando conceptos que rompen los paradigmas del mercado.

Schumpeter, un economista austriaco, afirma que las innovaciones de los emprendedores destruyen viejas empresas y modelos de negocio, con lo cual logran un crecimiento económico sostenido a largo plazo.



Sus principales exponentes de esta escuela son:

Autores		Año	Libro
Joseph Schumpeter	Alois	1947	<i>Capitalismo, socialismo y democracia.</i>
Orvis CollinsyDavid Moore	F. G.	1970	<i>The organization makers: A behavioral study of independent entrepreneur (Los hacedores de organizaciones: Un estudio del comportamiento de los emprendedores independientes).</i>

Sus principales aportaciones son:

Estrategia:	Personal, basada en una visión
Proceso básico:	Visionario, intuitivo
Cambio:	Ocasional, oportunista, revolucionario
Actor clave:	Líder
Organización:	Maleable
Ambiente:	Maniobrable
Aportación:	Visión
Frase clave:	Llévanos ante tu líder

Y las premisas que la sustentan son:

- Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación.
- En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que se refiere a la ejecución, los responsables son los planificadores.



- A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas (2016, pág. 70 y 82).

CONTRIBUCIONES	LIMITACIONES
<ul style="list-style-type: none">• Visión sana y visionaria del gerente para ayudar a la organización a navegar cohesionada a través de aguas tormentosas.• Especialmente en los años iniciales y en los periodos difíciles para la organización.• Deliberante en las líneas generales. Flexible y emergente en los detalles.	<ul style="list-style-type: none">• Puede cegar a alguien respecto de los peligros o los potenciales desenlaces inesperados.• Encontrar al líder adecuado con las necesarias cualidades.

ESCUELA COGNOSCITIVA

La segunda escuela del conjunto *Descriptivo* es la *Cognoscitiva*, que entiende el origen de la estrategia como un proceso mental. Analiza lo que está sucediendo en la mente de los estrategas; cómo percibe patrones y procesa la información.

Sus raíces están en la psicología, específicamente la cognoscitiva que procura entrar en la mente del estratega. El individuo es la unidad de análisis y se basa en la formación de sus mapas mentales para bosquejar una visión personalizada. El cambio organizacional -aquí se ve la mano de los precursores de la rama del Desarrollo Organizacional o DO- se concibe construido mentalmente, aunque fragmentado ajustando permanentemente las estrategias a través del aprendizaje cotidiano.



Los principales exponentes de esta escuela son:

<i>Autores</i>	<i>Año</i>	<i>Libro</i>
<i>Herbert Alexander Simons</i>	1947	Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization (Comportamiento Administrativo: un estudio de los procesos de toma de decisiones en la organización administrativa)
<i>James G. March y Herbert A. Simons</i>	1958	Organizations (Organizaciones)

Sus principales aportaciones son:

Estrategia:	Perspectiva mental
Proceso básico:	Mental, emergente
Cambio:	Poco frecuente (rechazado o construido mentalmente)
Actor clave:	La mente
Organización:	Accesoria, incidental
Ambiente:	Abrumador o construido
Aportación:	Fuentes del conocimiento
Frase clave:	Lo veré cuando lo crea

Y las premisas que la sustentan son:

- La formación de la estrategia es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega.
- Las estrategias surgen como perspectivas -bajo la forma de conceptos, mapas, esquemas y marcos- que conforman la manera en que las personas se manejan con los estímulos del medio.



- Según la rama “objetiva” de esta escuela los estímulos fluyen a través de toda clase de filtros distorsionantes antes de ser decodificados por los mapas cognitivos; o bien (según la rama “subjetiva”), son simples interpretaciones de un mundo que sólo existe en términos de cómo es percibido. En otras palabras, el mundo que vemos puede ser moldeado, enmarcado y construido (2016, pág. 220).

CONTRIBUCIONES	LIMITACIONES
<ul style="list-style-type: none">• La estrategia como proceso cognoscitivo en la mente del estratega.• Las estrategias emergen como conceptos, mapas, esquemas y marcos de la realidad.• Útil para explicar por qué nuestras mentes son imperfectas.	<ul style="list-style-type: none">• No muy práctico más allá de la etapa conceptual.• No es muy práctico para concebir grandes ideas o estrategias.• Normalmente no es muy útil para conducir procesos estratégicos colectivos.

ESCUELA DEL APRENDIZAJE

La escuela del aprendizaje es la tercera del conjunto descriptivo y se convierte en un proceso emergente; es decir, “las estrategias emergen cuando -en ocasiones actuando individualmente, pero con más frecuencia en forma colectiva-, las personas llegan a aprender lo necesario sobre una situación, así como sobre la capacidad de su organización para manejarse con ella” (2016, pág. 227).

Mintzberg y sus colaboradores se preguntan ¿cómo se crean realmente las estrategias en las organizaciones? El mundo es tan complejo que las estrategias no pueden desarrollarse todas y al mismo tiempo, sino a pequeños pasos; es decir, a medida que la organización aprende y se adapta, incorpora esas “lecciones aprendidas” al plan de acción general.



Vemos que el elemento clave es el aprendizaje de las organizaciones.

Los principales exponentes de esta escuela son:

<i>Autores</i>	<i>Año</i>	<i>Libro</i>
<i>Charles Lindblom</i>	1959	<i>The Science of Muddling Through (La ciencia de salir bien a pesar de las torpezas)</i>
<i>H. Edward Wrapp</i>	1967	Good Managers Don't Make Policy Decisions (Los buenos administradores no crean las decisiones políticas)
<i>James Brian Quinn</i>	1980	Strategies for Change Logical Incrementalism (Estrategias para el cambio: incrementalismo lógico)
<i>C. K. Prahalad y Gary Hamel</i>	1990	The Core Competence of the Corporation (La competencia central de la corporación)
<i>Nonaka y Takeuchi</i>	1995	The Knowledge-Creating Company (La compañía creadora de conocimiento)

Sus principales aportaciones son:

Estrategia:	Patrones.
Proceso básico:	Emergente, informal, desordenado
Cambio:	Continuo
Actor clave:	Los que aprenden
Organización:	Ecléctica
Ambiente:	Atento al aprendizaje
Aportación:	Organizaciones que aprenden; modelo SECI
Frase clave:	Sí no tienes éxito al principio, inténtalo una y otra vez

Y las premisas que la sustentan son:



- La naturaleza compleja e imprevisible del entorno de la organización, con frecuencia unida a la dispersión de las bases de conocimiento necesarias para la estrategia, evita el control premeditado; fundamentalmente, la creación de estrategia debe tomar la forma de un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo donde, en el límite, formulación y aplicación se vuelvan imposibles de distinguir.
- Aunque el líder también tiene que aprender, y en ocasiones puede ser el que más lo necesita, por lo general es el sistema colectivo el que aprende: en la mayoría de las organizaciones existen muchas estrategias en potencia.
- Este aprendizaje se desarrolla de manera emergente, mediante conductas que estimulan el pensamiento retrospectivo, de modo que pueda adjudicarse un sentido a la acción (2016, pág. 264).

CONTRIBUCIONES	LIMITACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece una solución para ocuparse de la complejidad y de la imprevisión en la formación de la estrategia. • Un mayor número de personas puede contribuir a diseñar estrategias. • No es necesario el líder omnipotente. • Fuerte en condiciones complejas con el cambio continuo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esta escuela podría conducir a no tener ninguna estrategia o apenas a hacer cierto maniobrar táctico. • No útil durante crisis, ni en condiciones estables. • Hay costos asociados a aprender.



ESCUELA DEL PODER

Esta escuela ve la formación de la estrategia como un proceso abierto de negociación entre los que tienen poder para pactar estrategias favorables de acuerdo a sus intereses particulares. Las organizaciones son entes donde conviven individuos con sueños, esperanzas, envidias, intereses y temores. Las estrategias entonces son el resultado de la concertación y concesiones entre esos individuos o grupos en conflicto.

De esta escuela, surgen una serie de complejas redes con otros socios, abandonando la empresa a su posición de aislamiento. La creación de estrategias colectivas de este tipo es para tratar sus complejas interdependencias de poder, pero en posiciones de equidad.

Sus principales exponentes de esta escuela son:

Autores	Año	Libro
Graham Allison	1971	Modelo de política gubernamental
Ian C. McMillan	1978	Strategy Formation: Political Concepts (Formación de estrategias: conceptos políticos)
Jeffrey Pfeffer Gerald R. Salancik	1980	The External Control of Organizations (El control externo de las organizaciones)
W. Graham Astlet	1984	Toward an Appreciation of Collective Strategy (Hacia una apreciación de la estrategia colectiva)



Sus principales aportaciones son:

Estrategia:	Posiciones y esquemas políticos y cooperativos
Proceso básico:	Ideológico, cooperativo, conflictivo
Cambio:	Frecuente, gradual
Actor clave:	Cualquiera con poder; toda la organización
Organización:	Conflictiva, desordenada
Ambiente:	Débil, indeterminado
Aportación:	Alianzas estrategias; cooperación
Frase clave:	Busca al número uno

Y las premisas que la sustentan son:

- La creación de la estrategia está moldeada por el poder y la política, ya sea como proceso dentro de la organización o como la conducta de ésta en su ambiente externo.
- La estrategia que puede resultar de este proceso tiende a ser emergente y a tomar la forma de posiciones y estratagemas más que de perspectivas.
- El micropoder considera que, a través de la persuasión, el regateo y, en ocasiones, la confrontación directa, la creación de estrategias es la interacción entre intereses locales y coaliciones cambiantes, sin que ninguno se vuelva dominante durante un lapso significativo.
- El macropoder considera que la organización promueve su propio bienestar mediante el control o la cooperación con otras organizaciones, a través del uso de las maniobras estratégicas y las estrategias colectivas en diversas clases de cadenas y alianzas (2016, pág. 328).



CONTRIBUCIONES	LIMITACIONES
<ul style="list-style-type: none">• Realista.• Particularmente útil para entender las alianzas estratégicas, proyectos de riesgo compartido.	<ul style="list-style-type: none">• La política puede ser divisionista, demanda mucha energía, puede causar despilfarro y distorsión.• Puede conducir a aberraciones.• Puede conducir a no tener ninguna estrategia sino apenas a hacer ciertas maniobras tácticas.

ESCUELA CULTURAL

“Coloque el poder ante un espejo y la imagen invertida es la cultura” (2016, pág. 332). Mintzberg y sus colaboradores inician esta escuela con esta frase porque afirman que la cultura es capaz de unir a las personas en algo integrado que llamamos organización. Influye ésta en la colectividad para mantener la estabilidad estratégica.

La cultura se compone de las interpretaciones que se da al mundo en que nos desarrollamos, así como de las actividades y artefactos que nos rodean, producto de ella. Esto permite asegurar el desarrollo de la estrategia. Un ejemplo típico es la calidad en el servicio o la cultura de la respuesta apropiada y rápida. Si estas filosofías tienen éxito entonces se enraizarán profundamente en los individuos que forman parte de la empresa. La base conceptual de esta escuela es la antropología y su relación con la cultura y las estrategias.

Algunas situaciones que la cultura afecta son:

- **El estilo y la toma de decisiones.** Actúa como un lente que establece premisas basadas en filtros a las fuentes de información.



- **Resistencia al cambio estratégico.** La cultura ciega para no ver las condiciones cambiantes porque usa convicciones y estrategias probadas en el pasado y que han funcionado bien.
- **Valores dominantes.** Las organizaciones emplean valores clave para mantener la ventaja competitiva que mantengan las estrategias estables.
- **Choques de culturas.** En las empresas que por fusiones, adquisiciones o alianzas combinen sus culturas, lo único que lograrán es un choque de ellas, que puede descarrilar la cooperación entre las mismas

Los principales exponentes de esta escuela son:

<i>Autores</i>	<i>Año</i>	<i>Libro</i>
<i>Robert H. Waterman, Jr. y Tom Peters</i>	1982	<i>In search of Excellence</i> (En busca de la excelencia)
<i>Andrew M. Pettigrew</i>	1985	Strategy Formulation as a Political Process (La formulación estratégica como un proceso político)
<i>Steven P. Feldman</i>	1986	Management in Context: An Essay on the Relevance of Culture to the Understanding of Organizational Change (Administración en contexto. un ensayo de la relevancia de la cultura para entender el cambio organizacional)
<i>Jay B. Barney</i>	1986	Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? (La cultura organizacional. ¿Puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible?)



Sus principales aportaciones son:

Estrategia:	Perspectiva colectiva, única.
Proceso básico:	Ideológico, colectivo
Cambio:	Poco frecuente
Actor clave:	La colectividad
Organización:	Normativa
Ambiente:	Incidental
Aportación:	Cultura; ritos, filosofía
Frase clave:	Una manzana nunca cae lejos de un árbol

Y las premisas que la sustentan son:

- La creación de estrategias es un proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por los miembros de una organización.
- Un individuo adquiere estas convicciones mediante un proceso de asimilación cultural o socialización, en su mayor parte tácito y no verbal, aunque en ocasiones esté forzado por un adoctrinamiento más formal.
- Por lo tanto, los miembros de una organización sólo pueden describir en forma parcial las convicciones que sustentan su cultura, mientras que los orígenes y las explicaciones pueden permanecer confusos.
- Como resultado, la estrategia toma más la forma de una perspectiva general que de una posición, arraiga en las intenciones colectivas (no siempre explicadas) y reflejada en patrones mediante los cuales los recursos o capacidades profundamente implantadas en la organización se encuentran protegidos y se utilizan para lograr ventaja competitiva. Por lo tanto, la mejor manera de describir a la estrategia es como premeditada.



- La cultura y -en especial- la ideología, no estimulan el cambio estratégico tanto como la perpetuación de la estrategia existente; a lo sumo, tienden a promover cambios de posición dentro de la perspectiva estratégica general de la organización (2016, pág. 337 y 338).

CONTRIBUCIONES	LIMITACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Acentúa el papel crucial que los procesos, las creencias y valores sociales desempeñan en la toma de decisiones y en la formación de la estrategia. • Explica la resistencia al cambio estratégico y ayuda a ocuparse de los valores dominantes en las organizaciones. • Auxilia a administrar fusiones y adquisiciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede alimentar resistencia al cambio y puede ser empleado mal para justificar el <i>statu quo</i>. • Da pocas pistas en cómo deben transformarse las cosas

ESCUELA AMBIENTAL

En esta escuela el entorno es el actor principal y la organización un espectador que sólo reacciona en forma refleja; pasiva. Otras escuelas (posicionamiento, cognoscitiva y del aprendizaje) la tenían presente, pero esta escuela comprende las presiones externas que se ejercen en la organización. Tiene sus raíces en la teoría de la contingencia porque considera que distintas situaciones dan origen a diversas conductas.

Considera que el entorno cuenta con las siguientes dimensiones:



- **Estabilidad.** (Estable/Dinámico) Existen muchos factores que dinamizan el entorno: tecnología, mercado, competidores, entre otros.
- **Complejidad.** (Simple/Complejo) Entre más sofisticado el entorno, la organización debe tener un profundo conocimiento del mismo. Si este conocimiento es reorganizado en componentes más sencillos, se puede comprender más fácilmente.
- **Diversidad del mercado.** (Integrado/Diversificado) Desde un mercado local con un solo producto hasta ofrecer varias mercancías en distintas naciones.
- **Hostilidad** (Munífico/Hostil) Significa que las relaciones de la empresa con su entorno se ven implicadas con otros grupos para rivalizar por los recursos u otros factores.

Sus principales exponentes de esta escuela son:

Autores	Año	Libro
Derek Salman Pugh	1963	A Conceptual Scheme for Organizational Analysis (Un esquema conceptual para el análisis organizacional)
Danny Miller	1976	<i>Strategy Making in Context: Ten Empirical Archetypes</i> (Creación de la estrategia en contexto: diez arquetipos empíricos)

Sus principales aportaciones son:

Estrategia:	Posiciones específicas
Proceso básico:	Pasivo, impuesto
Cambio:	Raro o gradual
Actor clave:	El entorno



Organización:	Condescendiente
Ambiente:	Exigente
Aportación:	Medio ambiente externo
Frase clave:	Todo depende

Y las premisas que la sustentan son:

- Al presentarse ante la organización como un conjunto de fuerzas generales, el entorno es el actor principal en el proceso de creación de estrategia.
- La organización puede responder a esas fuerzas, o bien, ser “expulsada” por ellas.
- De este modo, el liderazgo se convierte en un elemento pasivo cuya misión es leer el entorno y asegurar una adaptación correcta por parte de la organización.
- Las organizaciones terminan juntándose en claros nichos de tipo ecológico, posiciones donde permanecen hasta que comienzan a escasear los recursos o las condiciones se vuelven demasiado hostiles. Entonces, mueren (2016, pág. 364).

CONTRIBUCIONES	LIMITACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Da un papel central al entorno en la formación de la estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las dimensiones del entorno son a menudo vagas y agregadas. • Esto la hace menos útil para la formación de la estrategia. • Niega opciones estratégicas factibles para las organizaciones. • Es poco realista.



ESCUELA DE LA CONFIGURACIÓN

La última escuela agrupa dos aspectos de la estrategia: el primero, que llama **configuraciones**, describe a la organización y el contexto que la rodea en etapas o estados. El segundo, que permite crear estrategias, lo llama **transformación**. En otras palabras, la configuración da pie a la transformación.

Se basa en estudios históricos en los cuáles se comenzó a rastrear estrategias de diversas organizaciones durante tiempos prolongados, buscando los periodos de estabilidad y transformación. Con ello, se identificaron cinco patrones en acción o etapas:

- De Desarrollo
- De Estabilidad
- De Adaptación
- De Esfuerzo
- De Revolución

Sus principales exponentes de esta escuela son:

Autores	Año	Libro
Alfred D. Chandler	1962	<i>Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise (Estrategia y estructura: capítulos en la historia de la empresa industrial).</i>
Pradip Khandwalla	1970	<i>The Effect of The Enviroment on the Organizational Structure of Firm (Los efectos del medio ambiente en la estructura organizacional de la firma)</i> Disertación doctoral.



Danny Miller	1976	<i>Strategy Making in Context: Ten Empirical Archetypes (Creación de la estrategia en contexto: diez arquetipos empíricos).</i>
--------------	------	---

Sus principales aportaciones son:

Estrategia:	Según el contexto
Proceso básico:	Integrador, secuencial
Cambio:	Ocasional y revolucionario
Actor clave:	Contexto
Organización:	Periódicamente cambiante
Ambiente:	Exigente
Aportación:	Cambio
Frase clave:	Hay una temporada para cada cosa

Y las premisas que la sustentan son:

- La mayor parte del tiempo, una organización puede ser descrita en términos de alguna clase de configuración estable de sus características: durante un lapso posible de distinguir, adopta la forma particular de estructura que combina con un tipo particular de contexto, el cual la lleva a embarcarse en determinadas conductas que dan lugar a un conjunto peculiar de estrategias.
- Cada tanto, estos periodos de estabilidad se ven interrumpidos por algún proceso de transformación: un salto cuántico hacia otra configuración.
- Con el correr del tiempo, estos estados sucesivos de configuración y periodos de transformación pueden ordenarse en secuencias regulares, por ejemplo, describiendo ciclos vitales de las organizaciones.
- Por la tanto, la clave de la administración estratégica está en mantener la estabilidad o al menos un cambio estratégico adaptable la mayor parte del



tiempo, pero reconocer periódicamente la necesidad de transformación y ser capaz de administrar ese proceso perturbador sin destruir la organización.

- De acuerdo con ello, el proceso de creación de estrategia puede ser de diseño conceptual o de planificación formal, de análisis sistemático o de liderazgo imaginativo, de aprendizaje cooperativo o de política competitiva, centrado en el conocimiento individual y en la socialización colectiva, o una simple respuesta a las fuerzas del entorno; pero en todos los casos debe ser hallado en su propio momento y contexto.
- Las estrategias resultantes adoptan la forma de planes y patrones, posiciones o perspectivas, o tal vez de estratagemas, pero nuevamente, cada una en su propio momento y considerando su propia situación (2016, págs. 386, 387).



CONTRIBUCIONES	LIMITACIONES
<ul style="list-style-type: none">• La estrategia y la forma de organización (desarrollo organizacional) están cercanamente integradas y deben ser reconciliadas.• Una organización se puede describir en términos de cierta configuración estable de sus características, que adopta por un período en un tipo particular de contexto.• Esto la hace comportarse de determinadas maneras, que, a su vez, dan lugar a un grupo particular de estrategias.• Los períodos de estabilidad son interrumpidos de vez en cuando por un cierto proceso de transformación	<ul style="list-style-type: none">• Hay muchos matices de grises, y no un número limitado de configuraciones válidas.• El patrón está en el ojo del observador.• Si usted describe la realidad usando configuraciones, usted está torciendo la realidad para explicarla.

Al final, los autores en su safari, se dieron cuenta que nunca describieron a un elefante, sino a un conjunto de animales que se asemejan a las diferentes escuelas. Resumimos estas visiones en el siguiente diagrama:



ESCUELA	CALIFICACIÓN (La estrategia como...)	ANIMAL	
De diseño	Un proceso de concepción	Araña	Diseña aprovechando sus capacidades
De planificación	Un proceso formal	Ardilla	Reúne y organiza
De posicionamiento	Un proceso analítico	Búfalo	Elige su posición en la pradera
Empresarial	Un proceso visionario	Lobo	Solitario
Cognoscitivo	Un proceso mental	Lechuza	Pensativa, mira
Aprendizaje	Un proceso emergente	Mono	Juegan y se adaptan
Poder	Un proceso de negociación	León	Observadores y líderes
Cultural	Un proceso colectivo	Pavo real	Verse hermoso
Ambiental	Un proceso reactivo	Avestruz	Se esconde para no ver
De configuración	Un proceso de transformación	Camaleones	Cambio



1.4 Análisis de ejemplos de la aplicación del pensamiento estratégico en las organizaciones

Airbnb es una empresa dentro del sector que se ha dado en llamar *Sharing Economy* (*Economía compartida o colaborativa*) que se dedica a la oferta en línea de alojamientos con familias anfitrionas a turistas que no desean un hotel para vacacionar. Se forma del acrónimo *Airbed and breakfast* (Colchón inflable y desayuno) y nació de la iniciativa de dos compañeros de la Escuela de Diseño de Rhode Island (RISD, por sus siglas en inglés), Brian Chesky y Joe Gebbia, ambos diseñadores industriales, que no podían pagar la renta de su apartamento. Acababa de estallar la crisis de las hipotecas basura en los Estados Unidos, el mercado inmobiliario entraba en una crisis brutal y el alquiler había subido 25% en octubre de 2007.

Entonces, para salvar esa vicisitud, supieron que en San Francisco se iba a celebrar una conferencia de diseño y para obtener algunos dólares decidieron ofrecer una alternativa barata a los que se habían quedado sin alojamiento. Se les ocurrió alquilar camas portátiles hinchables en el departamento de Gebbia, y además ofrecer un desayuno, que consistió en unas tartas de Pop-Tarts. Realizaron una página en Internet para anunciarse, sus primeros huéspedes fueron dos hombres y una mujer, esa noche ganaron \$80 dólares. En los días siguientes ya tenían \$1,000 dólares.

Al principio, la página era un simple directorio de habitaciones y apartamentos, pero para facilitar el proceso crearon otra página que sólo requería tres *clicks* del mouse para encontrar habitación, con lo que se colocaron en una oportunidad única de ofrecer alojamiento en un mercado saturado.

En febrero de 2008, se les unió Nathan Blecharczyk, antiguo compañero de Chesky. Tuvieron sus primeros clientes en el verano de 2008, durante la Conferencia de Diseño Industrial donde los viajeros tenían problemas para encontrar albergue en la ciudad.

Para que los consumidores encontraran el sitio, aprovecharon la convención del Partido Demócrata en la que en aquel entonces Barack Obama fue elegido para ser candidato de su partido a la presidencia. Necesitaban notoriedad y había que aprovechar esa oportunidad. Lanzaron su página para ofrecer a los visitantes a la convención una forma distinta y barata de encontrar hospedaje. Tuvieron éxito y la iniciativa los llevó a estar en las noticias a nivel nacional.



Para obtener financiamiento, los fundadores decidieron crear una edición especial de *Cereal para el desayuno* con las caras de los candidatos presidenciales Barack Obama y John McCain y las llamaron “Obama O’s” y “Cap’n McCains”. Se las enviaron a los periodistas de todo el país y las pusieron en venta. En dos meses, 800 cajas fueron vendidas a \$40 dólares cada una, con lo que generaron más de \$30,000 dólares para la incubación de la empresa. En enero de 2009, Paul Graham, programador de computadoras y capitalista de riesgo, los invitó a las sesiones de entrenamiento de la empresa Y Combinator, incubadora de empresas quien aportó \$20,000 dólares que utilizaron para promover su sitio. En 2009 el nombre que tomó la compañía fue Airbnb.com y su sitio incluyó una variedad de propiedades. En el



año 2015 contaba con 2,000 empleados que operan en 21 oficinas en todo el mundo y ofrece su servicio en 34,000 ciudades.

En junio de 2015, la revista *Fortune* reprodujo una entrevista con Brian Chesky titulada “la Educación de Brian Chesky en Airbnb” (**Gallagher, 2015**). Al preguntársele cómo ha evolucionado su estilo de gestión, dibujó, como respuesta, un barco y explicó: “Si lo piensas, Airbnb es como un barco gigante. Y como CEO, soy el capitán del barco. Pero realmente tengo dos trabajos: el primero es preocuparme por todo lo que esté por debajo de la línea de flotación; cualquier cosa puede hundir el barco. Más allá de eso, tengo que concentrarme en dos o tres áreas”. Esas áreas son el producto, marca y cultura.

Lo interesante para nuestra exposición del caso es lo siguiente. La teoría del barco la extrajo de George Tenet, que fue director de la CIA de 1997 a 2004, con quien organizó una reunión. Tenet le manejó la siguiente metáfora: “imagina que tu compañía es un barco, con una porción arriba y debajo de la línea de flotación. Como capitán, es tu deber no sólo conducirlo, sino también evitar su hundimiento. A un capitán no le corresponde estar en la panza del barco, pero necesita estar consciente de cualquier hoyo que aparezca en el casco y asegurarse que las personas correctas lo taponen. Al timón, necesitas usar tu única posición para conducir el barco de acuerdo a dos o tres principios” (**Feloni, 2015**).

También se ha acercado a otros personajes para aprender lecciones de liderazgo, como él mismo afirma: “No es natural para alguien como yo estar en la escuela de arte, para luego estar desempleado y luego, cinco o seis años más tarde, tener esto. Nada realmente te prepara para esto”. Ha aprendido del propio Graham, ha leído biografías de Steve Jobs y de Walt Disney; su fuente sobre técnica de gestión es Andy Grove y su libro “High Output Management”; se ha reunido con Mark Zuckerberg (Facebook), Jeff Bezos (Amazon) y John Donahoe (EBay).



De Tenet obtuvo consejos sobre cultura corporativa, incluyendo la importancia de ser visible y el reconocimiento de los empleados mediante notas. Tenet le sugirió que siempre se sentara en un lugar distinto en la cafetería de la oficina para comer y hacerse presente. Para hacerlo personal, le sugirió escribir notas a mano a los empleados. Le aseveró que un antiguo jefe de la CIA le atestiguó que uno de los momentos más significativos en su trabajo había sido cuando vio una tarjeta escrita por Tenet años antes a un empleado colocada en la pared.

Comunicar lo que aprende es otra parte de su estilo. Usa un correo electrónico semanal donde resume un principio o lección que aprendió. Por ejemplo, escribió que “si se rompe la cultura, se rompe la máquina que crea productos”, derivado de una plática con el inversionista Peter Thiel cuando le pidió el mejor consejo que podía ofrecer. Da la bienvenida a nuevos empleados con una sesión de preguntas y respuestas de una hora en la que los alienta a ser audaces y estar “locos”.

Una lección que aprendió Chesky provino de la crisis más importante que sufrió la empresa. En 2011, Airbnb estaba buscando aproximadamente \$100 millones de dólares en una segunda ronda de riesgo, pero justo a mitad del año un inquilino robó la casa de una anfitriona conocida con el seudónimo de “EJ” por un monto que alcanzaba los miles de dólares. Inicialmente Chesky dió una respuesta mediocre, pero “EJ” escribió en su blog respecto del incidente. **(Blog: Aroun the World and Back Again, 2011)** La historia se viralizó (como ahora se dice), las noticias negativas aparecieron en periódicos como *Wall Street Journal*, *New York Times*, *USA Today* y *ABC News*, entre otras, y Airbnb guardó silencio. Apareció una segunda víctima que afirmó que su departamento también había sido vandalizado por un cliente de Airbnb que “hizo un raro daño por miles de dólares a mi casa alquilada y la dejó llena de tubos de metanfetamina”: **(Bly, 2011)** Dentro de Airbnb todos tenían un opinión distinta de cómo manejar esos aspectos negativos. Chesky,



después de pensarlo, se disculpó mediante una carta donde aceptaba la responsabilidad e implementaba una garantía de \$50,000 dólares.

Otros desafíos que ha enfrentado es que su servicio infringe las leyes y regulaciones locales en muchas ciudades; a menudo, como competidor de las principales cadenas hoteleras; su ventaja competitiva no se sostiene porque otros pueden replicar su modelo de negocios; la falta de confianza por las acciones de robo y vandalismo dañan la reputación de la empresa.

Para contrarrestar esos desafíos, ha lanzado una nueva categoría de listados a través de *Instant Book* que no requieren la aprobación del anfitrión y permiten la reserva inmediata similar a la de un hotel o se ha asociado con la empresa Concur, dedicada a la gestión de viajes corporativos para conseguir 150 cuentas.

Las reglas de Brian Chesky son:

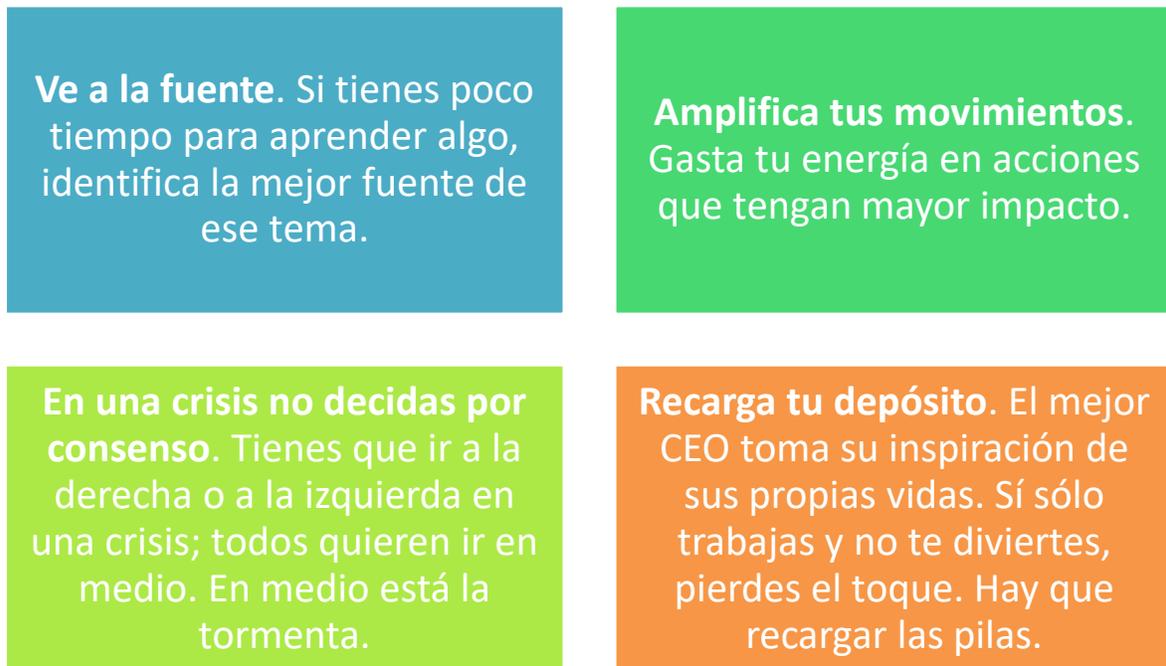


Figura 1.5 Reglas de Brian Chesky



¿Cuáles son las claves de éxito de esta empresa? Son varias y muchos de ellas podrían catalogarse como estratégicas.

- **Aprovechar la tendencia en auge de la economía colaborativa.** Dada la saturación de la ocupación hotelera en temporadas altas y el aumento de precios durante los mismos, este modelo ha sabido aprovechar estas prácticas para ofrecer una iniciativa distinta, basada en la confianza de ambas partes.
- **Modelo de negocios.** Iniciaron en San Francisco, pero se dieron cuenta que su negocio no podía escalar ni crecer más. Necesitaban cambiarlo y para ello ofertaron, como un sitio de clasificados, que cualquier persona propietaria de un inmueble –previamente verificada- puede dar de alta sus servicios a cambio de una pequeña comisión que va del 6% al 12%. Airbnb cobra un porcentaje fijo del 3% sobre el total de la reservación.
- **Mercado objetivo.** Lo ofrecen como una alternativa al alojamiento en hoteles.
- **Modelo escalable.** Aprovechan las aplicaciones de los celulares, las redes sociales e Internet para convertirlo en un negocio global.
- **Propuesta de valor.** Crearon puntos fuertes (precio bajo, hospedaje sencillo) con respecto de la competencia evitando el mercado hotelero demasiado competitivo. Crearon un nicho
- **Creatividad y frescura para generar ingresos.** Las personas que rentan sus casas, departamentos, viviendas e inclusive castillos, tienen un ingreso adicional.



