

1167

5
20

Universidad Nacional Autónoma de México

División de Estudios de Posgrado

Facultad de Ingeniería

Metodología para una visión estratégica

Autora: Claudia Noemí González Brambila
Asesor: M. en I. Arturo Fuentes Zenón

TESIS

PRESENTADA A LA DIVISION DE
POSGRADO EN LA
FACULTAD DE INGENIERIA
DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
COMO REQUISITO PARA OBTENER
EL GRADO DE
MAESTRO EN INGENIERÍA
(PLANEACION)

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Ciudad Universitaria, Mayo de 1994



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Resumen

Metodología para una visión estratégica

El objetivo del presente trabajo es desarrollar una metodología para llevar a cabo planeación estratégica en cualquier tipo de empresa u organización. Se inicia con una breve mención de las razones del surgimiento de este enfoque y la principal problemática encontrada. De esta forma se hace una propuesta que intenta subsanar dicha problemática.

La metodología que se ofrece es un tanto esquemática, intentando presentar únicamente una visión integral de cómo practicar la planeación estratégica, razón por la cual no se profundiza en ninguna de las técnicas mencionadas.

El trabajo comienza con un panorama global de la metodología propuesta, en donde se da una explicación del procedimiento para practicarla. El proceso inicia con la estructura del ambiente y la manera de analizarlo, considerándose: el ambiente general compuesto de los factores que no tienen una injerencia directa en la empresa; el ambiente operativo en el cual sus componentes tienen implicaciones directas en ella; y el ambiente interno integrado por los aspectos funcionales de la empresa. Se prosigue con el establecimiento de la misión y los objetivos en donde se plasman los deseos de lo que se quiere que llegue a ser la organización. De esta manera se plantean los fines que perseguirá ésta.

Posteriormente se presentan los medios (estrategias) que ayudarán a alcanzar dichos fines. Para esto se clasificaron las estrategias en tres grandes grupos. El primero de ellos se refiere a las estrategias directivas, es decir las maneras en que se puede definir en qué negocios competir, mencionándose: 1.- técnicas de análisis de portafolio (matriz de Boston, de General Electric y basada en el ciclo de vida); 2.- sugerencias para lograr la integración entre unidades estratégicas de negocios; y 3.- estrategias directivas con sus requerimientos, ventajas y desventajas.

El segundo grupo trata de las estrategias competitivas, esto es como su nombre lo indica maneras de competir en el negocio, aquí se presenta el análisis competitivo y del sector industrial, herramienta que sirve para definir si se siguen estrategias de liderazgo en costo, de diferenciación o de enfoque.

El último grupo considera las estrategias funcionales, las cuales son recomendaciones generales para ayudar a traducir los objetivos de la empresa en los pasos específicos requeridos para llevarlos a cabo. Así también se presentan sugerencias para corregir o mejorar la operación de la organización.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1: El pensamiento estratégico	4
1.1 Definición de planeación estratégica	4
1.2 El proceso de planeación estratégica	5
1.3 Beneficios de hacer planeación estratégica	8
Capítulo 2: Marco de referencia	10
2.1 Análisis ambiental	11
2.1.1 La estructura del ambiente	12
2.1.2 Análisis DORF	14
2.2 Desarrollo de la misión y los objetivos	16
2.3 Síntesis del marco de referencia, base para el desarrollo de estrategias	17
Capítulo 3: Estrategia directiva	19
3.1 Unidades estratégicas de negocios	20
3.2 Proceso para diseñar la estrategia directiva	20
3.2.1 Formular la estrategia directiva mediante el análisis de portafolio	22
3.2.1.1 Matriz de Boston	22
3.2.1.2 Matriz de General Electric	24
3.2.1.3 Matriz basada en el ciclo de vida	26
3.2.2 Construir una integración entre UEN's	28
3.2.3 Selección de estrategias a nivel directivo	30
Capítulo 4: Estrategia competitiva	37
4.1 Marco para el análisis competitivo y del sector industrial	38
4.1.1 Principales características económicas del sector industrial	38
4.1.2 Dirigentes del cambio en el sector y qué impacto darán	39
4.1.3 Analizando las fuerzas competitivas	40
4.1.4 Sumario del análisis del sector y de las fuerzas competitivas	46
4.2 Estrategias competitivas	47
4.2.1 Liderazgo en costo	50
4.2.2 Diferenciación	52
4.2.3 Enfoque	54
4.2.4 Estrategias ofensivas y defensivas	55
Capítulo 5: Estrategia funcional	57
5.1 Marco para el diseño de estrategias funcionales	58
5.2 Marco para la evaluación e implantación de estrategias funcionales	62
5.3 Estrategias de corrección y mejoramiento	63
Conclusiones	67
Bibliografía	68

INTRODUCCION

Desde los años setenta, las empresas de todo tipo han evolucionado en ambientes inestables, gran parte de esta situación es debida a la intensidad de la competencia que se ha manifestado principalmente por la llegada de competidores extranjeros, la creación de nuevos productos que resultan ser sustitutos, la rapidez de los cambios tecnológicos, los cambios en los gustos de los consumidores, entre otras causas.

En la literatura de planeación la respuesta que se ha dado a esta situación ha sido diversa, pero entre las corrientes que concentran su atención en la problemática mencionada y que han tenido un mayor auge, destacan la planeación estratégica y la ola oriental de calidad.

La planeación estratégica implica una anticipación del porvenir, una elección de los negocios en los cuales competir, así como el desarrollo de los medios a emplear para tratar de alcanzar el futuro deseado.

Existen varias metodologías para hacer planeación estratégica, entre las que destacan:¹ la de Hofer, Hax, Maljuf, Porter y Ansoff; que a pesar de tener similares implicaciones han dado diferente enfoque a su metodología, por lo que difieren en un alto grado en sus consideraciones y por lo tanto en la proposición de las estrategias más relevantes a seguir.

La idea de calidad es una filosofía de trabajo que orienta los esfuerzos de todos los integrantes de la empresa para que quieran y sean capaces de mejorar continuamente los procesos de trabajo y así garantizar la satisfacción del cliente. Aquí también existen varias corrientes², como la de Deming, Ishikawa, Peters y Waterman, entre otros. Cada autor a dado diferente nombre a su enfoque entre los que se pueden mencionar Calidad Total, Control Total de Calidad, Excelencia, Desarrollo de una Cultura Organizacional. Al igual que en la planeación estratégica estas

¹ Véanse referencias 4, 13, 14, 16, 21 y 22.

² Véanse referencias 9, 17 y 20

corrientes cambian en lo relevante de sus consideraciones y presentan similitud en sus principios básicos: la importancia del factor humano en la producción y por supuesto la necesidad de cumplir con las expectativas de los clientes.

Desafortunadamente, la falta de una respuesta práctica ha impedido que muchas empresas practiquen la planeación estratégica, ya que se ha incurrido en el error de producir gran cantidad de materiales que resultan ser muy poco explícitos en algunas consideraciones y demasiado profundos en otras, además de usar diferente definición de los conceptos considerados. La intención ha sido básicamente desatacar la importancia y validez del enfoque propuesto; situación que lleva a confusión, a recopilación excesiva de información, mala organización y poco entendimiento de lo que realmente se intenta con la planeación estratégica, lo que deja a intuición del practicante las distintas actividades requeridas para llevar a cabo esta disciplina.

Otra problemática encontrada es que no se ha considerado que los enfoques administrativos de planeación estratégica y calidad no se contraponen, sino que la planeación estratégica da mayor importancia a la tarea analítica de planificar que a la de motivar, controlar y organizar que son los aspectos básicos que considera el campo de la calidad.

Tratando de subsanar esta deficiencia de la planeación estratégica, varios autores han dado mayor importancia en su metodología a la implantación y control de las estrategias, así como a la participación y motivación del elemento humano, lo que da pie a la llamada administración estratégica.

El propósito del presente trabajo consiste en proponer una metodología de planeación estratégica que introduzca una visión estratégica integral de las partes de la empresa para que se pueda confrontar lo que se tiene con lo que se desea para disminuir el grado de incertidumbre de los fines perseguidos; ofreciendo una guía para ordenar y estructurar las distintas actividades para la solución de problemas que se consideren estratégicos.

La metodología que se ofrece tiene la intención de la administración estratégica, y se espera que sea lo suficientemente flexible, como para que los practicantes, considerando sus factores subjetivos particulares, logren hacer en la práctica una combinación armónica entre algunos de sus aspectos cualitativos y cuantitativos, tratando de que el enfoque de planeación estratégica que lleven a cabo no analice tanto que deje a un lado las variaciones internas como son los recursos humanos.

La inquietud surgió a que la planeación estratégica debe ser tratada como un proceso de aprendizaje y adaptación que permita tomar decisiones que conlleven a efectos deseados en el futuro y que éste no nada más sea resultado de las condiciones presentes y tendencias pasadas. Por otro lado la inquietud surgió de que posiblemente los planes estratégicos fallan porque no permiten una adaptación flexible a los cambios imprevistos y a que si no se analizan factores subjetivos los planes se vuelven demasiado teóricos y su puesta en marcha resulta imposible y se considera que la planeación necesita ser gobernada tanto por factores cuantitativos como factores

cualitativos, por lo que la mayoría de las situaciones a las que se enfrenta una organización exigen que al plano de la lógica de la investigación (representado por la metodología) se le añada un nivel cualitativo en el que tienen preponderancia las habilidades de comunicación, liderazgo, los procesos grupales, el manejo político, etc.

El principal aporte de este documento es la manera en que se presenta la metodología general de la planeación estratégica, clasificando el ramillete de estrategias que han sido propuestas por algunos autores. Con esta idea no se intenta sustituir ni restar validez a ningún enfoque particular. Aquí se ofrece un arreglo de estrategias que servirá como marco básico para orientar la solución de problemas y la toma de decisiones que se consideran estratégicos, en el que se podrán incorporar ideas provenientes de las diferentes concepciones de planeación estratégica, eficiencia, desarrollo organizacional, etc., ya existentes, además de la experiencia y creatividad del practicante.

La guía que se ofrece al estratega resulta un tanto esquemática, lo que para muchos puede resultar una desventaja. No obstante, al mismo tiempo otros encontrarán en esto una fuente de riqueza, pues en lugar de distraerse en detalles y discusiones particulares, se va más directamente a identificar lo que es esencial en la problemática y las diferentes maneras en que puede subsanarla.

En cuanto a las limitantes, cabe señalar que no se toca mayormente el tema de las técnicas para encontrar u optimizar indicadores, ni lo relacionado con otro tipo de apoyos para la planeación, como son el manejo de sistemas de información, ya que no están en el foco de interés de este trabajo.

Contenido del trabajo:

En el capítulo 1 se da una visión general de la planeación estratégica y se ofrece una breve descripción de la metodología propuesta. Lo que se intenta es involucrar a la persona en el proceso de la planeación estratégica mostrándole los beneficios que ofrece ésta. En el Capítulo 2. se presentan consideraciones para el análisis ambiental y sugerencias para el establecimiento de la misión y los objetivos. En el Capítulo 3. se empieza con la selección de estrategias a nivel directivo. Este nivel de estrategia es la que es diseñada para realizar los objetivos de toda la firma. En el Capítulo 4, se trata la selección de estrategias a nivel competitivo, enseñándose las opciones de cómo competir mejor. En el Capítulo 5. se presentan estrategias a nivel funcional, esto trata principalmente de cómo se pueden traducir los objetivos de la organización en planes o metas para que las diferentes áreas funcionales contribuyan al éxito de la empresa. Así también se menciona cómo se puede corregir o mejorar la operación de la organización.

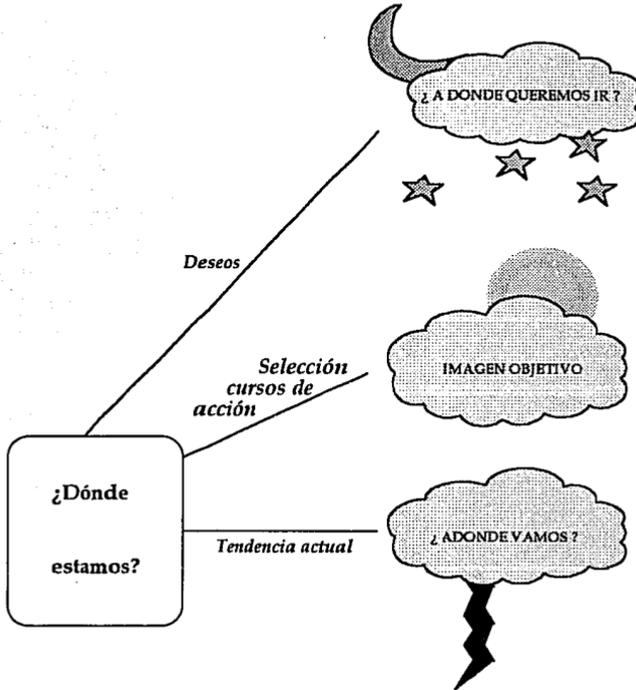
Capítulo 1: El pensamiento estratégico

El propósito del presente trabajo es dar una visión general de la planeación estratégica. Para esto primeramente se presenta una definición de planeación estratégica, después se prosigue esquematizando el proceso de planeación estratégica, dando una breve explicación de cada uno de sus componentes. Para terminar el capítulo se mencionan algunos de los principales beneficios que da el practicar un sistema de planeación estratégica.

1.1 Definición de planeación estratégica

El concepto de planeación estratégica ha evolucionado a través del tiempo y seguirá evolucionando como resultado de una falta de consenso del significado del término. En el presente trabajo se definirá a la *planeación estratégica* como un proceso continuo e interactivo que llena el vacío entre dónde está y dónde quiere llegar la organización, mediante la determinación consciente de un curso de acción que la mantenga en una capacidad de sobrevivir en condiciones cambiantes y la conduzca a hacer las cosas bien hechas en el tiempo oportuno.

Planeación estratégica

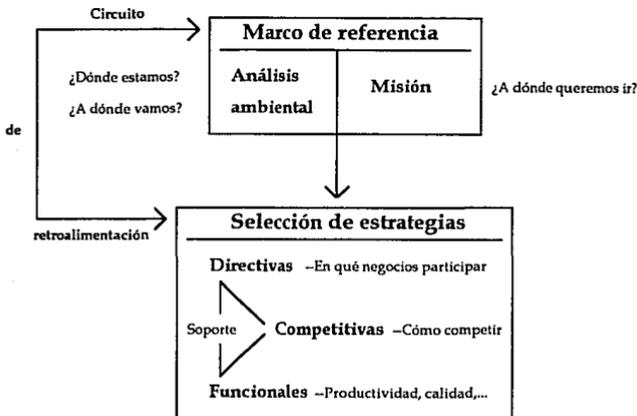


1.2 El proceso de planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica involucra dos niveles básicos de trabajo: el marco de referencia y la selección de estrategias. El marco de referencia es el trabajo básico que es necesario realizar para situar en dónde está y dónde se quiere que esté la empresa, es decir, por un lado estudia la situación real en el ámbito interno y externo de la organización, tanto en el presente como en el futuro; y por otra parte ayuda a establecer los deseos de lo que se quiere que llegue a ser la organización en el futuro. Del análisis del estudio del ambiente en conjunción con el establecimiento del futuro deseado se obtiene una imagen objetivo de la empresa en el futuro. Este

trabajo es muy importante porque es aquí donde se analizan los entornos pasados y presentes y esto da la pauta para predecir el futuro y determinar las estrategias que se deben seguir. Cabe mencionar que estas tareas deben ser contempladas ya sea explícita o implícitamente antes de comenzar la selección de estrategias.

La selección de estrategias consiste en la determinación de un curso de acción apropiado para lograr hacer realidad la imagen objetivo que se obtuvo del marco de referencia. Aquí se consideran tres niveles de estrategias, cada uno de los cuales resuelve diferente tipo de problemas.



El **análisis ambiental** es el proceso de monitoreo del ambiente de una organización y tiene como propósito identificar los riesgos, oportunidades, fortalezas y debilidades tanto presentes como futuros en una organización. En este contexto, el ambiente de una organización considera todos los factores externos e internos que pueden influir en su desarrollo.

En el desarrollo de la **misión**³ se tiene como propósito definir lo que se desea que llegue a ser la organización en el futuro, esto es, establecer la dirección de la organización y los puntos específicos que se quieren alcanzar (objetivos⁴).