- **Fotografía profesional.** Contratan a fotógrafos profesionales que tomen fotos de los lugares de alquiler y educan a los usuarios sobre el valor y el poder de las imágenes.
- **Generación de confianza.** Ante irregularidades, se crea un seguro que cubre la pérdida por daños causados por los huéspedes.
- **Crece sin infraestructura adicional.** La empresa crece en función de las necesidades del producto; crecen los ingresos, pero sin necesidad de mayor infraestructura.
- **Su plan de mercadeo.** “Sentirse como en casa es uno de los deseos fundamentales de la humanidad”, afirmó Jonathan Mildenhall, CMO (*Chief Marketing Officer*) de la empresa en 2014. La noción “como en casa” es la propuesta que busca diferenciarse de la competencia. Su nuevo logo, que apareció en julio de 2014, fue bautizado como Bélo (de *Belong*, pertenecer)

Sus opciones estratégicas pueden ser las siguientes:

Incrementar el uso de Airbnb. Los recursos pueden dirigirse a desarrollar tecnologías en las aplicaciones, redes sociales e Internet así como estrategias de diferenciación con los competidores.

Integrar su plataforma a otras tiendas. Su tipo de renta es similar a la industria hotelera, así que debe adoptar (como lo ha hecho) asociaciones con otras empresas como servicios de renta de autos y aerolíneas.

Expansión internacional. Otros competidores han comenzado a presentarse en el ámbito internacional como 9flats.com (sentirse en casa... lejos de casa) o airizu.com (de China). Así que su posicionamiento internacional debe ser agresivo: necesita crear nuevas oficinas en las mayores ciudades como Londres, París, Shanghai y otras. Los equipos locales deben entender la geografía y cultura de los países para un mejor servicio y atender los asuntos legales.

Figura 1.6 Opciones estratégicas

Uber es otra empresa dentro del sector de Economía Compartida o Colaborativa que nació para competir en un sector que desde hace mucho tiempo era controlado por los taxistas. Travis Kalanick junto con Garret Camp vieron una oportunidad de negocio en 2009 en lo que, aparentemente, era un mercado saturado por particulares o empresas. Todo nació, como la página oficial de Uber menciona, en una nevada tarde en París cuando los fundadores tuvieron problemas para conseguir un taxi en la *Ciudad Luz* (**Uber Newsroom, s/f**).



De la misma forma que AirBnb, utilizó una aplicación para conectar a pasajeros con conductores para ofrecer un servicio de transporte. Sin embargo, esta compañía ingresó en algunos países mostrando una desleal competencia contra el grupo de taxistas o una falta de respeto por la normativa legal.

Hasta antes de la aparición de Uber, el transporte de pasajeros en forma particular se realizaba a través de taxis que no siempre representaban seguridad y confianza en el traslado; se podrían adicionar cobros indebidos e incomodidades en el servicio o en la propia unidad. Uber aprovechó estas debilidades de la competencia para introducirse en el mercado. Inicialmente, en Estados Unidos, ofreció el servicio mediante choferes profesionales con auto propio. A medida que aumentaba la demanda convocó a chores independientes.

Al principio Uber encontró que su principal debilidad, la inseguridad, se había infiltrado en su modelo de negocio. Adicionalmente ha recibido críticas por su modo de operación como cobros indebidos debido a sus algoritmos de cálculo o prácticas laborales inadecuadas. También por el comportamiento de su fundador o sus principales colaboradores, por no prestar atención a reclamaciones de acoso sexual, discriminación, malos tratos a uno de sus empleados y un largo etcétera.

Ante estas situaciones la imagen de la empresa debía cambiar para no bajar su cuota de mercado ante la creciente competencia de Lyft, Cabify y otras empresas. Una de sus principales estrategias es aliarse con empresas como Cabify, 99 y Lady Driver para combatir las regulaciones que se quieren implementar en naciones como Brasil, Estados Unidos o Reino Unido.

La otra estrategia va encaminada a combatir la inseguridad. Para ello ha promovido campañas en donde la seguridad del pasajero es importante. Citaremos algunos ejemplos: “viajes seguros, ciudades más seguras”, incorpora varios medios para que el pasajero se sienta más tranquilo al viajar en una unidad Uber. En su aplicación existe un botón para recibir asistencia en caso de una emergencia o seguir la ruta de un familiar o amigo; tanto usuarios como conductores comparten el comportamiento de la contraparte para calificar al otro para proteger a la comunidad Uber. Ha contratado seguros sin costo para ambas partes que cubren todo el trayecto desde que se conectan a la aplicación. La cobertura es de responsabilidad civil por daños a terceros, gastos médicos y robo parcial o robo total del vehículo.



De esta manera, Uber utiliza estas estrategias para que su segmento de mercado continúe en aumento en todos los países donde ofrece su servicio.

Estos casos resumen de alguna forma algunas de las escuelas que se revisaron en el tercer capítulo, así como diversas características del pensamiento estratégico. En suma, se releva como un proceso visionario, en donde se aprende mediante las diversas experiencias propias y ajenas. Se denota en este caso que hay un proceso de concepción en las estrategias y donde la cultura corporativa debe imbuirse en todos los empleados.



RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad, hemos bosquejado la importancia del pensamiento estratégico; primero, en nivel militar, para entender su ascenso a otros ámbitos, como el de los negocios. Definimos este término, así como los otros dos que lo acompañan, para realizar una buena estrategia en los negocios: la táctica y la logística.

Igualmente, observamos que la estrategia empresarial es difícil de definir porque, según Mintzberg, hay cinco acepciones distintas y cada una tiene su razón de expresarse en esos términos. Más adelante entendemos el porqué: existen 10 escuelas distintas que explican de diferente manera la estrategia y su aplicación en las organizaciones.

Finalmente, a través de dos casos, Airbnb y Uber, podemos observar que algunas de las escuelas encajan muy bien con las empresas y su pensamiento estratégico particular para lidiar estratégicamente con los factores que obstaculizan su desarrollo.



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Beaufre A.	Capítulo 1	
Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampe, J.	Capítulos del 1 al 11	22 - 438



UNIDAD 2

EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA





OBJETIVO ESPECÍFICO

Explicará y analizará el proceso de planeación estratégica mediante un caso.

TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

2. El proceso de la planeación estratégica

2.1 Propuestas de diversos autores del proceso de planeación estratégica.

2.2 Análisis del proceso de planeación estratégica mediante un caso

INTRODUCCIÓN

En esta unidad describiremos algunos modelos de planeación estratégica. Como el Modelo de Christensen, Andrews, Learned y Guth; Modelo de Estructura y Proceso de Planeación de Negocios, de George A. Steiner; el Modelo de Proceso de Planeación Estratégica, de Rowe, Mason, Dickel y Sander; los Principales Componentes del Proceso de Planeación Estratégica, de Hill y Jones; y el Proceso de Planeación Estratégica, de Hill, Ireland y Hoslisson.

Desde que se inició el desarrollo del pensamiento estratégico, estos modelos de planeación estratégica buscan dar una explicación de los pasos que deben seguirse, desde la formulación de las estrategias hasta su culminación con la

implementación y control de las mismas. Algunos de ellos provienen de la clasificación hecha por Mintzberg en su libro “Safari a la Estrategia”



Es un excelente punto de partida para diseñar el futuro y un medio para transmitir las pautas que deben cumplir todos los agentes que pertenecen a la empresa.

2.1 Propuestas de diversos autores del proceso de planeación estratégica

Los modelos de planeación estratégica sirven para “retratar” una parte de la realidad; también se les conoce como paradigmas y expresan, a través de un prototipo o diagrama, el proceso para observar y estudiar variables complejas.

Para analizar el proceso de planeación estratégica es conveniente hacer uso de cualquier modelo que señale las partes que lo componen y que invariablemente, abordan los siguientes puntos:



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

Cada modelo estratégico presenta diferentes etapas; esto depende de la concepción del autor, el entorno bajo el que se formuló, así como el alcance de los modelos. En términos generales, las etapas son:

- De planeación
- De ejecución
- De control

Autores como Christensen, Andrews, Learned y Guth, todos ellos profesores de la *Harvard Business School*, desarrollaron en 1965 uno de los primeros modelos de planeación estratégica, que dio paso al FODA, en la unidad anterior observamos que este modelo proviene de la Escuela de Diseño



Figura 2.1. Modelo de Learned, Christensen, Andrews y Guth, citado por Santiago Garrido, 2003: 26.

Este modelo se apoya en tres ejes:



Figura 2.2 Ejes del modelo

- El **análisis estratégico**, que está conformado por el análisis externo e interno. El primero, revisa el entorno y sector en que opera la empresa. El segundo, explora los recursos y capacidades de la entidad. En ambos, se identifican muchos factores que intervienen en el entorno para extraer un marco visible que permite observar 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 permitan 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, es decir: se lleva a la práctica.

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

George A. Steiner en 1969 publicó en su libro *Top Management Planning* (pág. 33) un modelo que denominó “Estructura y Proceso de la Planeación de Negocios”. ¿A



qué Escuela del pensamiento estratégico pertenece? ¡Así es! A la de Planificación.
¿Notas la diferencia con el anterior modelo?

Steiner señala que en la sección llamada *Premisas* subyacen los esfuerzos de planeación de cualquier empresa. La primera premisa, señala que el objetivo primordial (social y económico) es la razón fundamental para la existencia de cualquier negocio privado. Sí éste utiliza los recursos a su alcance para satisfacer los deseos de la sociedad, podrá obtener ganancias para sobrevivir; si no lo hace, morirá.

La segunda premisa explica que cada administrador tiene un marco ético y de valores únicos. Es el ancla que les permite mantenerse incólumes ante un mundo caótico y turbulento. Los valores le indican cómo tratar a sus empleados, a sus competidores y el rumbo que debe seguir la empresa.

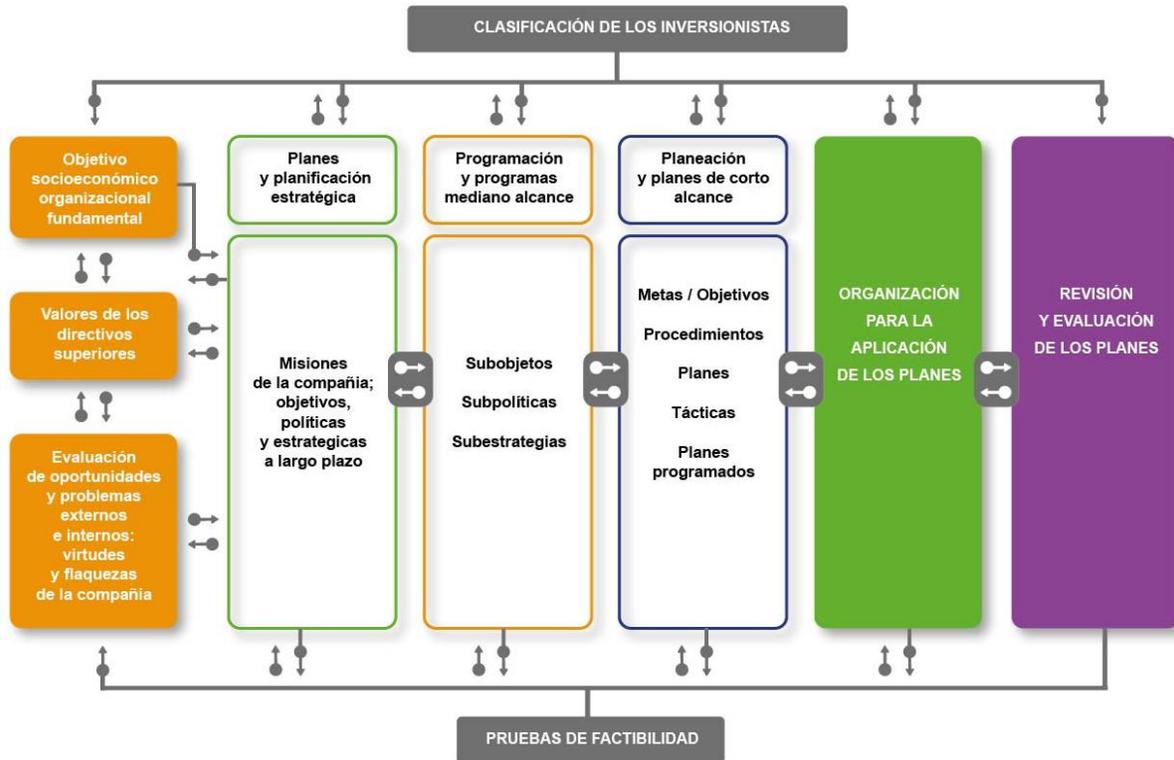


Figura 2.3 .Estructura y Proceso de la Planeación de Negocios. George A. Steiner.

La última premisa, que ya conocemos por el modelo anterior, nos permite evaluar los entornos en los que se desarrolla la empresa.

Las tres premisas, juntas, son el marco de referencia bajo el cual se conceptualizan y desarrollan los elementos de planificación, aplicación y revisión.

La segunda columna –planificación- es la que apoya la definición de estrategias. Para el autor este concepto significa que se “determinan los objetivos principales de una organización, las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para alcanzar esos objetivos” (Steiner, Top Management Planning, 1969, pág. 34) Para Steiner, los objetivos se incluyen en las misiones (fines y líneas de negocio que la empresa desea perseguir), los



propósitos de la empresa (la motivación de continuar hasta el final) y las estrategias deben indicar cómo utilizar los recursos.

En la programación y programas de mediano alcance se detalla, en un periodo de cinco años, cómo se deben utilizar los recursos para alcanzar lo que se determinó en la columna anterior.

En la planeación y planes de corto alcance (a un año) se especifican las operaciones necesarias para cobijar los objetivos de largo plazo; por ejemplo, los objetivos de mercado, la contratación de personal, compra de inventarios, etc.

Alfred Chandler afirmó que “la estructura sigue a la estrategia” y este es el propósito de la penúltima columna (organización para la aplicación de los planes). Si el plan es vender en otras regiones o en otros segmentos se debe hacer un cambio en la estructura organizacional para conseguirlo.

Un buen plan requiere que se revise y evalúe para asegurar que se está llevando a cabo y, en su caso, corregir las desviaciones.

Los últimos dos puntos, las pruebas de factibilidad y los estudios de planificación, especifican –en el primer caso- examinar que todas las etapas se han podido alcanzar; en el segundo caso, las premisas básicas vuelven a guiar todo el proceso como: analizar futuros mercados, reemplazo a corto plazo de la maquinaria, contratación del personal, entre otros.

Otro modelo, el Modelo de Proceso de Planeación Estratégica, es el desarrollado por Alan J. Rowe, Richard O. Mason, Karl E. Dickel y Neil H. Sander. *Strategic Managment. A Methodological Approach* (1990) p.34. Y al observarlo notarás que pertenece a la Escuela de Diseño



Figura 2.4. Modelo de proceso de planeación estratégica de Rowe, Mason, Dickel y Sander

Este modelo cuenta con cinco componentes que se localizan en la parte central del mismo. 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 “Propósito, misión y objetivos”, 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 “Estrategia competitiva”, 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.

“Recursos estratégicos”, el cuarto componente, establece los recursos de diversa índole, así como los presupuestos y programas para aplicar la estrategia.

Finalmente, el desarrollo e implementación de los planes aplica la planeación estratégica.



Figura 2.5 Desarrollo e implementación de los planes aplica la planeación estratégica.

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

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).

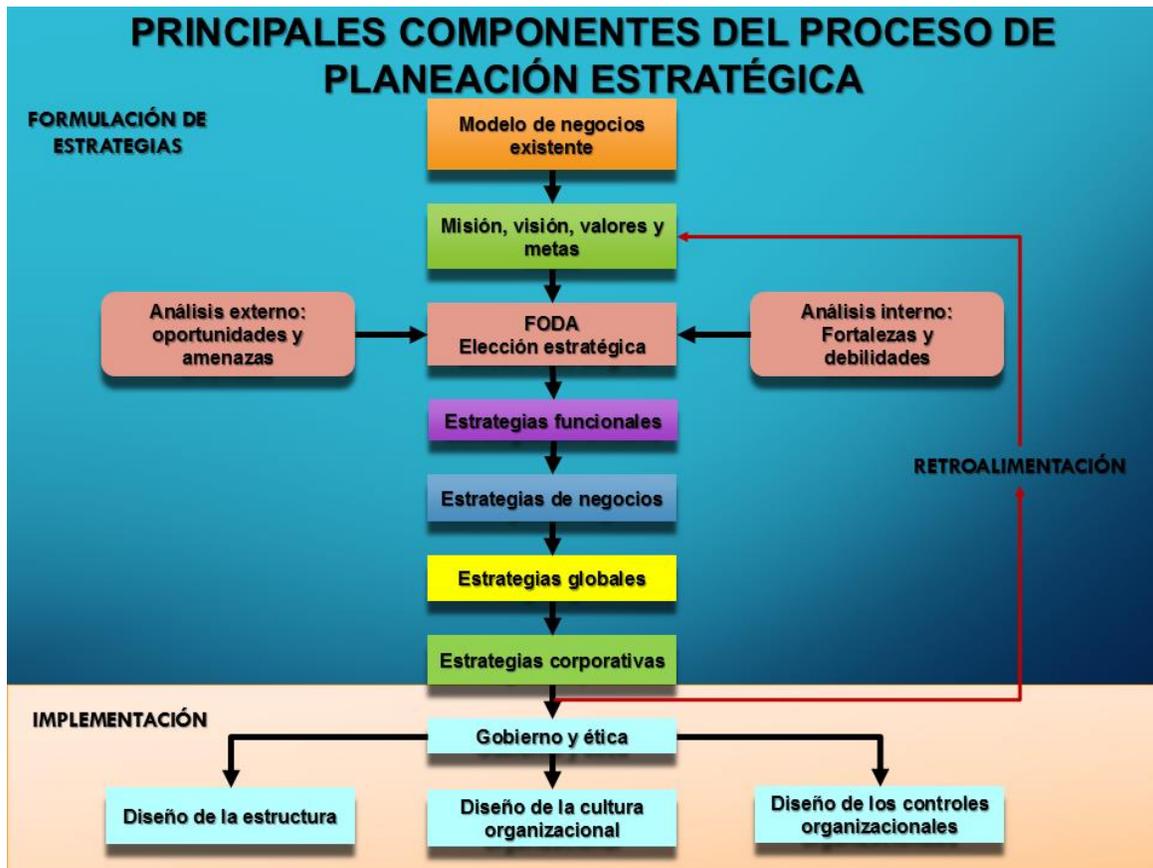


Figura 2.6. Principales componentes del proceso de planeación estratégica, de Hill y Jones

Este modelo tiene dos etapas principales: la etapa de formulación de estrategias y la de implementación. En la primera se consideran los siguientes pasos:

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, así como el análisis del entorno interno, registrando fortalezas y debilidades.



3. 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.

En la segunda etapa, a partir del concepto gobierno y ética, se desarrolla el diseño de una novedosa estructura que debe congeniar con la nueva estrategia. Por ejemplo, cambiar de una estructura funcional a una división territorial. El otro diseño a considerar es el cambio de cultura organizacional cuyos valores y filosofía deben congeniar con la nueva estrategia. En este caso un nuevo conjunto de símbolos, ritos y tradiciones deben incorporarse para que sean compartidas por todos los miembros de la organización. Finalmente, novedosos controles administrativos deben aparecer para que la estrategia pueda verificarse, medirse y, en su caso, modificarse ante los cambios de los entornos interno y externo que rodean a la empresa.

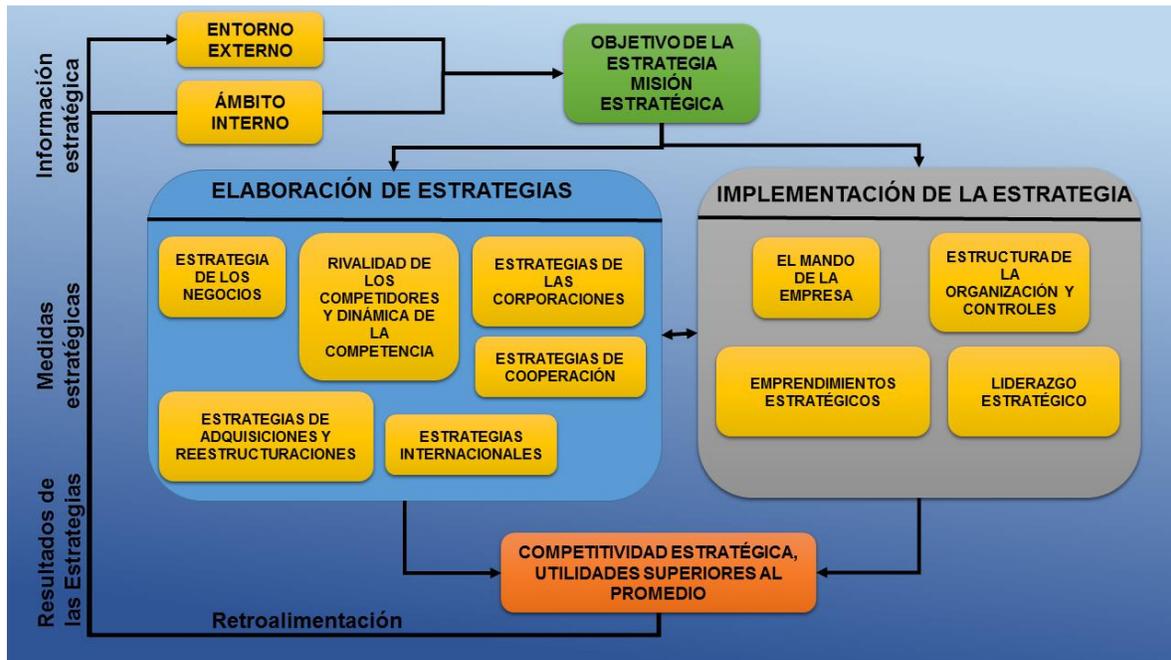


Figura 2.7 El Proceso de Administración Estratégica de Michael A. Hitt, R. Duano Ireland y Robert E. Hoskisson (2008)

Un último modelo que se presenta para su revisión es de Michael A. Hitt, R. Duano Ireland y Robert E. Hoskisson, denominado el proceso de administración estratégica (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

En este modelo, el fin de la planeación estratégica es lograr la competitividad y las utilidades superiores al mercado. Comienza con un análisis de los entornos externo e interno, para identificar oportunidades de mercado y amenazas en el medio ambiente externo, para sopesar cómo utilizar los recursos y capacidades internas.

Con dichos insumos se pueden determinar los objetivos que persigue la estrategia, así como la misión estratégica de la empresa. Éstos alimentan a dos tipos de acciones estratégicas. La primera formula la estrategia y la segunda la implementa. En opinión de los autores, ambos tipos “deben quedar integrados en forma



simultánea para que la empresa pueda utilizar con éxito el proceso de administración estratégica”(Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008, pág. 26).

La integración se presenta cuando se eligen las estrategias y se piensa, al mismo tiempo, como las mismas ocasionarán cambios en la empresa.

No son los únicos modelos, sólo son los más representativos, en una línea de tiempo, que muestra los diversos enfoques dados a la planeación estratégica.

Por ejemplo, el Proceso de Planeación Estratégica de Gluek y Jauch propuesto en 1984; el Modelo de la Empresa con Visión Estratégica de Hax y Majluf (1993); el Ciclo de Planeación Interactiva de Ackoff (1997); el Modelo Integral de Dirección Estratégica de David (2003), y las Cinco Tareas de la Administración Estratégica de Thompson y Strickland (2004), todos citados por Torres Hernández (Administración Estratégica , 2008, págs. 13-17)

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, podrían encontrarse -entre otras- en la consideración de la ética y la sustentabilidad para orientar las principales estrategias.

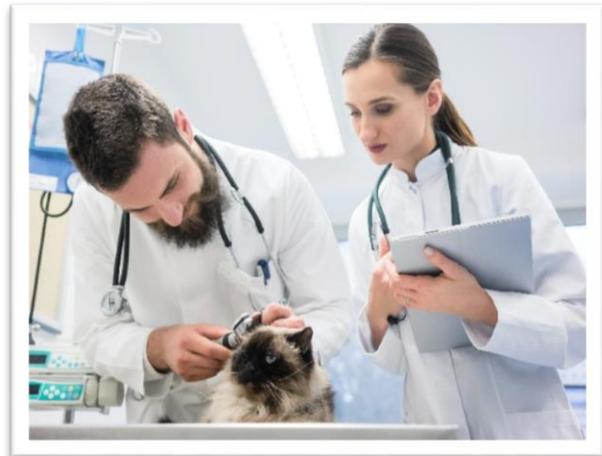
En el próximo apartado analizaremos un ejemplo para entender mejor los anteriores puntos.

2.2 Análisis del proceso de planeación estratégica mediante un caso

En este apartado se presentan algunos ejemplos para que se puedan observar algunas aproximaciones al proceso de planeación estratégica.

Caso: 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 diseñar estrategias distintas de las actuales. 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 en 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; con ello se sentirán siempre seguros y satisfechos con el trato que se recibe: 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 dueños, 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.

Los 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 persona con conocimientos en Médica Veterinaria y Zootecnia. • Ofrecer servicios distintitos como: diagnóstico médico, cirugías, vacunas, alimentos, accesorios, hotel, entre otros. • Un servicio de calidad para las mascotas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco capital para integrar el flujo de efectivo a corto plazo. • Falta de acreditamiento en la zona. • Poca publicidad y promoción.

Ante esto, la clínica veterinaria ensayó varias estrategias como:

La primera estrategia buscaría 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 se enfocaría en un servicio integral y de calidad, para las mascotas y sus dueños, mediante un historial clínico de la mascota que permita mantener un servicio de prevención y seguimiento periódico, así como difundir promociones y campañas de la clínica.



La tercera estrategia estaría orientada a convertir al médico veterinario en el asesor, orientador personal y profesional para el dueño; es decir, ser la fuente de información integral y necesaria para la salud y cuidado de su mascota.

La cuarta estrategia sería diseñar y crear planes médicos con planes pre-pago, programas y campañas de sensibilización con la firma y marca de la clínica.

La quinta 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 el modelo –el del proceso de planeación estratégica, de Rowe, Mason, Dickel y Sander- para analizar el proceso que utilizó esta clínica para llegar a definir sus diferentes estrategias.

El dueño de la clínica 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 la primera se reflejó en el descenso pronunciado de sus ventas; para los clientes, 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 el ejemplo anterior hicimos un análisis somero de acuerdo a dos de los cinco modelos, es decir, que dependiendo del que escojamos, hará resaltar los puntos más importantes, así como las fallas en la recolección de información; estos tienen ciertas limitaciones como: la carencia de herramientas auxiliares –pero que en las unidades siguientes se harán presentes- y su concepción realizada en ciertas épocas, que sólo vislumbran algunos factores del proceso de planeación estratégica.



RESUMEN DE LA UNIDAD

Se hizo una presentación muy general de algunos modelos de planeación estratégica (El Modelo de Christensen, Andrews, Learned y Guth; Modelo de Estructura y Proceso de Planeación de Negocios de George A. Steiner; el Modelo de Proceso de Planeación Estratégica de Rowe, Mason, Dickel y Sander; los Principales Componentes del Proceso de Planeación Estratégica, de Hill y Jones; y el Proceso de Planeación Estratégica de Hill, Ireland y Hoslisson) para demostrar, por un lado; su importancia de acuerdo al tiempo en que se concibieron; por otro lado, para resaltar los parámetros y factores que deberían considerarse para analizar la planeación estratégica de un negocio.

Por último, dicho modelos fueron el soporte que permitió crear una serie de herramientas para minimizar la incertidumbre en el momento de las elecciones estratégicas.

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



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Garrido Buj, Santiago	Capítulo 2	17-20
Ghemawat, Pankaj	Capítulo 1	1-14
Hill, C., & Jones, G.	Capítulo 1	11-13
Rowe, A. J., Mason, R., Dickel, K., & Snyder, N.	Capítulo 2	34-35
Torres Hernández, Zacarías	Capítulo 1	12-18



UNIDAD 3

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN





OBJETIVO ESPECÍFICO

Mediante un ejemplo, elaborará el proceso de análisis interno y externo de la organización.

TEMARIO DETALLADO

(10 horas)

3. Análisis interno y externo de la organización

3.1 Aspectos que se deben analizar en el entorno interno y externo en el proceso de planeación estratégica.

3.2 Técnicas para evaluar el entorno interno y externo.

3.3 Mediante un ejemplo, analizar el entorno interno y externo de una organización.



INTRODUCCIÓN

Como pudieron observar en la unidad anterior, la mayoría de los modelos inicia o apela a que se haga un extenuante análisis de los dos entornos que envuelven a la empresa. Esto debido a que, por un lado, hay que analizar el ambiente externo de la empresa debido a que debemos considerar que la misma está interconectada con fuerzas extrínsecas de las que recibe influencia y que, en algunos casos, no tiene control, como son: las económicas, sociales, culturales, ecológicas, tecnológicas, competencia, entre otras. A estas influencias se les denomina externas y pueden ser amenazas u oportunidades para el desarrollo de la empresa.

Por otro lado, hay otros factores que se generan al interior de la empresa y que pueden ocasionar que los recursos, las capacidades y las operaciones (entre otras) sean un lastre o un fundamento para que la organización se vuelva exitosa o no; sea superior o no a su rival. En suma, la organización debe detectar cuáles son sus capacidades a través de averiguar sus debilidades y fortalezas internas.

En esta unidad, se revelarán las herramientas y técnicas más relevantes para descubrir las amenazas y oportunidades externas, así como las debilidades y fortalezas internas.

Observen que los elementos del entorno externo (**A**menazas y **O**portunidades) comienzan con vocal; los elementos del entorno interno (**D**ebilidades y **F**ortalezas) inician con consonante. Un juego nemotécnico que puede ser de utilidad para recordarlas.

3.1 Aspectos que se deben analizar en el entorno interno y externo en el proceso de planeación estratégica

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. (Lewis Carroll, Alicia en el país de las maravillas)

La mayoría de los modelos mencionan que, en algún momento, se deben considerar, la misión y la visión de la empresa antes de desarrollar el análisis de los medios ambientes interno y externo. Veamos otro modelo -simplificado- de Fred R. David (y que no fue descrito en la unidad anterior) como un ejemplo de los elementos que se consideran para desarrollarlo.

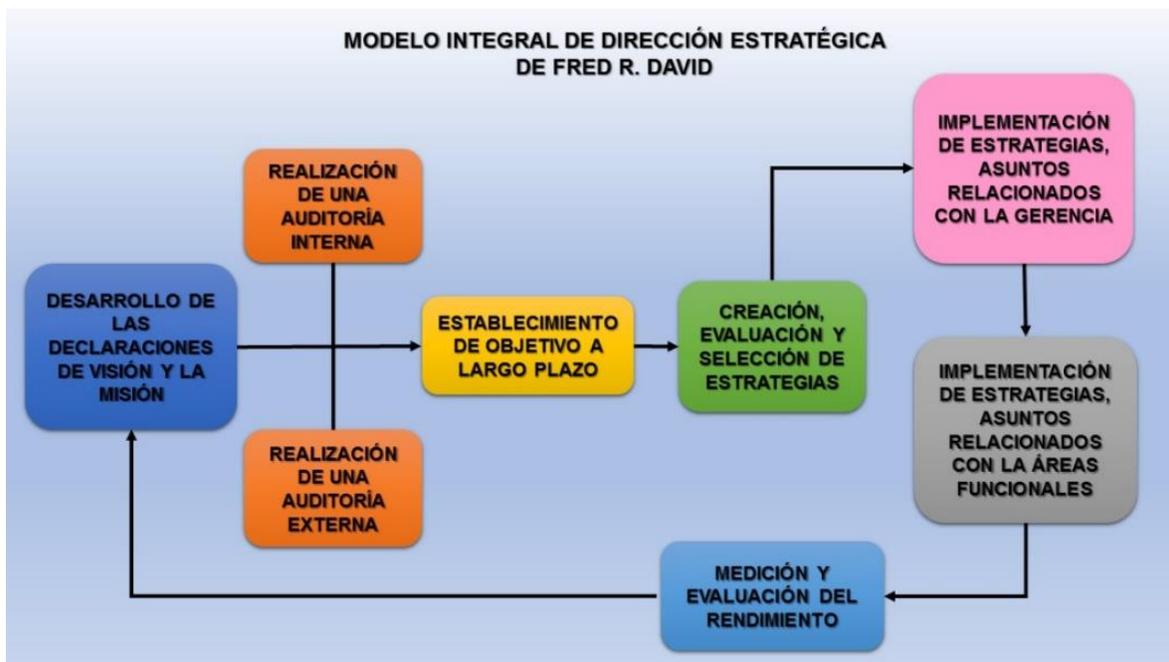


Figura 3.1. Modelo simplificado de Fred R. David

Este modelo señala que se deben desarrollar las declaraciones de misión y visión, así que éstos son dos de los primeros aspectos que se deben analizar en el proceso de planeación estratégica. Comenzaremos con la primera declaración.

La misión responde a la pregunta ¿cuál es el propósito de la existencia de una empresa?, ¿cuál es la vocación de la misma?, ¿cuál es la razón de ser o estar? o, mejor dicho, ¿cuál es el negocio en el que está? La respuesta apropiada a esta pregunta permite que la formulación, ejecución y evaluación de las estrategias sea relativamente más fácil.

3.1.1. Misión

En opinión de Funes (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.” **(Funes 2011, pág. 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 \$900USD, afirmó en alguna ocasión, que él no estaba en

el negocio de las pizzas, sino él era el líder de las entregas rápidas. La misión proporciona la trayectoria y el itinerario a la administración de un negocio.



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

COMPONENTES DE LA MISIÓN	
CARACTERÍSTICAS	PREGUNTA
1. CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes son los clientes o usuarios de la empresa? • ¿Qué necesidades y requerimientos desea satisfacer?
2. PRODUCTOS O SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los productos y/o servicios más importantes que ofrece al mercado?
3. MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál o cuáles son los campos de acción de la empresa? • ¿Dónde compite geográficamente?
4. TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
5. PREOCUPACIÓN POR LA SUPERVIVENCIA, CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a las metas económicas? • ¿Qué se entiende por productividad, eficiencia y rentabilidad? • ¿Cuál es la retribución que ofrece la organización a sus diferentes grupos de interés?
6. FILOSOFÍA	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son sus valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?
7. CONCEPTO DE SÍ MISMA	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es su principal ventaja competitiva?
8. VALOR AGREGADO	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el valor agregado que genera a sus clientes?
9. PREOCUPACIÓN POR LA IMAGEN PÚBLICA	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la imagen de responsabilidad social y sustentable a la que aspira la empresa?