³ Misión es el propósito o razón por el cual la empresa existe. Véase ref. 5

⁴ Objetivo es el resultado específico que se desea obtener, su función es dar una interpretación única a los planteamientos de la misión. Ref. 12.

Estas dos actividades, por tener fundamentos distintos, esto es, el análisis ambiental actúa sobre la situación real; y la misión actúa sobre los fines deseados; pueden en forma individual dar la pauta para la selección de estrategias. Esto no es recomendable, ya que los instrumentos analíticos no deben sustituir el pensamiento ni subyugar el sentido común, así como tampoco es recomendable basar el futuro de la organización en la intuición y el criterio de los tomadores de decisiones.

Es por esto que la conjunción de ambas actividades dan un marco de referencia eficaz y eficiente para la selección de estrategias.

Cabría mencionar que se recomienda que después de haber realizado el análisis ambiental da mejores resultados establecer, reafirmar o modificar la misión de la organización para que ésta sea congruente con la situación actual y el entorno futuro de la empresa.

Seleccionar o desarrollar una estrategia es en un ejercicio de análisis dirigido por el marco de referencia, así pues, seleccionar una estrategia es escoger un curso de acción para realizar lo que se requiere y/o desea que llegue a ser la organización. Existen tres niveles de estrategias: la estrategia directiva, la estrategia competitiva y la estrategia funcional, cada una de las cuales tiene una función particular.

El foco central de la **estrategia directiva** es cómo construir y administrar un portafolio de negocios, capturando la sinergia entre ellos e identificando la dirección que va a seguir toda la compañía, en pocas palabras da sugerencias de en qué negocios participar. Por su parte, las **estrategias competitivas** ofrecen alternativas de cómo competir mejor construyendo o fortaleciendo la ventaja competitiva del negocio. Las **estrategias funcionales**, por una parte dicen cómo llevar a cabo las anteriores estrategias y por otra parte como mejorar la eficiencia y eficacia de la operación actual de la organización.

Las organizaciones necesitan guías (estrategias) de cómo realizar los objetivos y cómo perseguir la misión. Sin una estrategia o plan global no existirá consistencia ni en las acciones ni en las decisiones estratégicas, y la organización se esforzará ineficiente e ineffectivamente para generar una respuesta coherente al porvenir y al confrontamiento de problemas. Aún más, las organizaciones necesitan estrategias para competir contra sus rivales, para maniobrar contra las amenazas ambientales y para enfocar sus esfuerzos a un punto común.

La estrategia que se seleccione necesita capturar las mejores oportunidades que se le presenten a la empresa, especialmente aquellas que puedan aumentar a largo plazo su posición competitiva y su rentabilidad. Por otro lado, la estrategia debe de proveer de buenas defensas en contra de los riesgos o amenazas externos, para la estabilidad presente y el desarrollo futuro de la empresa.

Es mejor construir la estrategia alrededor de que hace bien la empresa y evitar estrategias donde el éxito dependa fuertemente de algo que la compañía hace pobremente o nunca ha hecho, es decir, la estrategia debe encajar bien con las fortalezas, debilidades y capacidades competitivas.

Otra consideración importante en la selección de estrategias es que ésta debe ser factible y consistente organizacionalmente; además de que debe reflejar la cultura distintiva de la organización. La cultura distintiva está compuesta de la ambición, valores, filosofía, maneras de hacer las cosas, etc.

Cabría mencionar que no es del todo conveniente hacer planeación estratégica acarreado los problemas operativos de la organización. Se recomienda hacer una auditoría interna e ir corrigiendo las funciones u operaciones problemáticas conforme se va haciendo planeación estratégica, no olvidando que las estrategias funcionales ayudan a la resolución de problemas operativos.

Mientras la misión y los objetivos a largo plazo pueden no cambiar en mucho tiempo, la estrategia que se diseñe debe ser lo suficientemente flexible para poder responder a la mayoría de los cambios importantes en el entorno de la organización y para que los esfuerzos proactivos de los administrativos creen nuevas ventanas de oportunidad y den ideas frescas que digan cómo hacer el trabajo estratégico mejor.

1.3 Beneficios de hacer planeación estratégica

Da las bases para pensar estratégicamente acerca de la posición de la empresa y del impacto de las condiciones cambiantes, esto se logra monitoreando la situación externa para saber cuándo seguir una determinada estrategia, y conociendo la situación interna del negocio para saber con qué cambio estratégico empezar.

Provee una guía para llegar a hacer lo que se quiere ser, ayudando a unificar la toma de decisiones porque se tiene una directriz de cómo crecer.

Permite entender claramente el negocio, dando motivación al personal y estimulando la cooperación, la integración y el entusiasmo.

Los objetivos dan una base para revisar la ejecución de los planes y para controlar actividades, porque permiten medir el desempeño.

Hace a los empleados más atentos al cambio, a las oportunidades y a los riesgos, creándoles una postura proactiva y con tendencia reactiva y defensiva, permitiéndoles tomar alguna acción en contra del cambio, minimizando los efectos de condiciones adversas y cambio, esto es, se puede adecuar la empresa al medio ambiente, detectando problemas antes de que ocurran.

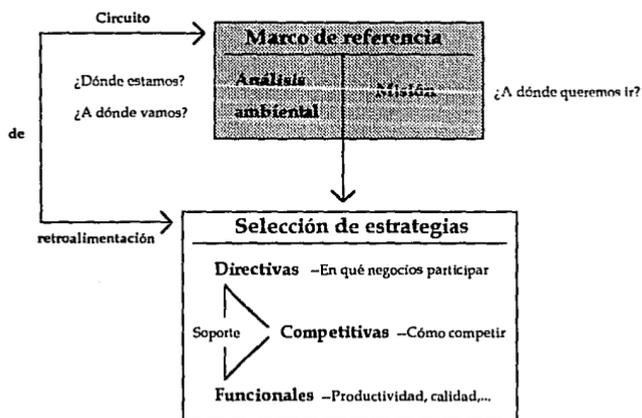
Facilita la identificación y explotación de oportunidades de mercados futuros, ya que ayuda a la predicción.

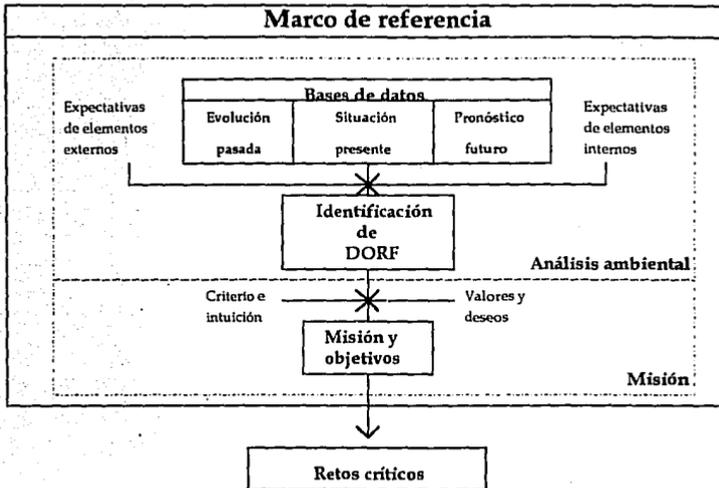
Incrementa ganancias, porque se pueden tomar acciones en contra de competidores y se puede mantener o alcanzar un lugar en el sector industrial, lo que permite hacerse de una competitividad.

Por último, cabe mencionar que no existe ninguna metodología que pueda manejar a la perfección todas las situaciones que se presentan en un momento determinado. Para ser de utilidad una metodología debe usarse flexiblemente como guía y no dogmáticamente como ritual, por lo que la experiencia y creatividad del practicante son un ingrediente fundamental para que la planeación estratégica resulte exitosa.

Capítulo 2. Marco de referencia

Este capítulo inicia con el análisis ambiental, aquí se presentan las componentes externas e internas de la organización, que se necesitan conocer e interrelacionar para poder enunciar las debilidades, fortalezas, oportunidades y riesgos. Se prosigue enunciando las bases para desarrollar la misión y los objetivos de la empresa. La síntesis del marco de referencia da la base para el diseño y/o selección de estrategias.





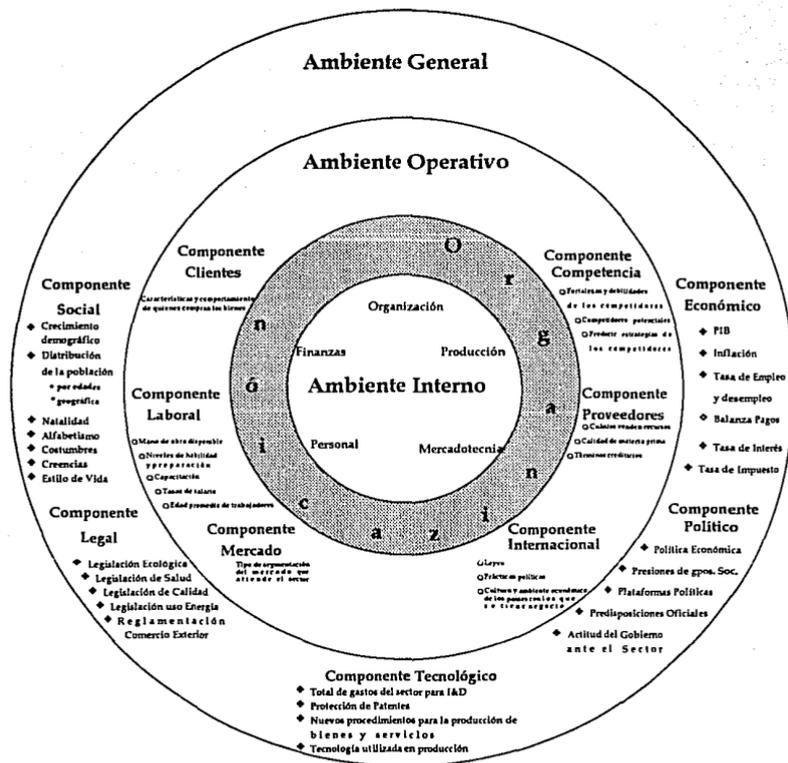
2.1 Análisis ambiental

El análisis ambiental es el proceso de monitoreo del ambiente de una organización con el fin de identificar oportunidades, riesgos, fortalezas y debilidades, es decir, todos los factores externos e internos, presentes y futuros que pueden intervenir en el desarrollo de una organización. Esto está basado en el enfoque de sistemas; y dado que una organización es un sistema abierto, los factores ambientales inevitablemente influyen en ella.

El propósito del análisis ambiental es obtener una pintura entendible de la situación estratégica para poder describir lo más notable del ambiente interno y externo de la compañía, dando las bases para formar la habilidad de responder a cuestiones críticas en el ambiente, asignarles prioridades y desarrollar planes para responder a ellas.

2.1.1 La estructura del ambiente

Una manera práctica de llevar a cabo el análisis del ambiente es desglosarlo en tres niveles: el ambiente general, el ambiente operativo y el ambiente interno.



El **ambiente general**⁵ es el ambiente más externo de la organización en el cual los componentes son muy amplios. La organización no tiene una influencia directa en ninguno de los componentes. El **ambiente operativo**⁶ es el nivel externo de la organización que tiene implicaciones directas en ella.

El **ambiente interno**⁷ está compuesto de los aspectos funcionales que componen a la organización. Dentro de los aspectos organizacionales se considera la comunicación, la estructura, la jerarquía de objetivos, las políticas, los procedimientos, la habilidad de administración, entre otros. En el aspecto de personal, las relaciones laborales, los programas de entrenamiento, los sistemas de incentivos, el ausentismo, la rotación de personal, etc. El aspecto de mercadotecnia considera principalmente la estrategia de producto, precio, promoción y distribución. Los aspectos productivos, la distribución de planta, el uso de tecnología, la I&D, el control de inventarios, el uso de subcontratación, etc. Los aspectos financieros son: liquidez, rentabilidad, oportunidad de inversión, balance general, estado de resultados, sistema de costeo, principalmente.

Ejemplos de métodos de monitoreo del ambiente

Opinión de expertos, este método consiste en preguntar a expertos en diferentes materias, de la probabilidad e importancia de posibles tendencias futuras. Existen varias técnicas, posiblemente la más común de ellas es el método Delphi.

Extrapolación de tendencias, este método consiste en estudiar el comportamiento pasado de series de datos, se observa la forma de la curva y se pronostica suponiendo una tendencia similar. La desventaja es que no considera cambios drásticos en el comportamiento de las variables.

Correlación, este método consiste en correlacionar varias series de tiempo, identificando la relación que existe entre las variables, pronosticándose unas a través de otras.

Modelos econométricos, este método consiste en construir ecuaciones que describan el comportamiento del sistema. Los coeficientes de las ecuaciones se obtienen de estadísticos.

Análisis cruzado de impacto, este método consiste en identificar tendencias (las de mayor importancia y/o probabilidad), y hacerse la pregunta "Si el evento A ocurre, que impacto tendrá en otras tendencias".

Escenarios múltiples, este método consiste en construir pinturas de posibles escenarios futuros, y en cada uno estudiar su probabilidad de ocurrencia, Este método tiene la ventaja que crea posturas ante contingencias.

⁵ Ver referencias 7 y 8

⁶ Ver referencias 14 y 21

⁷ Ver referencias 15 y 26

2.1.2 Análisis DORF⁸ (Debilidades, Oportunidades, Riesgos y Fortalezas)

Una fortaleza es algo que la compañía hace bien o una característica que da una capacidad importante; puede ser una habilidad, una competitividad, un recurso organizacional o algo que la compañía ha hecho y la pone en posición ventajosa en el mercado (mejores productos, fuerte reconocimiento de marca, tecnología superior, mejor servicio al cliente, etc.)

Una debilidad es una carencia o algo que hace pobremente la organización (en comparación con otras empresas) o alguna condición que la pone en desventaja. Una debilidad puede o no ser estratégicamente importante, dependiendo de la situación en la batalla competitiva en la que se encuentra la compañía.

Las fortalezas son significativas porque ellas pueden ser el pedestal de la estrategia y la base en la cual construir una ventaja competitiva. Las fortalezas más importantes son aquellas que intervienen en un desarrollo determinado, en el éxito competitivo o en la formación de una estrategia poderosa. Así también, una debilidad puede llegar a ser fatal mientras otras no importan mucho o pueden ser fácilmente remediadas. Los administradores necesariamente requieren ir corrigiendo las debilidades que hagan a la empresa vulnerable o que la descalifiquen en hacerse de una oportunidad atractiva.

Las oportunidades más relevantes para una compañía son aquellas en las cuales la compañía puede incrementar su ventaja competitiva o aquellas que ofrecen importantes vías para crecer. Se debe tener capacidad para captar una oportunidad.

Los riesgos son aquellas situaciones que ponen en desventaja a la compañía con respecto a sus competidores, ellos pueden venir del surgimiento de una tecnología más barata, la introducción de nuevos o mejores productos de los rivales, la entrada de extranjeros con bajo costo, nuevas regulaciones que sean más graves para la compañía que para los competidores, vulnerabilidad en la tasa de interés, tasas de cambio desfavorables, desprotección del gobierno, etc.

El DORF es esencial para evaluar y obtener conclusiones que dibujen la situación de la compañía y sus implicaciones.

Una vez identificadas las componentes del ambiente externo (general y operativo) se procede a analizar su comportamiento pasado, con el fin de obtener sus tendencias futuras y así plantear las principales oportunidades y riesgos. A continuación se presenta, un formato matricial que puede ser de utilidad.

Componente	Comportamiento pasado	Tendencia futura	Principales oportunidades	Principales riesgos

⁸ Ver referencia 11 y 13. DORF también es conocido como DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas; o como SWOT por las siglas en inglés (Strength, Weak, Opportunity, Trouble).

Así también, una vez identificados los componentes del ambiente interno se procede a ponderar que tanto representa una debilidad o una fortaleza, de una manera similar a la que se llevó a cabo la identificación de oportunidades y amenazas.

A continuación se construye una matriz DORF. Esta matriz va a permitir asignar prioridades a las cuestiones críticas del ambiente y va a dar la base para el desarrollo de planes que responderán a ellas.

<i>Situación</i>	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<i>Mejorar las fortalezas y tratar de capturar la mayoría de las oportunidades</i>	<i>Corregir las debilidades que creen vulnerabilidad en la captación de oportunidades</i>
Riesgos	<i>Desarrollar planes, con los cuales se pueda prevenir o bien disminuir el impacto de los riesgos</i>	<i>Estudiar el costo-beneficio de convertir las debilidades en fortalezas para aminorar el impacto de los riesgos.</i>

Es importante hacer notar que esta matriz debe ser construida para el presente y para el futuro, ya que la empresa pertenece a un sistema que está en continua evolución.