10. INTERÉS POR LOS EMPLEADOS	<ul style="list-style-type: none"> ¿Son los empleados un activo valioso?
-------------------------------	---

Se describen algunos ejemplos de misión, tomados de páginas de internet y después se probará 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 qué modo, específico o genérico, 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 define la alta dirección o sus propietarios, en virtud de su posición privilegiada, de la información estratégica y completa que manejan y de la evolución y tendencias del negocio que sólo unos cuantos vislumbran.

Para transmitir la misión a sus colaboradores, los ejecutivos pueden utilizar la siguiente técnica:

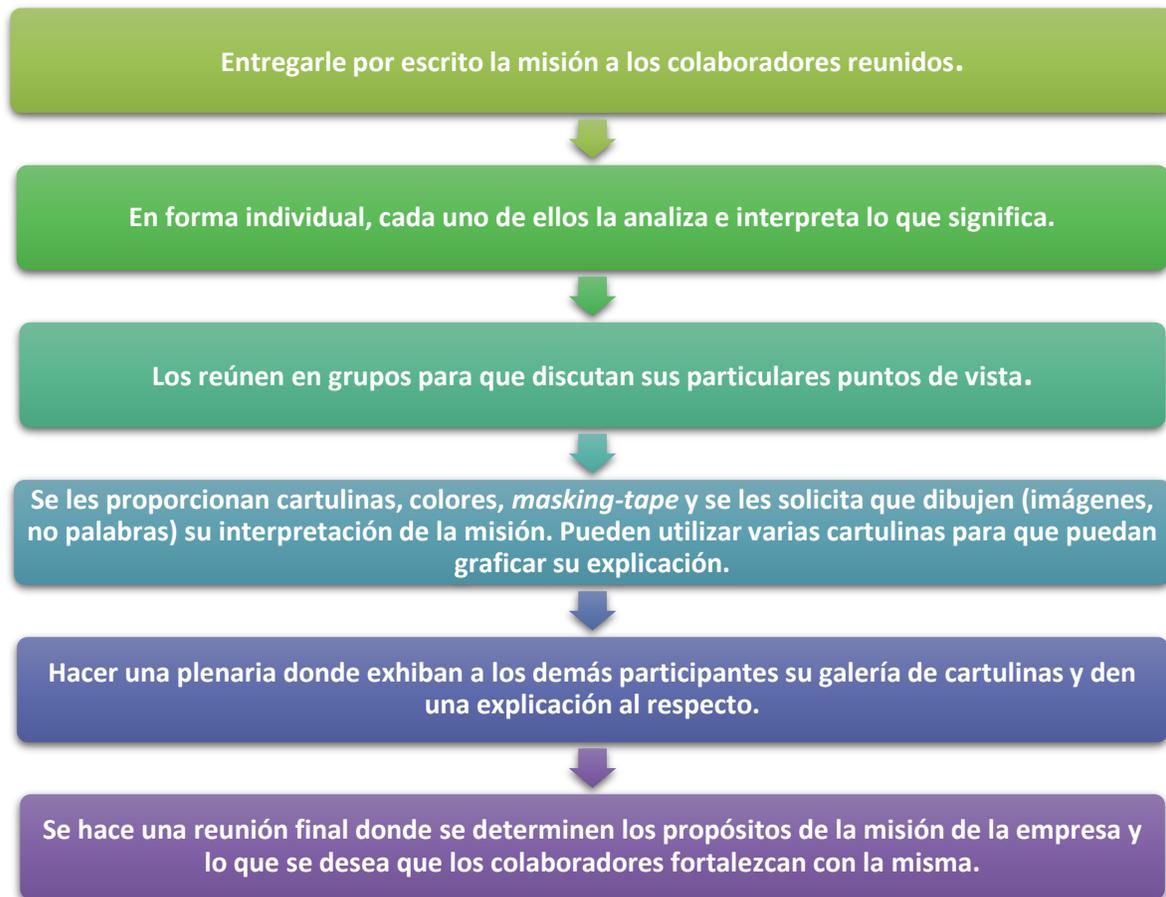


Figura 3.2 Técnica para transmitir la misión

3.1.2 Visión

La visión responde a la pregunta ¿hacia dónde vamos?

Corona Funes (2001, pág. 33) la define como “aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro.” Rowe, Mason, Dickel y Snyder (1990, pág. 58) lo describen como “el concepto para un nuevo y deseable futuro que puede comunicarse por toda la organización.” Thompson Jr., Strickand III y Gamble (Funes 2011, pág. 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.

Para definir la visión, Corona Funes (Funes 2011,pág. 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?** Si se te hiciera esta pregunta en forma personal probablemente responderías “quiero ser un administrador exitoso”; pero, ¿qué te motiva?, ¿cómo te ves en un futuro de 5 o 10 años? La respuesta podría consistir en “ser el mercadólogo destacado en el sector turístico”. Para una empresa que se dedique a la venta de espacios publicitarios externos podría formularla de la siguiente forma: “ser el anunciador líder en la Ciudad de México 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?** Para que puedan entender lo que significa, seguiremos las respuestas anteriores –una a nivel personal y otra a nivel organizacional- que describirán cómo se podrá cumplir la visión.

En el primer ejemplo (ser un mercadólogo destacado en el sector turístico), los aspectos estratégicos que se resaltan son dos: primero, **ser un mercadólogo destacado**; segundo, en el **ramo del hotelería**. Eso significa que todas las energías convergerán, para la primera parte, en especializarse en mercadotecnia y áreas afines (publicidad, investigación de mercados) para sobresalir sobre los demás.



Para el segundo, los aspectos estratégicos que se deberían considerar son: hoteles urbanos, moteles, hoteles deportivos, hoteles club, etc.

En el segundo ejemplo, para hacer realidad la visión de la empresa dedicada a venta de espacios publicitarios, tenemos tres aspectos estratégicos: **anunciador líder, Ciudad de México y principales empresas**. Para realizar el primero (anunciador), se deberá buscar la forma de obtener ventajas competitivas que la destaquen sobre otras empresas del ramo; para el segundo aspecto (Ciudad de México), habrá que considerar en cuál o cuáles delegaciones convendrá enfocarse; tal vez, convenga encadenarlo con el tercer aspecto (principales empresas) para manejar una cartera de clientes de ciertos ramos, ubicados en determinadas delegaciones.

Como se puede observar, la técnica contempla dos pasos. En el primero, considera los aspectos estratégicos que arroje la visión, previamente formulada. En el segundo, derivado de dichos aspectos, se concentra en analizarlos y desarrollarlos para poder 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.” (Funes 2011 pág. 41)

Propone una hoja de trabajo donde se considere 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 un ejemplo de 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



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 contratar empleados de diversas culturas a	Mediciones selectas de indicadores operacionales y financieros.	Innovación, servicio personalizado, soluciones completas de servicio por	Por ejemplo, en el sector alimentos, ofrecer menús creativos, expertos culinarios, amigables con el medio ambiente, apoyando la salud de los consumidores.



través de tres programas: Fuerza laboral. Lugar laboral. Lugar de mercado.		encima de la excelencia.	
---	--	--------------------------	--

Tomado todos los puntos de la página internacional de Aramark.

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 dónde 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 (pág. 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”. La visión auxilia a que todos miren hacia un mismo punto.

Otro aspecto que se debe analizar son los entornos interno y externo de la empresa que ya se había mencionado en la parte introductoria de esta unidad.

3.1.2 Medio ambiente interno

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 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 (financieros, humanos, entre otros). El equilibrio se logra cuando los dos primeros se armonizan apropiadamente en cada unidad gerencial.

Thompson, Jr, Stickland III y Gamble (2007)¹ construyeron una tabla que se reproduce a continuación. Se enlistan primero los factores que se pueden considerar para el medio ambiente interno de una empresa y que son: recursos o capacidades competitivas potenciales (fortalezas) o deficiencias en recursos y capacidades competitivas potenciales (debilidades) para la misma.

¹ Thompson, JR, Stickland III Y Gamble. (2007). *Administración estratégica. Teoría y casos*. p.105.



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.
<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.



	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	

Tabla 3.1 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.

3.1.2 Medio ambiente externo

Este medio ambiente lo conforman una gran cantidad de factores que influyen directa o indirectamente en el desempeño de la empresa; además, si se considera cierta turbulencia y complejidad en el mismo, se debe entender lo necesario que es analizarlo para saber, entre otras cosas, cómo afectan las estrategias de la empresa.



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

Identificar las oportunidades y amenazas de una empresa	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> •Aperturas para ganar participación de mercado con respecto de los rivales. 	<ul style="list-style-type: none"> •Probable entrada de nuevos competidores poderosos.
<ul style="list-style-type: none"> •Aumento de la demanda del comprador para el producto de la industria. 	<ul style="list-style-type: none"> •Creciente poder de negociación de los clientes o proveedores. •Cambios de las necesidades y gustos del comprador.
<ul style="list-style-type: none"> •Atender a grupos de clientes de segmentos de mercado adicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> •Descenso del crecimiento del mercado.
<ul style="list-style-type: none"> •Expansión a nuevos mercados geográficos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Cambios demográficos adversos que amenazan la demanda del producto de la industria.
<ul style="list-style-type: none"> •Expansión de la línea de productos de la empresa para satisfacer una variedad más amplia de necesidades del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> •Pérdida de ventas ante productos sustitutos.
<ul style="list-style-type: none"> •Usar las habilidades o conocimientos tecnológicos de la empresa para obtener nuevas líneas de productos o negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> •Vulnerabilidad ante fuerzas impulsoras de la industria.
<ul style="list-style-type: none"> •Ventajas por Internet. 	
<ul style="list-style-type: none"> •Integración en las primeras y últimas etapas de la producción. 	
<ul style="list-style-type: none"> •Barreras comerciales en descenso en mercados extranjeros atractivos. 	<ul style="list-style-type: none"> •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. 	



•Establecer alianzas o empresas conjuntas para expandir la cobertura comercial o impulsar la capacidad competitiva.	
•Aperturas para explotar nuevas tecnologías	

Tabla 3.2 Fuente: Thompson Jr, Strickand III y Gamble, 2007: 104

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, por ejemplo, los cambios en los gustos de los consumidores, 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 del extinto Peter Ferdinand Drucker: “La mejor manera de predecir el futuro es crearlo.”

3.2 Técnicas para evaluar el entorno interno y externo

3.2.1. Entorno interno

En este tema se detallan las técnicas y herramientas para examinar el control interno. 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 usuales 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. En la mayor parte depende de la experiencia, paciencia y conocimiento del entorno de los directivos que se dediquen a hacer planeación estratégica para su empresa.

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 demasiados factores que influyen en ambos entornos y serán de gran utilidad estas matrices para determinar cuáles son las que afectan a la empresa. Es decir, resume la información básica que se debe contemplar y agrupar 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 para 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 cuán viable resulta cada estrategia elegida en la etapa dos, y resalta aquella que puede implementarse.

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) 		

Tabla 3.3 Clasificación de matrices para hacer planeación estratégica.

Para efectos del presente capítulo, en la etapa de insumos del factor interno, se analizarán la Cadena de Valor y la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI); ambas herramientas se enfocan a estudiar el entorno interno.



3.2.2. La cadena de valor

Michael Porter (1991) sugirió en 1985 la cadena de valor, esta herramienta surgió de la teoría de sistemas, ya que cada organización es un subsistema de un medio ambiente más complejo. 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 utilidad al producto.

Para el comprador, el valor de un producto o servicio se refleja en la cantidad que 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 a lo largo de las mismas.



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

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 POSTVENTA (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

Tabla 3.4. Actividades de la cadena de valor

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

Cada empresa desempeña las cinco actividades primarias en algún grado para alcanzar la máxima eficiencia; sin embargo, depende de la naturaleza del negocio.



Mc'Donalds, la franquicia de comida rápida, tiene necesidades reducidas en la parte logística comparadas con las de operaciones, marketing y servicio (no quiere decir que la logística de entrada y salida no sean importantes para la franquicia; sin embargo, enfatiza más sus requerimientos en las tres anteriormente ya señaladas: operaciones, marketing y servicio.)

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 y 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 y quién es responsable de las mismas.

La CdV, en su conjunto, permite proponer estrategias que maximicen sus actividades primarias. Por ejemplo, hay empresas como Sony que, al revisar su cadena de valor, se dan cuenta que en la etapa de proceso es mejor que sus productos (televisiones) 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 con datos actualizados a 2015. Debemos hacer notar que de esta empresa se expresarán 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 delineado 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 medio ambiental, 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, mejora, 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 esta parte de 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 tablonces 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

Primera 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 Unidad Estratégica de Negocio (UEN) que se vaya a analizar. 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, cómo se procesan los artículos y a dónde se destinan los productos y servicios de la empresa. La pregunta que habrá de formularse es ¿qué actividades se requieren para producir o vender un artículo?, ¿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; además de la transportación fácil de los productos para los consumidores, 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 establecer el sistema de franquicias. Para ello esta empresa creó una división llamada *Inter IKEA Systems B.V.*, que 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 relacionarlos 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 e Internet 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, costo y financiamiento para que sus clientes obtengan información y saquen cuentas.

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. ²

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.

²IKEA (2016) (s.f). Consultado el 01 de abril de 2019 de-<https://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, contribuye 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 sería ¿es una ventaja defendible durante mucho tiempo?

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



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

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 no hay diferencia adecuada en 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
Coordina la cadena de suministro a través de la integración vertical. Los proveedores son estables	+Evaluación y apoyo con los proveedores 0 Competencia adecuada de los proveedores +Apoyo al medio ambiente
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	VENTAJAS
Código de conducta Posibilidades de desarrollo profesional Igualdad de oportunidades Programas de capacitación en el colegio IKEA	+Creatividad de los trabajadores + Igualdad +Capacitación
DESARROLLO TECNOLÓGICO	VENTAJAS
Control de inventarios en tiempo real La secretaria virtual Paneles solares	+ Excelente investigación y desarrollo de productos +Buen apoyo al medio ambiente
INFRAESTRUCTURA	VENTAJAS
Cierta descentralización Aseguramiento de la calidad.	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 se localizan 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”. Porter. (1999). *Estrategia competitiva. técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.* pp. 56-58.

IKEA está más orientada a la primera estrategia porque cumple alguno de los requisitos que incluye Michael Porter (Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, 1991, págs. 117-121) 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)

Así, 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.

3.2.3 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 concentrarnos en los factores reveladores de las fortalezas y debilidades que se apreciaron en la cadena de valor; también puede trabajarse sin ésta. 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** claves de la organización. Se sugiere considerar, 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. **En la segunda columna**, llamada **Ponderación** se procede de la siguiente manera: asignar un peso que siga la siguiente valoración: cero (0.0) a las fortalezas o debilidades que carecen de importancia hasta uno (1.0) de gran importancia. Nota importante: la suma de fortalezas y debilidades al final de la columna no debe rebasar -bajo ninguna circunstancia- más de uno. Ya que la ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a lo que se considera importante 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 o se combata una debilidad en la empresa.
3. **En la columna denominada Calificación**, junto a cada fortaleza o debilidad se asigna 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.

4. **Se multiplica la ponderación de cada factor** (de la segunda columna) por su calificación (de la tercera columna) para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. **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.

3.2.3 Entorno externo

Ahora se analizan las herramientas necesarias para evaluar el medio ambiente externo. Se basan en el siguiente cuadro:

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 	

Tabla 3.5. Marco analítico para formular estrategias



Recordemos que en la etapa de insumos menciona que, para el factor externo, se sugieren utilizar el análisis PEST, las cinco Fuerza de Porter, la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) y la matriz de perfil competitivo (MPC). En este mismo capítulo, continuaremos con la etapa de adecuación describiendo las tres matrices: FODA, BCG y SPACE.

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 por su relevancia en el pasado como por 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

Tabla 3.6 Agregado ecológico y legal

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

El procedimiento para realizar un análisis PEST se realiza en tres pasos:

Paso uno. Recolectar información acerca de los cambios en los cuatro o seis factores. Para ello se sugiere el siguiente gráfico 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			

Tabla 3.7 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	Trianual	http://www.diputados.gob.mx/
	Proceso electoral	Elecciones por estado	Trianual	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/

Tabla 3.8 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.



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: 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)p.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 compradores.
5. Poder de negociación de los proveedores.

El siguiente esquema refleja las fuerzas que interactúan:



Figura 3.2. 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 siete factores que actúan como barreras:

AMENAZA DE INGRESO		
FACTOR	DESCRIPCIÓN	FUENTES
ECONOMÍAS DE ESCALA	Se refieren a la reducción de costos unitarios a	<ul style="list-style-type: none"> • Producción en masa • Descuentos en compras masivas de insumos de materia prima



	medida que la empresa aumenta su producción.	<ul style="list-style-type: none"> • 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 la baja del 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
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.
Obtiene 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 comprador 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 su negocio.	El poder del proveedor se incrementa.
Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio del mismo	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), en la no residencial (gobierno: carreteras, hospitales), y en la no industrial (tubos, postes, láminas, cuya utilización del cemento es indirecto: adherirlos al piso; rellenar, colocar, etc.).

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 aproximadamente a 19 millones de toneladas, también se orientará en el segmento a granel que representará 15% de su producción; éstos se venderán en tlapalerías de barrios, 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 sortear 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, tales 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 cambiaria, 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. Otras estrategias son las adquisiciones y fusiones para repartirse el mercado y frenar la entrada de nuevos competidores; prácticas de colusión abiertas o enmascaradas para manipular el mercado.



En la industria cementera la **presión de productos sustitutos** son pocos, pero significativos como el uso de grandes cantidades de acero, vidrio, aluminio, madera 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.

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 el siguiente:



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.

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			

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 alternas			
• 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?

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, aquellos 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 empresas haya).



MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO					
		EMPRESA MUESTRA		EMPRESA 1	
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PONDERACIÓN	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					
EFFECTIVIDAD PUBLICITARIA					
TOTAL					

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

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO					
		GM		TOYOTA	
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PONDERACIÓN	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 que se consideraron en la etapa anterior. En esta etapa se utilizan tres matrices: la primera de ellas son fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas; denominada FODA; 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*.

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 genere 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. En lo externo las **oportunidades** son aquellas fuerzas no controlables por la



organización, pero que le permiten elementos potenciales de mejoría 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., Las **amenazas**, por el contrario, representan aspectos negativos o problemas potenciales para la empresa.

Thompson, Strickland y Gamble

(Administración Estratégica. Teoría y Casos, 2007, pág. 105) 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"> • Estrategia poderosa. • Competencias básicas. • Competencia distintiva • Producto diferenciado • Competencias y capacidades fundamentales en la industria • Fuerte imagen de marca o buena reputación • Cartera de clientes atractiva • Ventajas en las economías de escala • Poseer tecnología superior • Capital intelectual superior • Ventaja en costos • Fuerte publicidad y/o promoción • Capacidad innovadora en el proceso o en el producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna dirección estratégica clara. <p>Recursos que no se ajustan a factores preponderantes en el sector</p> <ul style="list-style-type: none"> • No ofrece competencia básica desarrollada • Mayores costos unitarios comparados con el sector • Baja capacidad de innovación • Rezago en la calidad del producto • Pérdida de participación de mercado • Falta de control • Posición distante de los rivales • Capital intelectual inferior a la industria • Productos o servicios mediocres • Red de distribución débil

Tabla 3.9 Thompson y Strickland. "Elementos del medio ambiente interno"



ELEMENTOS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ganar participación de mercado por apertura • Aumento en la demanda • Atender otros segmentos • Expansión geográfica de los mercados. • Amplia línea de productos derivada de las necesidades del cliente • Vender por Internet • Aprovechar tecnología para ofrecer nuevos productos • Integrarse en las primeras o últimas etapas de la producción • Descenso de barreras comerciales • Fusión o adquisición • Alianzas o <i>Joint Ventures</i> • Nuevas tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente intensidad de los competidores • Descenso del crecimiento del mercado • Nuevos competidores en el sector • Creciente poder de negociación de proveedores o clientes • Cambios en las necesidades del consumidor • Cambios demográficos inesperados • Inseguridad ante fuerzas impulsoras de la industria

Tabla 3.10 Elementos del medio ambiente externo

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

Tabla 3.11. 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)
	<ul style="list-style-type: none"> 1. Excelente imagen · 2. Hay suficiente capacidad instalada · 3. El 60% de los docentes cuentan con maestría 	<ul style="list-style-type: none"> 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 DO
<ul style="list-style-type: none"> 1. Cambio de perfil demográfico. 2. Demanda de cuadros calificados. 3. Políticas educativas acordes a las necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer la contratación de docentes con maestría para una mejor calidad de la enseñanza (F3, O2). 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Actualizar los planes de estudio para ofrecer cuadros calificados (F3,O2).
	AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> 1. Jóvenes sin orientación vocacional. 2. Tendencias al desempleo o subempleo. 3. Bajos salarios 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Crear programas de orientación vocacional, dada la capacidad instalada (F2, A1). 	<ul style="list-style-type: none"> 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, MEFE 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.

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.

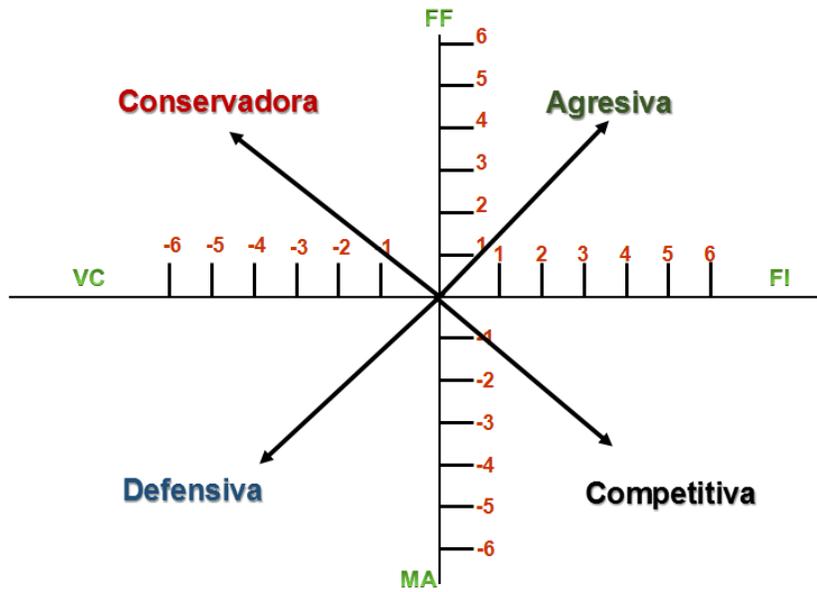


Gráfico 3.1 Matriz SPACE



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 divide 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: $\frac{\text{suma}}{6} = \underline{\hspace{2cm}}$

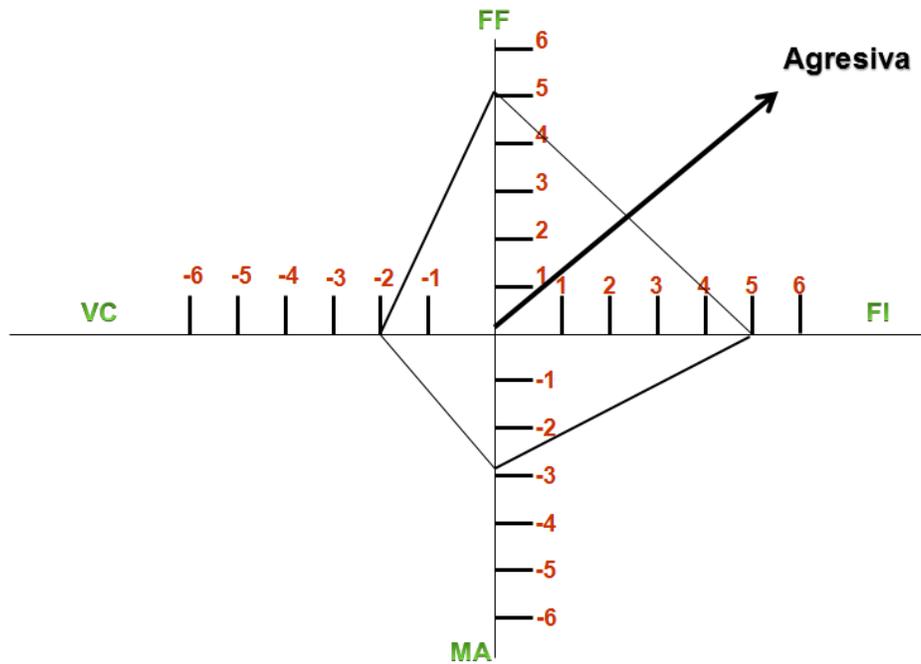
La última dimensión evalúa 6 variables del medio ambiente. Se suman y se divide entre 6. Al resultado se le quitan 6 puntos para obtener la posición de la empresa en esta dimensión.

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)

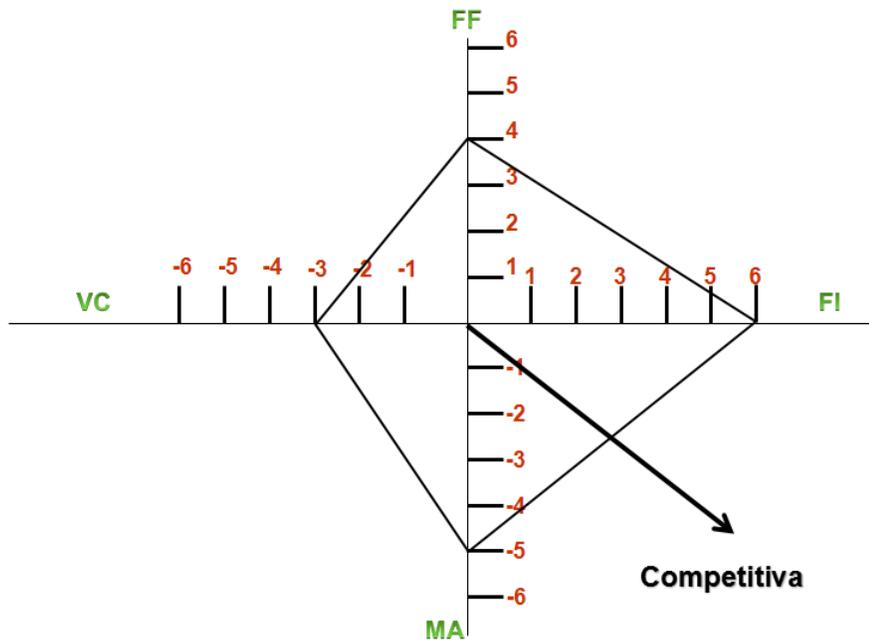


Gráfica 3.2. SPACE en la dimensión agresiva

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)



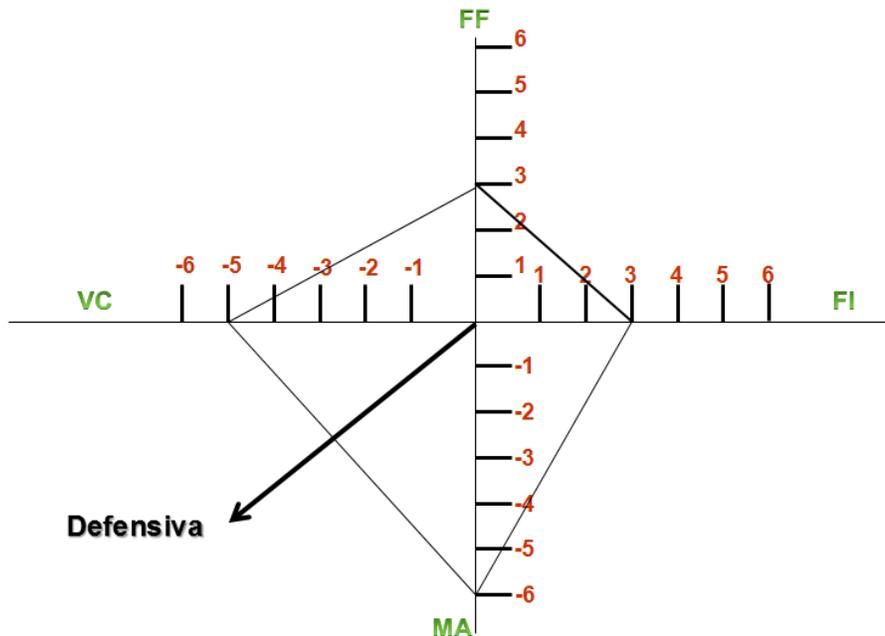
Gráfica 3.3. SPACE en dimensión competitiva

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)



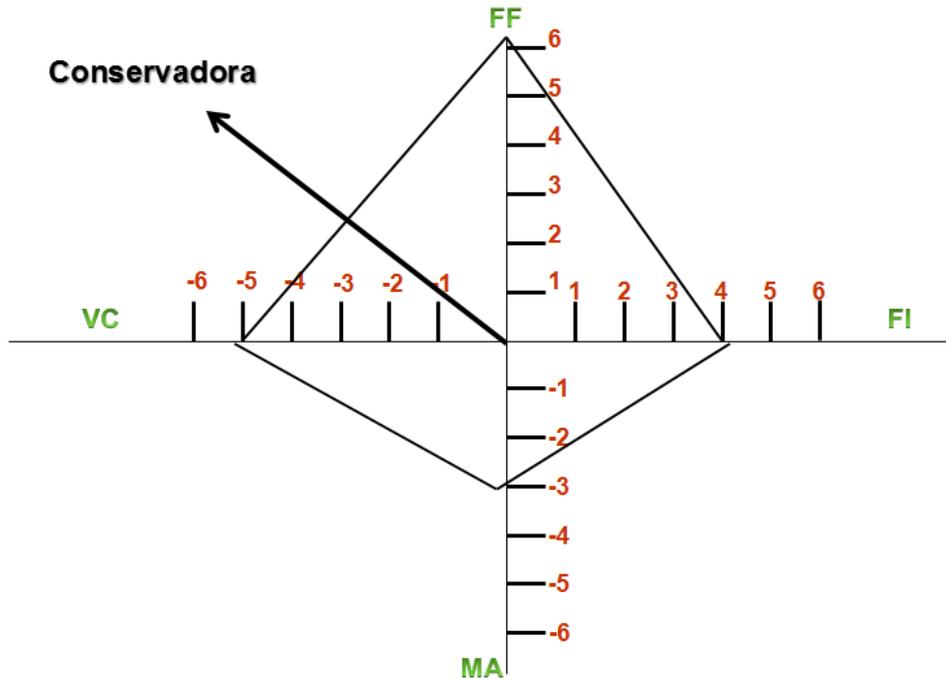
Gráfica 3.4. SPACE en la dimensión defensiva

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)



Gráfica 3.5. 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



Matriz BCG

A esta matriz también se le denomina *crecimiento-participación* o *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 participaciones 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.



Figura 3.3 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*.

Comen

comos 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 (PM^1) 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:



Total de unidades vendidas (o ventas) por la empresa

Total de unidades vendidas (o ventas) por el sector

* **100**

Obtengamos la primera cifra para la empresa A

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

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.