2.2 Desarrollo de la misión y los objetivos⁹

La visión de lo que se quiere que llegue a ser la organización en el largo plazo, está comúnmente referida a la misión de la organización. El enunciado de la misión especifica las actividades que la organización intenta tener como propósito y el curso administrativo que se tomará para el futuro. Esto involucra "quiénes somos", "qué hacemos" y "dónde estamos situados" (identidad especial, carácter y patrón de desarrollo). Sin un concepto de lo que debe o no debe hacer la organización y una visión de dónde se necesita ir, un administrador no está equipado para realizar las funciones de liderazgo y hacedor de estrategias efectivamente.

De esta manera se puede dar una definición de misión.

Misión es el propósito o razón por el cual la empresa existe, al grado de excelencia que se quiera adquirir.

La información que debe contener, es una clara definición de las expectativas presentes y futuras del negocio. Apareciendo los bienes y/o servicios, el mercado que se atiende, y los valores que se tienen como filosofía, cultura organizacional, deseos básicos, es decir, el reflejo de las creencias y valores básicos que guiarán a los miembros en su conducta hacia la organización. Además puede contener información acerca de la tecnología (herramientas, máquinas, materiales, técnicas y procesos), la impresión misma de la compañía (fuerzas y debilidades, competencia, habilidad de sobrevivencia en el mercado), imagen pública, tipo de impresión (directa o indirecta), la responsabilidad social, etc..

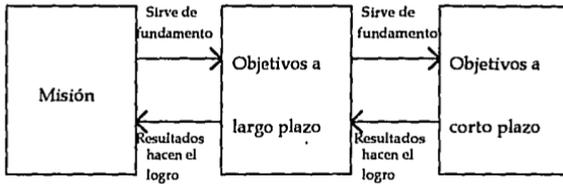
Una consideración importante en el establecimiento de la misión de una organización es desarrollarla de tal manera que ésta refleje los resultados del análisis ambiental, con el propósito que se fijen metas reales y acordes con la situación analítica del entorno.

Después de haber desarrollado la misión, se debe desglosar la misión de la empresa en términos más específicos, es decir, objetivos. Los objetivos son los puntos donde la organización va a dirigir sus esfuerzos.

Los objetivos convierten a la misión en algo específico, dan los fundamentos de organización, motivación y control, para el desarrollo de planes. Además sirven de guía para la toma de decisiones, para el incremento de eficiencia, y para apreciar y cuantificar el desarrollo.

Los tipos de objetivos que existen son los de corto plazo y los de largo plazo. Los de corto plazo se refieren a resultados en términos cercanos o inmediatos (aspectos a alcanzar en 1 ó 2 años), su característica es que son muy específicos. Ellos indican la velocidad con la que la organización necesita moverse (cuánto y para cuándo). En otras palabras son las piezas del rompecabezas que van a permitir alcanzar una meta futura.

⁹ Ver referencias 1, 2 y 15.



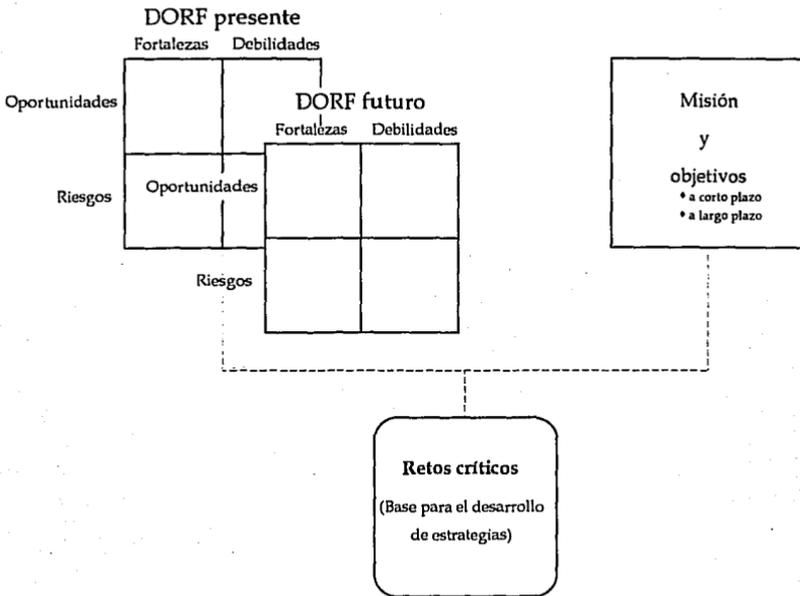
Los objetivos a largo plazo establecen un marco futuro que se desea alcanzar, por lo que son una guía de las acciones que se deben tomar ahora para alcanzar el desarrollo que se definió. Una ventaja importante que tiene su establecimiento, es que sirven para valorar el impacto de las decisiones de hoy en el futuro.

Las áreas donde se recomienda establecer objetivos son participación en el mercado, innovación, productividad, rentabilidad, nivel de recursos, desarrollo administrativo, desarrollo y actitud del personal, responsabilidad social y servicio al cliente.

Algunas de las principales características que deben de cubrir los objetivos son: deben ser específicos, esto es, definir qué, quién, cuándo; debe establecerse el nivel deseado de esfuerzo, ni tan fáciles que no motiven ni tan difíciles que frustren al no palpase los resultados esperados; deben ser alcanzables, para que la gente sepa cómo usar su tiempo y su esfuerzo; deben ser flexibles, es decir, que se puedan modificar ante imprevistos; es importante que sean medibles para que se pueda cuantificar el grado de avance; y, por último, que se considere que sean consistentes la misión y los objetivos de largo y corto plazo.

2.3 Síntesis del marco de referencia, base para el desarrollo de estrategias

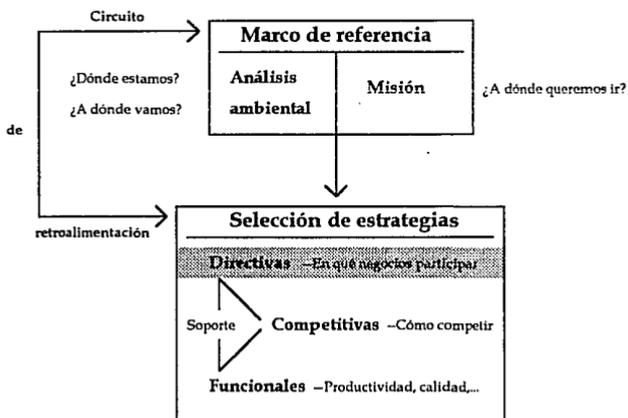
Como se mencionó anteriormente el análisis DORF no considera los valores y deseos que tiene la organización. Así también la misión y los objetivos olvidan la situación real en la que se encuentra y encontrará la empresa. Es por eso que la conjunción de las conclusiones del análisis ambiental (DORF) y el establecimiento de objetivos da una base completa para el desarrollo de objetivos.



Por último, cabe mencionar que la manera de ponderar los retos críticos varía dependiendo de la situación global de cada empresa. Algunos de los criterios más utilizados son la importancia, la urgencia, el costo, la probabilidad de ocurrencia del evento futuro, etc. Es importante hacer esta ponderación, ya que la priorización de los puntos críticos marcará la pauta de las estrategias a seguir en el corto, mediano y largo plazo.

Capítulo 3. Estrategia Directiva

Este capítulo es el primero de los tres referentes a selección de estrategias. Las estrategias directivas ofrecen opciones de los negocios en los cuales participar. El capítulo comienza introduciendo al lector en el significado de Unidades Estratégicas de Negocio (UEN's), posteriormente se muestra el proceso para el planteamiento de estrategias directivas, mostrando las técnicas analíticas que se recomiendan para llevar a cabo dichos pasos. Para seleccionar la estrategia directiva se presenta un arreglo de estrategias que han sido propuestas por varios autores.



3.1 Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)¹⁰

Este concepto tiene su origen en 1970 en la General Electric, empresa que había pasado del negocio de los motores eléctricos y la iluminación a participar en una gran variedad de industrias, lo cual aunado a su tamaño y cobertura internacional hacía muy difícil su manejo.

La respuesta que tuvo fue la de "romper" a la firma en un conjunto de unidades que podían ser dirigidas de manera autónoma, a las que se designó como unidades estratégicas de negocios (UENs)

En poco tiempo esta idea alcanzó una gran popularidad y desde entonces ha tenido una enorme influencia en la manera en que las empresas diseñan, desarrollan e implantan el proceso de planeación estratégica.

Los criterios para identificar las UENs están basados en las condiciones del mercado más que en las características internas de la firma:

- Una UEN vende sus productos o servicios en un mercado externo (no tiene como principal propósito satisfacer necesidades internas).

- Cada UEN enfrenta un conjunto claro de competidores

- Cada unidad puede fijar sus objetivos y ejecutar sus estrategias con independencia de otras áreas de negocio (decide qué y cómo producir, dónde abastecerse, cómo y cuándo ir al mercado, etc.)

Lo anterior no impide que existan elementos o actividades comunes (instalaciones, equipos, compras, distribución, etc.), ya que no sería posible aprovechar ventajas como las economías de escala. De hecho, en una misma entidad física pueden coexistir varias UENs, que sólo se separan conceptualmente en el momento de la planeación o cuando se concibe la estrategia competitiva.

3.2 Proceso para diseñar la estrategia directiva

La estrategia directiva es diseñada para realizar los objetivos de toda la firma. El proceso para diseñar una estrategia directiva consiste en las siguientes actividades:

- 1.- Formular una estrategia corporativa,
- 2.- Construir una integración entre UEN's
- 3.- Seleccionar estrategias a nivel directivo

¹⁰Ver ref. 16

1.- Formular la estrategia corporativa

La tarea de formular planes de acción para mejorar la mezcla y fortalecer el portafolio de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) es el corazón de la estrategia corporativa.

El objetivo de la estrategia corporativa es administrar el portafolio de UENs e iniciar movimientos que permitan un desarrollo combinado de las UENs existentes, estableciendo prioridades de inversión y conduciendo los recursos de la firma a las UENs más atractivas.

Para la realización de esta tarea existen herramientas llamadas modelos de portafolio. Los modelos de portafolio de negocio son herramientas útiles que permiten ubicar las posiciones estratégicas de las UENs de un corporativo, ofreciendo alternativas estratégicas a seguir.

Construir una o más matrices de portafolio de negocio ayuda a establecer las prioridades de inversión, y decidir la dirección y postura estratégica para cada UEN.

2.- Construir una integración entre UENs.

Encontrar la manera de capturar la sinergia de las UENs relacionadas para capturar una ventaja competitiva, es el objetivo de esta actividad. Esto se logra con el estudio de integración entre UENs.

En un corporativo que tiene diversos negocios o UEN's, los problemas principales son: como canalizar los recursos globales (análisis de cartera) y además como mejorar la mezcla (integración). En el análisis de portafolio dependiendo de la posición estratégica de las UEN, éste da sugerencias de qué negocios valdría la pena impulsar, mantener o retirar. Este análisis complementado con el análisis de integración entre UENs, da sugerencias útiles que ayudan a la administración de corporativos.

No obstante, esto establece una orientación general, por lo que debe ser reforzado por una estrategia direccional que de una dirección a la empresa como un todo.

3.- Seleccionar estrategias a nivel directivo

Las tareas anteriores ofrecen una orientación general que reforzada con la selección de una o más estrategias a nivel directivo dará la estrategia directiva a seguir. Esto implica diseñar una estrategia para mejorar el desarrollo del corporativo.

Cabría mencionar que este diseño de estrategia puede ser utilizado por compañías constituidas por un solo negocio, y que desean diseñar estrategias de carácter direccional.

3.2.1 Formular la estrategia corporativa mediante análisis de portafolio

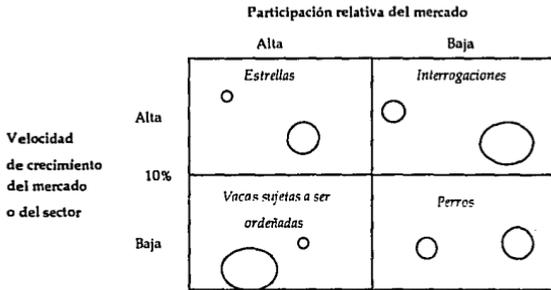
3.2.1.1 Matriz de Boston¹¹

Fue desarrollada con el fin de clasificar los diferentes negocios de una organización corporativa, con base en dos factores:

- la velocidad de crecimiento del mercado o sector industrial, y
- la participación relativa del mercado.

La velocidad de crecimiento del mercado o sector industrial se considera alta si está arriba del crecimiento promedio de la economía global. La participación relativa del mercado es con respecto al competidor más grande del sector.

Los negocios se ponen como burbujas donde el tamaño de éstas es directamente proporcional al porcentaje de ingreso que representa para el corporativo.

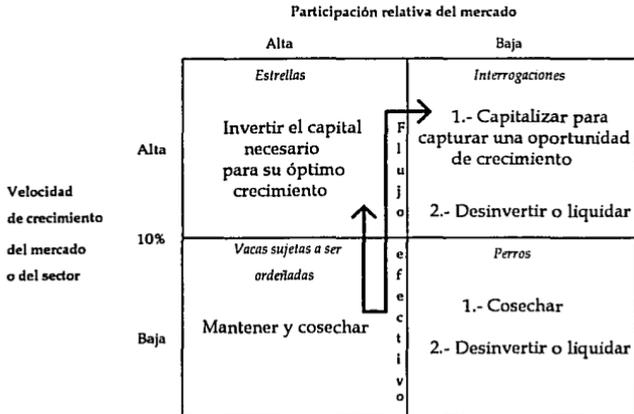


Matriz de Boston

¹¹ Hofer, en su obra Planeación Estratégica Conceptos Analíticos, 1985, hace un análisis profundo de esta herramienta. Ver también ref. 18 y 24.

Alternativas estratégicas

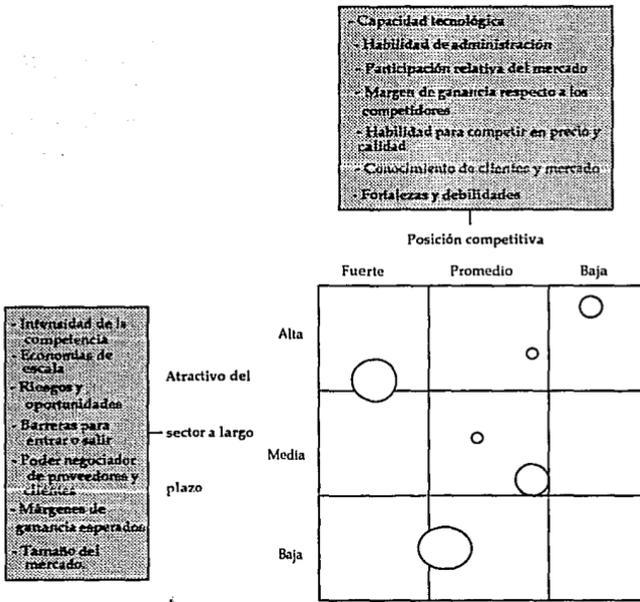
Una vez situados los negocios en la matriz de Boston, se señalan alternativas estratégicas para cada uno de los cuadrantes; recomendándose que el flujo de capital que requieren las interrogaciones y/o las estrellas, sea dado por las vacas sujetas a ser ordeñadas.



La matriz de Boston es una herramienta que estimula la clasificación de los negocios de un corporativo en el área de mercado. Además permite tomar decisiones futuras ubicando las relaciones entre negocios, ya que ubica los requerimientos de efectivo de cada negocio y sus diferentes contribuciones para la realización de los objetivos del corporativo, así como para optimizar su posición estratégica a largo plazo. Sin embargo presenta varias limitaciones como son: que solamente toma en cuenta el flujo de efectivo, sin tomar en cuenta el retorno de inversión; no toma en cuenta lo relevante de la participación en el mercado (Ejemplo: los automóviles Cadillac); nada más toma en cuenta la influencia que ejercen los competidores en el mercado y no otras influencias como son los factores de inversión para el futuro, etc.; no considera que hay buenos y malos momentos en todo negocio. La selección de estrategias requiere de una examinación de más de dos variables, por lo que se concluye que esta matriz solo ofrece recomendaciones generales de las estrategias a seguir.

3.2.1.2 Matriz de General Electric¹²

Esta matriz es similar a la de Boston, con la diferencia de que sus dimensiones son: el atractivo del sector a largo plazo y la posición competitiva. El tamaño del círculo es proporcional al tamaño de la empresa.



Matriz de General Electric

¹² Ver referencias, 16, 18 y 25.

Alternativas estratégicas

Dependiendo de la posición de los negocios en esta matriz, se señalan algunas alternativas estratégicas relacionadas entre sí.

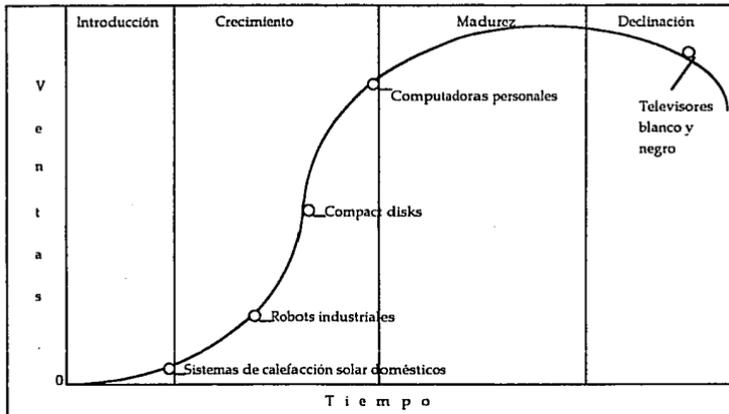
		Posición competitiva		
		Fuerte	Promedio	Débil
Atractivo del sector a largo plazo	Alta	Crecer Buscar dominación Maximizar inversión	Buscar segmentación Identificar debilidades Construir fuerzas	Especializarse Buscar nichos Considerar adquisiciones
	Media	Identificar segmentos de crecimiento Invertir Mantener fortalezas	Identificar segmentos de crecimiento Invertir Mantener fortalezas	Especializarse Buscar nichos Considerar salida
	Baja	Mantener posición global Buscar flujo de caja Invertir	Podar líneas Minimizar inversiones Posición para eliminar	Fijar tiempo de liquidación y cierre

Esta matriz permite introducir variables relevantes en el proceso de formulación de estrategias; además sus dimensiones son excelentes criterios para medir el éxito potencial de un negocio. Una cualidad, es que fuerza a ser específico en las evaluaciones del impacto de variables particulares. Sin embargo, presenta algunas limitaciones como son que no resuelve el problema de determinar los mercados apropiados, solo ofrece recomendaciones de estrategias a seguir. En algunas variables las medidas son subjetivas y pueden ser ambiguas. Por lo anteriormente mencionado, se puede concluir que no da una guía real de las estrategias específicas a seguir, únicamente da una postura general.

3.2.1.3 Matriz basada en el ciclo de vida¹³

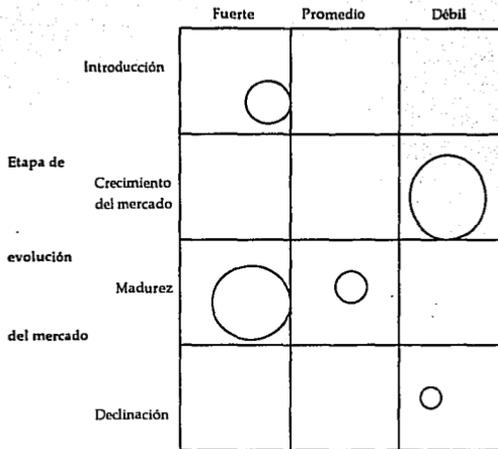
Esta matriz tiene como dimensiones la posición competitiva de la empresa y la etapa de evolución del mercado.

Antes de empezar a ver la matriz se considera conveniente poner un ejemplo explicativo de la posición actual de algunos productos en su ciclo de vida o etapa de evolución.



¹³ Ver ref. 16, 23 y 25.

En la figura de la matriz el tamaño del círculo representa el tamaño del negocio o producto.
 Posición competitiva



Matriz basada en el ciclo de vida

Las alternativas estratégicas que se señalan para esta matriz son:

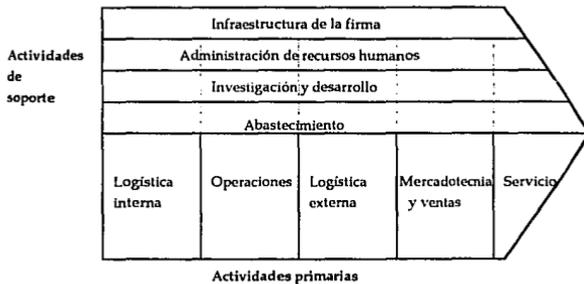
		Posición competitiva		
		Fuerte	Promedio	Débil
Etapa de evolución del mercado	Introducción	Mantener la participación en el mercado Invertir	Mejorar la posición en el mercado Invertir selectivamente	Invertir o desinvertir
	Crecimiento del mercado	Mantener posición Invertir	Mejorar posición Invertir	Buscar un nicho Invertir o desinvertir
	Madurez	Mantener posición Reinvertir si es necesario	Encontrar nicho Reinvertir o desinvertir	Cambiar de giro Reinvertir o desinvertir
	Declinación	Cosechar Mantener posición	Cosechar Desinvertir	Desinvertir Abandonar

Las dimensiones de esta matriz permiten considerar aspectos relevantes para la formulación de estrategias. El ciclo de vida de un producto o de un sector es una variable que pocas veces se considera en la planeación y en la selección de estrategias, sin embargo al igual que las anteriores matrices presenta limitaciones que solo le permiten hacer sugerencias estratégicas con poco fundamento.

Los modelos de portafolio dan un marco gráfico para analizar las relaciones de los negocios en corporativos grandes y diversificados, y dan útiles recomendaciones de estrategias. Sin embargo, estos modelos no deben ser seguidos mecánicamente y cualquier conclusión que ellos sugieran debe someterse a un análisis más profundo, además de a la consideración del juicio y la experiencia del estratega.

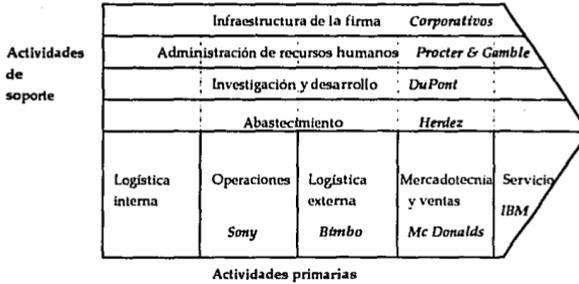
3.2.2 Construir una integración entre UEN's¹⁴

En esta parte, el objetivo primeramente es conocer las actividades de cada UEN. Una técnica para esto es la cadena de valor, la cual se presenta en forma esquemática para facilitar la comprensión de la misma.

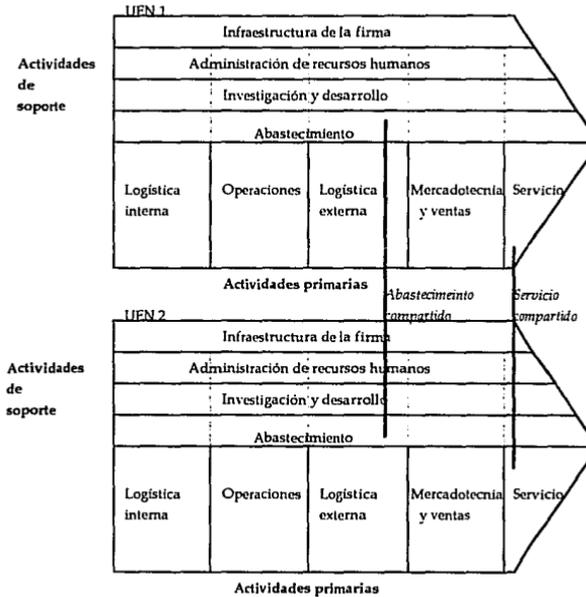


Existen empresas que independientemente de contar con varias actividades en la cadena de valor, tienen actividades claves que son la fortaleza de la organización. Ejemplos de estas empresas son:

¹⁴Ver referencias 13, 14 y 22.



Una vez conocidas las actividades lo que se intenta es ver que actividades de las UEN's se pueden complementar unas a otras, o bien son comunes y compartidas. La intención de esto es capturar o adquirir la máxima sinergia posible que se puede lograr con las UEN's, ya sea para reducir costos, para mejorar la eficiencia de operación u otro aspecto que permita aumentar la ventaja competitiva de las empresas que forman el corporativo, y por consecuencia aumentar la de todo el corporativo.



Objetivos de la integración entre UENs

- Implementar que se compartan actividades relacionadas en la cadena
- Coordinar las estrategias de las UEN relacionadas para unificar y fortalecerse ante clientes, proveedores y para presentar una fuerte estrategia ofensiva o defensiva ante las acciones de los competidores
- Formular un plan corporativo para atacar o defenderse de los competidores
- Compartir conocimientos entre UEN
- Diversificarse en negocios que fortalezcan la cadena
- Desinvertir en aquellos que hagan la coordinación más difícil
- Establecer incentivos para motivar a trabajar juntos para realizar interrelaciones potenciales

3.2.3 Selección de estrategias a nivel directivo¹⁵

En esta parte se presenta un ramillete de opciones, que solas o combinadas, ayudarán a determinar la dirección del desarrollo futuro de la organización. Cada estrategia presenta sus características, sus ventajas y desventajas, y las situaciones particulares en las cuales se recomienda seguir cada una de ellas.



¹⁵ Para un análisis más profundo de estas estrategias ver referencias, 10, 13, 14 y 25.

3.2.3.1 Estrategia de concentración: en ésta la organización se enfoca en una sola línea de negocio. Esta estrategia es usada para ganar ventaja competitiva a través de conocimiento especializado y eficiencia, y evita problemas de administración de varios negocios. Depende mucho de que dominio tengan los competidores del mercado. La concentración en un solo negocio ofrece ventajas y fortalezas competitivas, menos ambigüedad en quiénes somos y qué hacemos. Los esfuerzos están encaminados al mismo negocio, por lo que se requiere de menos recursos administrativos. Ofrece mayor probabilidad de mejorar tecnología de producción, y de mejorar la satisfacción de las necesidades de los clientes con innovación de productos. Hace más rápida la acumulación de experiencia. El riesgo es que se ponen todos los huevos en la misma canasta.

3.2.3.2 Estrategia de estabilización, en ésta la organización enfoca su atención a mantener la línea o las líneas de negocios que se tengan. Es útil en varias ocasiones como por ejemplo, una empresa en la cual sea muy costoso expandir su participación en el mercado y esto conlleve a un detrimento en la rentabilidad (no se quieren riesgos); o una empresa con bajo o nulo crecimiento que no tenga otra opción.

3.2.3.3 Estrategias de crecimiento, las empresas comúnmente planean crecer en ventas, rentabilidad, cobertura, etc. Algunas de las más importantes opciones de crecimiento son:

- *Integración vertical,* esta estrategia envuelve crecimiento a través de la adquisición de otras organizaciones en un canal de distribución. Cuando una empresa compra compañías que lo proveen, entonces está haciendo integración hacia atrás. Cuando una empresa compra compañías que lo acercan a los consumidores finales entonces está haciendo integración hacia adelante.

La integración vertical es usada para obtener un mayor control sobre la línea de negocio y para incrementar las ganancias a través de mayor eficiencia o mejores fuerzas de ventas. Una buena razón para invertir los recursos de la empresa en una integración vertical es fortalecer la posición competitiva de la empresa. El ahorro en costo que se puede obtener justifica la inversión o siembra una ventaja competitiva.

Una integración hacia atrás puede generar ahorro en costo si el volumen requerido es lo suficientemente grande como para alcanzar la misma economía de escala que han alcanzado los actuales proveedores; también se justifica cuando los materiales o los servicios de soporte son cruciales y tienen alta variabilidad.

En la integración hacia adelante hay que considerar que se debe dar un mejoramiento de diseño, de servicio, de calidad, de empaque y de promoción.

Las desventajas que presenta la integración son:

- Riesgo adicional
- Desconocimiento de tecnología, facilidades de producción, etc.

Para llevar a cabo una integración vertical es conveniente evaluar:

- Que tan favorable es la integración vertical con los intereses estratégicos a largo plazo y con los objetivos.
- Que tanto fortalece la posición competitiva de la organización, evaluando que tanta ventaja competitiva da o dará.

- *Integración horizontal*, esta estrategia consiste en el crecimiento a través de la adquisición de compañías que compilen en la misma línea de negocios. El objetivo es incrementar la fuerza a través del tamaño, las ventas, y la cobertura de mercados potenciales. Esta estrategia es utilizada por compañías que están en un sector industrial dominado por pocas y grandes compañías.

- *Diversificación*, esta estrategia consigue el crecimiento a través de la adquisición o creación de compañías o productos que están en otras líneas de negocios.

Cuando la compañía adquirida o desarrollada tiene tecnología de producción, productos, canales de distribución y/o mercados similares, la estrategia es llamada diversificación concéntrica o relacionada. Esta estrategia es útil cuando la organización adquiere mayor eficiencia o impacto en el mercado a través del uso de recursos compartidos.

Cuando la firma adquirida tiene una línea de negocio completamente diferente, la estrategia es llamada diversificación conglomerada o no relacionada, esta estrategia es usada por alguna de las siguientes razones:

- Una organización que se encuentra en un sector industrial de crecimiento lento puede comprar una compañía que esté en un sector industrial de rápido crecimiento para incrementar su velocidad de crecimiento.
- Organizaciones con mucho activo circulante encuentran provechoso adquirir otra compañía de otro sector industrial, particularmente las de rápido crecimiento, como medio de inversión.
- Organizaciones que se diversifiquen con el fin de diseminar sus riesgos a través de pertenecer a varios sectores industriales
- Con el fin de utilizar los recursos administrativos, financieros, técnicos y de mercadotecnia para fortalecerse y aumentar el valor de la compañía.

Las estrategias de diversificación relacionada, pueden darse:

- Compartiendo tecnología
- Teniendo cuestiones laborales comunes
- Usando canales de distribución comunes
- Teniendo proveedores comunes
- Utilizando recursos de materia prima comunes
- Con métodos de operación similar
- Con una administración de "saber cómo" similar
- Teniendo canales de distribución-mercadotecnia complementarios
- Compartiendo clientes
- Si se incrementa fuerza de ventas, anuncios y actividades de distribución
- Explotando lo cercano de tecnologías relacionadas
- Adquiriendo una firma donde el comprador pueda transferir sus conocimientos y experiencia para mejorar las actividades de venta (Como por ejemplo, cosméticos-joyería)
- Transfiriendo el buen nombre y reputación de la organización a clientes, con un nuevo producto/servicio.
- Adquiriendo un nuevo negocio que ayude a la posición del negocio

Las ventajas que presenta la diversificación relacionada son:

- Se mantiene un grado de unificación en las actividades del negocio
- Transferencia de herramientas y tecnología
- Costos compartidos mientras se corren riesgos
- Transferencia de competitividad distintiva basada en las ventajas competitivas de otros negocios
- El compartir tecnología, instalaciones o actividades funcionales se traduce en menor costo. El fenómeno de $2+2=5$
- Relaciones en mercados, operaciones, administración

Estrategias de diversificación no relacionada. En esta estrategia se tiene la lógica de pensar que cualquier sector en el que invierta podrá traer beneficios. Se les llama conglomerados porque no tienen un tema estratégico en su diversificación.

Las ventajas de la diversificación no relacionada son:

- El riesgo del negocio se dispersa sobre una variedad de sectores, haciendo a la compañía menos dependiente de cualquier negocio.
- Los recursos económicos pueden ser invertidos en el sector que ofrezca las mejores perspectivas de rentabilidad
- La rentabilidad de la compañía es más estable porque en los malos tiempos de un negocio, hay otro que está en buenos tiempos

Un requerimiento importante es que los directivos o accionistas deben ser lo suficientemente talentosos para:

- Seleccionar a los administradores capaces de dirigir varios negocios diferentes
- Tomar decisiones en cada uno de los negocios

Una sugerencia importante es que nunca se debe adquirir un negocio que no se sepa cómo funciona.

La diversificación torna a la estrategia directiva en un plan estratégico multinegocio (multisector industrial), donde los administradores corporativos tratan de elevar el desarrollo del corporativo vía acciones tomadas en varias divisiones de negocios diferentes, compitiendo en diferentes sectores industriales.