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



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 el 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:

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



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

$$\begin{array}{r}
 \text{Total Sector} \\
 \underline{\$ 395,460}
 \end{array}
 -
 \begin{array}{r}
 \$ 326,200 \\
 \underline{}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{r}
 \$ 69,260 \\
 \underline{}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{r}
 0.2123 \\
 \underline{}
 \end{array}
 * 100 = 21.23\%$$

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 sí 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:

AÑO 1, 2010					AÑO 2, 2011					
Unidades	%	Ventas	%	PRM	Unidades	%	Ventas	%	PRM	TCM
6,000	46.88%	100,000	30.66%	0.7576%	6,150	26.06%	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%	0.7136%	9,100	38.56%	112,460	28.44%	0.74%	19.38%
12,800	100.00%	326,200	100.00%		23,600	100.00%	395,460	100.00%		21.23%

Año 2 - Año 1										
-----	*	1								
Año1										

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%	6,150	26.06%	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%	0.7136%	9,100	38.56%	112,460	28.44%	0.74%	19.38%
12,800	100.00%	326,200	100.00%		23,600	100.00%	395,460	100.00%		21.23%

Año 2 - Año 1	*	1
Año1		

Selección origen de datos

Rango de datos del gráfico:

↻ Cambiar fila/columna ↻

Entradas de leyenda (Series) Etiquetas del eje horizontal (categoría)

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%	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%

Año 2 - Año 1	*	1
Año1		

Título del gráfico

Modificar serie

Nombre de la serie: Seleccionar rango

Valores X de la serie: Seleccionar rango

Valores Y de la serie: = 1

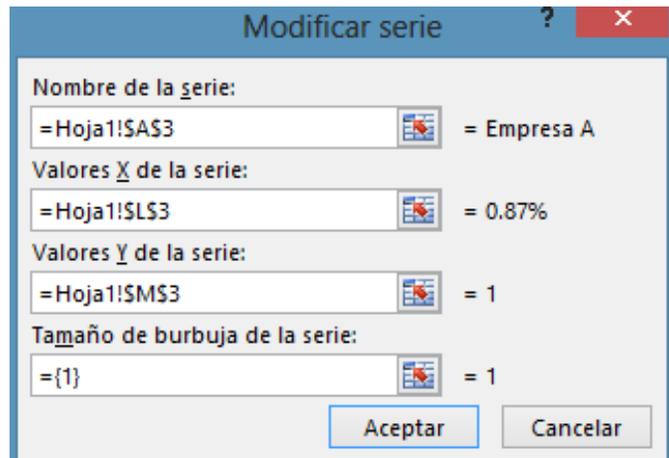
Tamaño de burbuja de la serie: = 1

- En cada apartado se pondrán las direcciones de cada columna y fila.
- En el primer apartado, denominado **NOMBRE DE LA SERIE**, se selecciona el valor alfabético llamado Empresa A:

	ANO 1, 2010					ANO 2, 2011					
PRODUCTOS	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%

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

8. 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



Modificar serie

Nombre de la serie:
=Hoja1!\$A\$3 = Empresa A

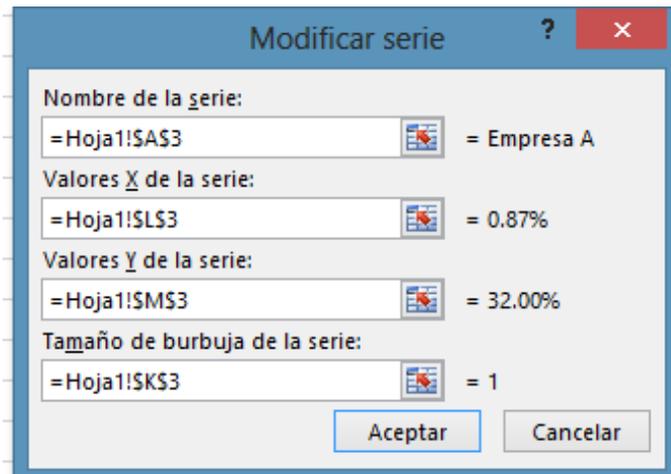
Valores X de la serie:
=Hoja1!\$L\$3 = 0.87%

Valores Y de la serie:
=Hoja1!\$M\$3 = 1

Tamaño de burbuja de la serie:
={1} = 1

Aceptar Cancelar

9. 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:
=Hoja1!\$A\$3 = Empresa A

Valores X de la serie:
=Hoja1!\$L\$3 = 0.87%

Valores Y de la serie:
=Hoja1!\$M\$3 = 32.00%

Tamaño de burbuja de la serie:
=Hoja1!\$K\$3 = 1

Aceptar Cancelar

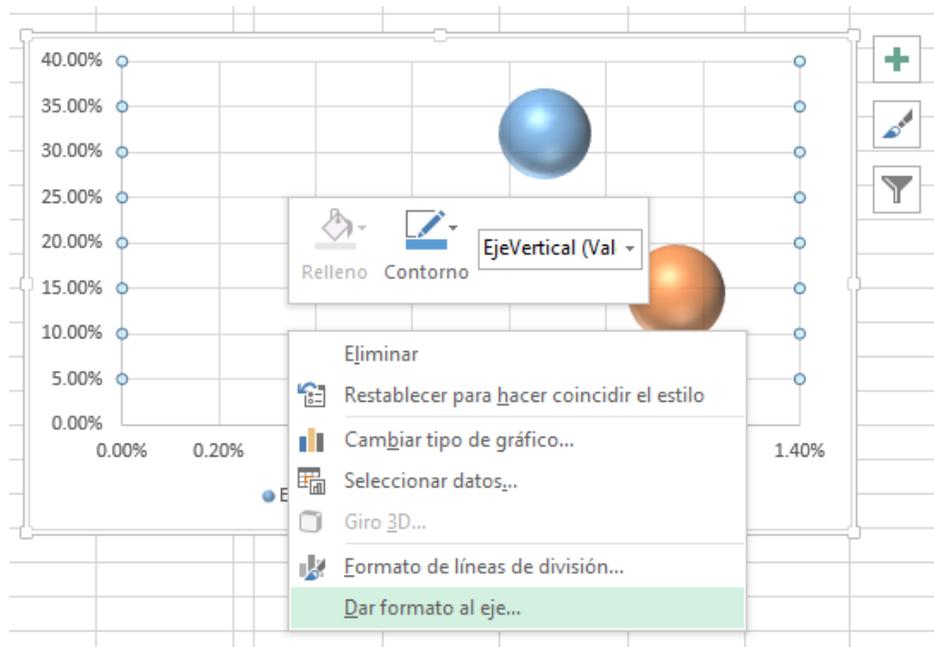
10. Apretamos el botón **ACEPTAR** y tenemos el primer producto. Ahora ingresemos el segundo grupo de datos para la empresa 1

PRODUCTOS	AÑO 1, 2010					AÑO 2, 2011					
	Unidades	%	Ventas	%	PRM	Unidades	%	Ventas	%	PRM	TCM
Empresa A	6,000	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%

11. 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.

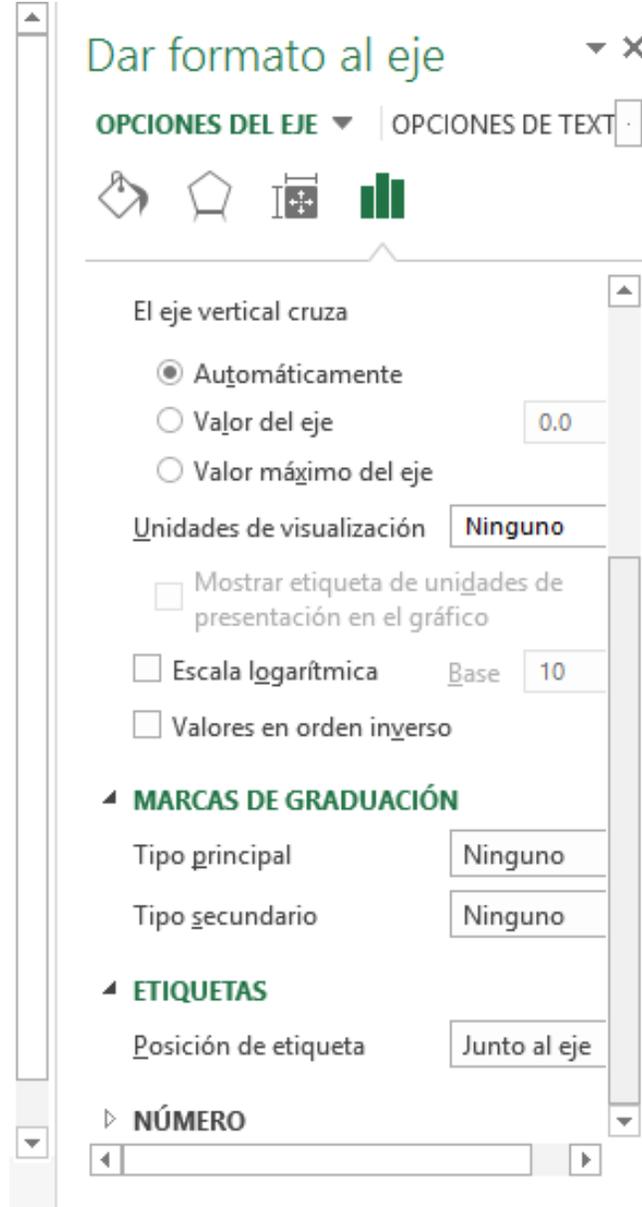
PRODUCTOS	AÑO 1, 2010					AÑO 2, 2011					
	Unidades	%	Ventas	%	PRM	Unidades	%	Ventas	%	PRM	TCM
Empresa A	6,000	46.88%	100,000	30.66%	0.7576%	6,150	26.06%	132,000	33.38%	0.87%	32.00%
Empresa 1	5,000	39.06%	132,000	40.47%	1.3200%	8,350	35.38%	151,000	38.18%	1.14%	14.39%
Empresa 2	1,800	14.06%	94,200	28.88%	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%

12. 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**



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



Dar formato al eje ▾ ×

OPCIONES DEL EJE ▾ | OPCIONES DE TEXTO

✎ ⬠ 📏 📊

El eje vertical cruza

- Automáticamente
- Valor del eje
- Valor máximo del eje

Unidades de visualización

Mostrar etiqueta de unidades de presentación en el gráfico

Escala logarítmica Base

Valores en orden inverso

▾ **MARCAS DE GRADUACIÓN**

Tipo principal

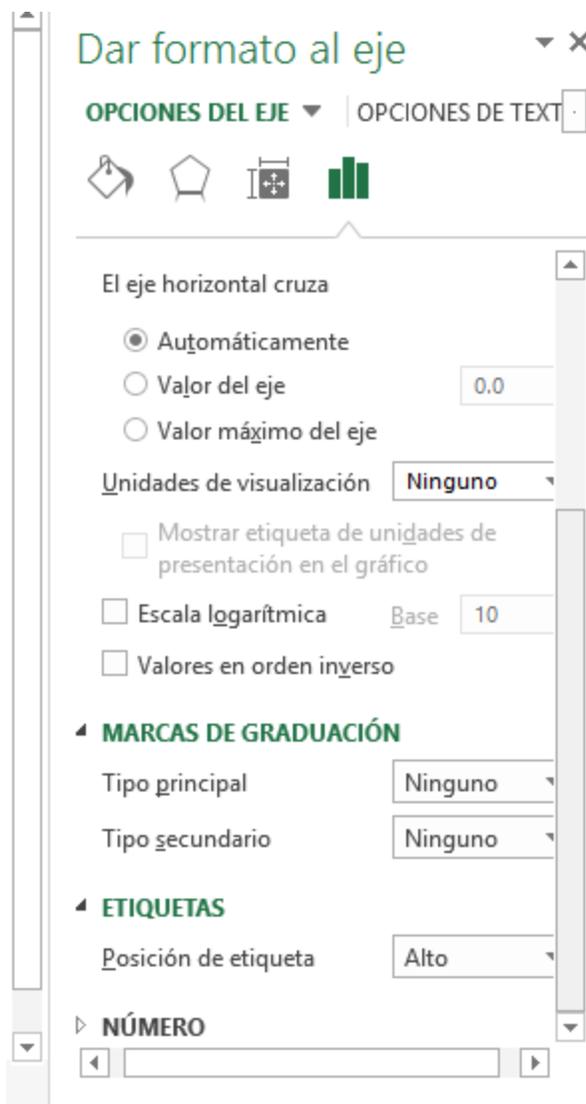
Tipo secundario

▾ **ETIQUETAS**

Posición de etiqueta

▾ **NÚMERO**

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

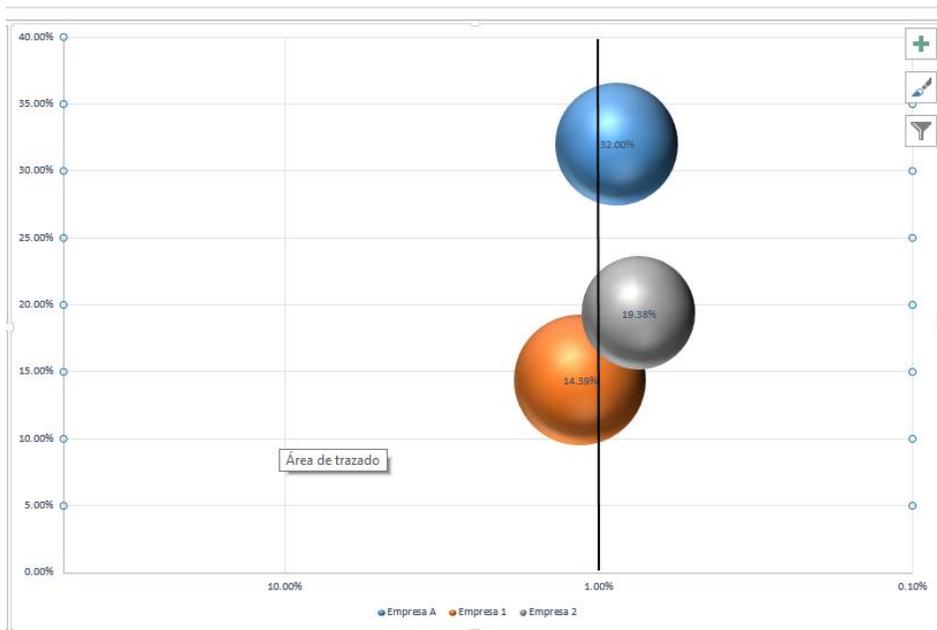


19. En cuanto a la posición ETIQUETAS, preferimos la opción ALTO.



20. 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.



HERRAMIENTAS DE GRÁFICOS
DISEÑO FORMATO



Figura 3.4. Matriz de crecimiento – PRM (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 orilla 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.

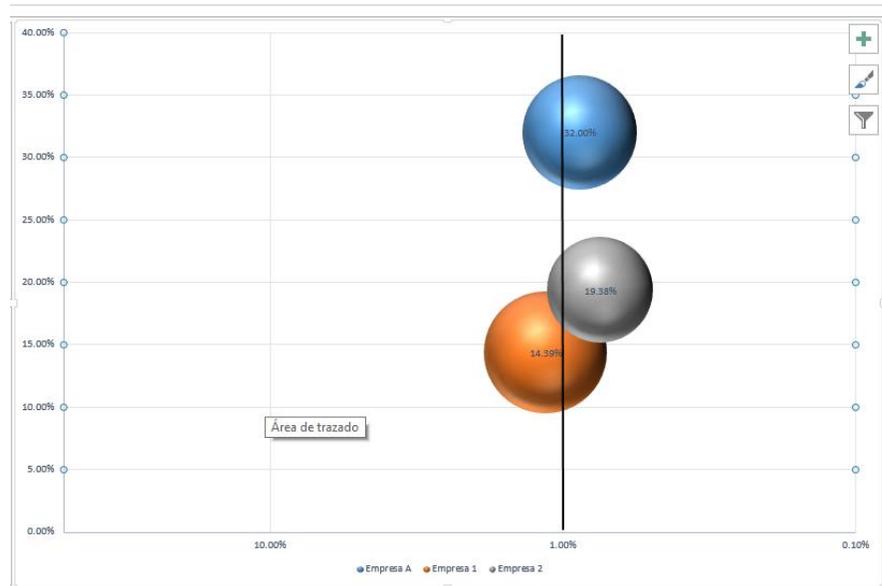
De acuerdo a Santiago Garrido (*Dirección estratégica*, 2003), la relación es la siguiente:

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 3.5. Tabla el ciclo de vida y BCG. Fuente: Santiago Garrido Buj, 2003.

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.



Gráfica 3.6. Resultado del ejercicio de la matriz BCG



3.3 Mediante un ejemplo, analizar el entorno interno y externo de una organización

Entorno interno

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 *Ericsson Mobile Communications*, de Suecia, en 2003, para crear su propia marca de teléfonos celulares *Sony*

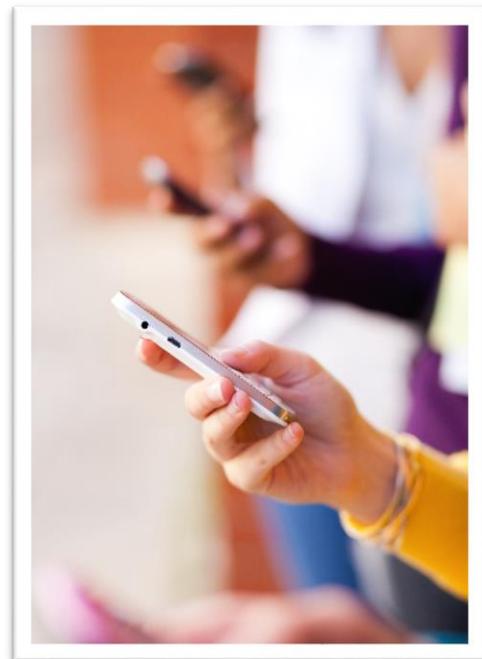


Ericsson. Esta aventura llegó a su fin el 27 de octubre de 2011, cuando compra la participación accionaria del grupo sueco, convirtiéndola en una subsidiaria de *Sony Mobile Communications*.

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 ha 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.

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. 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 empresa con lo cual evitará problemas que le presentan para unir soporte y contenido.

Siendo una empresa global con presencia internacional, y aunque su política y tradición le invita a contratar –para altos puestos ejecutivos- a personal que



pertenezca a su propia empresa, 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. 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 entender 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 cubiertas 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 Storey 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 casos es una arriesgada propuesta 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
<ul style="list-style-type: none"> Mantiene control de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Adecuado a su logística 	<ul style="list-style-type: none"> Parece funcionar de acuerdo a sus estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> Competencia con otras marcas. Alto precio en comparación con otros productos similares 	<ul style="list-style-type: none"> 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. 		<ul style="list-style-type: none"> 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 		<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de proveedores • Manejo de buenas prácticas medioambientales
INFRAESTRUCTURA	VENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Centralización. • Nueva cultura corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

Con la anterior información analicemos la siguiente tabla:

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 el 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 cimientan.

Finalmente, recordemos que es 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.

Entorno externo

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).

Cabe mencionar que este caso corresponde 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.



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 100,000 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.

Sector automotriz mundial

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, 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 la siguiente tabla 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 (Número de vehículos producidos)	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 pertenece 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.

Factores que afectan a la industria automotriz³

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.

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.

³ Algunos datos pertenecen a <http://www.investopedia.com/features/industryhandbook/automobile.asp> y <http://www.strategyand.pwc.com/perspectives/2015-auto-trends>



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 en 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.

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 Múnich, 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.

Ecológicos

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



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 Estados Unidos)

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.”

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.”

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:



Figura 3.6 Valores de General Motors

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 (Número de vehículos producidos)	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 factores⁴:

⁴Los datos del análisis FODA para todas las empresas se tomó de <http://www.strategicmanagementinsight.com/index.htm>



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

También se encuentra activo en otros campos como los motores diésel 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)



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.



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

Esta tercera unidad estuvo extensa y productiva, porque nos permitió desarrollar las principales técnicas que se utilizan para analizar el entorno interno y externo de una empresa a partir de elegir algún modelo de planeación estratégica que nos oriente en la consecución de los pasos a seguir.

Sin duda alguna, las bases son la misión y visión que los propios modelos señalan como puntos de arranque de toda planeación de tipo estratégico.

Para orientar el análisis, se utilizó un modelo de tres etapas. En la Etapa de Insumos, arribamos con las herramientas necesarias para comenzar el estudio interno como la Cadena de Valor que nos permite ver cuáles son las principales fortalezas y debilidades internas de las actividades principales y secundarias de una organización.

Sugerimos utilizar la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI) para depositar la información obtenida con la herramienta anterior.

En esta primera etapa también nos acogimos a analizar el medio ambiente externo comenzando con el análisis PEST (políticos, económicos, sociales y tecnológicos) con su extensión a los ecológicos y legales. Continuamos con el análisis de las fuerzas que afectan el entorno competitivo de un sector a través del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. En seguida, explicamos 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 los casos de las empresas Sony y General Motors (GM) cuyo examen interno y externo nos servirá para elaborar una serie de ejercicios en las actividades de aprendizaje.



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Garrido Buj Santiago	Capítulo 2	42-69
Hill, C. W., & R. Jones, G.	Capítulo 3	72-82
Johnson; G.	Capítulo 3	87-114
Porter, Michael E.	Capítulo 1	23-53
Thompson, A. A., & Strickland, A. J	Capítulo 4	94-124 104-109



UNIDAD 4

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA





OBJETIVO ESPECÍFICO

Mediante un ejemplo, elaborará el diseño y la implementación de la estrategia.

TEMARIO DETALLADO

(12 horas)

4. Diseño e implementación de la estrategia

4.1 Alcances de la estrategia

4.2 Tipos de estrategias

4.3 Proceso de diseño de estrategias

4.4 Importancia de la ventaja competitiva en el diseño de las estrategias

4.5 Cuadro de mando integral

4.6 Diseño de estrategias para un caso específico

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.

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 la agobian dentro de un sector industrial específico.

Para poder dar paso a esta etapa de la planeación estratégica debemos preguntarnos ¿cuál es el alcance que tendrán nuestras elecciones estratégicas?, así como encontrar una herramienta que nos permita implementarlas, como es el Cuadro de Mando Integral.

4.1 Alcances de la estrategia

“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).

Para Hitt y colaboradores(2008, pág. 108) “en las relaciones con los clientes la dimensión del alcance se refiere al acceso que la empresa tiene a los clientes y a su conexión con ellos” El alcance determina, entre otras, el segmento de mercado en que la organización se ha de enfocar, pero también puede referirse a la amplitud de líneas de productos y servicios, a su mezcla de negocios, a las actividades que desempeñará internamente, a las tecnologías que habrá de emplear, las zonas geográficas que cubrirá y qué actividades de la cadena de valor realizará.



Por ejemplo, Airbnb, su principal mercado son los huéspedes que pueden entrar a Internet o a su aplicación y buscar dónde alojarse en cualquier parte del mundo y su oferta son los propietarios de casas, departamentos que pueden convertir sus habitaciones vacías en lugares para alquilarse. Pero, ¿puede ofrecer otros servicios? Ya lo vimos que sí: la alianza con arrendadoras de autos es una opción. Sus alcances tienen que ver también en qué países, sin dislocar las leyes locales, le permiten hacer este tipo de ofertas; las tecnologías que emplea es principalmente internet para facilitar las transacciones entre ambos componentes de su mercado.



Este tipo de decisiones precisan el límite de una empresa y el grado en que sus actividades se han de desarrollar. Para las empresas este alcance les permitirá determinar su posición y capacidad estratégica dentro de su sector.

En opinión de Thompson y colaboradores (Administración y Estrategia. Teoría y Casos, 2012) existen dos dimensiones del alcance: una dimensión horizontal y otra vertical. El alcance horizontal evalúa la pluralidad de productos y servicios así como los distintos segmentos donde puede interactuar. Eso significa que algunas decisiones y tipos de estrategias a elegir pueden ser fusiones, adquisiciones, alianzas, entre otras.

El alcance vertical involucra a la empresa en distintas actividades de su cadena de valor; algunas querrán tener el control absoluto y producirlas por su propia cuenta, otras, las subcontratarán. También ese alcance implica apoyarse en otro tipo de posiciones estratégicas que se verán en la siguiente unidad.

4.2 Tipos de estrategias

Existen tanto autores como posibles tipos de estrategias a diseñar e implementar. Las bases para la formulación de estrategias ya se definieron en la unidad anterior como un todo para que, a partir de esas herramientas, modelos y matrices, se actúe en forma proactiva más que reactiva.

Aunque Michael E. Porter no fue el primero ni el único en señalar tipos de estrategias, en su libro *Ventaja competitiva* sugirió tres tipos, que denominó genéricas para “enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas” (pág. 56), y que les permitan a las empresas de un sector alcanzar un desempeño superior.

Estas son:



Figura 4.1 Tipos de estrategias según Michael E. Porter

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 al 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 esta meta. 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.

Figura 4.2 Formas de inversión de capital y precios agresivos

Para la primera opción se deben 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 local, en vez de un sólo producto estándar, para 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 en el teclado de su computadora 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:

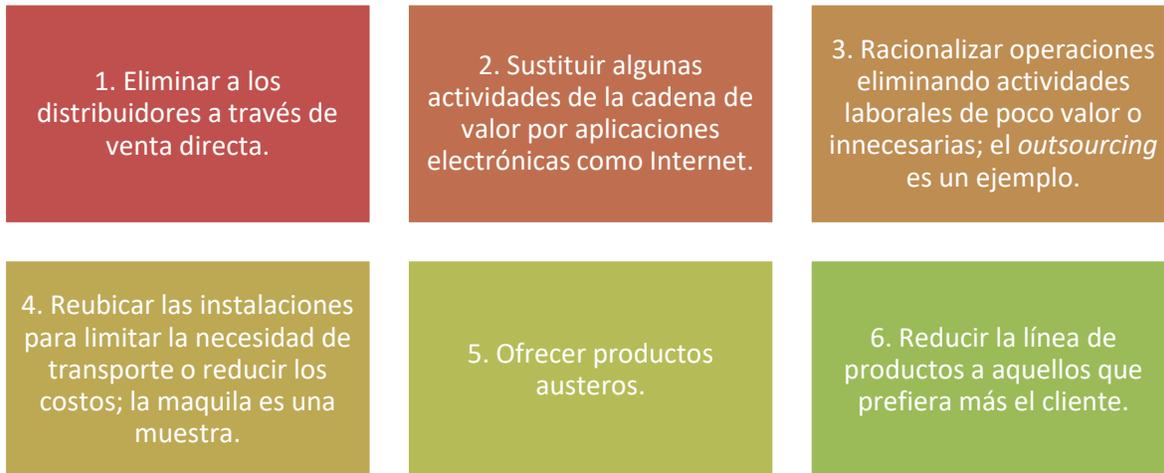
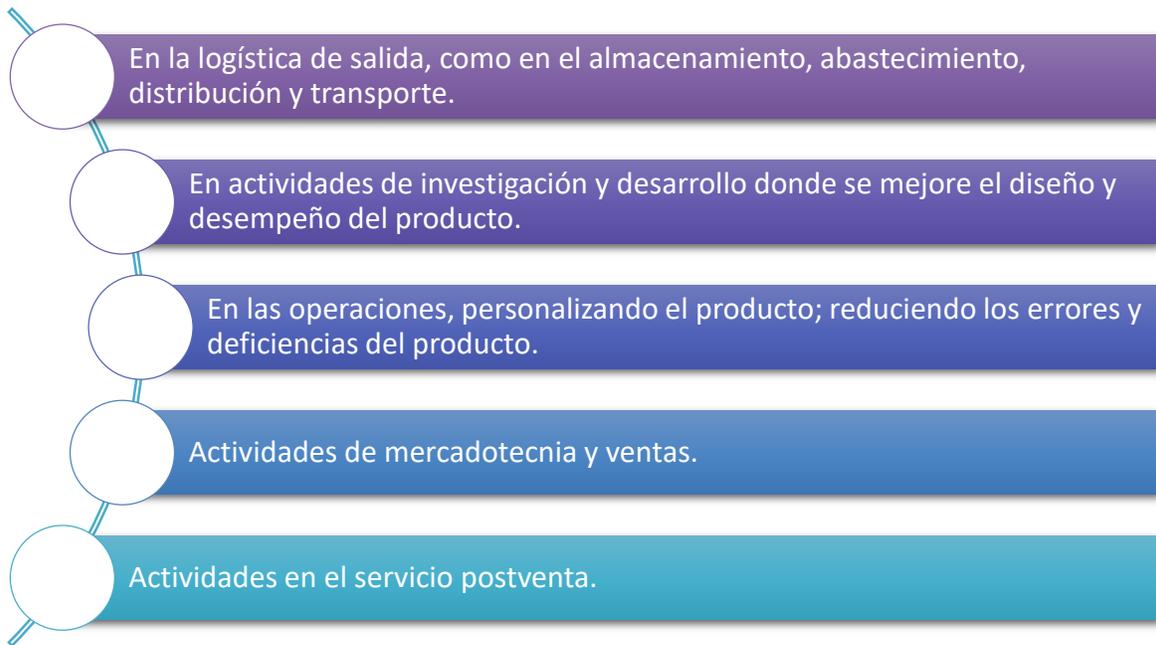


Figura 4.3 Formas para renovar la cadena de valor

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 le satisface. Se requiere un profundo estudio de mercado para conocer dichas necesidades y conductas y 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.



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

Estas estrategias genéricas de Porter emergieron 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:



Henry Mintzberg hizo lo propio y presentó una clasificación que engloba las propuestas de Porter y propone cinco grupos de estrategias:



Figura 4.4 Grupos de estrategias

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 4.1. Opciones estratégicas genéricas para las UEN
 Fuente: Rowe, Mason, Dickel y Snyder (1989). *Strategic Managment*.

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.

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 4.5. Estrategias genéricas y opciones estratégicas
Fuente: Rowe, Mason, Dickel y Snyder (1989). *Strategic Management*.

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:



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 originalmente, 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 y 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 IKEA) 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 (Estrategias de Diversificación y Concentración Empleadas por las



Sociedades Anónimas de Chile, 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 (pág. 59)”. 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 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 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 (fusiones) 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 unidos. ¿Por qué? Lean la siguiente definición.

La **fusión**, en opinión del Colegio de Contadores Públicos de México (2015), se define como “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”. Entre ellos 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 otros 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 son:

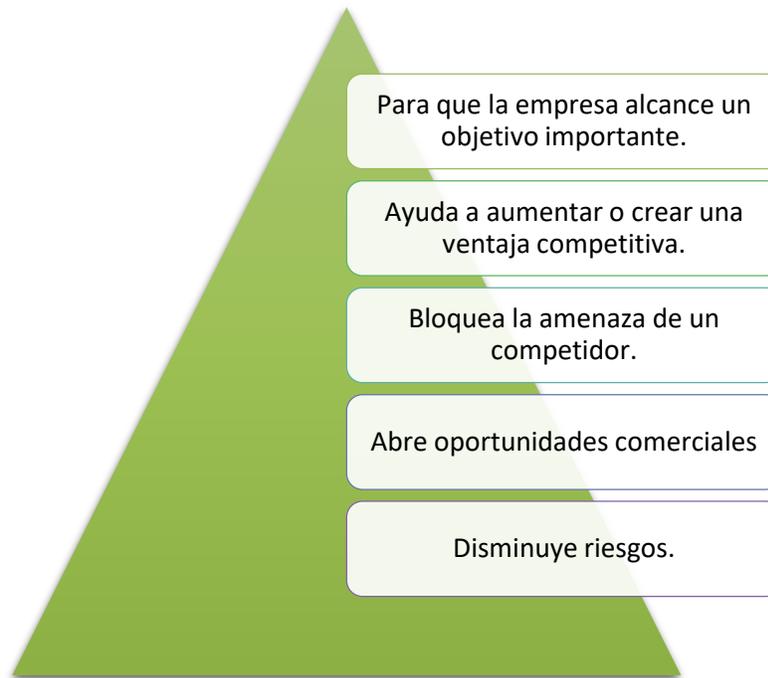


Figura 4.6 Cinco ventajas según Thompson

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 debido a que está sufriendo pérdidas por la reducción en las ventas, bajo desempeño o productividad o, simplemente, se ha perdido el rumbo que marcan las tendencias del sector donde se localiza. 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 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:



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 los 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, es mejor 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:



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**, 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.



4.3 Proceso de diseño de estrategias

En el capítulo anterior se mostraron algunos tipos de estrategias que pueden derivarse de ciertos modelos que combinan la información obtenida en la etapa de insumos con la etapa de adecuación. Lo que se pretende mostrar es diseñar y formular estrategias con otras matrices.

Una de ellas es a través de la Matriz Interna-Externa (MIE), también conocida como la Matriz de McKinsey, 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

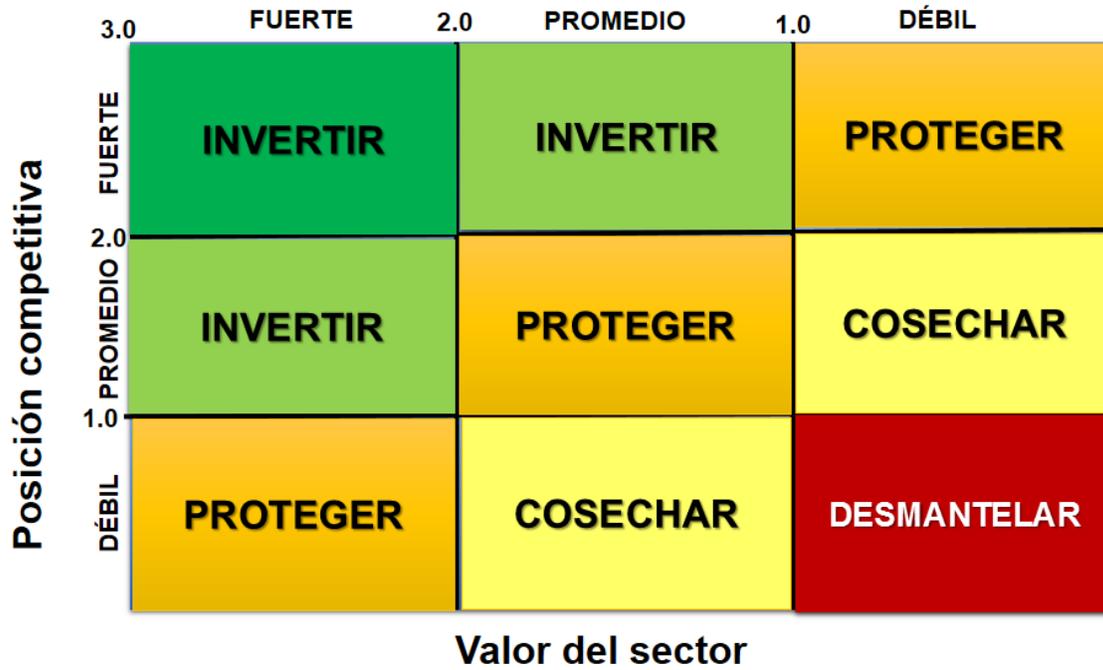
A la otra variable que mide el medio ambiente externo se le llama *Valor del Sector* y considera los siguientes criterios:

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



Matriz Interna-externa



Gráfica 4.2. Matriz Interna-Externa

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.



Gráfica 4.3. Matriz de la Gran Estrategia Fuente: Santiago Garrido Buj, 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)⁵. 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.

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.

⁵**Nota.** Todas las definiciones de las alternativas estratégicas se encuentran en el glosario de esta unidad.



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:

	PES	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3	
FACTORES EXTERNOS	O	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT
• Económicos							
• Políticos							
• Legales							
• Sociales							
• Ecológicos							
• Tecnológicos							
• Competitivos							
FACTORES INTERNOS							
• 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. 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 MCPEC 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 peso 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 identificar las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la empresa.
4. Registrar las estrategias seleccionadas en cada columna. De ser posible agruparlas 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:

Cada vez que se analiza un factor (interno o externo) se formula la pregunta: ¿Afecta este factor la elección de la estrategia?			
Respuesta	SÍ	Entonces	El factor tiene repercusión para la estrategia considerada
	NO		El factor NO tiene repercusión para la estrategia que se está considerando



6. La escala de CA es la siguiente:

VALOR	ESCALA
1	No es atractiva
2	Algo atractiva
3	Bastante atractiva
4	Muy atractiva

7. 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.
8. Se suman los resultados obtenidos en cada columna CAT. La suma revela cuál 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 de 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.



4.4 Importancia de la ventaja competitiva en el diseño de las estrategias

Ser competitivos significa que la empresa permanece en un mercado competido **tratando de superar** a sus competidores. ¿En qué pueden superarse con respecto de las demás? Los clientes por la razón que sea, ¿Por qué prefieren comprar sus productos o servicios? La justificación principal, es que los consumidores perciben un mayor valor de los productos y servicios por lo logran satisfacer sus expectativas, deseos y necesidades. En consecuencia, se incrementará su participación de mercado, pero ésta debe consolidarse continuamente; porque alguna empresa puede arrebatarle el sitio y la posición que tanto le costó cimentar.

Una primera definición, que puede brotar de la definición anterior es que la ventaja competitiva “constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado”. (Guías de Gestión de la Pequeña Empresa, 1997, pág. 17)

Las raíces de la ventaja competitiva son las **competencias** (algo que la empresa hace bien) y nos permite analizar cómo se utilizan y combinan los recursos (tangibles e intangibles) y capacidades (habilidades para coordinar los recursos y darles un uso productivo). 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, ajenos, valiosos y exclusivos, de tal forma que les permiten ofrecer productos y servicios a los consumidores con habilidades que no pueden igualar sus competidores.

Hill y Jones (*Administración estratégica. Un enfoque integral*, 2011) ilustran la relación entre las estrategias de una compañía, sus competencias distintivas y su ventaja competitiva (pág. 76).

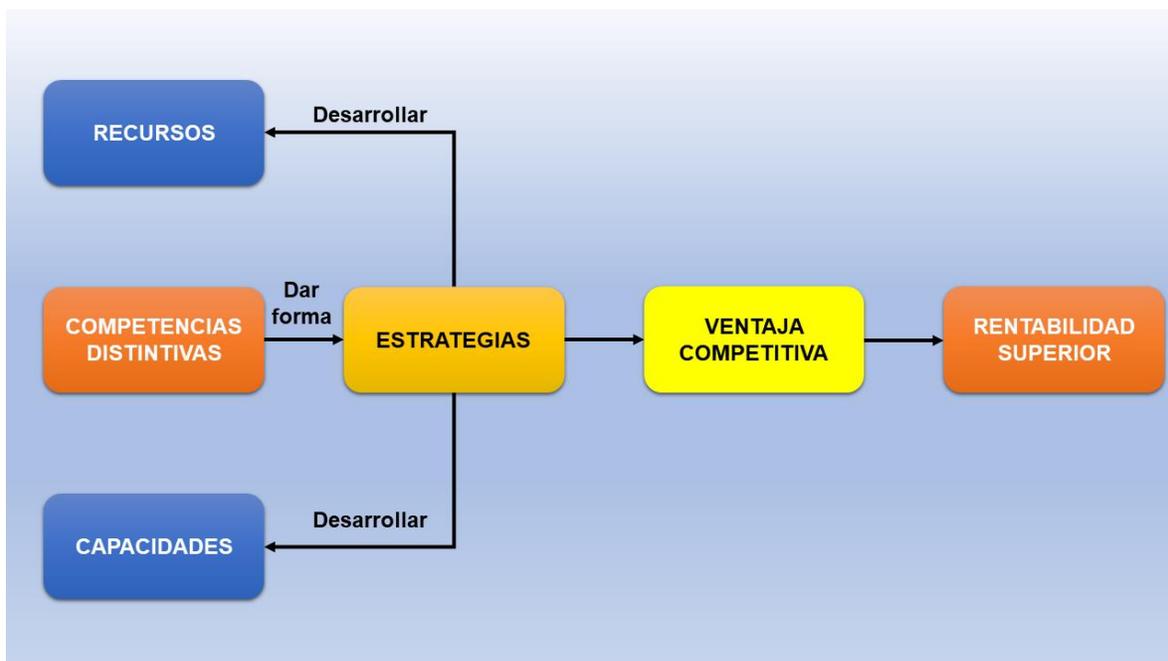


Figura 4.7 . El papel de la estrategia

Las competencias distintivas dan forma a las estrategias que, al combinar los recursos y capacidades de una forma única, permiten que la empresa tenga una ventaja competitiva con rentabilidad superior a los rivales de la industria.

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

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 nucleares: 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; multifuncionales; *tóner*, etc. Para su última unidad de negocios, las industrias y otros, 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*, que es la imagen en cualquiera de sus presentaciones.

Prahalad y Hamel proponen un modelo como el que a continuación se presenta:

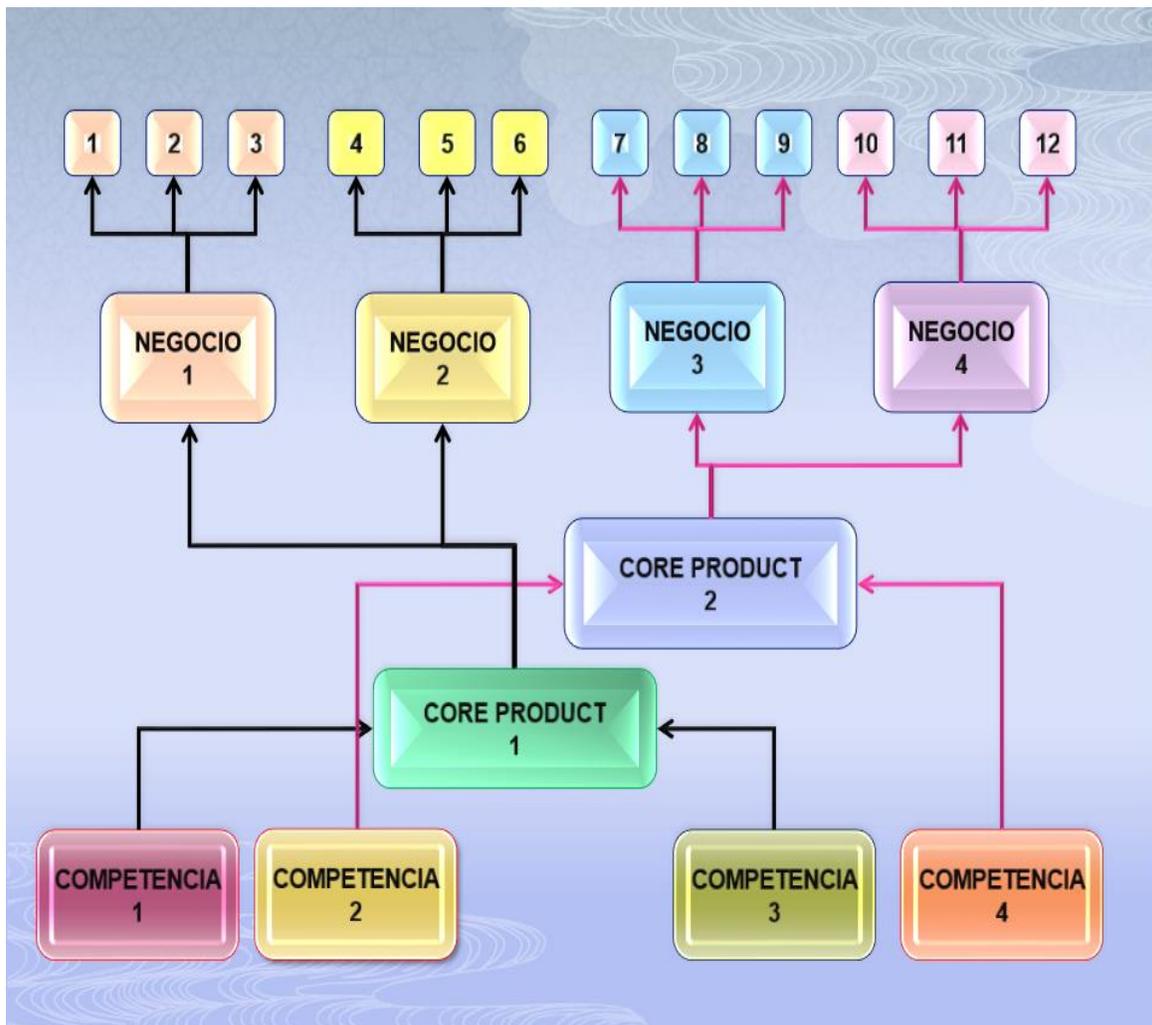


Figura 4.8 Competencias: La raíz de la competitividad
 ("The Core Competences of the Corporation", *Harvard Business Review*,
 mayo-junio, 1990, página 82.).

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 origina unidades de negocio distintas (que ya se explicaron 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 su sector, porque el consumidor sabe el valor que tiene un producto de esta 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 compiten severamente con ella, Todo dependerá de sus habilidades de producción, según -Prahalad y Hamel, y de la armonización de las tecnologías individuales. (Mayo-junio 1990, págs. 83-84)

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.



4.5 Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard* se ha convertido en parte necesaria de la implementación de las estrategias porque permite medir e impulsar la evolución de éstas.

Kaplan y Norton (**Cuadro de Mando Integral, 1997**) afirman que el “proceso del Cuadro de Mando Integral (CMI) empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos” (**1997, pág. 23**) En otras palabras, traduce la estrategia y la misión en un amplio conjunto de medidas de actuación. Estas medidas se observan y se recopilan a través de cuatro perspectivas, en este orden: financieras, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento.

Para que se comprenda el beneficio que otorga el CMI, imagínense que están al frente de un auto. Tienen un tablero con diversas luces o símbolos que les alerta e informa de diversas funciones del automóvil como: frenos, funcionamiento del motor, luz de advertencia de la batería, combustible, alertas de temperatura y aceite, entre otras. Si una de ellas se activa, por ejemplo, el ícono de la temperatura, existe la posibilidad de un sobrecalentamiento del motor, lo que significaría que habrá que llevarlo al mecánico lo más pronto posible. Algo similar sucede con el CMI, que comunica a los ejecutivos no sólo las estrategias del negocio, también cómo se están desarrollando las mismas, inclusive en tiempo real porque a éstas se les han incluido medidas e inductores de actuación.

¿Cuáles son esas luces en el CMI? Se les llama perspectivas. La primera es la financiera y se localizan por encima de los tres restantes. Esta perspectiva debe responder a la pregunta: ¿qué objetivos debo conseguir para satisfacer a los

accionistas? Las estrategias financieras se apoyan en dos objetivos básicos: ganar más y gastar menos. El enfoque estratégico para la perspectiva financiera se denomina de crecimiento. Para examinar la segunda se utiliza la estrategia de productividad.

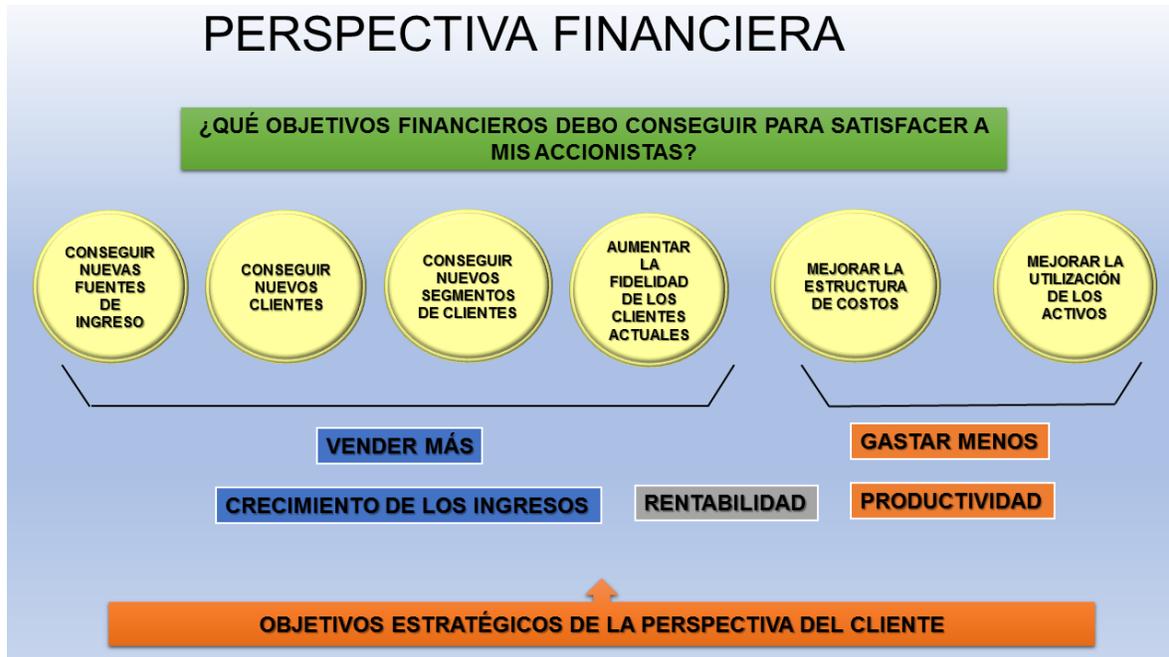


Figura 4.9. Perspectiva financiera. Elaboración propia

Las empresas pueden generar un crecimiento de sus ingresos a partir de varias vías:

- **Consiguiendo nuevas fuentes de ingresos** en diferentes campos como: nuevos productos, aplicaciones, clientes, mercados, relaciones con los clientes, variedad de productos y servicios y estrategia de precios.
- **Incrementar los ingresos de los clientes actuales.**

A continuación, presentamos algunos indicadores para cada uno:



VÍA	INDICADOR
Nuevos productos	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos productos o servicios cada año
Nuevas aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de ventas debido a las nuevas aplicaciones
Nuevos clientes y mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos clientes • Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos segmentos de mercado • Porcentaje de ingresos procedentes de nuevas regiones geográfica
Nuevas relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en la cuota de colaboración entre las Unidades Estratégicas de Negocios
Nueva variedad de productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de ventas procedente de la variación en los productos y servicios
Aumento en la fidelidad de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de ventas cruzadas

Para generar menores costos y mejorar la productividad se puede conseguir de dos formas:

- Mejorar la estructura de costos. Cualquier reducción de los costos de materiales, suministros, personal, etc., puede mejorar los resultados de la empresa.
- Mejor utilización de los activos. Cualquier mejora en la eficiencia de la administración de los activos permite reducir el nivel de activos circulantes y fijos necesarios para un nivel determinado de cifras de negocio.

La segunda perspectiva se denomina del Cliente que responde a una segunda pregunta: para alcanzar nuestros objetivos financieros, ¿cómo debemos aparecer ante nuestros clientes? Para esta perspectiva se debe revelar la propuesta de valor que ofrece la empresa a sus consumidores y los diferentes segmentos del mercado.

Kaplan y Norton, en su libro *Mapas estratégicos*, definen la propuesta de valor como la combinación “única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes que tiene en su objetivo. La propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer para sus clientes mejor o diferente que la competencia” (2004, pág. 72)



Figura 4.10. Perspectiva de clientes. Elaboración propia

Kaplan y Norton han observado un conjunto de atributos para organizar las propuestas de valor en tres categorías:

- **Atributos de productos y/o servicios.** Abarcan la funcionalidad, precio, calidad y puntualidad



- **Relación con los clientes.** Incluye la entrega del producto o servicio, la dimensión de la respuesta y el plazo de entrega.
- **Imagen y prestigio.** Refleja los factores intangibles que atraen a un cliente.

Con el segmento de mercado se deben revisar los diversos aspectos como precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. Una vez que se han identificado ambos elementos, “permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes -satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercados seleccionados” (1997, pág. 77).

De todo lo anterior, se derivan un grupo de indicadores centrales para la perspectiva de clientes que son:

- **Cuota de mercado.** Refleja la proporción de ventas en un mercado dado.
- **Incremento de clientes.** Mide la tasa de nuevos clientes.
- **Retención de clientes.** Calcula la tasa de mantenimiento con los clientes existentes.
- **Satisfacción del cliente.** Evalúa el nivel de bienestar del consumidor con respecto del producto o servicio.
- **Rentabilidad de los clientes.** Estima el beneficio neto, una vez descontados los gastos para mantener su fidelidad.

La Perspectiva de Proceso Interno responde a la pregunta ¿en qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes? Inicialmente, se habían propuesto tres etapas: A la primera, llamada Proceso de Innovación, le correspondía la identificación del mercado y la Creación del Producto/Oferta de Servicio; a la segunda etapa, designada Proceso Operativo, le concernía la Construcción de los Productos/Servicios y la Entrega de los mismos; a

la última etapa, denominada Proceso de Servicio Post-venta, le correspondía el servicio al cliente para que éste viera sus necesidades satisfechas.

En la versión que escribieron en 2004 describen dos conceptos fundamentales para la Perspectiva de Procesos:

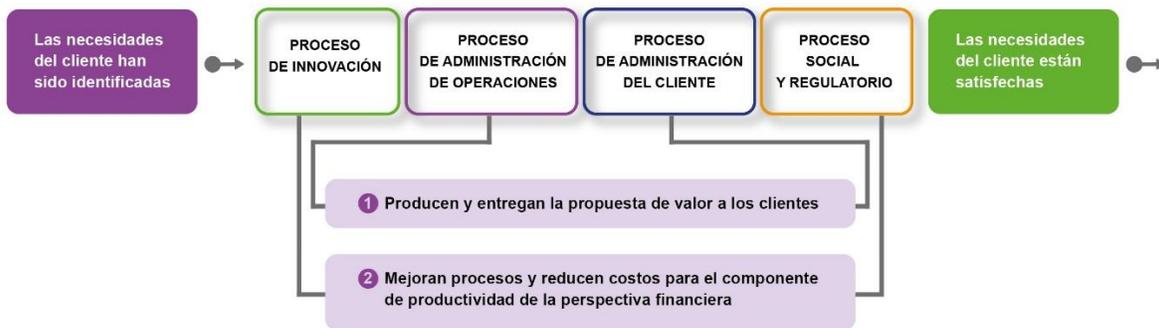


Figura 4.11. Perspectiva del Proceso Interno. Elaboración propia.

- 1) Procesos que producen y entregan la propuesta de valor a los clientes.
- 2) Procesos que mejoran procesos y reducen costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera.

Del primero se generan dos procesos:

1. El Proceso de Administración de Operaciones, que comprende los siguientes subprocesos: desarrollar y sostener relaciones con los proveedores; producir bienes y servicios; distribuir y entregar productos y servicios a los clientes; y gestionar el riesgo.
2. El Proceso de Administración del Cliente engloba estos subprocesos: seleccionar clientes; adquirir clientes; retener clientes; y desarrollar las relaciones con los clientes.

Para el segundo se forjan otros dos procesos importantes:



- 1) El Proceso de Innovación, cuyo cometido comprende los siguientes subprocesos: identificar oportunidades de nuevos productos y servicios; gestionar la cartera de investigación y desarrollo; diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios; y lanzar los nuevos productos y servicios al mercado.
- 2) El proceso Social y Regulatorio. Las empresas administran estos procesos en las siguientes dimensiones: medio ambiente, seguridad y salud, prácticas de empleo e inversiones en la comunidad.

A cada uno de los procesos se les puede aplicar una serie de indicadores (de acuerdo a los objetivos que se han trazado). He aquí una pequeña muestra:

PROCESO	SUBPROCESO	INDICADOR
Administración de Operaciones	Desarrollar y sostener relaciones con los proveedores	Porcentaje de compras hechas electrónicamente
	Producir bienes y servicios	Duración del proceso; inventario diario
	Distribuir y entregar productos y servicios a los clientes	Tiempos de espera desde el pedido hasta la entrega
	Gestionar el riesgo	Porcentaje de deudas incobrables
Administración del Clientes	Seleccionar clientes	Porcentaje de clientes no rentables
	Adquirir clientes	Relación entre respuesta del cliente y campañas
	Retener clientes	Número de clientes que reciben un servicio de máxima calidad



PROCESO	SUBPROCESO	INDICADOR
	Desarrollar las relaciones con los clientes	Número de horas sucedidas con los clientes
Proceso de Innovación	Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios	Número de nuevos proyectos lanzados con base en las aportaciones de los clientes
	Gestionar la cartera de investigación y desarrollo	Calificación tecnológica
	Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios	Número de patentes por año
	Lanzar los nuevos productos y servicios al mercado	Número de productos lanzados o comercializados
Proceso Social y Regulatorios y Sociales	Medio ambiente	Eliminación de residuos sólidos
	Seguridad y salud	Días de trabajo perdidos por enfermedad
	Prácticas de empleo	Porcentaje de contratación de mujeres
	Inversiones en la comunidad	Número de empleados que participan en comunidades

La última Perspectiva, llamada de Aprendizaje y Crecimiento, originalmente, manejaba tres procesos: Las capacidades de los empleados; las capacidades de los sistemas de información; y la motivación, delegación de poder y coherencia de los objetivos.

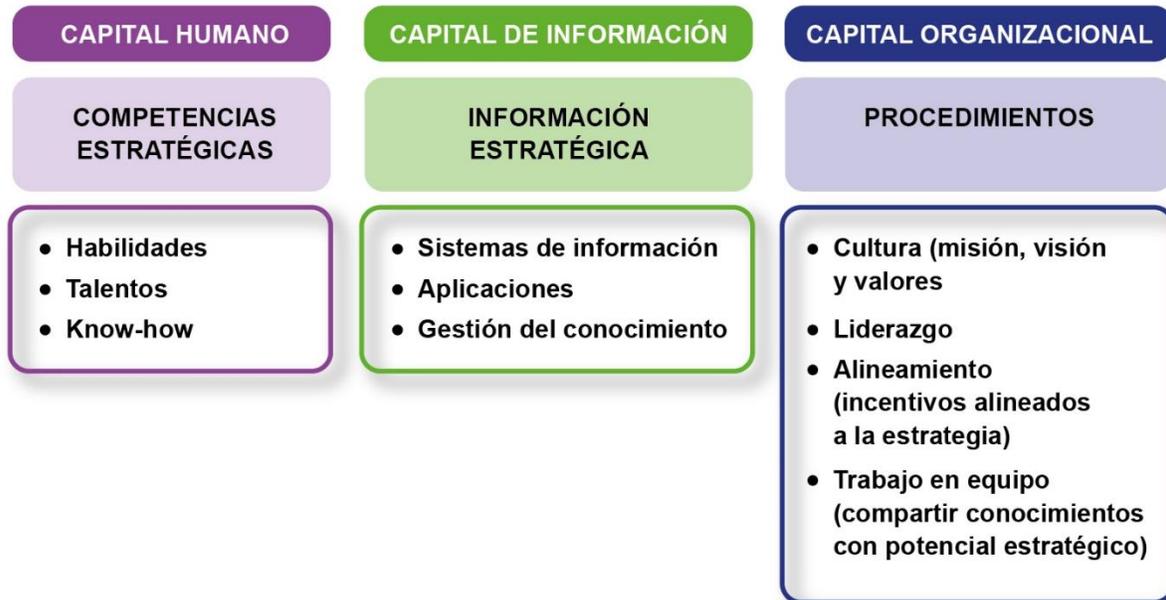


Figura 4.12. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Elaboración propia

En su versión modificada destaca que es necesario alinear los activos intangibles con la estrategia de la empresa para crear valor. Los tres componentes de los activos intangibles que permiten la obtención de objetivos en las perspectivas financiera, de clientes y de procesos internos, son:

- Capital humano.
- Capital de información
- Capital organizacional



La búsqueda de Competencias Estratégicas es el principal objetivo del Capital Humano. Se refiere al talento, habilidades y conocimiento técnico (Know-how) para realizar las actividades requeridas por la estrategia.

Por su parte, la Información Estratégica es el primordial objetivo del Capital de Información. Se refiere a la disponibilidad de sistemas de información, aplicaciones e infraestructura de gestión del conocimiento necesarios para amparar la estrategia.

Finalmente, el Capital Organizacional se compone de los siguientes objetivos: Cultura (misión, visión y valores necesarios para ejecutar la estrategia); liderazgo (disponibilidad de líderes calificados en todos los niveles para movilizar los recursos –preferentemente humanos- para cumplir con la estrategia; alineación de objetivos e incentivos con la estrategia; y trabajo en equipo, que permite compartir el conocimiento y personal con potencial estratégico.

Para medir la disponibilidad del **capital humano** se requieren varios pasos:

1. **Identificar familias de puestos estratégicos.** Existen algunos puestos que son estratégicos y los líderes deben identificar aquellos que impactan en la estrategia.
2. **Establecer el perfil de competencias.** Se definen los requisitos (conocimientos, habilidades, valores) que deben cumplir los puestos estratégicos.
3. **Evaluar la disponibilidad de capital humano.** Hay que evaluar las disponibilidades del personal en los puestos estratégicos para conocer el desempeño y potencial de los mismos.
4. **Programa de desarrollo del capital humano.** El abismo entre el paso anterior y la estrategia se puede focalizar con programas que desarrollen el capital humano hacia el plan estratégico.



Con respecto al **capital de información**, éste es muy importante en la nueva economía. Se forma de las bases de datos, sistemas de información, redes, etc., que dotan a los empleados de importantes indicaciones. Sólo tiene valor si se relaciona con la estrategia.

El capital de información se forma de dos componentes:

- **Infraestructura tecnológica:** Tecnología compartida y la experiencia gerencial requerida para permitir el uso de aplicaciones como redes de comunicación, planificación de los sistemas de seguridad, prevención ante riesgo, etc.
- **Aplicaciones del capital de información:** combinación de información, conocimientos y tecnología, basada en la infraestructura tecnológica para respaldar los procesos internos más importantes.

Estos componentes tienen tres cometidos:

- **Para el procesamiento de transacciones:** automatización de tareas básicas repetitivas
- **Aplicaciones analíticas:** Sistemas y redes que analizan, interpretan y distribuyen la información en la empresa.
- **Aplicaciones de transformación:** Sistemas y redes que modifican el modelo de negocios de la empresa.

Finalmente, el capital organizacional proporciona la integración del capital humano y el capital de información y la alineación con las tres perspectivas anteriores para alcanzar los fines estratégicos.

Como habíamos visto líneas arriba el capital organizacional se construye con 4 elementos:



1. **Cultura.** Conciencia e internalización de la misión, visión y valores que se requieren para ejecutar la estrategia.
2. **Liderazgo.** Disposición de líderes calificados en todos los niveles para movilizar a toda la empresa.
3. **Alineamiento.** Objetivos e incentivos –tanto individuales como grupales– organizados con la estrategia
4. **Trabajo en equipo.** Conocimientos compartidos con potencial estratégico

Como ejemplo, algunos indicadores del capital organizacional:

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR
CULTURA	Fomentar una cultura de mejoras continuas	Número de iniciativas de mejoras
	Crear un clima de resultados	Encuesta a empleados sobre el clima de resultados
LIDERAZGO	Entiende al cliente y soluciona sus problemas	Porcentaje de disminución de quejas
	Aumentar habilidades de liderazgo de alta garantía	Calificación de desarrollo de líderes
ALINEAMIENTO	Alinear los esfuerzos mediante recompensas	Porcentaje de empleados con objetivos trazados según la estrategia
	Alinear objetivos personales	Porcentaje de empleados con objetivos personales vinculados a la estrategia
TRABAJO EN EQUIPO	Desarrollar una empresa que aprende	Número de mejores prácticas identificadas
	Mejorar comunicaciones en toda la empresa	Porcentaje de empleados que usa los canales para compartir información

Tabla 4.1. Relaciones de Causa-Efecto. Elaboración Propia

El CMI traduce la visión que ha desarrollado la empresa, clarifica los objetivos y desarrolla una serie de indicadores que permitirán gestionar los diversos cambios que se estipularon en la estrategia. En otras palabras, permite implementar adecuadamente la estrategia colocándole medidas apropiadas. El CMI da la capacidad de saber, en cualquier punto de su implementación, si la estrategia está funcionando y, de no estarlo, responde a la pregunta ¿por qué?

Una forma gráfica de elaborar el CMI es a través del Mapa Estratégico que vincula los distintos indicadores para comunicar las estrategias. Los autores Kaplan y Norton le llaman una relación de causa-efecto:



“El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. La cadena de causa-efecto debe saturar las cuatro perspectivas de un CMI sin excepción” (1997, pág. 44).



Kaplan y Norton señalan que “un CMI adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones de causa-efecto” (1997, pág. 163).

El mapa estratégico se deriva de la secuencia de relaciones causa-efecto y permite transformar la estrategia en objetivos que se despliegan a través de cuatro ejes o perspectivas.

Presentamos un ejemplo completo para poder trazar el mapa estratégico.

PERSPECTIVA FINANCIERA					
EJE	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	META	INICIATIVA
Alto Valor	Aumentar la rentabilidad	Rentabilidad sobre activos	$\frac{\text{Resultado operacional}}{\text{Activos totales}} \times 100 = 100$	35%	Indicador de resultados

PERSPECTIVA DEL CLIENTE					
EJE	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	META	INICIATIVA
Propuesta de Valor	Mejorar la atención al cliente	Satisfacción por consultas	$\frac{\text{No. de consultas Satisfechas}}{\text{No. de consultas}} \times 100 = 100$	100%	Encuesta de satisfacción
Propuesta de Valor	Disminuir tiempos de respuesta	Satisfacción por atención ágil y oportuna	$\frac{\text{No. de registros satisfechos}}{\text{Total de clientes}} \times 100 = 100$	90%	Encuesta de satisfacción



PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS					
EJE	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	META	INICIATIVA
Tramitación eficiente	Mejorar la eficiencia en el proceso de gestión documental	Resguardo de la documentación del cliente	$\frac{\text{No. De documentación resguardado}}{\text{No. De total de documentación del cliente}} \times 100 = 100$	100%	Elaboración y monitoreo de gestión documental
Innovación	Cumplir con el plan de innovación tecnológica	Soporte de plataforma de Internet	$\frac{\text{No. De órdenes de soporte terminadas}}{\text{No. De órdenes de soporte}} \times 100 = 100$	95%	Mejorar la plataforma comercial de página Web



4.6 Diseño de estrategias para un caso específico

Antecedentes de Trivago

Trivago N. V., frecuentemente denominado como Trivago es un metabuscador de viajes que se ha centrado en la búsqueda de oferta de hoteles. La empresa nació en 2004. Se fundó en Düsseldorf, Alemania, en enero de 2005 por tres jóvenes: Rolf Schrömgens, Peter Vinnemeier y Malte Siewert a quienes les une una gran amistad. Los tres se conocieron en la Universidad de Leipzig, siempre les ha gustado viajar y platicaban con sus compañeros sobre los viajes que hacían y ellos les daban ideas para planificar sus viajes, así surgió la idea de crear la empresa.

Originalmente pretendían ser una “wikipedia” de viajes donde los turistas hablaran de sus experiencias, pero resultaba muy cara la administración de contenidos; sin embargo, pronto evolucionó. Escogieron el área de viajes porque resultaba un tema donde la gente le gusta comentar más. Pronto se dieron cuenta que lo más interesante era la generación de ganancias. El primer buscador de hoteles lo realizaron para Alemania; en la actualidad (segundo trimestre de 2017) compara precios en más de 230 cadenas hoteleras, 11,000 hoteles individuales y en más de 180 webs de reserva como Expedia, Despegar.com, Booking, entre otros.

El nombre Trivago, surgió cuando los fundadores estaban jugando en un tablero de sílabas relacionadas con viajes. Como no tenían mucho dinero tuvieron que buscar un dominio que estuviera libre: uno de los nombres elegidos en ese juego de sílabas fue “Travigo” pero costaba 100 €, así que eligieron Trivago

Modelo de negocio

Rolf Schrömgens, encargado de la Estrategia de Productos y Marketing y uno de los CEO concedió una entrevista a ABC (Ginés, 2016) donde señaló que Trivago



está centrado en la búsqueda de hoteles porque creen que ahí deben concentrar sus esfuerzos. Su relación con los mismos es más inmediata porque les ayuda a captar clientes directamente; al principio los identificaron como otra agencia de viajes virtual, pero ahora lo consideran como un buscador centrado en la industria hotelera donde utilizan cada perfil del consumidor para mejorar su experiencia.

Uno de los atractivos de Trivago para los viajeros, en la opinión del Co-Ceo Johannes Thomas (Ferrer, 2016) es que no hay un consumidor específico; pueden ser ejecutivos, deportistas o turistas, quienes buscan no sólo el precio, por lo que los filtros que utiliza Trivago (cercanías al centro, a la playa, si tienen *Wi-Fi* gratuitos, estacionamiento u otros) son necesarios para los viajeros.

Existen dos modelos para hacer negocios con la venta de hospedaje en hoteles:

El primero se llama OTA (Agencias de viaje en línea) donde los hoteles venden habitaciones a las OTA a granel a precios de mayorista. Las OTA las venden a los clientes a un precio de mercado. Este modelo beneficia a ambas partes.

El otro se llama Modelo de Agencia en el cual los hoteles otorgan comisiones a las OTA basadas en negocios comprados.

Trivago se desarrolla de la siguiente manera: Las OTA y los hoteles son los clientes de Trivago, con base en “costos por clic” (cpc) y “costo por adquisición” (cpa). Hoy en día muchos sitios Web presentan su disponibilidad de vuelos y hoteles. Los usuarios tienen que ir a cada sitio y verificar. Trivago lo que hace es asociarse con cada uno de los proveedores de este tipo (250 agencias) y con los hoteles (900,000) y proporciona una interfaz que le permite al viajero hacer comparaciones de precios. Trivago gana una comisión cuando desde su plataforma se dirige al Web asociado como Expedia, Despegar.com u otros.

También cuenta con un portal especial, Trivago Hotel Manager, donde los propios propietarios de hoteles, cadenas y operadores de hoteles pueden registrarse.

Estrategia de expansión

Trivago ha elegido países europeos con gran tradición turística para extender su oferta, en parte también porque la marca está siendo reconocida sobre sus



competidores en 5 de sus 7 mercados más importantes: Alemania (86%), su mercado inicial; España (89%), Italia (97%), Francia (79%), Australia (77%) y Reino Unido. Otra nación estratégica ha sido Estados Unidos porque uno de cada dos ciudadanos los conoce. También se ha posicionado en México,

Canadá y América Latina. En Asia, las naciones que se encuentran en sus principales mercados son Corea del Sur, Hong Kong y Japón. En China hay problemas como las visas y un programa informático adecuado. En 2017 aumentó sus actividades de comercialización en tres mercados: India, Japón y Rusia.

Schrömgens en una entrevista afirmó que “básicamente estábamos creciendo en toda Europa, siempre tomando dinero de un país que funciona y poniéndolo en el siguiente, construyendo el próximo mercado”(Schaal, 2016) Más de 50% de los ingresos que registra esta empresa provienen de los dispositivos móviles. Sin embargo, a pesar de su desarrollo agresivo su EBITDA es de cero por ciento porque han decidido sacrificar la rentabilidad al crecimiento



La ventaja competitiva de Trivago, en opinión de Schrömgens, es una cultura basada en el aprendizaje, una base de empleados diversa y la rapidez de adaptación. En opinión de Rolf “puedes ir construyendo poco a poco el ambiente en el que quieres trabajar. Es importante ser auténtico, honesto con la gente, darles la libertad de probar lo que sea que necesiten... Creo que es importante crear el entorno en que la gente confíe en la empresa, para que los empleados puedan ser muy eficientes y efectivos a cambio” (The FikObservatory, 2014).