Consideraciones para la diversificación:

Los sectores industriales escogidos para la diversificación deben ser lo suficientemente atractivos para producir altas tasas de retorno de inversión. El costo de entrar al sector no debe comerse el potencial de las buenas ganancias. La corporación debe dar algunas ventajas competitivas a los nuevos negocios al entrar, o bien el nuevo negocio debe ofrecer una ventaja competitiva potencial a los otros negocios de la corporación.

La adquisición de negocios existentes es probablemente la más común de la diversificación. La ventaja que ofrece es que se entra más rápido al mercado, se evitan barreras al entrar e inexperience tecnológica, se gana acceso a los proveedores, se puede lidiar en eficiencia y costo unitario con rivales, no se tiene que gastar en promociones de introducción para ganar mercado y reconocimiento de marca, se tiene acceso a adecuados distribuidores.

El empezar y tratar de desarrollar conocimientos, recursos, escala de operación, reputación en el mercado, etc., puede tomarse años y enfrentar todos los problemas de crecimientos y operación de una nueva marca. Aunque siempre representa un reto.

Es mejor adquirir una empresa ya establecida, siempre y cuando el costo de adquisición sea razonable, ya que tratar de hacer una empresa débil fuerte puede consumir mucho dinero.

3.2.3.4 Fusionamiento, aquí una compañía se une a otra para formar una nueva organización y así aumentar tamaño, valor y fortalecerse mutuamente.

Las fusiones son una manera útil de ganar acceso en nuevos negocios en al menos tres tipos de situaciones:

- Se tiene la opción de hacer algo riesgoso que sería muy riesgoso para una sola empresa
- Se puede llegar a ser un competidor fuerte, ya que se juntan talentos y recursos
- Las fusiones con empresas extranjeras, dan la oportunidad de entrar en mercados extranjeros más fácilmente, ya que se eliminan cuotas, tarifas y bloques culturales. Además de que se ganan los beneficios de conocimiento local, administración de personal, mercadotecnia y acceso a canales de distribución.

Los inconvenientes son ponerse de acuerdo en cómo dividir esfuerzos, quién lleva el control del capital y de flujo de caja, siempre hay diferencias de opinión y siempre existe inconformidad en la disposición de ganancias.

3.2.3.5 Unión, aquí una organización trabaja con otra en algún proyecto. O bien, 2 empresas en países diferentes pueden unirse para quitar barreras comerciales en el mercado internacional o compartir recursos para obtener eficiencia.

3.2.3.6 Estrategias de disminución. El atractivo de un sector cambia con el tiempo, o bien un negocio no puede ser tan bueno como el resto de los negocios, o no tan bueno como se pensaba originalmente. Puede pasar que no vaya con la cultura y valores de la organización, por ejemplo cuando la industria farmacéutica se introdujo al mercado de los perfumes, éste le pareció demasiado frívolo.

Cuando al revisar la estrategia que esta siguiendo el negocio, ésta revela que las perspectivas de desarrollo ya no van a llegar a ser atractivas, cuando se está en malos tiempos, cuando la alta administración cambia, cuando surgen nuevas tecnologías o productos, o cuando se tiene la oportunidad de un nuevo negocio, esta estrategia se hace necesaria

Cambiar de giro o reestructuración, esta estrategia es utilizada cuando una empresa se está desarrollando pobremente pero no ha llegado a un estado crítico. Usualmente cuando se quieren deshacer de productos poco rentables, recortar la fuerza laboral, obtener un desahogo u otro método de hacer a la organización más eficiente, estas estrategias surgen y el administrador trata de reponer o devolver al negocio su buena salud.

La primera tarea es siempre el diagnóstico de las razones del pobre desarrollo. Le siguen la formulación de estrategias curativas. Un pobre desarrollo puede ser causado porque:

- El sector industrial no es atractivo
- Una mala economía ha impactado adversamente
- Una mala administración

El cambio de giro depende de las raíces de la pobre rentabilidad y la urgencia de la crisis. Dependiendo de la crisis, se pueden seguir las siguientes estrategias solas o combinadas:

- Concentrarse en reponer utilidades en las que se pierde dinero
- Implementar una estrategia de cosecha
- Reemplazar a la administración

Liquidación: Aquí se da por terminado un negocio y sus activos son vendidos. Es la menos deseable ya que pierden accionistas y empleados.

Cuando una línea de negocio pierde su interés (simpatía), la solución más atractiva es abandonarlo. Normalmente un negocio debe ser desposeído tan rápido como sea práctico. Se debe encontrar el comprador que pague el mejor precio.

De todas las alternativas de estrategia, la liquidación es la más triste especialmente para un negocio sólo, donde esto significa la terminación de la existencia de la organización. Para un multinegocio, multiindustria, la liquidación de un negocio resulta menos traumática, pero hay que recordar que una temprana liquidación resulta mejor que una inevitable bancarrota.

El establecer una estrategia a nivel directivo permite ampliar el panorama de las opciones estratégicas que sugieren los análisis de portafolio. Aquí se presenta un ejemplo, con la matriz de Boston.

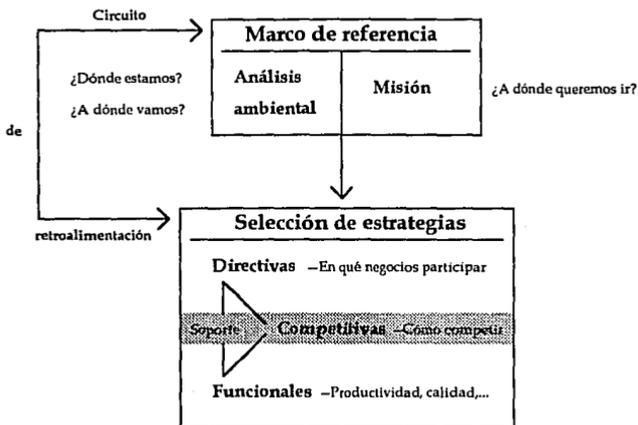
		Posición competitiva	
		Débil	Fuerte
Velocidad de crecimiento del mercado	Rápido	<p>OPCIONES ESTRATEGICAS (En orden de atractivo)</p> <p>Estrategia de concentración Integración horizontal Integración vertical Diversificación Asociarse con un rival más fuerte Disminución</p>	<p>OPCIONES ESTRATEGICAS (En orden de atractivo)</p> <p>Concentración considerando la expansión internacional Integración vertical Diversificación relacionada</p>
	Lento	<p>OPCIONES ESTRATEGICAS (En orden de atractivo)</p> <p>Concentración considerando cambio de gtro Fusión, unión con un rival Integración vertical Diversificación Cosechar, desinvertir Liquidación</p>	<p>OPCIONES ESTRATEGICAS (En orden de atractivo)</p> <p>Expansión internacional Diversificación relacionada Diversificación no relacionada Uniones con otros sectores Integración vertical Concentración, adquiriendo compañías locales</p>

Combinación de estrategias:

Organizaciones diversificadas (corporativos) comúnmente usan estas estrategias en combinación, es decir, emplean una para un negocio y otra para otro. Evidentemente, seleccionar o desarrollar estrategias consistentes en un corporativo muy grande es muy complicado, porque se necesitan coordinar las estrategias de cada UEN con los objetivos directivos de todo el corporativo.

Capítulo 4: Estrategia Competitiva

El objetivo de este capítulo es mostrar primeramente el análisis requerido para desarrollar estrategias que permitan hacerse de un enfoque patrón para producir un desarrollo exitoso en un negocio específico o línea de negocio. Así pues, la estrategia en este nivel trata de buscar la manera de construir y fortalecer la posición competitiva a largo plazo de la compañía en el mercado.



Escoger una estrategia que de una ventaja competitiva tiene varias facetas:

- Conocer el sector mediante el análisis competitivo y del sector industrial.
- Diseñar una estrategia competitiva que permita desarrollar atributos a los productos o servicios, que resulten atractivos a los compradores para así lograr ir aventajando a los rivales.

4.1 Marco para el análisis competitivo y del sector industrial

- 1.- Principales características económicas del sector industrial
- 2.- Dirigentes del cambio en el sector y qué impacto darán
- 3.- Fuerzas competitivas en el sector industrial y qué tan fuertes son
- 4.- Conclusiones sobre el atractivo del sector

4.1.1 Principales características económicas del sector industrial

Hay que estudiar las características económicas dominantes del sector, algunas de ellas se enlistan a continuación. La relevancia e importancia estratégica de cada una de ellas, depende del sector en particular al que se pertenezca.

- Tamaño del mercado
- Alcance de la rivalidad competitiva (local, regional, nacional o global)
- Tasa de crecimiento del mercado
- Posición de los productos del sector en el ciclo de vida
- Número de rivales y su tamaño relativo
- Número de compradores y su tamaño relativo
- Que prevalece la integración hacia adelante o hacia atrás
- Facilidad de entrar y salir del sector
- El modo de andar de los cambios tecnológicos
- Frecuencia de innovación de productos
- Los productos o servicios de la competencia son altamente diferenciados o esencialmente idénticos
- El grado de economía de escala que se presenta
- Utilización de la capacidad instalada
- Curva de la experiencia como factor del costo unitario
- Nivel de rentabilidad

Ejemplos de la importancia estratégica de algunas características económicas

<i>Característica</i>	<i>Importancia estratégica</i>
Tamaño del mercado	Los pequeños mercados no atraen a competidores grandes; mientras que los mercados grandes resultan atractivos para corporaciones, las cuales quieren adquirir empresas con posiciones competitivas estables
Tasa de crecimiento del mercado	El crecimiento rápido permite la entrada a nuevos competidores; el crecimiento lento aumenta la rivalidad y por lo tanto los competidores débiles pueden ser sacados fácilmente
Integración vertical	Puede crear importantes diferencias en costo por tener acceso directo a materias primas y a distribuidores
Economías de escala	Para incrementar el volumen de producción y la participación en el mercado se necesita ser competitivo en costo
Rápida innovación de productos	Incrementa el riesgo del negocio por el corto ciclo de vida del producto

4.1.2 Dirigentes del cambio en el sector y qué impacto darán

Todos los sectores industriales están caracterizados por tendencias y nuevos desarrollos que ya sea gradual o rápidamente producen cambios importantes, los cuales requieren de respuestas estratégicas de las empresas participantes.

Las condiciones del sector cambian porque hay fuerzas en movimiento que crean incentivos o presiones para el cambio. Las más dominantes de estas fuerzas son conocidas como fuerzas directoras, porque ellas tienen la mayor influencia sobre qué tipo de cambio toma lugar en la estructura y el ambiente del sector.

El análisis de las fuerzas directoras requiere identificar las fuerzas directoras y evaluar su impacto en el sector

Las fuerzas directoras más comunes son:

- Cambios a largo plazo en la tasas de crecimiento del sector, incrementos o decrementos en el crecimiento del sector son influencias poderosas en las decisiones de inversión de las firmas existentes para expandir o no su capacidad
- Cambio de actitud de los compradores y del uso que le dan a los productos
- Innovación de productos
- Cambios tecnológicos
- Innovación de mercadotecnia
- Entrada o salida de firmas poderosas
- Incremento de la globalización del sector
- Cambios de costo y eficiencia de producción
- Cambios en las políticas gubernamentales o en las regulaciones
- Cambios en las inquietudes y actitudes sociales, y en el estilo de vida de la comunidad

Para evaluar el impacto se hace una simulación de las situaciones anteriormente mencionadas, se evalúa su probabilidad y se hacen consideraciones en la estrategia que se vaya a formular. Cabe mencionar que este punto y el anterior sirven como advertencia, para considerar una flexibilidad en la estrategia competitiva que se elija.

4.1.3 Analizando las fuerzas competitivas ¹⁶

El punto clave del análisis competitivo y del sector industrial es excavar profundamente en el proceso competitivo del sector, es decir, en las fuentes principales de las presiones competitivas y qué tan fuertes son.

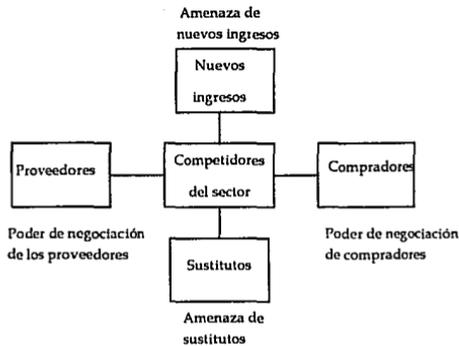
Este paso analítico es particularmente esencial porque los administradores no podrán visualizar el éxito de la estrategia, competitivamente hablando, sin introducirse en las características competitivas del sector y las "reglas del juego" que se manejan en dicho sector.

Las presiones competitivas nunca son precisamente las mismas en un sector que en otro, pero una regla general es que la competencia en un sector está compuesta de 5 fuerzas competitivas.

1. La entrada de nuevos competidores
2. El poder negociador de los proveedores
3. El poder negociador de los compradores
4. La amenaza de productos sustitutos
5. La intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

¹⁶En las referencias 21 y 22 se tiene un análisis profundo de las fuerzas competitivas.

Para poder visualizar la fortaleza e importancia de cada una de las fuerzas competitivas, es necesario llevar a cabo un análisis de las mismas. El modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter es extremadamente útil en el diagnóstico sistemático de las principales presiones competitivas en el mercado.



Elementos para el análisis competitivo

4.1.3.1 Entrada de nuevos competidores

Los nuevos entrantes traen nueva capacidad de producción, el deseo de establecerse un lugar en el mercado y algunas veces recursos sustanciales con los cuales competir; pero éstos se enfrentan a barreras de entrada, a las cuales seguramente tendrán una reacción, de ahí la importancia de prever sus movimientos.

Barreras de entrada:

- Economías de escala, se refiere a las reducciones en los costos unitarios de un producto, en tanto aumenta el volumen de producción. Estas frenan el ingreso al obligar al nuevo entrante a producir a gran escala o a aceptar la desventaja en costo.
- Diferencias propias del producto, la empresas tienen identificación de marca y lealtad de los clientes, derivadas de la publicidad, del servicio al cliente y de las cualidades del producto. Estas obligan al nuevo entrante a realizar grandes gastos para superar esa lealtad.
- Requerimientos de capital, como por ejemplo en manufactura, planta y equipo, capital de trabajo, inventario financiero, créditos a clientes, introducción de publicidad, promoción de ventas, etc. Esto implica que el nuevo entrante requiere de grandes inversiones.
- Acceso a canales de distribución, es difícil que los distribuidores acepten una marca no conocida
- Ventajas absolutas de costo
 - Efectos de la curva de experiencia y la existencia de aprendizaje
 - Acceso preferencial a los insumos necesarios
 - Diseño propio de productos de bajo costo
- Políticas gubernamentales, principalmente cuando se controlan las licencias o permisos, o bien que para exportar tengan que pasar varias regulaciones, control de contaminantes, etc.
- Acceso a tecnología, los nuevos entrantes tienen que hacerse de patentes, técnicas de manufactura, etc.
- Restricciones del mercado internacional y tarifas, como son reglas antidumping, requerimientos de contenido local y cuotas, mercados protegidos

4.1.3.2 Poder negociador de los proveedores

La fuerza competitiva de los proveedores (fuerte o débil) depende de las condiciones de mercado en su sector industrial y qué tan importante es lo que proveen para el sector industrial de la empresa.

Los proveedores pueden llegar a ser una amenaza competitiva en un sector industrial porque ellos pueden aumentar el precio de la materia prima o reducir la calidad de ésta. Los proveedores pueden llegar a ser poderosos y peligrosos cuando lo que proveen llega a ser una fracción considerable del costo del producto en el sector, es decir, en el proceso de producción o en los efectos de la calidad. También cuando pueden llegar a lograr una integración hacia adelante y producir los bienes del sector, mejor y más barato. Puede darse el caso perjudicial para el sector cuando todos los proveedores no quieren mejorar su capacidad de producción o su calidad.

La fuerza competitiva de los proveedores disminuye grandemente si lo que venden es un producto estándar disponible en un mercado abierto con muchos proveedores con amplia capacidad de surtir órdenes, ya que la empresa puede escoger el más favorable y dar concesiones.

Esto también se da cuando hay buenos sustitutos, que ofrecen mejor precio, calidad mejorada o mejorable, desarrollo de nuevos productos y servicio. Si la compañía se hace un buen proveedor, se pueden lograr beneficios mutuos de lealtad, inventarios justo a tiempo, mejora de la calidad, etc.