La cultura empresarial de Trivago se basa en una motivación intrínseca, donde la gente toma decisiones responsables e independientes. Esa independencia les permite establecer sus propios horarios para promover la creatividad, en lugar de encerrarlos ocho horas diarias con tareas repetitivas. Schrömgens explica:

"Aquellos que trabajan en proyectos más colaborativos, usualmente llegan en un momento en que la mayoría de la gente está en la oficina, y las personas que trabajan más independientemente o las que prefieren trabajar sin distracciones generalmente llegan en un momento en que la oficina se encuentra vacía" (Hess, 2017).

Otra estrategia de expansión

Expedia compró en 2013 el 61.6% de Trivago por un total de 477 millones de Euros. El Presidente y Director Ejecutivo de Expedia, Dara Khosrowshahi comentó que:

“Los metabuscadores son un producto increíblemente popular, porque permite a los consumidores encontrar su hotel ideal al menor precio. El equipo de Trivago construye una de las mejores experiencias de búsqueda para los usuarios y ganó un gran reconocimiento de la marca en Europa. Estamos encantados de darles la bienvenida oficial a la familia de Expedia Inc” (Hosteltur, 2013).

Para Rolf Schrömgens significa que aprovecharán el conocimiento de Expedia y su experiencia en operaciones globales para lograr un rápido crecimiento en los ingresos.



Daniel Holl, Director de Ventas Globales de Trivago, afirma que se debe actuar rápidamente porque los consumidores reaccionan ante la cantidad de opciones que se les presentan y la tendencia es buscarla en un solo sitio y Trivago es la mejor opción. Esta empresa lo que hace es proporcionar la tecnología que permite a las empresas hoteleras competir por las reservaciones y a los viajeros una experiencia integrada de búsqueda. Para Holl el punto de venta único de Trivago es claro: “búsqueda de hotel; sin vuelos, sin alquiler de automóviles, sin confusión para los usuarios. Se trata de la comparación de precios de hoteles” (Eye for Travel, 2017). En suma, en un análisis FODA podría resumirse de la siguiente manera:

FORTALEZAS	<p>Compara precios de más de 800,000 hoteles. Mensualmente tiene cerca de 50 millones de visitantes en su sitio. Tiene 50 plataformas internacionales. Apoyo de Expedia, quien se ostenta como el mejor en la industria de viajes. Su plataforma Trivago Hotel Manager apoya a hoteleros y aumenta su posición en los negocios. Fueres campañas publicitarias, como “El mejor lugar al menor precio”. Su Programa de Pruebas del Huésped Misterioso, una novedosa estrategia que da honestidad y balance a la revisión de hoteles.</p>
DEBILIDADES	<p>Limitada oferta; su cobertura son sólo hoteles. Intensa competencia.</p>
OPORTUNIDADES	<p>Adquisición de portales de viajes en línea para expandir su portafolio. Interés de la gente por viajar. Vincular más hoteles para aumentar su presencia.</p>



AMENAZAS	Popularidad de los portales de viaje en línea que erosionan una significativa participación de mercado en India. Paquete combo (vuelo más hotel) que ofrecen varios sitios. Expansión de su portafolio para adicionar vuelos, renta de autos y autobuses en su portal.
-----------------	--

Algunas preguntas podemos realizar después de haber leído este caso:

1. ¿Qué tipo de alcance tiene esta empresa? ¿Es más horizontal que vertical?
2. ¿Cuál es la estrategia genérica más adecuada para este tipo de empresa?
¿Liderazgo en costos, diferenciación o enfoque?
3. La reciente compra hecha por Expedia, ¿qué tipo de estrategia eligió esta compañía para comprar Trivago y aun así dejarla que maneje sus operaciones en forma independiente?



RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad se hizo una revisión del alcance (horizontal y vertical) que tiene la estrategia para orientar el tipo o tipos que se pueden elegir de acuerdo a las últimas matrices revisadas: Matriz Interna-Externa (MIE) y la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica Competitiva (MCPEC).

Para ello, se tipificaron los tipos de estrategias de acuerdo con algunos autores como Michael Porter y sus estrategias genéricas (liderazgo general en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación). Se revisaron otros enfoques como el los de Igor Ansoff y Henry Mintzberg.

Autores como Rowe y colaboradores formulan tres estrategias genéricas basadas en las fortalezas de la UEN, en la matriz SPACE y en las estrategias genéricas de Porter. Sugieren, con la combinación de estas tres dimensiones, una serie de estrategias que la empresa debe seguir:

- Diversificación
- Integración vertical u horizontal
- Concentración
- Fusión
- Adquisición
- Alianza
- Cambio radical
- Desinversión
- Liquidación
- Recorte



También se hace una revisión de lo que significa ventaja competitiva, utilizando la versión de Prahalad y Hamel para trazar una ventaja basada en las competencias centrales.

Igualmente se desarrolla el Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta importante para implementar las estrategias a través de indicadores a través de las cuatro perspectivas. Con base en la visión y la estrategia se desarrollan indicadores por cada perspectiva: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Se finaliza con la empresa Trivago, con ella se ejemplifican las principales estrategias que esta compañía ha utilizado para posicionarse en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
David R., Fred & David R. Forest	Capítulo 5	129-147
	Capítulo 6	168-184
Garrido Buj, Santiago	Capítulo 2	67-72
Porter, Michael E	Capítulo 2	55-67
Sainte-Marie	¿Quinta parte? Dónde vendemos	115-119
Thompson, Arthur, Margaet, Petaraf, A.J. Strickland y John E, Gamble	Capítulo 5	134-159
	Capítulo 6	162-192



UNIDAD 5

Control de la estrategia





OBJETIVO ESPECÍFICO

Mediante un ejemplo, desarrollará el proceso de control de una estrategia.

TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

5. Control de la estrategia

5.1 Importancia del control estratégico

5.2 Técnicas de evaluación y control estratégico

5.3 Diseño de un sistema de controles para una estrategia específica



INTRODUCCIÓN

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.

Iniciaremos hablando de la importancia del control estratégico. Las técnicas más representativas para realizarlo, tal como la evaluación estratégica a través de las cuatro pruebas; las tres actividades básicas para realizar el control estratégico y el uso de los indicadores del Cuadro de Mando Integral (CMI) para evaluar las estrategias operacionales y funcionales que implementa la empresa.

Finalmente, a través de una empresa -Uber- presentaremos un ejemplo de diseño de controles en una estrategia específica a partir de sus problemas de seguridad.



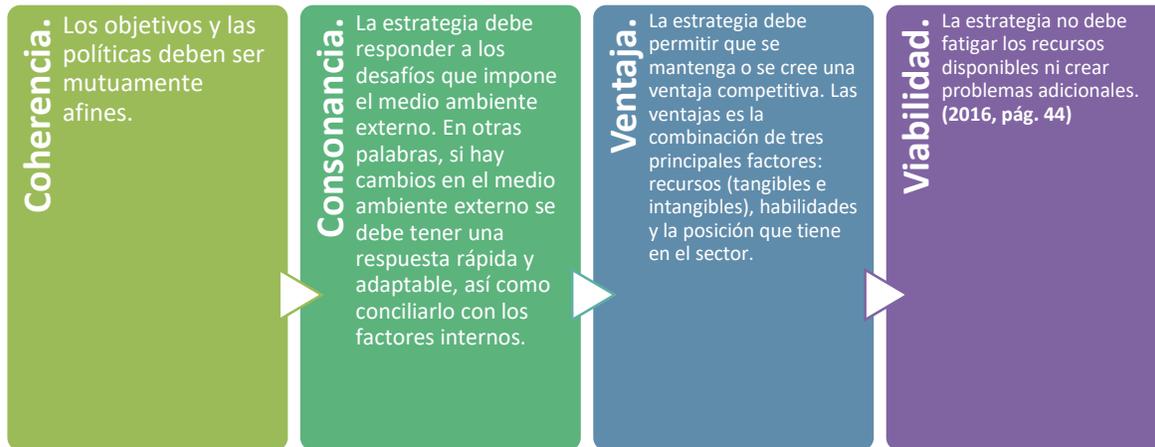
5.1 Importancia del control estratégico

Hay un principio de calidad que dice “todo lo que no se mide, no se puede controlar y todo lo que no se puede controlar no se puede mejorar”. Así, el control –última etapa del proceso administrativo- puede sintetizarse en el siguiente trinomio MEDIR-CONTROLAR-MEJORAR, acompañado de una retroalimentación.

En la unidad anterior conocimos una herramienta que nos permite medir: el Cuadro de Mando Integral a través de sus cuatro perspectivas (financiero, de clientes, de proceso interno y de aprendizaje y crecimiento); sin embargo, no es un modelo que esté exento de vicisitudes. Por lo tanto, es esencial que las estrategias que implementamos se revisen, evalúen y controlen. El Cuadro de Mando Integral nos da la pauta para hacer esta labor puesto que nos proporciona una serie de mediciones que podemos revisar cotidianamente.

Nos encontramos con la última etapa de la dirección estratégica, la de control o evaluación, donde los ejecutivos se darán cuenta si las estrategias están funcionando bien.

Richard Rumel, citado por Mintzberg *et al.* Afirma que se deben evaluar las estrategias a partir de cuatro pruebas:



Fred y Forest David (2017) señalan que existen tres actividades básicas para realizar el control estratégico:

1. Examinar las bases de la estrategia.
2. Comparar los resultados esperados con los reales.
3. Aplicar medidas correctivas, en su caso.

La primera actividad, examinar las bases de la estrategia, puede efectuarse revisando las matrices MEFI Y MEFE de la siguiente forma: comparar las matrices originales MEFI y MEFE con las reales que denominaría MEFI revisada y MEFE revisada para identificar diferencias.

En opinión de Fernando D'Alessio (2008) la MEFI revisada “debe enfocarse en los cambios sobre las fortalezas y debilidades en los aspectos de la gerencia, marketing, finanzas, contabilidad, producción/operaciones, investigación y desarrollo, recursos humanos, sistemas de información y cultura organizacional”. (2008, pág. 418).

En cuanto a la MEFE revisada se debe revisar si las estrategias han respondido a aumentar las oportunidades y disminuir las amenazas.

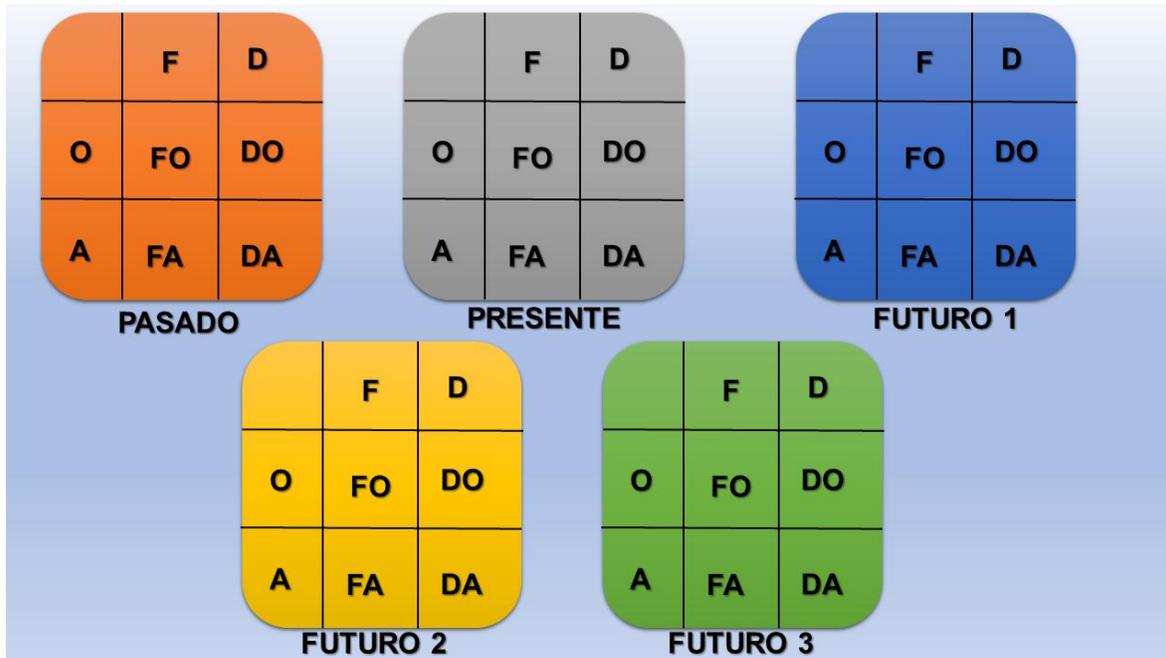


Figura 5.1. Diversos FODA

Sugiere, dado el dinamismo del entorno interno y externo preparar diversos FODA para evaluar si es necesario ajustar las estrategias de acuerdo a los cambios que ocurran en el entorno, como se presenta en la figura 5.1.

La segunda actividad consiste en comparar los resultados esperados con los reales, lo que significa medir el desempeño de la organización para alcanzar las estrategias establecidas. Para ello debe existir un sistema de medición del mismo, con el objeto de comparar lo esperado con lo real, detectar las desviaciones y evaluar el desempeño de los individuos para el logro de las estrategias establecidas.

Determinar los parámetros más importantes para evaluar las estrategias puede complicarse, sin embargo, una buena herramienta que se considerará es el Cuadro de Mando Integral (CMI) que se desarrollará en el siguiente punto 2 (Técnicas de evaluación y control estratégico)

No obstante, en este apartado se puede agregar que los criterios de medición del desempeño deben basarse en elementos cuantitativos (que el CMI lo desarrolla muy bien) así como en algunos criterios de tipo cualitativo.

Fred y Forest David sugieren el uso del CMI, así como emplear tres comparaciones críticas:

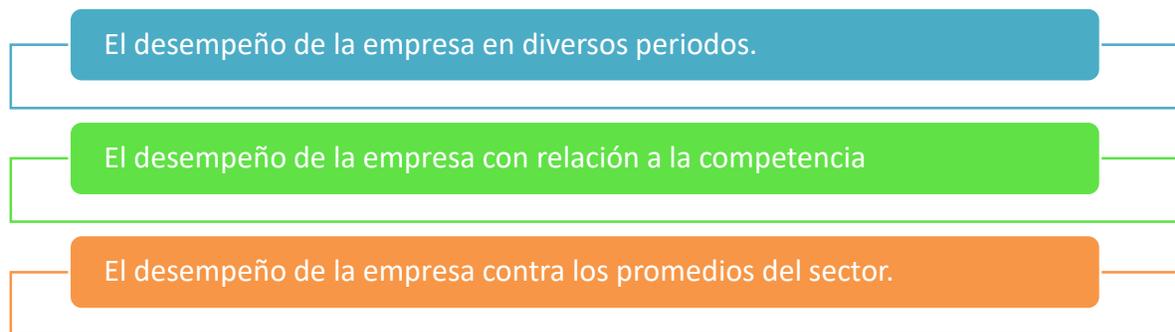


Figura 5.2 Comparaciones críticas según Fred y Forest

La última actividad, aplicar medidas correctivas, exige que se hagan cambios para que la empresa no pierda posición competitiva a futuro. Las modificaciones que se sugieren, entre otras, son: modificar la estructura orgánica, reemplazar a ciertas personas de puestos clave, vender una división, modificar la misión, revisar las políticas y emitir nuevas, asignar recursos de forma distinta, modificar los planes publicitarios, subcontratar, etc.

Las medidas correctivas, en suma, sirven para fortalecer internamente a la empresa y aprovechar las oportunidades que ofrece el exterior para reducir las amenazas y corregir las debilidades internas. También se debe tomar en consideración que sean congruentes con la responsabilidad empresarial.



5.2 Técnicas de evaluación y control estratégico

En la unidad anterior se hizo un análisis del Cuadro de Mando Integral (CMI), por lo que una de las primeras técnicas a las que se puede recurrir es a esta misma. Kaplan y Norton sugieren que se deben considerar en cada perspectiva los siguientes resultados estratégicos:

Para la Perspectiva Financiera el resultado debe ser accionistas satisfechos (con mayores ganancias y menores costos).

Para la Perspectiva de Clientes la consecuencia debe ser consumidores con sus necesidades satisfechas a través de una propuesta de valor.

Para la Perspectiva de Proceso Interno, el fruto deben ser procesos excelentes orientados a tener clientes satisfechos y accionistas satisfechos.

Finalmente, en la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento el resultado debe ser empleados motivados, apoyados con la disponibilidad de información y capital organizacional para que se alineen e integren con las otras tres perspectivas.

Para cada perspectiva, Kaplan y Norton sugieren algunas mediciones para controlar la consecución de los objetivos:



PERSPECTIVAS		INDICADORES
FINANCIERA		<ul style="list-style-type: none"> • Retorno de la inversión • Ingreso por empleado • Rentabilidad por proyecto • Análisis del punto de equilibrio • Flujo de caja
DE CLIENTES		<ul style="list-style-type: none"> • Participación de mercado • Retención de los clientes • Captación de nuevos consumidores • Rentabilidad por cliente
PROCESOS INTERNOS		<ul style="list-style-type: none"> • Régimen de innovaciones • Servicios posventa • Eficiencia operacional
APRENDIZAJE CRECIMIENTO	Y	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de la fuerza laboral • Productividad de la fuerza laboral • Capacidades de los sistemas de información

Sólo es una lista declarativa sin que sea limitante; cada empresa deberá determinar sus propios indicadores para que le sirvan de medición de desempeño y orienten en el logro de los objetivos. La mayoría de ellos deben haber provenidos de las estrategias trazadas en FODA y en la matriz MCPEC.

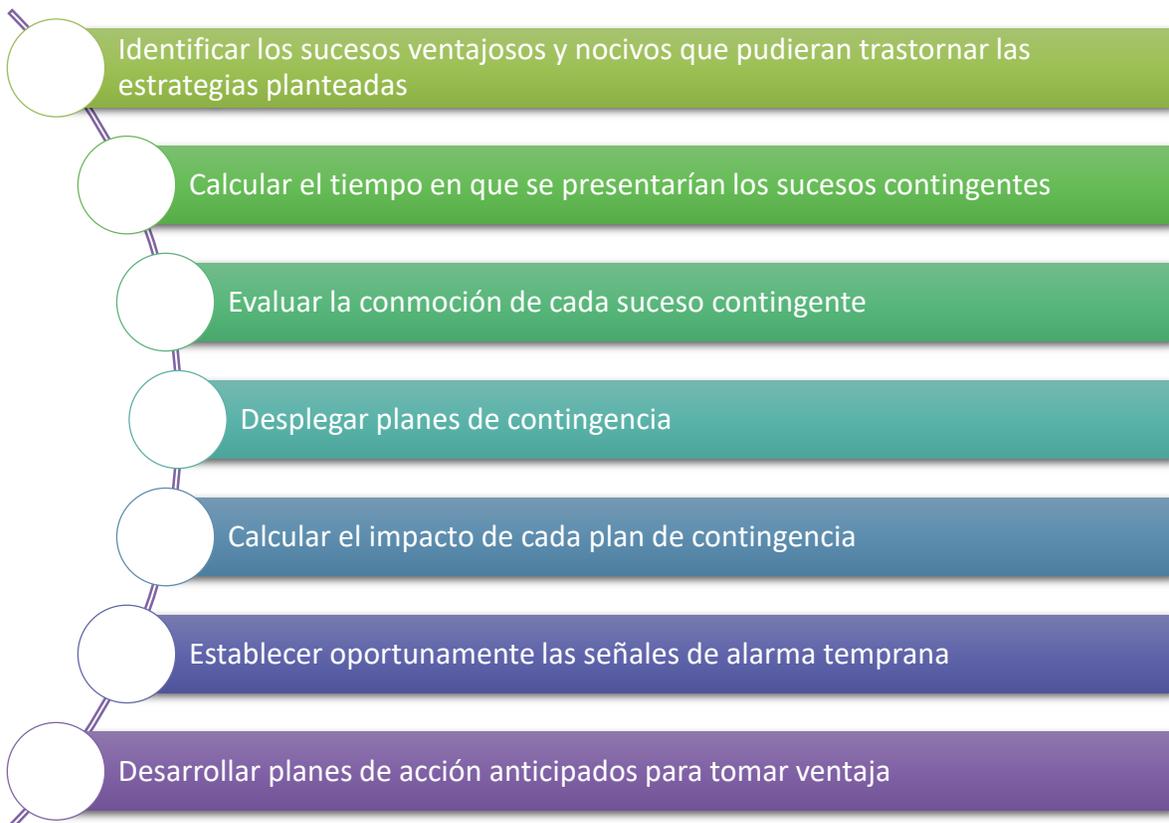
Otra herramienta se denomina Planeación de Contingencias que representan planes alternativos cuando los acontecimientos no suceden de acuerdo a lo esperado.

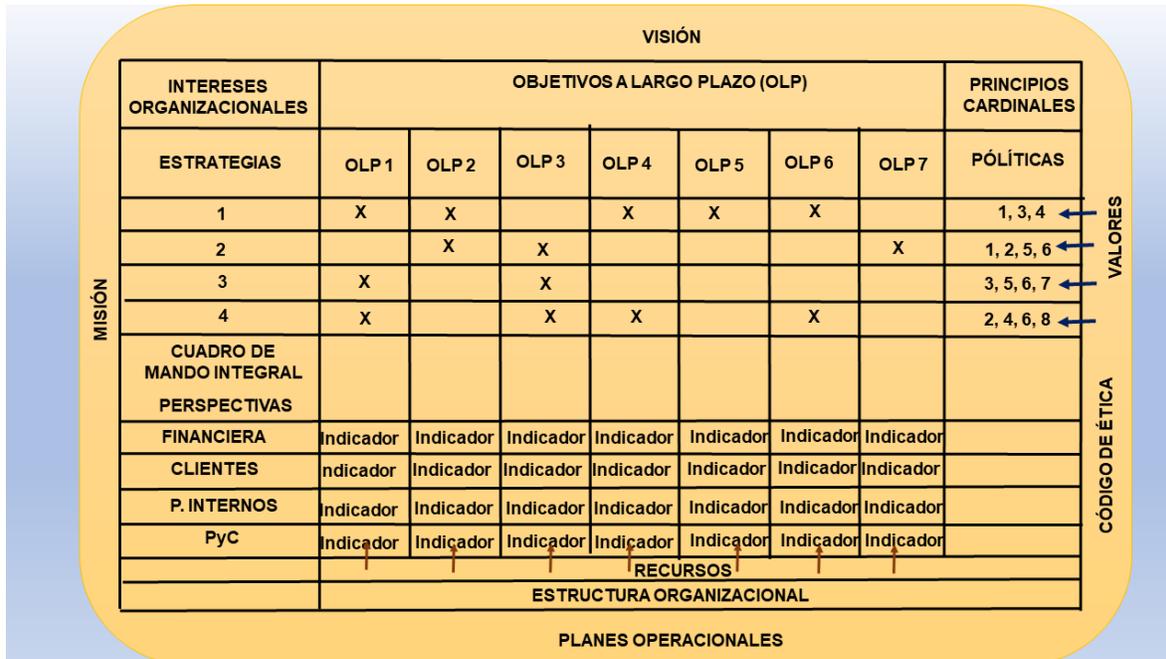


Ipinza (2008) sugiere desarrollar un cuestionario que comience con la frase “¿qué pasaría si....? Para que se desarrollen cursos de acción alternos ante cambios radicales en el entorno, problemas internos, movimientos en la oferta y demanda. Por ejemplo, ¿qué pasaría si el competidor más importante se retirara del mercado? ¿Qué medidas debe aplicar la empresa?

Por otro lado, algunas de las estrategias alternativas -a pesar de que se consideraron y evaluaron- no fueron seleccionadas para su implementación, aun así pueden usarse como planes de contingencia, si las elegidas no llegasen a funcionar.

Chandran y Linneman (1978) citado por Ipinza (PÁG. 423), consideran un plan de contingencias de 7 pasos:





Aunque estas etapas no orientan en la clase de contingencia que llegara a presentarse, David padre e hijo (2017, PÁG. 292) sugieren realizar los planes de contingencia, en estos casos:

- Un competidor importante se retira del mercado.
- No se alcanzan los objetivos de venta
- La demanda de nuestro producto excede los planes
- Desastres como tentativa de adquisición hostil, pérdida de protección de patentes, destrucción de instalaciones por terremotos, huracanes, tornados, inundaciones.
- Nuevo adelanto tecnológico que vuelve obsoleto el producto antes de lo esperado.

Finalmente, Ipinza (Pag. 430) sugiere una matriz que denomina Plan Estratégico Integral (PEI) que visualiza cada estrategia, seguida por los objetivos a largo plazo y las políticas relacionadas. A cada objetivo, para que se llegue a su consecución final se le han agregado indicadores



Cada estrategia que se ha elegido tiene objetivos a largo plazo y las políticas generales correspondientes. Cada objetivo se correlaciona con una serie de indicadores de las cuatro perspectivas del CMI. Finalmente, se deben aplicar los recursos que correspondan con cada objetivo e indicadores; establecer la estructura organizacional que equivalga a la estrategia y, finalmente, desarrollar planes a corto plazo por áreas funcionales.

AUDITORÍAS

Esta es otra herramienta que puede usarse para evaluar estrategias. Se entiende la auditoría como un proceso sistemático para evaluar objetivamente la correspondencia que hay entre los criterios establecidos y los resultados. En la planeación estratégica se aplican criterios similares a los de una auditoría operacional comparando lo que se estaba haciendo con lo que debería realizarse para finalmente corregir y mejorar la estrategia.

David y David (2017, PÁG. 293) sugieren utilizar la auditoría como herramienta de evaluación de estrategias al examinar los estados financieros para conocer si representan las actividades principales de la empresa y si éstas corresponden entre los criterios establecidos y la realidad que reflejan los resultados financieros.

5.3 Diseño de un sistema de controles para una estrategia específica

La empresa Uber fue constituida por Travis Kalanick y Garret Camp, en 2009. Surgió de una frustrada búsqueda de un taxi en París, en una noche helada de 2008. El servicio se lanzó por vez primera en la ciudad de San Francisco en junio de 2010 con el nombre de UberCab.

Inicialmente, los usuarios debían enviar un correo electrónico a Kalanick. Éste les enviaba un código para acceder a la aplicación. Introducían información de su tarjeta de crédito y llamaban al vehículo. UberCab cobraba el 20% de la tarifa; el conductor cobraba el resto. Actualmente, se baja la aplicación a un dispositivo móvil, se agrega la información que se solicita y, cuando se requiere de un taxi, sólo se requiere abrir la aplicación y solicitar el auto. El pago del servicio se carga a una tarjeta de crédito en función del tiempo y la distancia del servicio



Los conductores no son empleados de Uber -se les denomina socios- por lo que no pueden tener las prestaciones de un asalariado como: jubilación, seguridad social, entre otras. Adicionalmente, deben cubrir una serie de requisitos para pertenecer a esta compañía, tales como: antecedentes no penales, historial limpio de conducción, ser propietario de un auto de reciente modelo y teléfono celular. El porcentaje de sus ganancias no es neto, porque el propietario asume los costos del mantenimiento del auto, seguro, gasolina y, en algunos casos, pago de chofer.



La relación de Uber con su socio es diversa: los sujeta a exámenes periódicos de control de confianza, evaluaciones frecuentes de la calidad de servicio, incentivos sujetos a la cantidad de viajes realizados por semana. Esto garantiza, en opinión de Uber, la calidad del servicio y genera confianza entre los usuarios.

Esta empresa no está exenta de ciertos problemas. El primero, es de índole legal. Al competir como un servicio de taxi -sin serlo- no se le puede equiparar en términos de la legislación y reglamentos correspondientes, por lo que en algunas naciones se le consideró ilegal.

El segundo, es su modelo de precios dinámicos. A través de algoritmos, calculaba los picos de demanda, por lo que los precios se disparaban ante situaciones tales como mal tiempo, días festivos, desastres naturales entre otros. Uber se comprometió a no superar 2.8 veces la tarifa cuando sucediese este tipo de experiencias similares.

También utilizaba estrategias agresivas como ignorar las regulaciones locales, aplicar tarifas competitivas, atraer conductores de la competencia, ralentizar el servicio de los mismos e indiferencia ante las quejas de los consumidores.

Para contrarrestar esta mala imagen Uber contrató a David Plouffe, exconsejero del entonces presidente Barack Obama, como vicepresidente senior de política y estrategia en 2014.

En México, comenzó a operar en el año 2013. Para el año 2018, se tenían 1,200,000 usuarios; 39,000 conductores, 40% de los cuales estaban desempleados antes de inscribirse a esta empresa. Se esperaba que la adopción de este medio de transporte respondiera a la inseguridad, así como a los problemas de tránsito y movilidad.



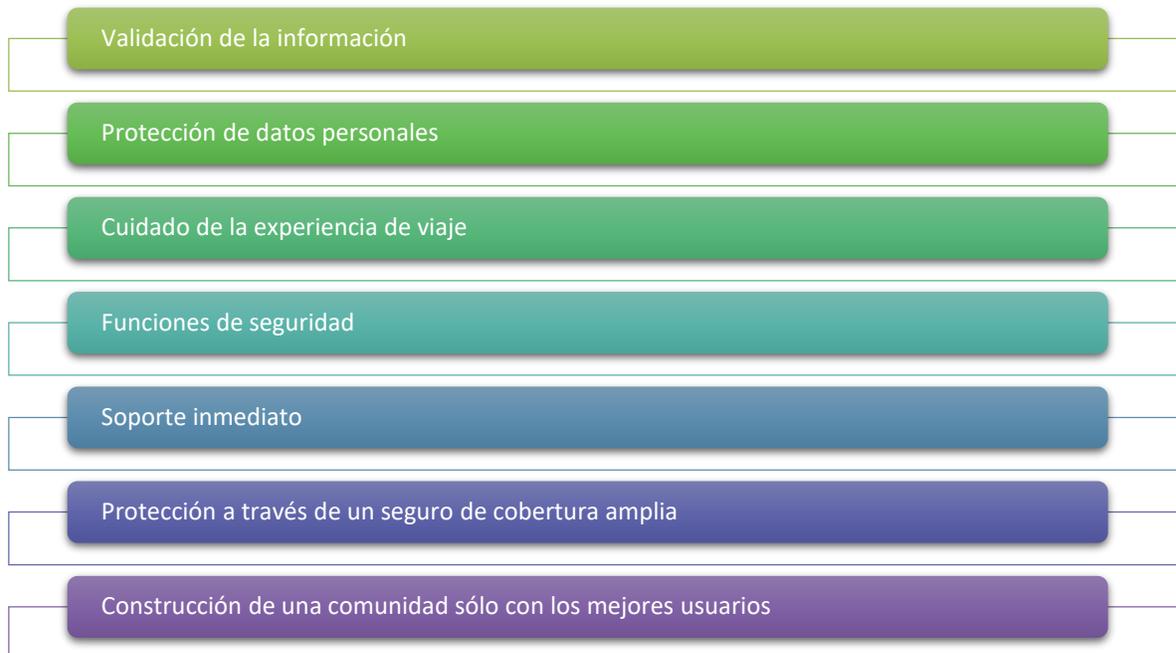
Sin embargo, el primer factor -inseguridad- se ha presentado en Uber: extorsión, violación, asaltos y golpes. Los filtros de contratación, sobre todo los exámenes psicométricos y la carta de no antecedentes penales parecen no aplicarse del todo. Igualmente, la empresa facilita a través de la aplicación el protocolo en caso de accidentes e incidentes. Sin embargo, parece que va en decadencia, por lo menos en nuestro país **(Nuel, 2018)** donde el propio autor de este artículo lo define como un “problema de la excesiva automatización de procesos y el buscar sólo obtener resultados financieros”.

¿Cuáles son los problemas actuales? Se contratan choferes que no aprueban el examen de certificación realizado por Uber; tampoco se realizan los exámenes toxicológicos y de confianza. No visten formalmente, incluso los autos y choferes se presentan desaseados.

La respuesta de Uber parece automatizada porque no podían dar la información del conductor ante una denuncia en el Ministerio Público.

Por otro lado, en México se han presentado competidores como Didi, Cabify, Easy Taxi. El primero, una empresa china similar a Uber, ofrece mejor servicio basado en las debilidades de su rival como: mejorar los costos, omitir las tarifas dinámicas, cargos de cancelación y contratar empleados de Uber.

En suma, uno de los problemas que enfrenta Uber es el de la seguridad a nivel mundial, específicamente en México. Desde el punto de vista estratégico, ha empleado más la limpieza de la imagen pública que acciones reales. Las últimas implementadas son “la validación de celular” y la “foto oficial del socio conductor” En la edición del martes 10 de abril de 2018, *El Sol de Torreón* **(El Sol de México Online, 2018)**, Uber anunció una serie de acciones que promoverán la seguridad de conductores y usuarios como:



¿Cómo puede hacer frente Uber, en los próximos años, a la inseguridad? ¿Cómo plantear estrategias ante la competencia creciente?



RESUMEN DE LA UNIDAD

Se presentaron en este capítulo las principales herramientas para valorar las estrategias de una empresa. Se comienza con los criterios para evaluarla; las tres principales actividades como la revisión de las mismas, realizar una medición del desempeño laboral y la aplicación de las medidas correctivas.

Se utiliza el Cuadro de Mando Integral (CMI) a través de sus indicadores para hacer un comparativo entre lo sugerido y lo real.

Finalmente, el polémico caso de Uber y los factores de inseguridad en este medio de transporte, presentan un marco idóneo para evocar una serie de controles ante una estrategia que sólo ha causado polémica.



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
David R., Fred & David R. Forest	Capítulo 1	279-299
Ipinza Fernando D'alessio	Capítulo 10	414-430



UNIDAD 6

LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, LA ÉTICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno analizará y discutirá la relación entre las estrategias de la organización, la ética y la responsabilidad social empresarial afines a la sustentabilidad, en el contexto de las organizaciones actuales.

TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

6.La administración estratégica, la ética y la responsabilidad social empresarial

6.1. Importancia de la ética y la responsabilidad social en el diseño de estrategias

6.2. Análisis de casos de ética y la responsabilidad social en organizaciones con pensamiento estratégico.



6.1. Importancia de la ética y la responsabilidad social en el diseño de estrategias

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 palabra “ética” es percibida de diversas maneras, por su parte el Diccionario de la Real Academia Española (2001) nos propone diversas acepciones. Consideramos, entre ellas, la que afirma que la ética es el “conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida, ética profesional, cívica, deportiva”.

Dentro de la organización, 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, siendo incluyente con 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 en la búsqueda de un beneficio del comportamiento ético y responsable donde aparece como primer actor 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.

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, algunos rubros son:

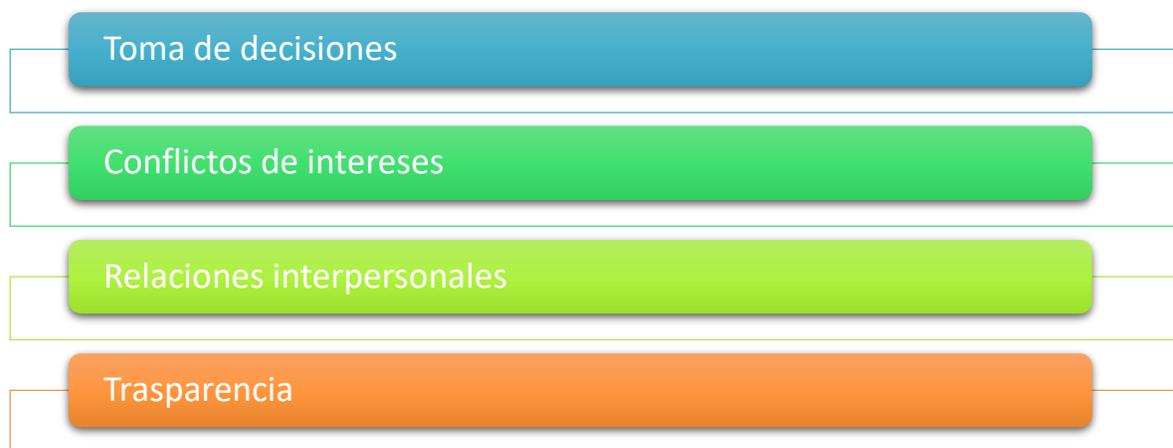


Figura 6.1 Rubros del proceso estratégicos



Toma de decisiones

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, 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 de la que 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, dado 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 en boga hoy 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.

La transparencia corporativa está dedicada a informar a la sociedad sobre las actividades comerciales y financieras que realiza la organización, así como su gestión, los resultados y el aporte a la sociedad a través de las acciones que implementa mediante estrategias con tinte de responsabilidad social.

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.





Los lineamientos como la ética y la transparencia son pilares fundamentales para una empresa, ya que la define 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 de 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.

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.

(Oficina internacional del trabajo, 2006:1).

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.



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 que nos permitan el desarrollo de la organización con factores claves como son: responsabilidad social y sustentabilidad.

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. Paniagua, (31 Agosto 2015) pp.34-35.

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 esperados.

El diseño correcto empieza por cuatro etapas:

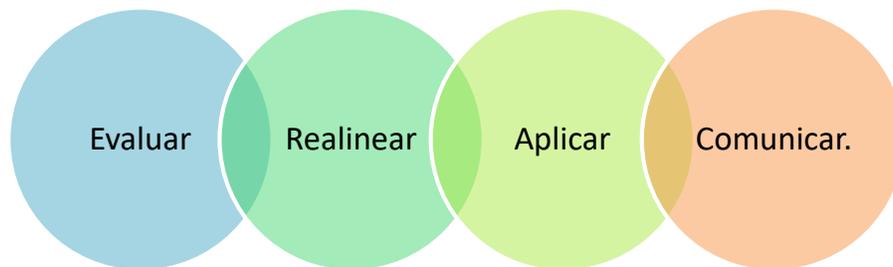


Figura 6.2 Etapas para el diseño correcto de una estrategia. Información tomada de Paniagua, Ana (septiembre 2015). "El impacto de la RSC en la imagen de la empresa, parte 2". Ganar-Ganar, año 13 (76), pp. 52-55.

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 utilizar de manera incorrecta, los 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 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 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 centrados en el 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, generará beneficios notables que se ven reflejados en las

dimensiones económicas que se complementan con aspectos sociales y ambientales.

El Cemefi -Centro Mexicano para la Filantropía explican las dimensiones integrales que la RSE involucra:



Figura 6.3 Dimensiones integrales que involucran a la RSE. Información tomada de Cajiga, J. F. (2013). Cemefi. Centro Mexicano para la Filantropía. El Concepto De Responsabilidad Social Empresarial.



Dimensión económica:

- Interna, donde su responsabilidad se enfoca a la generación y distribución del valor agregado entre colaboradores y accionistas, considerando no sólo las condiciones de mercado, sino también la equidad y la justicia. Se espera que la empresa genere utilidades y se mantenga viva y pujante (sustentabilidad).
- Externa, que implica la generación y distribución de bienes y servicios, útiles y rentables para la comunidad, además de su aportación a la causa pública vía la contribución impositiva. Asimismo, la empresa debe participar activamente en la definición e implantación de los planes económicos de su región y su país (Cajiga, 2013: 5).

Dimensión social:

- Interna, que implica la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral y pleno de todos ellos.
- Sociocultural y política externa, que conlleva a la realización de acciones y aportaciones propias y gremiales seleccionadas para contribuir con tiempo y recursos a la generación de condiciones que permitan y favorezcan la expansión del espíritu empresarial y el pleno desarrollo de las comunidades y, por tanto, al entorno de mercado favorable para el desarrollo de su negocio (Cajiga, 2013: 5).

Dimensión ecológica:

- Interna, donde implica la responsabilidad total sobre las repercusiones ambientales de sus procesos, productos y subproductos; y, por lo tanto, la prevención —y en su caso remedio— de los daños que causen o pudieran causar.
- Externa, que conlleva a la realización de acciones específicas para contribuir a la preservación y mejora de la herencia ecológica común para el bien de la humanidad actual y futura. (Cajiga, 2013: 6).



El aplicar adecuadamente la RSE en las diferentes dimensiones generará que la organización sea eficiente y llegue a ser clave para el desarrollo de estrategias. Al forjar una estrategia con responsabilidad social se debe 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 todas las dimensiones, evitando así la pérdida de dirección.

6.2. Análisis de casos de ética y la responsabilidad social en organizaciones con pensamiento estratégico

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 Centroamérica. 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 interna una área de ética que se encargó de difundir y promover la cultura Wal-Mart⁶.

⁶Walmart, México y Centroamérica (s.f.) Sección: Ética. Consultado el 4 de octubre del 2018 en http://www.walmartmexicoycam.com.mx/declaracion_de_etica.html#sthash.ZpotEzq1.dpuf



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 familias 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

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 generar 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 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 con esfuerzo y 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 al 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 ciudadana⁷.

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

⁷MEXICO CITY MOBILITY CHALLENGE. (s.f.) Consultado el 3 de octubre de 2018 en http://mexicocity-mobility.devpost.com/details/landing_spanish#

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, para ello ha lanzado un reto a través de una convocatoria que ha denominado “Mobility Change”, la cual está dirigida a diseñadores y programadores de cualquier ciudad 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 eficiente de su tiempo de traslado, reduciendo el tráfico al ubicar rutas más rápidas y seguras, promoviendo el uso del automóvil compartido y aumentando la calidad del tránsito local, permitiendo con esto, 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 un 28%, así como más fortaleza en los músculos de la pantorrilla y en los tendones en un 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 no cumplan con las normas mínimas del gremio, y ha dado paso a casos de publicidad engañosa.⁸

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, el cual 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).

⁸La ética publicitaria sí es rentable ¡autorregúlate! (21 de enero del 2013). Consultado el 5 de octubre del 2018 en <http://www.altonivel.com.mx/33520-por-una-publicidad-responsable-autorregulate.html>



RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad hemos abordado dos conceptos: la ética organizacional y la responsabilidad social; concluyendo que estos conceptos se relacionan 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 para poder planear correctamente una estrategia y de ésta obtener beneficios.

Decimos que una buena ética es cuando se utiliza como estrategia, y esto 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 del 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 DE LA UNIDAD



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Castillejos Allard, Miryan.	Texto completo	533- 539
Castelló Muñoz.	Texto completo	523-536
David R. Fred.	Capítulo 10	309-328
Gallardo H, José.	Capítulo 3	50-86
Hill, Charles y Gereth, Jones.	Capítulo 11	345-377
Thompson, Arthur, Peteraf, A.J.	Capítulo 9	286-321
Wheelen, Thomas L. y Hunger, J. David	Capítulo 3	76-101



Castillejos Allard, Miryan; Zavaleta Herrera, Sandra Beatriz y Canseco López, Pedro Antonio (2015). "Programa de capacitación: ética con responsabilidad social en una empresa privada". *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. Vol. 10, No. 1.

Castelló Muñoz, Enrique (2006). "El compromiso de la empresa con la sociedad". *Boletín de Estudios Económicos*. Vol. 61, No. 189.

David Fred. R. David Forest (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Ciudad de México: Pearson

Gallardo Hernández, José Ramón (2012). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. México. Alfaomega.

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

Thompson, Arthur, Margaet, Petaraf, A.J. Strickland y John E, Gamble (2012). *Administración estratégica: teoría y casos* (4a. Edición). México: McGraw Hill.

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.



UNIDAD 7

CASOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES





OBJETIVO ESPECÍFICO

Analizará y discutirá casos de administración estratégica.

TEMARIO DETALLADO

(12 horas)

7. Casos de administración estratégica en las organizaciones

7.1 Análisis y discusión de casos de administración estratégica

7.2 Uso de simuladores para operar estrategias. (Tempomática Administración integral, Labsag).



INTRODUCCIÓN

A través de dos ejemplos prácticos, Tesla y Spotify, observaremos cómo se pueden desarrollar estrategias para que estas empresas puedan continuar en un mercado tan competitivo como el de manufactura de autos o el de música *streaming*.

Los casos describen las condiciones internas y externas de estas organizaciones para analizar las situaciones particulares y del entorno en que se desarrollan las mismas.

En los casos descritos, se muestra las declaraciones de su misión y visión; se identifica el macroentorno para que se pueda desarrollar el análisis PESTEL; igualmente, se presentan las principales variables que permiten desarrollar el análisis con la herramienta las “5 Fuerzas de Porter”.



7.1 Análisis y discusión de casos de administración estratégica

Este es un primer caso en el que se describe la misión, visión, macroentorno y los cinco elementos que Porter describe para realizar un análisis a través de las cinco fuerzas.

TESLA, INC.

Con la futura falta de combustibles debido a la escasez de las fuentes primarias, y al constante agravamiento de la contaminación en el mundo, empresas como Tesla Motors han surgido para abatir este problema.

En Estados Unidos, donde el 20% de los hogares tienen tres o más automóviles; el viaje promedio es de menos de 10 kilómetros; 1.7 millones de empleos son generados por la industria automotriz en la fabricación, distribución y servicios de autos; en este contexto nació en 2003 Tesla en Palo Alto, California.

Los autos son difíciles de construir: se requieren más de un millar de proveedores, implica cientos de ingenieros en su diseño, un costo aproximado de \$1,000 millones de dólares por auto convencional y de cuatro a cinco años de diseño.

Los autos fabricados en enormes plantas de montaje oscilan entre 100,000 a 250,000 vehículos anualmente, en plantas que cuestan entre 1 y 2 mil millones de dólares. Lo que significa que el costo de un auto constituye el 80% del precio de venta. La curva de aprendizaje es considerable. Por ejemplo, se estima que tanto el número de defectos y el tiempo de montaje en una planta promedio se reduce en 70% durante los primeros 2 meses en que un nuevo coche entra a producción, con una curva de experiencia de 90% durante el primer año.

Los autos se venden a través de concesionarios exclusivos: puede entonces vender varios modelos en un territorio exclusivo. Los concesionarios pueden publicitar su distribuidora, contar con una sala de exhibición, ofrecer financiamiento y darles servicio y refacciones.



El coche eléctrico se construyó por vez primera en 1800. Por cierto, la primera multa se le otorgó a un coche de esta naturaleza por exceso de velocidad (12 km por hora). Pronto fueron desplazados por los motores de combustión interna.

Tendrían que pasar más de 207 años para que una compañía como Nissan comenzaran un proyecto de vehículo eléctrico: Nissan Leaf. Carlos Ghosn, CEO de Nissan calculó que la participación de mercado sería de 10% para 2020. Nissan y su aliado Renault invirtieron 5.6 mil millones de dólares, incluyendo 1.7 mil millones para la modificación de una de las plantas de montaje y la construcción de una planta de baterías en Tennessee y otros 650 millones para hacer lo mismo en el Reino Unido.

Para desarrollar la batería comenzó una alianza con NEC que no tenía un negocio grande de baterías, pero sí tenía habilidades en algunas tecnologías clave.

El Nissan Leaf se lanzó a finales de 2010 y consiguió vender 38 autos. En 2011 se vendieron 21,000 y un año después, 26,000. Ghosn había proyectado que se



venderían 500,000 unidades para 2013, con lo cual las expectativas no se cumplirían.

Otra empresa, que apareció en el horizonte de los automóviles eléctricos, fue Fisker Automotive, iniciada por Henrik Fisker, quien comenzó a construir automóviles deportivos eléctricos. Fisker diseñó la carrocería y todo lo demás lo subcontrató. Para 2013 ya se rumoraba la bancarrota de esta empresa.

Tesla, como apuntamos, nació en 2003. Se le nombró así en honor de Nikola Tesla, uno de los inventores del motor eléctrico de inducción de corriente alterna. Fue fundada por Martin Eberhard y Marc Tarpenning; se les unió más tarde Elon Musk (actual CEO, al momento de escribir este caso, 2018), JB Straubel e Ian Wright

Ninguno de los fundadores de Tesla tiene antecedentes en la industria automotriz ni tampoco su equipo original de ingeniería. Con el tiempo, Tesla reunió una mezcla de especialistas del campo automotriz con gente de Silicon Valley. Musk cree que las raíces de Silicon Valley le dieron a Tesla una ventaja importante al tratarse de innovaciones.

MISIÓN y VISIÓN

La misión de Tesla, Inc., desde 2016, es simple: “acelerar la transición del mundo hacia la energía sustentable”. Anteriormente, era “Acelerar la transición del mundo hacia el transporte sustentable”. Este cambio indica que busca una oportunidad de mercado en la energía renovable, donde se reconoce la importancia a productos de almacenamiento de energía como baterías no tóxicas al medio ambiente, paneles solares para colocarse en cocheras, entre otros.

De la misión podemos encontrar tres componentes principales:



Para Tesla, “Acelerar” significa empujar a la industria hacia los negocios y productos sustentables a través de la tecnología más avanzada; con la “transición del mundo” espera dominar el mercado global de los automóviles eléctricos y productos relacionados; finalmente, con “energía sustentable” su enfoque es encontrar soluciones de energía.

En cuanto a la visión de esta empresa, Musk la describe como “crear la empresa automovilística más convincente del Siglo XXI al impulsar la transición del mundo a los vehículos eléctricos”. En esta declaración revela ser el jugador en el negocio de los automóviles eléctricos que usa la tecnología avanzada en dos frentes: la imagen de marca y el producto

PRODUCCIÓN

El primer auto que produjo fue el Tesla Roadster, auto deportivo cuyo precio de venta fue de 109,000 dólares. Utilizaba baterías de iones de litio con una autonomía de 322 kilómetros por carga. Construyó 2,500 según su contrato con Lotus. Cuando se acabó el contrato en 2012, Tesla dejó de tomar órdenes de compra. Mientras tanto, vendió 2,100 en 31 países.

El siguiente modelo fue el Tesla Roadster Sport que comenzó a aceptar pedidos a partir de enero de 2009. Su precio fue de 128,500 dólares y se comenzó a entregar en julio del mismo año.

El primer auto producido en masa fue el modelo S, competidor del Audi A6 y la serie 5 de BMW. Se lanzó en junio de 2012 con una manufactura de 50,000 unidades. Sólo su diseño costó 500 millones de dólares. Entre ellos, al estar desarrollado en Silicon Valley, contaba con un software que podía actualizarse a través del celular y permitía al conductor personalizar fácilmente el comportamiento del coche.



El tercer automóvil producido por Tesla fue el Model X, un auto basado en la plataforma del Model S, pero conformado como un SUV (Sport Utility Vehicle) con capacidad para 7 adultos.

Tesla presentó en 2017 su cuarto auto, el Tesla Modelo 3 que compite con autos de otras marcas como Renault ZOE 40 E.V.; BMW i3 2017; Opel Ampera-E; Nissan Leaf y Hyundai IONIQ. Como todos tienen características similares, compiten por consumidores similares. La versión de Tesla tiene una venta al público de \$35,000 dólares.

A continuación, presentamos una tabla comparativa:

CARACTERÍSTICA	Tesla	Renault	BMW	Opel	Nissan	Hyndai
Velocidad máxima (Km/h)	210	135	150	146	144	164
Aceleración (0 a 100 en segundos)	5.8	13.2	7.2	7.3	11.5	9.9
Precio	35,000 Dólares	32,385 E	37,400 E	37,495 D	30,260 E	34,600 E
Potencia del motor (CV)	238		170	204		92
Autonomía de batería real	403	400	300	380	200	200

El pronóstico de ventas es de 5,000 unidades semanales para finales de 2017. De esa forma pasaría a competir con los fabricantes de autos tradicionales. Sin embargo, sólo ha podido producir 260 unidades en el tercer trimestre de 2017, debido a retrasos al cambio en el diseño y las frecuentes inspecciones de calidad. Nuevas empresas han surgido para dar respuesta a la necesidad de auto eléctrico como Faraday Future. Otro nombre que surge de uno de los más destacados científicos del Reino Unido, Michael Faraday, el padre de la inducción electromagnética.



Faraday Future presentó en Las Vegas su primer modelo denominado FF91, con 1,050 caballos de potencia, acelera de 0 a 60 millas por hora en 2.39 segundos. Esta empresa tiene el respaldo de distintas fortunas como la de Jis Yueting, uno de los multimillonarios chinos más poderosos. Faraday Future califica a su auto que “no es un vehículo, sino un ecosistema de movilidad”.

Tesla tiene como sistema de compras un pago previo para reservar la compra del auto; Faraday hará lo mismo, quien pedirá un anticipo de 5,000 euros. Esta empresa tiene como reto convertir las amenazas que se le presentan a los autos movidos por combustible como la contaminación, el tránsito y los accidentes como oportunidades. El modelo FF91 tiene un sistema de conducción “gravedad cero”. Faraday, como Tesla se enfrentan a una problemática: cómo pagar las facturas; en este caso, Faraday se encuentra en una alarmante falta de liquidez.

Otra empresa que desea detener el avance de los autos eléctricos de Tesla es un fabricante de automóviles subsidiado por el gobierno chino, llamado NIO, con sede en Europa y Estados Unidos. Presentó en 2018 su modelo ES8.

Este modelo tiene un sistema de inteligencia artificial que regula desde la temperatura de la cabina, controlar la comunicación entre hombre y máquina, hasta tomar fotos de los ocupantes. Su batería tiene una vida útil de 2,000 cargas, su autonomía es de 500 km.

Tesla ingresó al mercado a través de la gama alta de autos de lujo, dirigidos a la clase con mayores privilegios financieros. Una vez que se haya posicionado, Tesla se aventurará en el mercado más competitivo de modelos con precios más bajos.

Tesla no adopta el enfoque de concesión de franquicias, a diferencia de la mayoría de los fabricantes. Prefiere vender su producto directamente a los clientes a través



de salas de exhibición de autoservicio, en muchos de los principales centros urbanos del mundo. Creen que este método de venta puede acelerar el desarrollo de sus productos. Pero la experiencia más significativa es la compra del cliente: Tesla tiene una sala de exposición, centros ServicePlus (una combinación de centro minorista y de servicios) e instalaciones de servicio. Tesla también usa las ventas por Internet: los consumidores pueden personalizar y comprar un Tesla en línea.

Características dominantes de la industria

Estamos ante una industria donde los vehículos son fabricados en grandes plantas; con diseños compuestos por miles de piezas suministradas desde distintos lugares; distribuidos a través de concesionarios exclusivos para un territorio, y con una importante complejidad; donde los automóviles necesitan un mantenimiento periódico y reparaciones esporádicas. Todo esto inclusive para vehículos eléctricos presentes en el mercado.

TESLA presenta como parte de su propuesta de valor una planta fabril boutique, donde tiene el control y fabricación de todas las piezas y partes, con una distribución con concesionarios propios o venta *online*, donde los automóviles no requieren gran mantenimiento y las reparaciones inclusive se pueden hacer *online* con actualizaciones de software.

Impulsores del cambio

En la industria tradicional de automóviles, la innovación y el cambio se hacen incrementalmente, a través de procesos y productos, y, en general, la industria cambia desde dentro hacia afuera.

TESLA al contrario, lleva a cabo la gestión de la innovación y el cambio de forma disruptiva, principalmente a través de su modelo de negocio; también con su

administración, a través de la incorporación de visiones Silicon Valley, y obviamente también con sus llamativos productos.

MACROENTORNO

Para hacer un mejor análisis se utilizará el enfoque PESTEL

Político

En la pasada administración, de Barack Obama, desde 2012 se trató de combatir el cambio climático exigiendo a las empresas automotrices mejoría en la eficiencia del combustible a través de un menor consumo de gasolina y reducción de emisiones.

La administración Trump lanzó una iniciativa para debilitar el esfuerzo de Obama



con lo que otorga una victoria a los fabricantes de automóviles como General Motors o el grupo Fiat Chrysler. Eso significa que, además de los consumidores, uno de los grandes perdedores será Tesla. Sin embargo, California es uno de los 13 estados que desea continuar con las reglas anteriores, por lo que la nación americana estará dividida en dos mercados.

Como parte de la Ley de Reinversión y Recuperación de Estados Unidos de 2009, el gobierno de los Estados Unidos invirtió aproximadamente 2.4 millones de dólares en subvenciones federales para desarrollar la industria de vehículos eléctricos de los Estados Unidos. Los esfuerzos del gobierno ayudaron a impulsar la industria de la movilidad de los Estados Unidos mientras creaban los llamados "empleos verdes" para ayudar a la recuperación de la economía estadounidense (**The Statistics Portal, s.f.**).



Tesla está expuesta a diversas situaciones políticas debido a que vende tanto en la propia nación americana como en Europa y Asia. En algunos países los problemas del cambio climático están provocando la promulgación de leyes para reducir las emisiones de carbono en un porcentaje particular y esto afecta a los fabricantes de automóviles.

Económico

Según Select USA (**Select USA, S/F**) los Estados Unidos tiene uno de los mercados automotrices más grandes del mundo y alberga muchos fabricantes mundiales de vehículos y autopartes. Este país representa el segundo mercado más grande del mundo en producción y venta. Contribuye desde el 3% al 3.5% del PIB.

Emplea a 960,200 (hasta septiembre de 2018) trabajadores directos en la industria e indirectamente, entre ventas mayoristas, ventas minoristas, venta de autopartes y reparación y mantenimiento, emplea a 3,320,900 trabajadores. (**Bureau of Labor Statistics, 2018**) Gasta entre \$16 y \$18 millones de dólares cada año en investigación y desarrollo de productos. Contribuye indirectamente con 11.5% del PIB.

También reporta que en opinión de Auto Alliance una quinta parte de los gastos en investigación y desarrollo (\$18 mil millones de dólares) se hace en la Unión Americana. Exportó en 2017 casi 2 millones de vehículos a más de 200 mercados en todo el mundo.

En la Unión Europea la industria automotriz genera 12 millones de empleos, por lo que representa un empleador clave. En México, de acuerdo a Coparmex, la industria automotriz en México representa casi el 3% del PIB nacional y da empleo a casi dos millones de personas.



Social

En esta época se puede afirmar que a un ínfimo porcentaje de la población total le convence el auto eléctrico. En parte porque muchas incógnitas se esconden tras esa nueva tecnología, tales como los costos reales de mantenimiento; inexistencia de talleres de reparaciones, posibilidad de que esta tecnología sea superada; no hay un número crítico de autos eléctricos circulando; autos aún muy caros; no llegan a los 200 kilómetros de autonomía

Por otra parte, la población busca una mayor calidad de vida, tiene una mayor conciencia de protección del medio ambiente y una gran cercanía a las nuevas tecnologías.

Tecnológico

Dentro de los factores tecnológicos podemos observar que algunas empresas quedarán completamente desplazadas como las que producen bujías, radiadores, aceites, refrigerantes, entre otras. Las que se verán beneficiadas son aquellas que producen motores eléctricos, baterías, circuitos de carga, etc.

Otro sector que se verá afectado es el petrolero. Actualmente, 50% de su consumo va destinado a crear combustibles para vehículos.



Ecológico

Los autos eléctricos, entre otros motivos, no emiten gases contaminantes que continuarían incrementando el efecto invernadero; emiten menor ruido que los autos de gasolina, propician, pues, una menor contaminación acústica; pueden ayudar a disminuir el precio de la electricidad y funcionan a pleno rendimiento sin necesidad de variar su temperatura

El motor eléctrico, por otra parte, es más compacto, barato y más simple que un motor de combustión interna. No necesita circuito de refrigeración, aceite, cambio de marcha, ni embrague y tiene una eficiencia energética cercana a 90%.

Legal

Estados Unidos tiene un mercado que presenta desafíos para Tesla como fabricante de automóviles, especialmente debido a las leyes de franquicia en el país.

Hasta antes de Trump, el programa de préstamos de energía en la Unión Americana aumentaba las posibilidades de que los fabricantes de automóviles produjeran más autos ecológicos; sin embargo, con la nueva administración es probable que esto no suceda rápidamente.

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Rivalidad entre competidores

Existe varias marcas que ofrecen autos eléctricos, pero la mayor parte de las ventas se reparten de la siguiente manera:

Según datos de la Oficina de Estadística de Transporte (**Bureau of Transportation Statistics, 2017**), para 2015 las ventas de autos de vehículos eléctricos e híbridos

son los siguientes: vehículos híbridos: 308,404; vehículos híbridos *plug-in*: 42,285; vehículos eléctricos: 71,044

En cuanto a la diversidad de competidores, Tesla compete en el mercado de autos *Plug-in* con Toyota (Prius Prime); Chevrolet (Volt, Bolt EV); Honda (Clarity PHEV); Nissan (Leaf); Ford (Fusion Energi) y BMW (530E). Sin embargo, se trata de un sector joven, con altas tasas de crecimiento.

Existe una estructura de costos fijos muy alta en el sector que dificulta la salida, especialmente para empresas que no cuentan con una presencia previa en la industria.

Amenaza de competidores potenciales

La imagen de marca en el mercado automotriz es uno de los pilares fundamentales, por lo que en el mercado de los autos eléctricos esta verdad continúa prevaleciendo.



Marcas como Toyota, Ford, Nissan, Chevrolet y otras ya tienen experiencia en la industria.

La tecnología es un factor fundamental que puede suponer la imposibilidad de entrar en un determinado sector. Pero en ésta no

supone una barrera; diversas empresas facilitan el acceso a su tecnología con el objetivo de desarrollar rápidamente el sector.



Igualmente, las barreras legales son muy bajas por dos consideraciones: hay una tendencia iniciada por Tesla que permite el acceso libre a las patentes desarrolladas. La segunda, es que el gobierno americano fomenta la entrada de nuevos fabricantes de autos eléctricos a través de créditos estatales a un interés muy bajo.

Por otro lado, los accesos a los canales de distribución no suponen ninguna barrera, porque las empresas automotrices ya cuentan con canales de distribución. Las nuevas pueden entrar a través de concesionarios o mediante venta directa (Internet y venta directa).

En suma, el sector en el que se encuentra Tesla Inc. presenta desafíos para quienes desean ingresar a ese segmento de mercado. El gasto de capital necesario para este sector de vehículos eléctricos es muy alto y mantiene los nuevos negocios lejos de este sector. El único negocio que puede resultarle fácil ingresar a este mercado son aquellos fabricantes de automóviles existentes que cuentan con grandes recursos disponibles y que tienen la capacidad de incursionar plenamente en este sector.

Productos sustitutos

Las principales alternativas pueden ser el auto de hidrógeno comercializado por primera vez en 2013 por Honda en el Japón y Estados Unidos, pero dada la escasez de puntos de recarga el precio del hidrógeno supera al combustible convencional. Además, hay un peligro potencial, por lo que esta elección no es atractiva.

Otra opción es el gas natural comprimido como el que funciona en el Honda Civic GN, pero el precio tan alto de este auto no compensa el ahorro utilizando gas. El biodiesel es otra elección futura.



Poder de negociación de los clientes

Desde el punto de vista de los autos eléctricos, el poder de negociación de los clientes para los vehículos es relativamente débil, debido a lo siguiente:

- Este tipo de autos se dirige a personas con poder adquisitivo alto, que no son sensibles al precio; su interés, por tanto, es la experiencia, interés por la tecnología o, inclusive, status.
- Como existen pocos competidores que tengan la misma facilidad tecnológica, no hay un precio de referencia, por lo que pueden fijar los precios sin ninguna preocupación.

Poder de negociación de los proveedores.

Aquí hay que diferenciar a los proveedores de componentes de vehículos genéricos (Chasis, ruedas, etc.) y proveedores de componentes específicos (baterías, sistemas de propulsión, etc.)

- Proveedores de componentes genéricos:
- Sensibilidad al precio: existe una gran diversidad de proveedores que proporcionan componentes que pueden ser utilizados tanto por coches eléctricos como de gasolina. La posibilidad de elegir entre diversos proveedores es alta.
- Poder de negociación: El número de empresas de autopartes es suficientemente elevado como para negociar el precio.

Igualmente, se detectan varias capacidades en Tesla Inc.

1. El equipo directivo que hay atrás de la empresa es el responsable del éxito futuro de la misma. Su estructura plana es fundamental para la coordinación.



2. Investigación y desarrollo es un factor clave en la innovación constante de esta empresa. Necesita lanzar al mercado el auto con la tecnología de punta para estar por delante de los competidores.
3. Aunado a lo anterior, el diseño de los autos es de importancia vital.
4. Tesla debe mostrar calidad y potencia ante las tendencias del mercado.
5. Tesla ha colaborado con otras empresas a través de alianzas estratégicas.
6. Su mercadotecnia no está orientada a realizar anuncios, sino a crear una experiencia de compra, por lo que no hay concesionarios; el personal de ventas no obtiene comisión; los autos se construyen de acuerdo a la demanda.
7. El servicio postventa se da a través de actualizaciones de las piezas y software

Un segundo caso, el de la compañía Spotify, se presenta en las siguientes páginas.

“Me levanto todos los días y mientras veo Facebook y Twitter, escucho “My Playlist” o los “Mix Daily” de Spotify”. Este podría ser uno de los millones de ejemplos de usuarios entusiastas de la multiplataforma para la reproducción de música vía *streaming*.

Al momento de escribir este caso, la página oficial de la empresa revela que tiene 83 millones de suscriptores en 65 países, entre ellos nuestra nación; da empleo a

3,431 personas en 24 países; cuenta con más de 40 millones de melodías y mensualmente tienen 180 millones de usuarios activos.



La empresa es de nacionalidad sueca, tiene su sede en Estocolmo. Inició el 7 de octubre de 2008 en el continente europeo a través de invitaciones en los países escandinavos, el Reino Unido, Francia y España. En México se lanzó el 11 de febrero de 2013.

Ha firmado acuerdos con las discográficas más importantes a nivel mundial como Universal Music, Sony BMG, EMI Music, Hollywood Records, Interscope Records y Warner Música.

En 2012, la industria discográfica se enfrentaba a la era digital con una caída en picada: sus ventas. En México, por ejemplo, con datos de Amprofon (Asociación Mexicana de Productores de Fonogramas y Videogramas), la venta de discos físicos fue \$58 millones de dólares. Cuatro años después, las ventas descendieron 45.1%; es decir, sus ingresos fueron de 32.2 millones de dólares (**Zunz, 2018**).

Sin embargo, la industria de la música por *streaming* ha logrado resucitar este alicaído mercado. Las empresas discográficas han otorgado licencias a los servicios de música digital para que los consumidores tengan un fácil acceso a las melodías que le gustan en cualquier sitio.

La Federación Internacional de la Industria Fonográfica (IFPI, por sus siglas en inglés), en su reporte de 2018 (**IFPI, 2017**) informa que el 27% de la música que se escucha es mediante dispositivos móviles y son los jóvenes entre 18 y 24 años (58%) quienes lo eligen como medio para oír las melodías. México (93%), Brasil (92%) y Argentina (89%) son las tres naciones latinoamericanas donde están las más altas tasa del uso de los teléfonos para ese fin (**pág. 12**).

IFPI, a través de otro documento titulado Global Music Report 2018 (**IFPI, 2018**) detalla que la música grabada creció por tercera vez consecutiva en 8.1%, la más alta desde que esta institución comenzó (1997) a observar el mercado. En parte se ha suscitado porque más de mitad de los ingresos (54%) ha sido proporcionada por las suscripciones pagadas a transmisiones de audio. Son 176 millones de usuarios a nivel mundial.

MISIÓN

La misión de Spotify es “Liberar la creatividad -dar a un millón de artistas la oportunidad de vivir de su trabajo y a mil millones de fanáticos la oportunidad de disfrutar y ser inspirados por ellos- porque la combinación de arte y tecnología es una fuerza transformadora”.