4.1.3.3 Poder negociador de los compradores

Los compradores compiten con el sector industrial, forzando a la baja de precios, negociando mayor calidad o más servicios, haciendo que la lucha entre competidores sea más fuerte, esto a expensas de la rentabilidad del sector.

El poder negociador de los compradores es fuerte cuando:

- Se tienen grandes compradores, que ponen condiciones como concesiones en precio y otros términos.
- Es fácil cambiar a productos sustitutos
- Hay muchos vendedores
- Negocian precio, calidad y servicio
- Pueden prescindir del producto que ofrece el sector
- El producto es estándar
- No se incurre en costos por cambiar de proveedor
- Si devenga bajas utilidades
- Hay una real amenaza de integración hacia atrás

4.1.3.4 Amenaza de productos sustitutos

Esta se presenta en un sector industrial que tiene competencia cercana con firmas de otro sector industrial debido a que sus productos son buenos sustitutos, y los compradores se sienten atraídos por los incentivos, la disponibilidad, el precio, la publicidad, la calidad, el servicio y/o el aspecto, que ellos ofrecen.

Para evaluar su impacto hay que comparar el crecimiento en ventas, los planes de expansión de capacidad y la rentabilidad.

4.1.3.5 Intensidad en la rivalidad entre los competidores existentes

Esta es el tipo convencional de competencia, en la cual una compañía trata de quitarle clientes a otra. Estrategias como competencia de precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos, incremento en el servicio al cliente, etc., son comúnmente usadas para atraer clientes de los competidores, y así fortalecer su posición en el mercado y ganar competitividad de las debilidades de otras firmas.

El enfoque competitivo sirve para: hacerse de un éxito en el mercado, hacer movimientos ofensivos para asegurar ganar competitividad sobre otras firmas y movimientos defensivos para proteger su posición competitiva.

El análisis del ambiente competitivo requiere que se enuncien las fortalezas de cada una de las 5 fuerzas competitivas.

El impacto colectivo de estas fuerzas determina cómo está la competencia en un mercado dado y por lo tanto el atractivo del sector. Un sector no es atractivo cuando en el sector se da la más brutal competencia, esto ocurre cuando hay vendedores fuertes, barreras para entrar débiles, competencia de sustitutos y los proveedores y clientes tienen una alta capacidad de poder negociador.

El reto en la elección de una estrategia competitiva es saber como ganar ventaja sobre los rivales. Una gran complicación para ese éxito es contemplar qué estrategia están usando sus rivales y qué recursos respaldan esa estrategia, es decir, conocer las fortalezas y estrategias competitivas de los rivales, No hay que olvidar que ante cualquier estrategia que se tome los rivales contestan con movimientos ofensivos o defensivos, ya que la competencia en el mercado es una batalla de campo económica.

4.1.3.6 Analizando las posiciones competitivas de las compañías rivales ¹⁷

Una técnica para revelar las posiciones competitivas de los participantes en un sector es el mapeo de grupos estratégicos. Esta herramienta analítica sirve de puente entre ver al sector como un todo y considerar la posición de cada empresa separadamente. Esto es conveniente cuando un sector es grande con muchos competidores, y no resulta práctico examinar profundamente a cada uno.

¹⁷ Ver referencias 23 y 25

Un grupo estratégico consiste de esos rivales con enfoques competitivos y posiciones en el mercado similares. Como por ejemplo un grupo estratégico puede tener línea de productos comparable, usar el mismo tipo de canales de distribución, tener el mismo grado de integración vertical, ofrecer a sus compradores servicio y asistencia técnica similar, usar esencialmente los mismos atributos de productos en tipos de compradores similares, depender de tecnología idéntica y/o vender en el mismo rango precio - calidad.

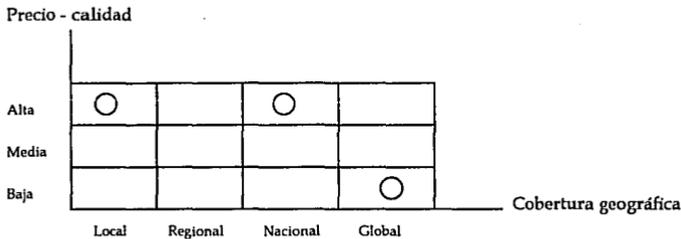
El procedimiento para la construcción de un mapa de un grupo estratégico es:

1.- Identificar las características competitivas que diferencian a las empresas del sector.

Variables típicas son:

- precio - calidad (alta, media, baja)
- cobertura geográfica (local, regional, nacional, global)
- grado de integración vertical (ninguna, parcial, completa)
- línea de productos (ancha, angosta)
- uso de canales de distribución (uno, algunos, todos)
- grado de servicio ofrecido(ninguno, limitado, completo)□

2.- Poner a las empresas en un mapa con dos variables usando pares de estas características como ejes cartesianos. Esto permite visualizar fortalezas y debilidades, fuerzas directoras e identificar a los más cercanos competidores.



Ejemplo de mapeo

De los más cercanos, identificar las estrategias y las acciones que han tomado recientemente para poder predecir cuáles son sus objetivos estratégicos y sus siguientes movimientos.

Categorizando los objetivos y las estrategias de los competidores

Cobertura competitiva	Intensiones estratégicas	Objetivo de participación de mercado	Posición competitiva	Postura estratégica	Estrategia competitiva
<ul style="list-style-type: none"> •Local •Regional •Nacional •Global 	<ul style="list-style-type: none"> •Convertirse en líder •Mantener su posición actual •Sobrevivir 	<ul style="list-style-type: none"> •Expansión via adquisiciones y crecimiento interno •Proteger el actual 	<ul style="list-style-type: none"> •Fuerte •Media •Débil 	<ul style="list-style-type: none"> •Ofensiva •Defensiva •Conservadora 	<ul style="list-style-type: none"> •Liderazgo en costo •Diferenciación •Enfoque

4.1.4 Sumario del análisis del sector y de las fuerzas competitivas



4.2 Estrategias competitivas ¹⁸

Las estrategias competitivas se enfocan a desarrollar estrategias contra la rivalidad de los competidores existentes, para superar a las otras empresas que intervienen en el sector industrial. La llave para la formulación de estrategias competitivas es apreciar las oportunidades y riesgos de un sector industrial, resultado del análisis competitivo y del sector industrial.

Todas las empresas quieren competir satisfactoriamente y ganar mercado, pero cada compañía tiene una situación particular y un ambiente de mercado diferente, entonces su estrategia competitiva tiene variaciones.

Porter sugiere tres enfoques básicos competitivos los cuales pueden ser usados uno a uno, o en combinación:

- Hacer una empresa productora de bajo costo (liderazgo en costo)
- Perseguir una diferenciación basada en ventajas como calidad, desarrollo, servicio, estilo, superioridad tecnológica, etc. (diferenciación)
- Enfocarse a un estrecho nicho de mercado y ganar competitividad por la categorización de las necesidades de los compradores y atenderlos mejor que sus rivales (enfoque o alta segmentación)

		Ventaja competitiva	
		Costo más bajo	Diferenciación
Panorama competitivo	Objetivo amplio	1.Liderazgo en costo	2.Diferenciación
	Objetivo limitado	3A.Enfoque de costo	3B. Enfoque de diferenciación

Estrategias genéricas

Internamente una estrategia competitiva envuelve tomar acciones para desarrollar herramientas y capacidades necesarias para asegurar la ventaja competitiva. El éxito de una estrategia competitiva usualmente se da teniendo como finalidad la creación de una competitividad distintiva en el desarrollo de una o más actividades funcionales de la compañía, y usando esta competitividad como base para crear y superar la ventaja competitiva de otros rivales. Una competitividad distintiva es algo que la compañía hace especialmente bien en comparación con sus rivales.

¹⁸ Véase referencias 21 y 22

Características distintivas de cada una de las estrategias genéricas

Característica	Liderazgo en costo	Diferenciación	Enfoque
Mercado	Amplio segmento de mercado	Amplio segmento de mercado	Estrecho segmento de mercado, en el cual los compradores tienen necesidades y preferencias diferentes al resto del mercado
Ventaja competitiva basada en:	Menores costos de producción que los competidores	Una habilidad de ofrecer a los compradores algo <i>diferente</i> que el resto de los competidores	Ofrecer al segmento menores costos, o en una habilidad se satisfacer los requerimientos del segmento mejor que lo que se ofrece al resto del mercado
Línea de productos	Productos básicos con pocos lujos pero aceptable calidad	Variados productos, enfatizando lo cambiante de sus características distintivas	Productos especializados en satisfacer las necesidades del segmento
Producción	Continua reducción de costos sin sacrificar lo aceptable de la calidad y las características esenciales	Creando maneras de dar valor agregado a los compradores	Hecha para el segmento que se atiende
Mercadotecnia	Haciendo saber que lo que distingue al producto es el bajo costo	Haciendo notar lo distintivo del producto	Comunicando la habilidad de satisfacer las necesidades particulares del segmento
Estrategia	Precios económicos con nivel aceptable. Todos los objetivos funcionales contribuyen a hacer una ventaja en costo sostenible.	Comunicando los puntos de diferenciación. Innovación y mejoramiento continuo de los productos, para evitar los competidores imiten. Usar la diferenciación para crear imagen y reputación.	Dedicada a servir al segmento mejor que los competidores.

Las características y requerimientos que debe de tener una empresa para llevar a cabo cada una de las estrategias se muestran en la siguiente tabla.

Estrategia genérica	Características organizacionales	Requerimientos organizacionales
Liderazgo en costo	Capital para inversión Buena ingeniería de proceso Intensiva labor de supervisión Diseño de productos fáciles de manufacturar Sistemas de distribución de bajo costo	Fuerte control de costos Reportes de control detallados y frecuentes Estructura organizacional y responsabilidades bien definidas Plan de incentivos por el logro de objetivos cuantitativos
Diferenciación	Fuertes habilidades de mercadotecnia Buena ingeniería de productos Creatividad Fuerte capacidad para las investigaciones básicas Reputación de calidad o liderazgo tecnológico Fuerte cooperación con sus canales de distribución	Fuerte coordinación entre investigación y desarrollo, diseño de productos y mercadotecnia Plan de incentivos basados en medidas subjetivas Fuerte motivación de los empleados.
Enfoque	Combinación de las anteriores características, dirigidas a la estrategia particular	Combinación de los requerimientos anteriores, dirigidos a la estrategia particular

Riesgos de las estrategias genéricas

Riesgos del liderazgo en costo	Riesgos de la diferenciación	Riesgos del enfoque
El liderazgo de costos no es sostenido porque los competidores imitan, la tecnología cambia, etc.	La diferenciación no es sostenida porque los competidores imitan	La estrategia de enfoque se imita. El segmento objetivo se hace poco atractivo
Los competidores logran menores costos	Los competidores logran ofrecer mayor diferenciación	Nuevos enfocadores subsegmentan al sector
La empresa no considera cambios en las necesidades de los clientes	Las diferenciación se vuelve intrascendental para los consumidores	El segmento prefiere lo que se ofrece en el resto del mercado

4.2.1 Liderazgo en costo

Esta estrategia es tal vez la que se sigue con mayor frecuencia, pero en realidad es apropiada para empresas con una producción grande en su sector industrial, a pesar de la presencia de fuertes fuerzas competitivas.

Para realizar una ventaja en costo, el costo acumulativo de la firma a través de su proceso productivo debe ser menor que el de sus competidores.

Las consideraciones que se deben tomar en cuenta para hacerse de una ventaja en costo son:

- Acceso preferencial a materias primas
- Búsqueda de mano de obra barata
- Procedimientos de entrenamiento, para incrementar la eficiencia
- Estar alerta de las innovaciones tecnológicas
- Participación alta en el mercado
- Fuertes inversiones en instalaciones y equipo moderno
- Reducción de costos indirectos
- Fuerte supervisión en el control de costos
- Diseño de productos fáciles de manufacturar
- Mantener una línea de productos relacionados
- Sistemas de distribución de bajo costo

El éxito usualmente se da porque la empresa sigue cualquier camino para ahorrar costos; además de que se tiene una cultura organizacional muy consciente en el costo, simbólicamente reforzada con disciplina, limitados adornos, intolerancia al desperdicio, intensiva inspección de los requerimientos de presupuesto, amplia participación de los empleados en los esfuerzos de control de costo, mejoramiento de los procesos para el ahorro de costo, eliminación de las actividades innecesarias, etc.

Ser un productor de bajo costo da algunas defensas atractivas contra las 5 fuerzas competitivas:

- Respecto a los rivales, una compañía de bajo costo está en la mejor posición de competir ofensivamente en base al precio, para defenderse contra condiciones de guerra de precios, usar la ventaja de bajo precio como instrumento para arrebatar ventas (y participación en el mercado) a los rivales, y aumentar su promedio de ganancia en mercados donde la competencia de precios esta floreciendo. Además de que la empresa puede ejercer gran influencia en el precio base del sector industrial.
- Respecto a los compradores, ya que obtiene lealtad de ellos, incluso cuando los rivales hacen ofertas.

- Respecto a los proveedores, un productor de bajo costo está más aislado del poder negociador de los proveedores si su gran eficiencia interna es la primera razón de su ventaja en costo.
- Respecto a los nuevos entrantes, la empresa puede bajar el precio para hacer aumentarlas las barreras de entrada.
- Respecto a los sustitutos, éstos no pueden ganar mercado, por la ventaja que da el costo, además de la lealtad que se crea en los clientes.

Una estrategia competitiva basada en el liderazgo de bajo costo es particularmente poderosa cuando:

- 1.- La competencia en precio con respecto a sus rivales en una fuerza competitiva dominante
- 2.- El producto del sector es esencialmente estandarizado, de un tipo común disponible en varios vendedores (condición que hace capaces a los compradores de comprar al mejor precio)
- 3.- Existen pocas maneras de hacer un producto diferenciado que dé valor a los compradores; a los compradores no les importa mucho las diferencias de marca a marca.
- 4.- Muchos compradores usan el producto de la misma manera y se tienen requerimientos de uso comunes
- 5.- Los compradores tienen la flexibilidad de comprar al mejor precio
- 6.- Los compradores tienen gran poder negociador por precio.

Los principales riesgos del liderazgo en costo se dan cuando:

- Surgen innovaciones tecnológicas las cuales abren reducciones en costo que nulifican las inversiones realizadas y la ganancia de eficiencia.
- Los rivales pueden de una manera fácil o no muy costosa imitar los métodos de los productores de bajo costo, haciendo la ventaja de corta vida.
- Los productores de bajo costo se obsesionan por el bajo costo y descuidan el comienzo de cambios significativos en el mercado. Como por ejemplo que aumente la preferencia de los clientes por una mayor calidad o servicio; que surjan por parte de los competidores cambios ingeniosos en el uso del producto; y que la tendencia de la sensibilización al precio, por parte de los consumidores, vaya a la baja.

4.2.2 Diferenciación

Involucra la creación e introducción a un mercado grande de productos especiales. Este enfoque incluye el desarrollo de una imagen de marca única (Levi's), el uso de tecnología única (Machintosh), una presentación única, el uso de canales de distribución únicos, el ofrecimiento de servicio especial a clientes, o alguna otra característica especial. En otras palabras, la clave de la diferenciación es obtener una ventaja diferencial que sea realmente percibida por los consumidores.

El mercado recomendable para esta estrategia debe tener necesidades y preferencias que no son satisfechas completamente con productos estandarizados.

Un diferenciador exitoso estudia el comportamiento y necesidades de los compradores cuidadosamente para aprender a que aspectos le dan importancia o valor. Entonces la compañía incorpora uno o varios de esos aspectos distintivos en sus productos para superar su marca de las marcas de los rivales. Una diferenciación exitosa da a la firma:

- La oportunidad de determinar el precio de su producto, y/o
- Vender más unidades por la marca, y/o
- Ganar la lealtad de sus compradores

La diferenciación aumenta la rentabilidad cuando el costo asociado corresponde a la diferenciación realizada, es decir, la diferenciación se vuelve no satisfactoria cuando la diferenciación que persigue la firma no es valorada por los clientes que son justificados en incurrir en el costo.

Cualquier cosa que una empresa pueda hacer para crear un valor al comprador representa una base potencial para la diferenciación

- crear atributos que den valor al producto a un costo aceptable
- incorporar atributos que realcen el desarrollo del producto o lo hagan más económico de usar
- incorporar aspectos que aumenten la satisfacción del comprador de manera tangible o intangible durante su uso

La diferenciación es una estrategia viable para incrementar la participación en el sector debido a que se crea una posición defensiva en contra de las 5 fuerzas competitivas.

Contra las estrategias de rivales, la diferenciación provee de amortiguadores porque los compradores llegan a ser leales a la marca o al modelo que les gusta más y están dispuestos a pagar por él.

Da barreras para la entrada de nuevos competidores, por la lealtad de los clientes; mitiga el poder de los compradores porque ellos se sienten atraídos por el producto; ponen a la firma en mejor posición para defenderse de la amenaza de sustitutos; las compañías pueden subir el precio del producto y obtener una ganancia mayor que les da una posición económica fuerte para defenderse o contrarrestar el poder de los sustitutos.

Hay que tener presente que se deben de crear habilidades distintivas que no puedan imitar fácilmente los competidores, esto será la base para el éxito a largo plazo de la diferenciación. Las áreas donde se debe reforzar la diferenciación para producir una competitividad distintiva a largo plazo son:

- Habilidad de comercialización
- Ingeniería de producto para lograr diseños novedosos
- Alta calidad
- Apoyo al cliente
- Fuerte capacidad de investigación
- Reputación empresarial y de marca
- Alta capacidad creativa

La diferenciación trabaja mejor en situaciones donde:

- Hay muchas maneras de dar diferenciación al producto o al servicio y los compradores perciben el valor de esas diferencias.
- Las necesidades y usos del producto son diversos
- Pocos rivales siguen la estrategia de diferenciación

Los compradores a veces pagan por algún valor que ellos no perciben, no importa que tan reales puedan ser los extras que se dan. Ejemplos de las señales de valor son: reputación, atractivo de empaque, que tan anunciada y conocida sea la marca, presentaciones de venta, el atractivo de la calidad asociada, la lista de clientes que se tenga, la participación en el mercado, el tiempo que lleva el negocio, que tanto el precio denota calidad, profesionalismo, apariencia y personalidad de vendedores. Son importantes cuando:

- La diferenciación es difícil de cuantificar
- Los compradores van a realizar la primera compra
- La recompra no es frecuente
- Los compradores no son sofisticados

Un vendedor que ofrece poco valor pero muchas señales puede comandar el precio más que uno que da mucho valor pero tiene señales pobres. Si los compradores ven poco valor en el producto cambian por los productos de bajo costo.

4.2.3 Enfoque

Es esencialmente una estrategia de segmentación de mercados, en la cual se busca que los productos que ofrece la empresa resulten atractivos solo para uno o pocos grupos de consumidores o compradores. La lógica de este enfoque es que la empresa que limita su atención a uno o a unos cuantos segmentos de mercado puede servirlos mejor que empresas que buscan participación entrando al mercado sin una estrategia como esta.

El enfoque empieza por escoger un nicho de mercado donde los compradores tienen preferencias o requerimientos distintivos. El nicho puede ser definido por características del consumidor (edad, sexo, estilo de vida, etc.), geográficas (localidad, región, país, clima, grado de desarrollo, etc.), de canal (mayoristas, minoristas, etc.), por requerimientos especializados en el uso del producto o por atributos especiales del producto que aparecen solo en miembros del nicho.

La base del enfoque para una ventaja competitiva puede ser:

- Dar un costo más bajo que los competidores en el servicio del segmento de mercado,
- Una habilidad de ofrecer a los miembros del nicho algo diferenciado.

Una estrategia de enfoque basada en bajo costo depende de atender a un segmento satisfaciendo sus requerimientos a menor costo comparado con el resto del mercado.

Perseguir una ventaja en costo vía el enfoque funciona bien cuando la compañía puede encontrar maneras de bajar costos significativamente limitando su base de clientes a un segmento de compradores bien definido.

Una estrategia de enfoque basada en diferenciación depende de atender a un segmento que demanda productos con atributos característicos.

El enfoque resulta atractivo cuando:

- El segmento es lo suficientemente grande para ser rentable
- El segmento tiene un buen potencial de crecimiento
- El segmento no es crucial para el éxito de los competidores grandes
- La firma enfocada tiene las habilidades y recursos para servir efectivamente el segmento.
- El enfoque puede dar respuesta a los retos de los compradores y tiene una habilidad superior de servir a éstos.

Las habilidades especializadas del enfocador en servir a un nicho de mercado proveen una base para defenderse contra las cinco fuerzas competitivas. Los rivales no tienen la misma habilidad de servir a la clientela a la cual esta enfocada la firma. La competitividad distintiva de la firma enfocada hace una barrera de entrada al nicho de mercado, así como una barrera para la entrada de sustitutos. Pierden poder los compradores porque sus necesidades están bien satisfechas.

Los riesgos de la estrategia de enfoque son:

- - La posibilidad de que varios competidores encuentren maneras efectivas de hacer enfoque sirviendo un mercado pequeño
- Que las preferencias y necesidades de los compradores del nicho cambien a productos con atributos que se dan en todo el mercado
- Que los rivales se interesen por el mismo atractivo del segmento
- El diferencial de costo entre el liderazgo en costo y el servir a un segmento se amplía, eliminando así la ventaja de estar enfocado
- Los competidores encuentran submercados dentro del mercado objetivos y ponen fuera de foco a la empresa concentrada.

4.2.4 Estrategias ofensivas y defensivas

Existen algunas maneras básicas para construir o adoptar una estrategia ofensiva en contra de los competidores entre las que se mencionan:

- Atacar las fortalezas de los competidores, precio-precio, modelo-modelo, táctica promocional-táctica promocional.
- Hacerse de las fortalezas de los rivales débiles. Para esto hay que comparar el costo con los beneficios que se lograrán
- Atacar las debilidades de los competidores, esto es, concentrar las fortalezas y recursos directamente a atacar las debilidades de los rivales
- Creando nuevos segmentos de mercado, aprovechando las brechas entre los líderes en el mercado
- Expandirse en nuevos mercados geográficos, tratando de crear nuevos segmentos con la introducción de productos con diferentes atributos y desarrollando apariencias que el comprador encuentre que lo satisfacen mejor, +
- Aprovechando o adquiriendo ventaja en la siguiente generación de tecnología para sustituir los productos y los procesos productivos.

La idea es ganar una ventaja en el primer movimiento en la nueva perspectiva de la fuerzas competitivas, como puede ser:

- ◆ Expandir la capacidad de producción
- ◆ Haciéndose de los mejores proveedores (integración hacia atrás)
- ◆ Asegurando las mejores localizaciones geográficas
- ◆ Obteniendo prestigio de los clientes
- ◆ Establecer una imagen psicológica en los clientes que sea única y difícil de copiar
- ◆ Asegurando o dominando el acceso a los mejores distribuidores

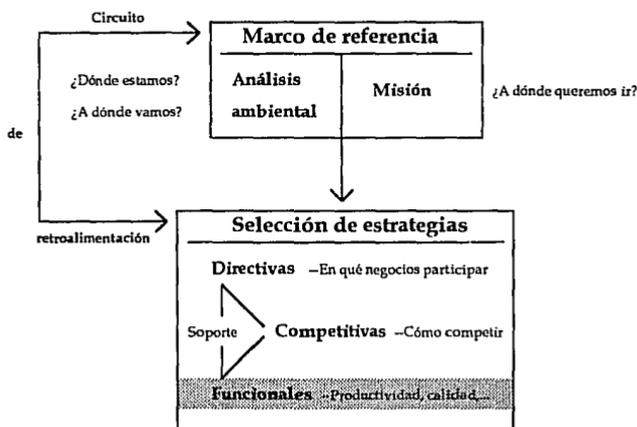
Así también se pueden usar estrategias defensivas en donde el propósito es bajar el riesgo de ser atacado y bajar la intensidad de cualquier ataque. Para esto se recomiendan algunas estrategias:

- * Ampliar la línea de productos para cerrar los nichos vacantes y las distancias entre demandantes
- * Mantener los precios bajos y cercanos a los de los competidores
- * Hacer tratados exclusivos con proveedores y distribuidores (para evitar que los competidores usen los mismos)
- * Satisfacer a proveedores y distribuidores en volumen
- * Mejorar o dar mejores oportunidades de pago a vendedores y compradores
- * Reducir tiempos de entrega
- * Incrementar la cobertura de la garantía
- * Patentar la tecnología
- * Manteniendo una participación en alternativas tecnológicas
- * Proteger la tecnología de producción y la manera de producir
- * Comprar reserva de recursos naturales en exceso
- * Dar una publicidad constante para mantener la participación actual en el mercado

Por último cabría mencionar que es importante saber cuando competir y cuando cooperar, esto es algo así como "si no puedes con el enemigo únete". Las estrategias de unión o fusión se mencionaron en el capítulo anterior, aquí únicamente se hace el recordatorio de que no siempre se debe pensar en la opción de competir agresivamente, sino que el considerar la unión con otra empresa puede resultar favorable para ambas, ya que pueden competir más efectivamente en contra de los competidores comunes.

Capítulo 5: Estrategia funcional

Las estrategias funcionales tienen el propósito de definir la manera en la cual cada área funcional del negocio va a contribuir en el logro de los objetivos de la empresa. Este capítulo presenta recomendaciones para definir las acciones requeridas para hacer realidad las propuestas hechas en capítulos anteriores. Así también, por considerarse parte de una estrategia funcional se presentan aspectos metodológicos de planeación para la solución de problemas o el mejoramiento de la operación de una empresa.

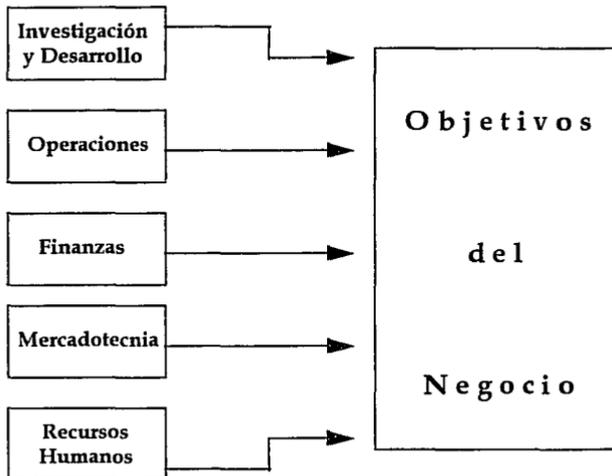


5.1 Marco para el diseño de estrategias funcionales ¹⁹

El fracaso de muchas empresas surge de su incapacidad de traducir sus objetivos en los pasos requeridos para llevarlos a cabo. Otra causa común de fracaso en las empresas, es que no tienen una clara idea de qué resultados concretos se necesitan para realizar su estrategia.

Hasta este momento se han determinado los objetivos que se desean, sin embargo, no se ha mencionado cómo detallar actividades específicas para lograr lo anterior. Es importante entender que no se va a vislumbrar éxito alguno hasta que no se implanten adecuadamente las ideas y propuestas que se tengan. El propósito de una estrategia funcional es ayudar a plasmar adecuadamente los planes y proyectos requeridos para hacer realidad los objetivos planteados en los capítulos anteriores. Así entenderemos que la estrategia funcional es uno de varios resultados relacionados que contribuyen a uno mayor, (objetivo de la empresa), es por esto que una estrategia funcional debe verse como un conjunto de trabajos que se requieren o tareas necesarias para alcanzar un objetivo dado.

Para diseñar una estrategia funcional se debe comenzar especificando las grandes tareas que cada área funcional debe realizar para lograr el objetivo del negocio.



¹⁹Ver referencias 4, 8, 12 y 19.

Las estrategias funcionales deben ser ideadas por especialistas en cada área funcional, sin olvidar que en el diseño de éstas se debe guardar un patrón coherente y coordinado para todas las áreas funcionales, con el fin de unificar esfuerzos para lograr la sinergia.

Todas las compañías varían en la organización y responsabilidades de sus áreas funcionales, sin embargo las áreas funcionales más comunes son investigación y desarrollo, operaciones, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos. A continuación se presentan algunas sugerencias de las responsabilidades estratégicas para dichas áreas.

Estrategias de investigación y desarrollo

En algunos sectores industriales, las organizaciones no crecen o a penas sobreviven sin nuevos productos. Los nuevos productos pueden ser muy rentables para una organización pero I&D puede llevarse mucho tiempo, es costosa y riesgosa. Se han encontrado estimaciones que solo 1 de cada 7 ideas de nuevos productos se hacen para el mercado. Entonces el tiempo y dinero invertido en I&D de las otras 6 ideas incrementa en mucho los costos de I&D. Además de que en promedio del 30 al 35% de los nuevos productos fallan después de haber sido introducidos al mercado. Es por esto que las estrategias de innovación, aquellas que se enfocan fuertemente al desarrollo de nuevos productos, pueden resultar muy riesgosas. Por esta razón muchas organizaciones usan las estrategias de imitación, esto es, copian rápidamente nuevos productos competitivos que están bien hechos. Así se reducen en mucho los costos de I&D, mejorando significativamente la posición competitiva.

Estrategias de operaciones

Especialistas en esta área se enfocan a la toma de decisiones acerca de los requerimientos de la capacidad de planta, distribución de planta, manufactura y procesos de producción, y requerimientos de inventario. Dos importantes aspectos son controlados: los costos y el mejoramiento de la eficiencia en las operaciones de la planta.

Estrategias financieras

Especialistas financieros son responsables del pronóstico y la planeación financiera, de la evaluación de los pronósticos de inversión, de la seguridad financiera para varias inversiones y del control de recursos financieros. Los especialistas financieros contribuyen a la formulación de estrategias haciendo el avalúo del impacto rentable potencial de las alternativas estratégicas y evaluando la condición financiera de la empresa.

Estrategias de mercadotecnia

Los especialistas en mercadotecnia se enfocan a determinar los mercados apropiados para lo que ofrece el negocio y en desarrollar efectivamente los 4 principales elementos estratégicos que son: precio, producto, promoción y canales de distribución.

Estrategias de recursos humanos

En general, la función de recursos humanos es captar, determinar, motivar y contratar el número y tipo de empleados que requiere el negocio para funcionar efectivamente.

Esta estrategia como otras estrategias se basan en el análisis interno y externo. El análisis externo incluye actividades como mantenerse al tanto del desarrollo de leyes y regulaciones que afectan a los empleados, estudiar los cambios en los sindicatos laborales y las negociaciones de éstos, y analizar los cambios en el mercado laboral. El análisis interno incluye investigar los problemas específicos en áreas que presenten baja productividad, alta rotación de personal y altos índices de accidentes de trabajo. También incluye el trabajo de analizar y proponer cambios en el clima y la estructura organizacional, tratando de conseguir las características de las compañías eficientes.

Diseñar estrategias funcionales no es un trabajo sencillo, primeramente se tiene que tener muy claro el objetivo que se va a lograr, posteriormente se debe plantear las metas que se han propuesto alcanzar. ¡Cómo se va a hacer algo antes de saber qué debe hacerse!

Ya planteadas las metas de cada área funcional, se procede a llevar a cabo un ejercicio creativo para establecer cómo van a lograrse las metas mencionadas.

Es importante proponer acciones integrales, que consideren las formas de intervención, la elaboración de programas, presupuestos y diseños requeridos para pasar a la fase de ejecución.

Debido a que las acciones que se propongan son las que se van a implantar y ejecutar, se debe de cuidar que esas acciones sean acordes con las posibilidades reales de la institución, esto es con sus capacidades económicas, administrativas, organizacionales, etc. Es primordial considerar también la cultura y los valores organizacionales del personal que ejecutará los planes que se realicen.

Por otro lado se deben elaborar propuestas convincentes que no tengan omisiones, para que su implantación resulte efectiva. Es importante cuidar el desperdicio de recursos, la pérdida de tiempo y el retraso en la entrega de resultados.

Se deben especificar detalladamente los resultados o realizaciones que se esperan y deben lograrse, estableciéndose los requisitos, la secuencia lógica de resultados, los recursos, tiempos de

ejecución y los responsables. La planeación de actividades debe ser lo suficientemente flexible para permitir ajustes con los cambios que se vayan presentando.

El establecimiento de resultados es fundamental para la motivación y evaluación de los empleados. Las políticas que se marquen para la realización de los resultados, son importantes para guiar, limitar, dirigir, estimular y restringir el comportamiento del personal.