En parte la misión, como la propia empresa afirma, es convertirse en una alternativa legal a la piratería. Esta idea es un tanto vieja, si puedo usar esa expresión, porque en 1999 se lanzó en aquel momento un programa P2P (*peer To Peer*, o Red entre pares) llamado Napster, que permitía el intercambio ilegal de música en formato MP3 con otros usuarios. Esto originó protestas por parte de las compañías



discográficas quienes iniciaron un juicio contra la plataforma, lo que permitió que esa inusual popularidad elevara su número de usuarios a 26.4 millones en febrero de 2001. Pronto aparecieron otros sistemas como Ares, Audiogalaxy, Porphus, Gnutella, Kazza, Emule, LimeWire, eDonkey 2000 entre otros.

Napster, por cierto, después de su cierre a finales de 2001 y de pagar 26 millones de dólares por daños y otros 10 por futuras licencias, reabrió “sus puertas” en 2008. En 2011 se fusionó con Rhapsody y comenzó a operar como un nuevo servicio de pago en algunos países de América y Europa. Actualmente tiene un convenio con Movistar como servicio de *streaming* para Latinoamérica compitiendo con plataformas como la propia Spotify.

VALORES.

Spotify reúne valores como la innovación, pasión, colaboración, sinceridad, apasionados y carácter juguetón. ¿Qué significan?

En su documento de “Sustainability Report 2017” explican el significado de sus valores

La innovación implica que en esta empresa todos se consideran pioneros. “Somos originales y creativos en nuestra forma de pensar. Para nosotros, la innovación es una actitud mental estándar, un duro deseo de mejorar las cosas”

La colaboración, para Spotify es sentirse fuertes y “ponerse la camiseta” Spotify. Explican: “Cuando trabajamos bien, a lo largo de nuestras funciones, somos imparables.”



Sinceridad es “decirlo en serio”. Afirman que las mejores relaciones se basan en la mutua confianza y respeto. “Deseamos ser justos y transparentes en todo lo que hagamos. No controlamos de manera excesiva; creemos en quien hace un gran trabajo”

Sienten ser apasionados y están orgullosos de lo que han alcanzado. “Deseamos ser atrevidos; no tenemos miedo de apostar o equivocarnos; compartimos la pasión por aprender y crecer”

Finalmente, le dicen sí a la diversión y señalan: “para ser honestos, tenemos bandas jugando en la oficina. Jugamos con la empresa y la marca; nunca nos lo tomamos todo en serio”

Análisis PESTEL

Factores Políticos.

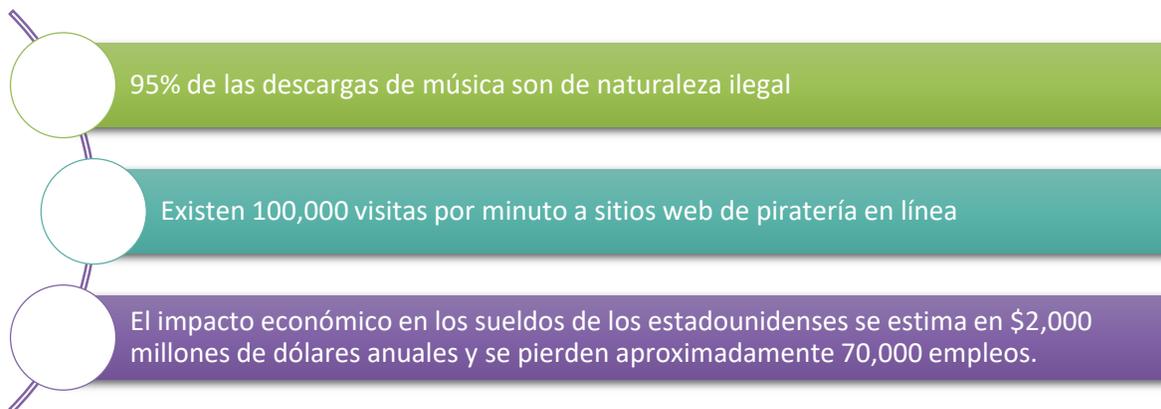
En la actualidad aún existen vacíos legales en las legislaciones de las naciones para que defiendan los derechos de propiedad intelectual en el sector discográfico; en caso de existir, existen factores políticos que permiten proliferar actividades ilegales al margen de la ley. Por ejemplo, el 11 de octubre de 2018, el Presidente Donald Trump firmó la Ley de Modernización de la Música (MMA, por sus siglas en inglés) que protege a los artistas y compositores de música para que reciban regalías para servicios de transmisión vía *streaming*. Hoy en día la transmisión de música representa el 75% de los ingresos de los artistas.



Factores Económicos

Uno de los principales factores que afectan a la industria discográfica es la copia ilegal. La piratería musical representa 35% de la cantidad total de eventos en línea; en otras palabras, uno de cada tres discos resulta ser una copia ilegal.

Algunos de los datos que Brandon [Gaille] presenta (**Gaille, 2017**), muestran algunos datos de la piratería de música:



El Reporte 301 afirma que países como Canadá, México, Países Bajos, Arabia Saudita, Suecia y Suiza son las naciones más dominantes en copiar música ilegal (**Office of the United States Trade Representative, 2018**).

Sin embargo, YouTube Music, Spotify, Apple Music y Deezer, entre otras, han comenzado a revertir esta situación debido a la evolución de las plataformas digitales.

Recordemos que IFPI en su reporte 2018 (**pág. 10**) mencionaba que a finales de 2017 había 176 millones de suscriptores a nivel mundial, de los cuales 64 millones se habían agregado en ese año. El mercado global había tenido una baja significativa de ingresos en los últimos 15 años. Sin embargo, desde 2017 las



descargas digitales han incrementado los ingresos en 20%; significa que 32 mercados mundiales representan la mitad de esos ingresos. El consumo de formatos físicos aún representa 30% del mercado global.

Por otro lado, el precio en el sector tiene una estructura similar con Apple Music, Google Play o Spotify. Sin embargo, como la música no es un bien de primera necesidad, ante cambios económicos, la gente estaría menos interesado en pagar un servicio como éste. Por tanto, los usuarios de las versiones gratuitas de música *streaming* podrían ser un incentivo para tener ingresos vía la publicidad.

El Reino Unido es el mercado más atractivo para Spotify con 37% de suscriptores y América del Norte representa otro 32%

Factores Sociales

Hay un cambio de hábitos, sobre todo en el segmento joven, de cierta capacidad económica y con aceptación de las tecnologías *streaming*, para consumir música; además de diversos canales y plataformas para consumirlo, entre ellos Internet, los celulares y, por supuesto, la tienda física. La telefonía celular tiene un impacto en el sector debido a la movilidad, factor relevante que está vinculado al aumento en la demanda.

El reporte 2018 de IFPI (**2017**) señala que WhatsApp (35%), Facebook (30%) e Instagram (23%) son las redes sociales más utilizadas para compartir música a nivel global (**pág. 12**).

Lo que ahora se consume son canales de música a precios atractivos debido a un mayor aumento del ocio y la música es uno de los factores que mantiene esa necesidad.

Desde el punto de vista social, la tecnología es más aceptable entre los jóvenes debido a la percepción que se tiene de lo útil y fácil que es utilizarla para su consumo personal. Además, la posibilidad de compartir sus gustos musicales a través de las redes sociales, provocan que utilicen medios como Spotify.

Factores Tecnológicos

La principal fuerza tecnológica de este sector es el ancho de banda de Internet que, al aumentar, permite el intercambio de música en forma legal... e ilegal, a escala global. También el uso del teléfono inteligente y sus múltiples Apps. Para 2019, se



espera que a escala mundial existan más de cinco mil millones de usuarios.

Esto significa que la industria debe mantenerse actualizada en cuanto a la tecnología y compatibilidad para mantenerse en el mercado. Por ejemplo, el uso de las bocinas

inteligentes activadas por voz y/o conectadas mediante Bluetooth se incrementa. Las principales empresas ya comercializan sus propias bocinas

Factores Ecológicos

La página de Spotify (**spotify, 2017**) señala que son tres las vertientes en la estrategia de sustentabilidad: para su gente; para sus prácticas y para su plataforma. En la primera, se refiere al entorno que ha creado para su personal: aprovechar la diversidad de experiencias, perspectivas y antecedentes con lo que pueden construir una cultura empresarial diversa e inclusiva; en la segunda, reconocen que su negocio tiene un impacto ambiental tanto en lo material como en su plataforma. Por lo que ha buscado comunidades que le permitan cumplir con su



objetivo estratégico de ser una plataforma tecnológica neutral para el medio ambiente.

Cita en su “*Sustainability Report 2017* (**pág. 15**) que para 2017 ha trasladado a *Google Cloud Platform* (GCP) “la mayor parte de su computadora y capacidad de almacenamiento. Según el Informe Ambiental de Google, ésta ha sido neutral en emisiones de carbono desde 2007, comprando cantidades significativas de energía renovable y compensando las emisiones restantes”. En otras palabras, a pesar de que Google es competidor de Spotify, esta empresa tiene confianza de que no use sus datos para obtener una ventaja competitiva. Por último, Spotify afirma que su plataforma refleja el mundo en que vivimos y moldea la cultura inclusiva y creativa en la que cree.

Factores Legales

El sector, en especial, Spotify, debe preocuparse por las leyes de derechos de autor. Existen instituciones como IFPI (*International Federation of Phonographic Industry*), y otras que buscan regular y defender la propiedad intelectual. A nivel mundial se desarrollan legislaciones en esta materia, sobre todo en la remuneración por copias privadas. En particular, Spotify paga cerca de 70% de sus ingresos a los artistas y sellos discográficos; por tanto, debe conocer las leyes de cada nación a la que ingresa para no atraerse demandas legales. Igualmente, debe asegurarse de que poseen los derechos de reproducción de material alojado en su servicio.

Las Cinco Fuerzas de Porter

En opinión de Promoción Musical (**Promoción Cultural, s/f**) este es el análisis del sector *streaming*



Figura 7.1 Cinco Fuerzas de Porter

Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

Spotify enfrenta una alta competencia en la industria del *streaming*: *Apple Music*, *Google Play Music*, *Pandora*, *Grooveshark* y *Tidal*, entre otros. Su rango de precios al consumidor, como apuntamos en el análisis Pestel es similar; en algunos casos los servicios son gratuitos o con versiones de ese tipo. Los costos de transmisión son equivalentes. Todas ofrecen material discográfico de alta calidad y análogos servicios a sus audiencias.

Por otro lado, la rivalidad ha provocado que Apple comprara en 2014 Beats Music por \$2.6 mil millones de dólares con sus 250,000 suscriptores. Unificó a la mayoría en su empresa y en noviembre de 2017 la cerró.

Spotify está valorado en \$5,000 millones de dólares, pero palidece ante el valor neto de Apple, aunque tiene el beneficio de la versión gratuita



Amenaza de ingreso

Existen altas barreras para el ingreso en la industria como: altos requisitos de capital para pagar los derechos de distribución y comercialización; diseño de la página Web; algoritmos para discriminar las preferencias del consumidor. Sin embargo, la baja diferenciación del producto, es un aliciente para entrar al sector. Un ejemplo, Jay Z, estrella de rap compró en 2015 el servicio de transmisión Tidal. Ahora cuenta con el 5% de la participación del mercado

Presión de productos sustitutos

Existen diversas formas de escuchar música como: los sitios Web para transmitir música como Deezer; estaciones de radio convencionales u *online* como Pandora, Last FM; sitios *Podcasts*; reproductores de CD y MP3; YouTube, entre otros. Esto permite que los consumidores estén dispuestos a cambiar o elegir si hay un aumento en el precio; los sustitutos permiten que los precios se mantengan estables

Poder negociador de los compradores

Los usuarios del sector no dictaminan el precio de suscripción, sobre todo porque la mayoría ofrece versión gratuita, pero limitada. Sólo puede elegir entre Spotify y la competencia. Los ha escuchado para agregar aplicaciones a sugerencia de sus clientes

Poder negociador de los proveedores

El poder de los artistas reconocidos es moderadamente alto debido a los muchos de *streaming* que existen; de esa forma pueden negociar tarifas altas para que se transmitan sus canciones. Un ejemplo, Taylor Swift se trasladó a Apple Music en 2014. Los artistas emergentes no tienen la misma capacidad de negociación y deben aceptar los términos que les determina Spotify. Sin embargo, la otra cara de la moneda es que este y otros servicios les sirven de plataforma para incrementar



su popularidad y mejorar sus ventas, sus presentaciones en vivo y la compra de sus álbumes.

ANÁLISIS FODA

Con datos de Christine (**Osazuwa, 2014**) y (**Promoción Cultural, s/f**) se ofrecen los datos para desarrollar FODA.



FODA

Iniciamos con los factores internos (Fortalezas y Debilidades)

Fortalezas

- Transparencia en el pago de regalías; utiliza una página dedicada a éstos para tener una conexión directa entre artista y oyente.
- Atrae múltiples segmentos de mercado con sus dos versiones: gratuita y Premium, con un mismo catálogo.
- Aplicación fácil de usar para el consumidor
- El consumidor puede oír su música sin necesidad de estar conectado en Internet (versión Premium) lo que le ofrece una sensación de propiedad.
- Aprovecha las redes sociales, como Facebook, Twitter o *WhatsApp*, para elevar su base de suscriptores, permitir que compartan su música y, de esa forma, hacer de su plataforma una variable social.
- Los artistas crean sus propias listas de reproducción para vender directamente su música a sus fanáticos.



Debilidades

- Pago de regalías a artistas y compositores, a través de sus sellos discográficos, aunque la transmisión sea gratuita.
- La biblioteca musical disminuye cuando los artistas se retiran de sus catálogos.
- La versión gratuita está plagada de comerciales; aunque necesaria para generar ingresos existen otras plataformas con menores o ningún anuncio.
- Un nuevo estándar en el sector: *streaming*.
- No cuenta, hasta el momento de escribir este caso, con un algoritmo de recomendación (excepto los *Daily Mix*) para sugerir nuevas canciones a sus oyentes (aunque sí permite personalizar).
- Los artistas pueden cambiar de empresa de transmisión porque el pago por canción escuchada es más bajo

Ahora examinemos el medio ambiente externo (Oportunidades y Amenazas).

Oportunidades

- Podría expandirse a la transmisión de música en vivo.
- Los artistas y los usuarios pueden inclinarse más a su plataforma, por lo que ofrece a ambos.
- Disponibilidad en 61 mercados y más de 35 millones de canciones.
- Oportunidad de disminuir la piratería.
- Trabajar directamente con los artistas.

Amenazas

- La competencia es una de sus principales amenazas (iTunes, Amazon, Google, entre otras).
- La piratería es otra amenaza; así como las opciones gratuitas.



- Las regalías en el sector son las más altas (paga 70% de sus ingresos mensuales totales).
- Los artistas pueden mudar a otros servicios similares.

Análisis de la competencia

En este apartado estudiaremos a los principales competidores de Spotify en el sector de *streaming* musical, también conocido como *Earshare* (Participación de Oído) para desarrollar la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

En 2018, la participación de mercado en opinión de Midia (**MIDIA, 2018**) es la siguiente:

EMPRESA	SUSCRIPTORES (Millones)	PARTICIPACIÓN DE MERCADO (%)
Spotify	83	36
Apple Music	43.5	19
Amazon	27.9	12
Tencent Music	17.6	8
Deezer	7.2	3
Google	7.1	3
Pandora	6.0	3
MelON	4.4	2
Otros	32.8	14



Competidores de Producto

Marca	Spotify	Apple Music	Google Play Music	YouTube Music	Deezer
Nacimiento	7-10-2008	30-06-2015	16-11-2011	12-11-2015	06-2006
Servicios	Streaming	Streaming	Descarga de música	Navegación a través de videos musicales	Streaming
Versiones	Gratis Premium	Premium	Gratis Premium	Streaming sin anuncios	Freemium Premium
Sin conexión a Internet	Sólo versión Premium	Todas las versiones			Sólo en versión Premium
Compatibilidad	iOS y Android	iOS y Android	iOS y Android	iOS y Android	
Catálogo (canciones)	Más de 30 millones	Más de 50 millones	Más de 40 millones	Todas las canciones que están en el catálogo	
Exclusividad	Sin exclusividad	Artistas exclusivos		Sin exclusividad	
Contenido extra	Podcast Radio	Descubre Radio Connect		Búsqueda basada en la inteligencia artificial de Google Sólo música	Playlist de otros usuarios
Suscripción mensual	Individual (\$99) Familiar (\$149)	Estudiantes (\$49) Individual (\$99) Familiar (\$149)			Individual (\$99) Familiar (\$149)

Con estos datos podemos crear un panorama estratégico que se considerará al final del capítulo.



7.2 Uso de simuladores para operar estrategias (Tempomática | Administración integral, Labsag)

La gerencial actual puede utilizar simuladores que le enseñen a tomar decisiones en un ambiente lo suficientemente objetivo para captar las principales variables que puede encontrar en el ambiente real. *Tempomatic* es una de dichas herramientas para enseñar a alcanzar medidas utilizando las teorías y técnicas adquiridas en el mundo empresarial.

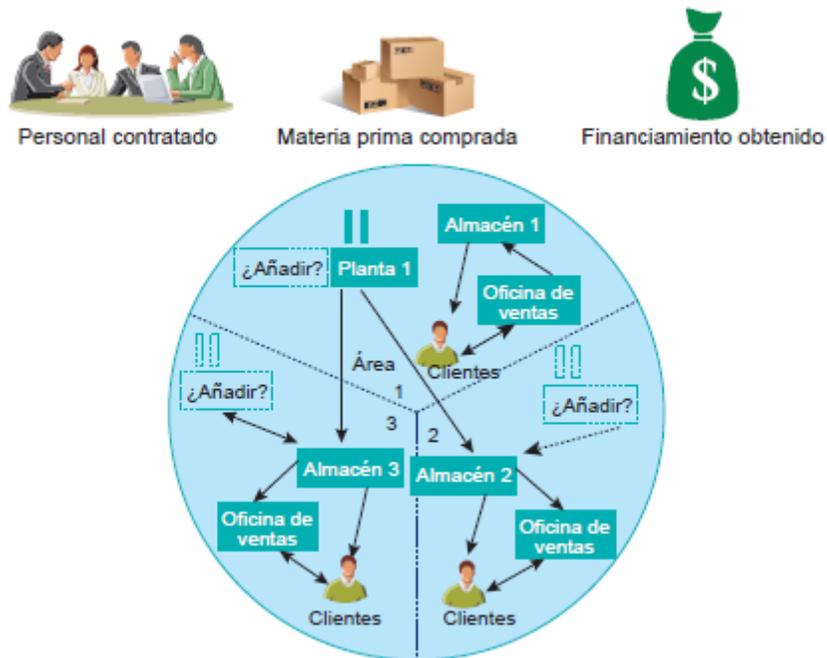
Tempomatic, pertenece a Labsag, un portal de simuladores de negocio, ubicado en el Reino Unido. Su dirección se anexa (<https://www.labsag.co.uk/>). Al momento de consultarla (octubre, 2018) tiene 8 entornos de negocio: gerencia de servicios (hoteles, hospitales); marketing estratégico; marketing y logística B2B; gerencia financiera; gerencia de operaciones; gerencia general integral y publicidad estratégica.

La UNAM es una de las instituciones educativas que tiene alojado este laboratorio en uno de sus sitios (<http://www.labsagunam.com/descripcion.asp#tenpomatic>) para que los estudiantes pertenecientes a esta *alma mater* puedan hacer uso de ese simulador. Por supuesto, debe contar con un nombre de usuario y *password* previamente registrado

Con este simulador se aprende a tomar decisiones en todas las áreas funcionales de la empresa con apoyo de las técnicas que se han aprendido en clase. Este software sitúa al estudiante en un ambiente económico específico y comprime años de trabajo para que se pueda apreciar el ambiente en el que se desenvuelve la empresa simulada.

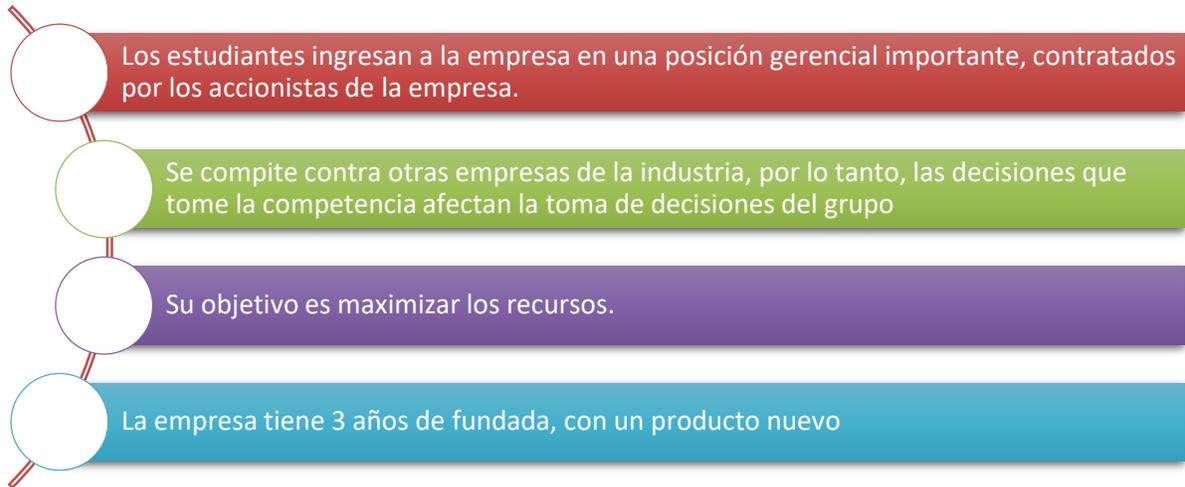
Tempomatic es el nombre de un producto ficticio que puede ser recreado en forma simple o compleja dependiendo de los conocimientos del participante; la simulación por tanto se adapta al nivel de cultura administrativa.

El ciclo comienza con la formación de empresas que son registradas por un profesor en una página Web. A todos los participantes se les asigna una empresa que contiene la misma información, venden en el mismo mercado y se rigen por medio de un manual que acompaña al simulador. Se estudian los Informes operativos que acompañan a la empresa.





Existen varios supuestos:



Los miembros del directorio han establecido los siguientes lineamientos:

- No desean expandir el mercado de la empresa; más bien explotar el actual
- La empresa vende *Tempomatic* a través de una fuerza de ventas apoyados por publicidad.
- El mercado se divide en tres territorios y los vendedores asignados y la publicidad sólo afectan un territorio en particular.
- No se puede establecer precios más altos en los territorios de mayores costos; en el futuro se puede manejar un precio distinto.
- Se expandirán las facilidades de ensamblaje para atender la demanda; ya se había hecho en dos ocasiones: en la última se requirió contratar 24 obreros más y estuvo a tiempo para ensamblar los *Tempomatic* en ese semestre.
- Ensamblar requiere personal semicalificado y una cuadrilla de tamaño determinado.
- Sólo hay un proveedor de materia prima de calidad y se entrega a tiempo.



- El financiamiento inicial de la empresa fue mediante acciones. Se ha recurrido a bonos, papeles a corto plazo e impuestos pagables para aumentar el capital.
- La empresa tiene buenas relaciones con las instituciones financieras.
- Sólo ha cobrado el 10% de las cuentas por cobrar durante el trimestre.

Existe una lista de preguntas que orientan las decisiones a tomar basadas en lo que se cree deben asignarse los recursos:

1. ¿Cómo deberá organizarse su equipo para lograr una gestión más efectiva y cuáles serán sus objetivos y estrategias
2. ¿Cuánto deberá gastar en obtener información sobre las perspectivas del mercado, las actividades de sus competidores y los entornos del futuro?
3. ¿Cuánta promoción de ventas debería impulsar y cómo deberá ser asignada?
4. ¿Cómo se relacionan estas asignaciones con el precio que establecerá?
5. ¿Cuántas unidades deberá producir, cuánta materia prima deberá pedir, cuántos empleados deberá contratar y dónde almacenará sus *Tempomatic*? Sus decisiones tendrán que incluir un análisis de sus niveles de inventario.
6. ¿Cuán grande deberá ser su capacidad de producción y dónde tendrá que estar ubicada?
7. ¿Cómo manejará la demanda variable?
8. ¿Cómo obtendrá y distribuirá fondos adicionales?
9. ¿Cómo deberá distribuir las ganancias de la empresa?
10. ¿Cómo deberá manejar las demandas del sindicato que representa a sus empleados?

Como observan, el programa *Tempomatic* tiene una serie de periodos específicos (trimestres) durante los cuales se deben tomar una serie de decisiones como si



estuvieran en una situación real. Estas decisiones son analizadas por el propio software y genera informes que tanto profesor como alumnos pueden evaluar.

Se espera que los estudiantes apliquen sus conocimientos en la toma cuantitativa de decisiones en un ambiente grupal. El programa, entonces, ofrece diversas oportunidades y situaciones donde los participantes compiten contra otros grupos; aprenden la importancia de los planes y reportes como herramienta para la toma de decisiones; deben coordinar funciones y equilibrar las misma para que una no sea más preponderante que la otra.

Por lo demás, el programa debe ser experimentado para entenderlo y aplicarlo.
¡Éxito!



RESUMEN

En esta unidad se describe, en primer lugar, una empresa como Tesla Inc. y, en segundo término, Spotify que, a través de las diversas herramientas que has aprendido durante unidades anteriores, presentan las principales variables internas y externas que les afectan de acuerdo al sector al que pertenecen.

A partir de esta información en primer término, se podrá percibir los distintos datos -disponibles- que son necesarios para conformar un estudio lo más cercano posible a la realidad; en segundo lugar, permite identificar los distintos elementos y variables requeridos para describir las potenciales estrategias que se pueden trazar.

Igualmente, se presentan uno de los muchos simuladores de negocios, *Tenpomatic*, que permiten aparentar cómo desempeñarse en un negocio sin afectar verdaderamente a la misma si hay fallas en las estrategias elegidas para enfrentar el mundo de negocios tan competitivo



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Funes, Rafael R	Capítulo 1	1-32
	Capítulo 2	33-43
Hernández, Z. T.	Capítulo 2	92-118
	Capítulo 3	126-146



REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA SUGERIDA

1. Beaufre, A. (1982). *Introducción a la Estrategia*. Buenos Aires: Editorial Struhart& Cía.
2. David R., Fred & David R. Forest (2015). *Strategic Management. Concepts and Cases*. London, England: Pearson.
3. David R., Fred & David R. Forest.-(2015). *Strategic Management Concepts and Cases*. London, England: Pearson.
4. Funes, R. C. (2001). *Estrategia. El Cambio en la Proyección del Pensamiento Empresarial*. México, D.F.: Sistema de Información Contable y Administrativa Computarizados, S.A. de C.V.
5. Garrido Buj, S. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.
6. Garrido Buj, S. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.
7. Ghemawat, P. (2000). *La estrategia en el panorama del negocio*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
8. Hernández, Z. T. (2008). *Administración Estratégica*. México: Patria.
9. Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral*. México, D.F.: Cenage Learning Editores, S.A. de C.V.
10. Ipinza, F. D. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
11. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampe, J. (2016). *Safari a la estrategia*. Barcelona: Ediciones Juan Granica S.A.
12. Porter, M.E (1991). *Ventaja competitiva. Creación y crecimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires: CECSA.
13. Rowe, A. J., Mason, R., Dickel, K. & Snyder, N. (1990). *Strategic Managment. A Methodological Approach*. Addison-Wesley Publishing Company.
14. Sainte-Marie, G. d. (1995). *Dirigir una Pyme. 10 Etapas*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
15. Thompson, Arthur, Margaret, Petaraf, A.J. Strickland y John E, Gamble (2012). *Administración estratégica: teoría y casos* (4a. Edición). México: McGraw Hill, 698pp.
16. Torres Hernández, Zacarías (2008). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria



BÁSICA

1. Álvarez, A. (2007). Estrategia, planificación y control de gestión en la empresa. Madrid: Editorial Ra-Ma.
2. Dess, G., T. Lumpkin, & A. Eisner (2003). Dirección estratégica. España: McGraw-Hill.
3. Fred, D. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. 11ª ed., México: Pearson Prentice Hall.
4. Hill, Ch., Jones, G. y Schilling, M. (2015). Administración estratégica: un enfoque integral. 11ª. ed., México: Cengage learning editores.
5. Hitt, M., Duane, R. (2008). Administración estratégica: competitividad y globalización, conceptos y casos. México: Thomson.
6. Idacochea, A. (2015). Estrategia para el éxito de los negocios. La proscpectiva empresaria: más allá del planeacineto estratégico. México: Cengage learning.
7. Johnson, G., K. Scholes, & R. Whittington (2006). Dirección estratégica. 7ª. ed., Madrid: Pearson educación.
8. Luna, A. (2010). Administración estratégica. México: Editorial Patria.
9. Mintzberg, H. (1997). El proceso estratégico conceptos, contextos y caso. México: Prentice Hall.
10. Mintzberg, H., B. Ahlstrand, y J. Lampel (1999). Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Argentina: Garnica.
11. Navas, J. y Guerras, L. (2013). Fundamentos de dirección estratégica de la empresa. México: Thomson Reuters – DOFISCAL.
12. Peng, M. (2015). Estrategia global. 3ª ed., México: CENGAGE.
13. Prieto, G. (2008). Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial. Bogotá: Ecoe.
14. Roberts, B. (et.al). (2007). Casos de éxito en estrategia. México: McGraw-Hill Interamericana.
15. Rojas, M. y M, L. (2012). Planeación estratégica. Bogotá: Ediciones de la U.
16. Steiner, G. (2008). Planeación estratégica. México: Patria.
17. Strickland, T. (2004). Administración Estratégica. Textos y Casos. México: Mc Graw Hill.
18. Thomas W. (2007). Administración estratégica y política de negocios. México: Pearson Educación.
19. Thompson, A. (2008). Administración Estratégica. México. 15ª ed., McGraw-Hill Interamericana.
20. Torres Z. (2008). Administración estratégica. México: Editorial Patria.



COMPLEMENTARIA

1. Arbaiza, L. (2013) Administración y organización. México: Cengage learning editores.
2. David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. 14^a. ed., México: Pearson Educación.
3. Duggan, W. (2008). Intuición estratégica, la chispa creativa en la realización humana. Argentina: Garnica.
4. Ferrés, Juan. (2014). Administración sistémica y estratégica: un enfoque metodológico. Córdoba: Líbryco.
5. Guerras, L. (2015). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. 4^a ed., México: Thomson Reuters – DOFISCAL.
6. Haro, G. (2007). Lecciones de estrategia con El Padrino. México: Pearson Educación.
7. Híjar, G. (2011). Planeación Estratégica. México: LIMUSA.
8. Indacoche Kaplan, R. (2005). Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia. Barcelona: Planeta De Agostini.
9. Martínez, V. (2015). Diagnóstico administrativo holístico: planeación estratégica y metodología de análisis. 5^a ed., México: Trillas.
10. Moore, G. (2007). El desafío de Darwin, innovación y estrategia. Barcelona, España: Editorial Empresa Activa.
11. Ohmae, K. (1999). La mente del estratega. México, McGraw-Hill.
12. Porter, M. (2002). Ventaja Competitiva. México: Editorial Grupo Patria.
13. Prahalad, C. (2005). La fortuna en la base de la pirámide: como crear una vida digna y aumentar las opciones mediante el mercado. Argentina: Garnica.



FUENTES DE CONSULTA

1. Bracker, J. (1980). "The Historical Development of the Strategic Management Concept". *Academy of Management Review*, 5(2), 219-224.
2. Buj, S. G. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.
3. Castelló Muñoz, Enrique (2006). "El compromiso de la empresa con la sociedad". *Boletín de Estudios Económicos*. Vol. 61, No. 189, pp. 523-536
4. 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.
5. Fred, David. R., David Forest (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Ciudad de México: Pearson
6. Funes, R. C. (2001). *Estrategia. El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*. México, D.F.: Sistema de Información Contable y Administrativa Computarizados, S.A. de C.V.
7. Gallardo Hernández, José Ramón (2012). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. México. Alfaomega, 570pp.
8. Garrido Buj, S. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.
9. Garrido Buj, S. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.
10. Ghemawat, P. (1999). *La Estrategia en el panorama del negocio. Texto y casos*. México: Pearson Educación.
11. 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.
12. 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.
13. Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, J. (1998). *Planeación estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, Inc.
14. Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. (1997). *La ventaja competitiva*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
15. Hernández, Z. T. (2008). *Administración estratégica*. México: Patria.
16. Hill, C. W., & R. Jones, G. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral*. México, D.F.: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
17. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Huskisson, R. E. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización, conceptos y casos*. México: Cengage Learning Editores S.A.



18. Ipinza, F. D. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
19. 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.
20. Jenofonte. (2000). *Socráticas. Economía. Ciropedia*. Barcelona: Océano.
21. Kaplan, R. S., & P. Norton, D. (1997). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
22. Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1996). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana.
23. Neumann, J. V., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. London: Princenton University Press.
24. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (mayo-junio 1990). "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, Vol. 68, Issue 3, 78-90.
25. Rowe, A. J., Mason, R., Dickel, K., & Snyder, N. (1990). *Strategic Management. A Methodological Approach*. Addison-Wesley Publishing Company.
26. 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>
27. Steiner, G. A. (1969). *Top Management Planning*. New York: Macmillan.
28. Steiner, G. A. (1983). *Planeación estratégica, lo que todo director debe saber*. México: CECSA.
29. Tzu, S. (1998). *El arte de la guerra*. México: Colofón, S.A.
30. 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.
31. Wilkinson, T. J., & Kannan J., V. (2013). *Strategic Management in the 21st Century*. Santa Barbara: Praeger.



BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

(Vigentes al 20/03/19)

Sitio	Descripción
http://www.inegi.org.mx/	Instituto Nacional de Estadística y
http://www.banxico.org.mx/	Banco de México
http://www.diputados.gob.mx	Cámara de diputados
http://www.impi.gob.mx/	Instituto Mexicano de la Propiedad
http://www.ikea.com	More IKEA websites to explore
http://www.investopedia.com/features/industryhandbook/automobile.asp	The Industry Handbook: Automobiles
http://www.altonivel.com.mx/33520-por-una-publicidad-responsable-autorregulate.html	La ética publicitaria sí es rentable

Plan 2012

2016

actualizado