Cabría mencionar que se debe considerar la cultura organizacional que rija a la empresa; aunque no existe un consenso claro sobre la definición de cultura ella incluye el conjunto de valores, creencias, actitudes, costumbres, normas, personalidades y héroes comunes que caracterizan a una firma. La cultura de una organización puede ser la mejor contribuidora o el peor obstáculo para la ejecución exitosa de estrategias, por ello la importancia de crear estrategias funcionales acordes con la cultura organizacional de la empresa, o bien modificar la cultura organizacional para conseguir un logro exitoso.

Se debe planear el control de resultados que se va a llevar a cabo, definiendo un conjunto de indicadores a través de los cuales sea posible juzgar el estado actual del sistema, el avance logrado y cualquier otro factor que sea considerado clave para el buen cumplimiento del plan.

A menudo las técnicas de administración encadenadas, como el PERT (Program Evaluation Review Technique) y el CPM (Critical Path Method) son muy útiles para el control administrativo de la aplicación de las metas. A continuación se presenta un formato que puede ser de utilidad para el control y especificación de actividades.

Objetivo:		Fecha de elaboración:									
Estrategia funcional	Responsable (s):	Tiempo de ejecución						Parámetros de medición	Presupuesto	Requisitos	Comentarios
Meta:											
Actividades:											
Meta:											
Actividades:											

5.2 Marco para evaluación e implantación de estrategias funcionales ²⁰

Ya propuestas las alternativas de acción de las áreas funcionales se debe verificar su congruencia entre ellas. Así también se debe llevar a cabo una evaluación de: el análisis de factibilidad, la aceptabilidad y la bondad de cada alternativa propuesta. El análisis de factibilidad contempla la disponibilidad de recursos, y la capacidad técnica y organizacional de la empresa. La aceptabilidad considera la viabilidad de las alternativas desde una perspectiva política, social y humana, esto es, tiene que ver con las actitudes y relaciones de los individuos, directivos, grupos de poder, sindicatos, etc. La bondad de la opciones está dada por la oportunidad y grado con que se da cumplimiento a los objetivos, además de la eficiencia y costos con los que se logra. Para llevar a cabo la evaluación de alternativas se deben hacer explícitos los criterios de evaluación, y para cada criterio se debe definir una forma de medición o calificación, definiendo los niveles de deseabilidad y aceptación. Posteriormente se procede a calificar o medir las distintas alternativas, haciendo las comparaciones pertinentes entre ellas. Por último se proponen aquellas alternativas que resulten más apropiadas, mencionando sus ventajas y desventajas.

Una vez evaluada la mejor alternativa se procede a su ejecución e implantación.

El trabajo no termina aquí. se debe dar seguimiento a la ejecución e implantación de los planes midiendo el desempeño de la organización y comparando el progreso real con el progreso previamente planificado de la empresa, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos.

El proceso de revisión comprende el examen de las bases subyacentes en la estrategia de una empresa, en la comparación de los resultados reales con las metas esperadas y en la toma de acciones correctivas para hacer que los resultados concuerden con los planes. Las acciones correctivas pueden incluir el replantamiento de las estrategias, objetivos, metas y políticas o de la misión de la organización.

Llevar el control de los resultados que se están obteniendo lleva a detectar errores, omisiones, cambios en el medio ambiente, variaciones en la estructura de valores, etc., para tomar las acciones correctivas pertinentes.

También es importante tomar en cuenta que ninguna persona u organización puede eludir los cambios. Sin embargo, la sola idea del cambio produce ansiedad ante la perspectiva de pérdidas económicas, incomodidades, incertidumbre y rompimiento de los patrones sociales normales. Casi todo cambio en estructuras, tecnología, personal o procesos interrumpe los patrones cómodos de interacción. Por ello es comprensible que la resistencia a los cambios sea un rasgo innato.

²⁰ Ver referencias 3, 5, 6, 12 y 20.

La resistencia al cambio se puede considerar como la mayor amenaza a la exitosa ejecución de estrategias, pues la ejecución es básicamente un proceso de cambio.

La ejecución acertada de estrategias se basa en la habilidad de los gerentes para desarrollar un clima organizativo conducente al cambio. Como puede ser una estrategia educativa de cambio, la cual presenta información para convencer a la gente de la necesidad del cambio.

Cabe mencionar que ningún plan cumplirá con todo lo previsto, no es posible reducir a cero la incertidumbre, existen cambios organizacionales y ambientales inimaginables; surgen nuevas tecnologías; las soluciones generan nuevos problemas; las metas y prioridades cambian como resultado de cambios en los valores, etc. De ahí que sea necesaria la labor de continua corrección, mejoramiento y adecuación del plan.

Para la revisión de estrategias, primero una firma debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas claves en este estudio deben incluir:

- ◆ ¿Siguen siendo las fortalezas internas todavía fortalezas?
- ◆ ¿Siguen siendo las debilidades internas todavía debilidades?
- ◆ ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?, etc.

Finalmente, se deberán tomar las medidas correctivas requeridas para mejorar la posición estratégica de la firma, tanto externa como internamente.

El monitoreo constante es muy importante. Las empresas exitosas se anticipan y se adaptan a los cambios en forma rápida y efectiva. ¡El éxito presente no es garantía para el éxito futuro! En realidad, el éxito generalmente convierte en obsoleto el comportamiento que llevó a dicho resultado.

El fundamento principal de una revisión efectiva de estrategias es la retroalimentación de información oportuna y adecuada, pues la evaluación no puede ser mejor que la información sobre la cual se basa.

5.3 Estrategias de corrección y mejoramiento

Se considera que parte de la concepción estratégica de una empresa debe comprender técnicas para la resolución de problemas y el mejoramiento continuo de procesos. Existen varios autores que han escrito sobre este tema, entre los cuales se pueden mencionar a Kepner-Tregoe con su libro "El Directivo Racional", a Ackoff con su libro "El Arte de Resolver Problemas", entre otros. Así también las filosofías de calidad que orientan los esfuerzos de todos los integrantes para que quieran y sean capaces de mejorar continuamente los procesos de trabajo, para así garantizar la satisfacción del cliente.

Plantear estrategias que busquen la corrección o mejoramiento de la operación de la empresa es parte de la estrategia funcional de cualquier empresa, ya que no se puede pensar en crecer sin ir corrigiendo o mejorando las funciones que lleva a cabo la empresa.

El procedimiento de corrección de problemas o mejoramiento de una empresa, se puede considerar como un proceso lógico de planeación. Primero se empieza con un diagnóstico de la problemática, que consiste en establecer relaciones causa-efecto que permitan explicar el porqué de las diferencias entre lo que es y lo que debe ser, esto pudo haber sido resultado del análisis interno. Por este medio se identifica sobre qué se puede actuar para corregir o mejorar la funcionalidad de la operación del empresa.

Ya identificado el problema se procede a determinar los requisitos de la solución y proponer diferentes alternativas de solución, se selecciona la mejor alternativa, evaluando éstas de manera similar a la evaluación de estrategias funcionales, se procede a su implantación, revisando cuando sea necesario la eficiencia de la realización de cualquiera de las etapas del proceso de planeación.

Es importante recordar que la clave del éxito en los negocios consiste nada más que en afrontar cara a cara todo problema que se presenta y resolverlo tan pronto como sea posible.

Círculos de calidad ²¹

Los círculos de calidad, se refieren a la formación de grupos, en donde su objetivo va a ser el corregir un problema o bien mejorar un proceso dado. Se recomienda que sean formados por personas que trabajen directamente en el proceso, ya que son ellas las que conocen mejor el mismo, por consiguiente la aportación de sus ideas es más real, además de que se está dando énfasis en la acción ya que está motivando a la gente a participar directamente en el logro de los objetivos de su área funcional, lo que contribuirá al logro de objetivos de toda la empresa.

Algunas recomendaciones para la formación de círculos de calidad son:

- Que haya un jefe del grupo
- Que se formen grupos reducidos que trabajen informalmente
- Que la organización sea flexible, dando libertad de expresión al grupo.
- Que se da gran uso de comunicación informal
- Que se utilice poco papeleo
- Que se hagan juntas informales para la resolución de problemas
- Que el contacto del grupo sea constante e informal

²¹ Ver referencias 9 y 17.

Los jefes de los círculos de calidad necesitan conocer e identificarse con los fines de la empresa, lográndose esto a través de una comunicación con otras personas en todos los niveles de ésta. Los equipos deben estar formados por voluntarios, la duración debe ser limitada y se les debe permitir que fijen sus propios objetivos ya que esto suele ser mucho más productivo. Los grupos no deben exceder de 10 personas. Los grupos operativos se deben formar rápidamente cuando surja algún problema, no debe existir un proceso formal para constituirlo. Una persona pide a otras que entren a su grupo, después ella ayudará a otras personas. La comunicación debe ser abierta. Los participantes deben tener autoridad para contraer compromisos formales. Deben tener voluntad de ensayar y de experimentar, es importante probar antes de ensayar. La acción es importante lo que se gasta ensayando se puede gastar especulando o con los costos que acaree el problema que surgió.

La metodología de trabajo del grupo, puede variar, aquí se enuncia una metodología que es propuesta por varios autores de calidad total.

- 1.- Que se les plantee la situación actual, para que ellos tomen conciencia de la importancia de su colaboración en el futuro de la empresa.
- 2.- Que se les involucre con la importancia de la calidad, por ejemplo el ciclo de calidad de Deming, Planear-Hacer-Verificar-Actuar
- 3.- Que estudien el proceso, una buena manera es con la construcción de un diagrama de flujo
- 4.- Que se defina el enunciado objetivo. Por ejemplo: Reducir el tiempo de facturación
- 5.- Que detecten los errores y sus causas. Se recomienda el uso del diagrama causa efecto de Ishikawa.
- 6.- Que mediante votación encuentren la verdadera causa
- 7.- Que mediante lluvia de ideas, propongan la mejor forma de resolver el problema
- 8.- Que verifiquen que la solución propuesta corrija el problema
- 9.- En caso afirmativo, que la implanten y verifiquen que se establece el proceso. Construir el nuevo diagrama de proceso
- 10.- En caso negativo, regrese al paso 6
- 11.- Que mejoren el proceso, empezando desde el paso 4

La manera de conseguir el éxito que da un círculo de calidad es una comunicación cara a cara, para que la gente se interese por el trabajo, se pueda mantener la credibilidad y se genere entusiasmo. Es esencial dar a conocer las cifras de resultados a todos e intercambiar opiniones con ellos, tomar como obligación el proporcionar formación y oportunidades de promoción, ampliar su horizonte profesional o enriquecer su cultura general, ofrecer seguridad en el empleo y crear programas de incentivos basados en ideas y sugerencias, así como en el trabajo arduo, y establecer un fondo común de recompensas.

Cabría mencionar que se ha podido comprobar que competir entre personas da mejores resultados que competir contra reloj, es por esto que la formación de varios círculos de calidad en la empresa, fomenta la competencia entre ellos y motiva a que cada vez se obtengan mejores resultados

Así mismo es importante considerar que para que las personas se comprometan con una tarea deben de creer que ésta vale la pena intrínsecamente

Inculcar finalidad es un desafío a la creatividad porque implica transformar personas y grupos haciéndoles pasar de neutros y técnicos a partícipes de un sello, una sensibilidad y un compromiso particulares, es un proceso educativo. La finalidad se define con más exactitud por el conjunto de acciones tomadas que por ninguna formulación verbal.

Conclusiones

Este enfoque de planeación estratégica tiene como principal argumento brindar una guía para orientar la adquisición de conocimiento para el diseño de estrategias de cambio para sustentar la toma de acciones hacia el logro de efectos deseables en el futuro.

Se parte de ciertos principios metodológicos de orden general, lo que supone la aplicabilidad de este enfoque en una amplia variedad de empresas, aunque por eso mismo, esta propuesta debe ser revisada y desarrollada en cualquier caso específico.

La aplicación de las partes del proceso de planeación estratégica debe ser objeto de un tratamiento y un desarrollo particular, por lo que en cada caso adquirirá una dimensión y matices particulares, lo debe dar pie a variaciones, refinamientos y combinaciones.

En una época como la actual, que se caracteriza por fuertes y frecuentes cambios, propicia la aparición de nuevos enfoques, el presente trabajo por su carácter genérico permitirá la adhesión de estos nuevos enfoques.

Cabe mencionar que no es posible el conocimiento del futuro, ya que el ambiente no es estable ni el sistema determinístico, por lo que el grado de incertidumbre solo se puede minimizar, a pesar de que se mencionan algunas consideraciones al respecto, queda fuera del enfoque propuesto técnicas para el conocimiento profundo del futuro. Así mismo, no se está considerando qué hacer cuando el conocimiento o la información resulta insuficiente.

Debido a la complejidad de las consideraciones hechas en el capítulo 5, éste sería un tema que se prestaría a un análisis más detallado de la conjunción armónica que se intentó hacer entre los enfoques de implantación de estrategias, corrientes de calidad y planeación normativa.

Este esquema fue elaborado considerando las recomendaciones de varios autores, entre los que destacan Hofer, Porter, Hax, Maljuf, Fuentes y Deming.

Por último se hace la reflexión de que en la adquisición de conocimiento se requiere del acompañamiento de la capacidad imaginativa y creativa de los practicantes para el buen diseño de fines y medios, y por supuesto un genuino deseo propositivo de cambios favorables para el éxito de la empresa.

Bibliografía:

1. Ackoff, Russell., *Rediseñando el futuro*, Limusa, México, 1984.
2. Ackoff, Russell, *Guía para controlar el futuro de la empresa*, Limusa, México, 1986.
3. Ansoff, H.I. *Implanting Strategic Management*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1984.
4. Ansoff, H.I., *Estrategia de la empresa*, Eunsa, Pamplona, 1965.
5. Beckhard, R.D., *Desarrollo Organizacional: Estrategias y modelos*, Fondo Educativo, México, 1973.
6. Bennis, W.G. /y/ B. Nanus, *Líderes*, Norma, Bogotá, 1985.
7. Bowman, Cliff /y/ Asch David, *Strategic Management*, Ed. Macmillan Education, 1987.
8. Certo, Samuel /y/ Peter Paul, *Strategic Management Concepts and Applications*, segunda edición, Ed. Mc. Graw Hill, 1991.
9. Deming, William Edward, *Como Administrar con el Método Deming*, Ed. Norma, México, 1988.
10. Fred, David, *Concepts of Strategic Management*, tercera edición, Boston Publications, 1990.
11. Fred, David, *La Gerencia Estratégica*, Ed. Legis, 1988.
12. Fuentes, Zenón Arturo /y/ Sánchez Guerrero, Gabriel, *Metodología de la Planeación Normativa*, cuarta edición, Serie: Cuadernos de Planeación y Sistemas, No. 1, DEPFI, Facultad de Ingeniería, UNAM, México, 1993.
13. Hax, Harnold /y/ Maljuf, Nicolas, *Strategic Management An integrative Perspective*, Ed. Prentice Hall, 1984.
14. Hax, Harnold /y/ Maljuf, Nicolas, *The Strategic Concept and Process A Pragmatic Approach*, Ed. Prentice Hall, 1991.
15. Hax, Arnold, *Estrategia Empresaria*, El Ateneo, Argentina, 1992.
16. Hofer, Charles /y/ Schendel, Dan, *Planeación Estratégica Conceptos Analíticos*, Ed. Norma, 1985.
17. Ishikawa, Kaoru, *¿Qué es el Control Total de Calidad? La modalidad Japonesa*, Ed. Norma, México, 1986.
18. Lorange, P., *Corporate Planning: An Executive Viewpoint*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1980.
19. Maier, R.F., *Problem solving and creativity*, Brook Cole, Belmont, California, 1970.
20. Peters, T.J. /y/ R.H. Waterman Jr., *En busca de la excelencia*, Lasser, México, 1982.
21. Porter, Michael E., *Estrategia Competitiva Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la competencia*, Ed. CECSA, 1982.
22. Porter, Michael E., *Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*, Ed. CECSA, 1985.

23. Rowe, Mason, Dickel, Snyder, *Strategic Management A Methodological Approach*, tercera edición, Ed. Addison Wesley, 1989.
24. Steiner, George, *Planeación Estratégica Lo que todo director debe saber*, Ed. CECSA, 1983.
25. Thompson, Arthur /y/ Art Strickland III, *Strategy Formulation and Implementation*, Texas: Business Publications Inc., 1983.
26. Yavitz, B. /y/ W.H. Newman, *Estrategia en acción: ejecución política y resultados de la planeación comercial*, CECSA, México, 1982.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA