

01167 2g 8



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**T E S I S**

**TÉCNICAS PARA EL DISEÑO  
DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE**

**MAESTRO EN INGENIERÍA  
(PLANEACIÓN)**

**P R E S E N T A:**

**MARÍA DEL CARMEN SÁNCHEZ REVELES**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**M.I. ARTURO FUENTES ZENÓN**



MÉXICO, D.F.

ENERO DE 1999

270305

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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 esta 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.

---

---

## AGRADECIMIENTOS

---

---

Agradezco muy especialmente al M.I Arturo Fuentes Zenón, por su contribución a la realización de este trabajo, por el entusiasmo que siempre mostró para lograrlo, además de su ayuda y apoyo incondicional en mi formación como profesionista, por darme la oportunidad de colaborar con él y sobre todo por su gran amistad.

A los maestros: Dr. Gabriel Sánchez Guerrero, M.I Javier Suarez Rocha, Dr. Ricardo Aceves García y Dr. Sergio Fuentes Maya, a todos ellos por su tiempo y dedicación, así como su amistad y apoyo.

A mis padres y hermanos por todo lo que representan para mí.

A Dios.

**A FRANCISCO POR SU INMENSO AMOR Y APOYO**

---

---

## ÍNDICE

---

---

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
<b>CAP. 1. PANORAMA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>4</b>
1.1 NIVELES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	4
1.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA	5
<b>CAP. 2. NIVELES DE LA METODOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN</b>	<b>7</b>
<b>CAP. 3. TÉCNICAS PARA LA ESTRATEGIA COMPETITIVA</b>	<b>11</b>
3.1 CONSTRUCCIÓN DE LA CADENA DE VALOR	12
3.2 BENCHMARKING COMPETITIVO	18
3.3 FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	22
3.4 MAPAS PERCEPTUALES	26
3.5 ANÁLISIS STAKEHOLDER	29
3.6 MATRICES PRODUCTO-CONSUMIDOR	34
3.7 CONSTRUCCIÓN DEL VALOR DEL PRODUCTO	40
3.8 MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	44
3.9 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO	49
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>53</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>54</b>

---

---

## INTRODUCCIÓN

---

---

Lo que en términos clásicos se entiende como *Metodología de la Planeación*, está representado por un diagrama de bloques en el que se marcan las distintas etapas de indagación para la estructuración de un plan. Así, con uno u otro orden se plantea el análisis de la situación, la formulación de objetivos, la identificación de alternativas de cambio y la estructuración de los programas de acción.

Luego estas cajas van acompañadas de un texto de cierta amplitud en la que se presentan los detalles y adecuaciones en función del tipo de aplicación al que se dirige.

Desde el punto de vista de la persona que enfrenta una situación específica, con frecuencia estos planteamientos resultan ser demasiado generales, por lo que se requiere de cierto esfuerzo e imaginación para aterrizar tales ideas y diseñar un programa de trabajo, tal hecho ha llevado a algunos autores al diseño de guías y técnicas de planeación con las que se pretende salvar esta dificultad y que pueden presentarse por separado o como un complemento de los materiales a los que en un principio se ha hecho referencia.

En el campo de la planeación estratégica llama la atención que son escasas las técnicas que se ofrecen, fuera del típico análisis de portafolio y del análisis swot. Ante este hecho y considerando el importante papel de las técnicas, se consideró de interés hacer una amplia exploración en busca de cual es la clase de apoyos con los que se pudiera contar, para luego presentarlos de una manera organizada y bajo un formato que facilite su aplicación.

Pues ahora bien, por la amplitud del campo se decidió concentrar la atención en lo que concierne al diseño de la estrategia competitiva, que en forma amplia se contempla el análisis de las fuerzas rivales, la identificación de la ventaja competitiva, el diseño del perfil del producto, el análisis del mercado, y las estrategias de producto-mercado y de mercadotecnia.

Conforme a lo anterior el objetivo de esta tesis, puede ser descrito en los siguientes términos:

Estructurar una propuesta en la que los elementos de carácter metodológico y conceptual para el diseño de la estrategia competitiva, se fortalezca con un conjunto selecto de técnicas de planeación.

Para iniciar este trabajo de tesis es necesario explicar los temas dentro de los cuales se desarrolla el mismo, por tal motivo en el primer capítulo se presenta un panorama de la *Planeación Estratégica*, y en particular de la *Estrategia Competitiva*, la cual incluye el análisis de la industria, análisis del mercado y el perfil del producto. En el capítulo dos se trata el tema de los *niveles de la Metodología de la Planeación*, dentro del cual se explicará el uso de los diferentes términos para definir metodología, con el fin de que se aclare el porqué del uso y alcance del término *Técnicas* en esta tesis.

En el último capítulo se desarrollarán las técnicas que conforman este trabajo, las cuales están ubicadas en las tres partes sobre las que descansa la estrategia competitiva, así como un caso práctico que ilustre cada una de ellas.

---

## CAPÍTULO I

### PANORAMA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

---

En este primer capítulo se hace una breve presentación de la planeación estratégica, y en especial de la estrategia competitiva, que es el tema en el cual se basó este trabajo, con la finalidad de describir en forma general los conceptos que de ella se derivan, así como las partes que la conforman, mismas que se representan en un esquema. Con ello nos adentramos a los que más adelante nos servirá para el desarrollo de las técnicas para el diseño de la estrategia competitiva.

#### NIVELES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La importancia de la planeación estratégica se deriva de la gran cantidad de empresas que han alcanzado un rápido crecimiento y que han logrado mantener una posición en la industria al seguir una estrategia dada.

Así la planeación estratégica nos permite fijar un horizonte dentro del cual lograremos un fin determinado.

La palabra estrategia surge en la antigua Grecia, donde el *strategos* era la persona responsable de los preparativos bélicos, de ahí se consideró a la estrategia como el *arte de dirigir las operaciones militares* y que ahora se aplica a todo aquello que se considere como de la más alta importancia para el éxito o supervivencia de la organización.

Al revisar la palabra estrategia nos damos cuenta de que casi todos los autores cuentan con una definición propia, las cuales varían en cuanto a su nivel de abstracción, contenido y forma.



De lo anterior surgen tres interrogantes clave que giran alrededor de la **competencia**, considerando los niveles jerárquicos de una **organización** (directivo, unidad de **negocio** y operativo).

- ¿En qué negocios conviene competir y como manejar la familia de negocios?
- ¿Cómo competir en cada negocio?
- ¿Cómo mejorar la capacidad competitiva?

Además como el éxito o el fracaso están condicionadas por la habilidad que se tiene para ver hacia adelante, se suman otras dos interrogantes.

- ¿Qué retos se prevén?
- ¿Cuál es la imagen objetivo?

Esto da lugar a los cinco niveles de la planeación estratégica:

- La gran estrategia
- Análisis de oportunidades y amenazas
- Estrategia directiva
- Estrategia competitiva
- Estrategia operativa

## **ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Este trabajo está enfocado a la estrategia competitiva que tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.

Para definir con qué capacidad competitiva se cuenta, cuáles son las necesidades del mercado y qué características debe reunir el producto, el diseño de la estrategia competitiva descansa en tres partes clave:

- Sector industrial: rivales y capacidad competitiva
- Mercado: necesidades y preferencias del consumidor
- Perfil del producto: precio, calidad, servicio, etc.

El sector industrial está formado por el conjunto de firmas que ofrecen productos que son sustitutos cercanos entre sí.

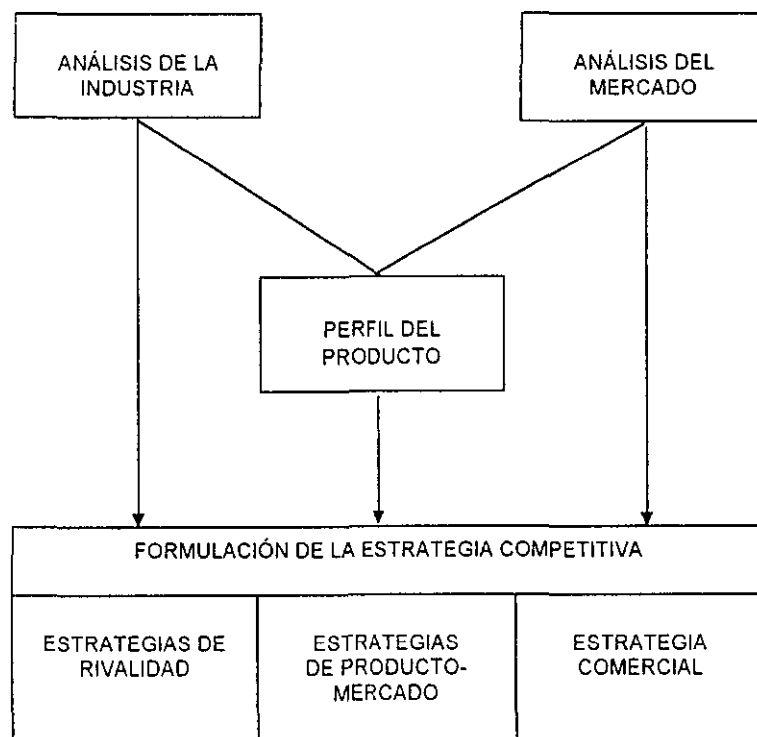
El mercado está integrado por el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto.

El tercer elemento es el perfil del producto y para muchos el eje de la estrategia competitiva, el cual está dado por las características del producto que se pone en el mercado.

Los siguientes puntos se refieren al desarrollo de la estrategia competitiva desde tres puntos de vista:

- Estrategias de producto-mercado: breve descripción de las estrategias de bajo costo, diferenciación y enfoque.
- Estrategias de rivalidad: cómo enfrentar a los oponentes para ganar o defender una posición.
- Estrategia comercial: cómo atraer la atención del cliente y cómo acceder al mismo.

¿Cómo competir en cada negocio?



ESQUEMA PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

---

## CAPÍTULO II

### NIVELES DE LA METODOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN

---

Una vez revisada la parte de la estrategia competitiva, es importante aclarar el uso del término "técnicas" en este trabajo de tesis, por lo que, en este capítulo se presentan los diferentes términos que se utilizan en la metodología de la planeación, así como lo que cada uno de ellos comprende.

En forma amplia la *Metodología de la Planeación* puede ser entendida como el conjunto de postulados, reglas y procedimientos específicos dirigidos a buscar cómo intervenir en una situación.

Este planteamiento da cabida a una gran variedad de propuestas, que se sitúan en distintos niveles en cuanto a su grado de abstracción, detalle y liga con el trabajo práctico, lo que provoca cierta confusión.

Esto explica el uso de otros términos como el de los modelos o esquemas, guías, técnicas, procesos o procedimientos, con los cuales se trata de precisar la clase de propuesta que se maneja, pero sin que se gane la claridad deseada, pues no existe consenso acerca de qué las distingue o cuál es el sentido con el que debe entenderse cada uno de estos términos.

Por tal motivo, resulta de interés elaborar una caracterización de la metodología en distintos niveles, lo que ayudará a entender mejor el papel, alcance y límites de las propuestas que se ubican en cada lugar, además de visualizar como se complementan unas y otras.

Al tomar como ejemplo y punto de partida un trabajo que elabora Grawitz (1975) acerca del uso del término "método" en el campo de las ciencias sociales, en el caso de la metodología de la planeación se identifican cuatro niveles, cuya descripción se presenta a continuación.

## **LA METODOLOGÍA EN UN PLANO CONCEPTUAL**

Este es el nivel más general donde se sitúa la metodología, donde se habla de un conjunto de operaciones intelectuales inherentes al proceso de indagación, además de poner a consideración distintos asuntos básicos del planear: cómo y hasta donde se puede conocer, qué tipos de problemas existen, cómo medir, etc.

De esta manera, más que un procedimiento de trabajo, lo que se ofrece es un marco para pensar, lo que se aleja del terreno de la formulación de objetivos, proyectos y programas concretos de acción.

## **LOS ESQUEMAS METODOLÓGICOS**

Es en este nivel en el que la metodología de la planeación ha recibido mayor atención, en el cuál más que lineamientos específicos y sistematizados para conducir la planeación, lo que se presenta es un esquema con las principales etapas de la planeación, para luego pasar a discutir con amplitud cada una de esas etapas.

Esto hace que ante cualquier problema particular, se requiera de un importante esfuerzo para reducir y ajustar lo que plantea, de manera que la metodología no es susceptible de aplicarse en forma inmediata.

Otro defecto de los esquemas es que la planeación se presenta como una actividad paso a paso, desde la primera etapa cada vez y donde todo esta sujeto a revisión, ignorando el conocimiento, ideas y propósitos que distintas personas ya tienen en mente sobre la situación, lo que vuelve a la planeación una actividad rutinaria, desgastante y dilatada.

Por estas razones no es raro que del lado de los practicantes y de los clientes se califique a estas propuestas como bien formadas, coherentes y lógicas, pero en cierta medida alejadas de su operación en la realidad.

## **GUÍAS DE PLANEACIÓN**

En este nivel la metodología de la planeación se presenta como un conjunto de operaciones bien definidas y sistematizadas, dirigidas a alcanzar un objetivo particular, cuyo valor se justifica en función de su utilidad práctica.

Esta clase de procedimientos ocupa un lugar intermedio entre los esquemas metodológicos y las técnicas, siendo más breves y dando una orientación más firme que los esquemas, pero sin la rigurosidad y limitantes de las técnicas.

Estas guías por lo general cuentan con un facilitador quien conducirá el proceso y un grupo de participantes que aportarán su experiencia y conocimiento sobre la situación, además del uso de distintas técnicas para favorecer la interacción entre los individuos y facilitar la recolección y análisis de la información.

Su desventaja radica en que se manejan como simples recetas con resultados garantizados, dejando fuera de consideración si se reúnen las condiciones necesarias para su aplicación o si realmente el problema a resolver coincide con la finalidad para la que fueron creadas.

### **TÉCNICAS DE PLANEACIÓN**

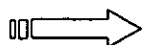
Las técnicas son modos de trabajo estándar, transmisibles y susceptibles de aplicarse repetidamente con resultados bien definidos.

Su principal papel es el de servir como instrumento para llevar a la práctica las propuestas metodológicas de otros niveles.

Estas técnicas pueden ser de carácter tanto matemático como cualitativo, estar sistematizadas en una computadora o basarse en gráficas, etc., como por ejemplo el método de mínimos cuadrados, las gráficas de Gant, la técnica Pert o la simple lluvia de ideas.

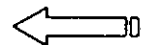
Después de revisar estos cuatro niveles queda claro que podrían abrirse subniveles en cada parte, además de que la frontera entre las partes no es precisa.

Permite entender el porqué, cómo y cuándo de los procedimientos más específicos

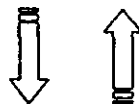


### LA METODOLOGÍA EN UN PLANO CONCEPTUAL

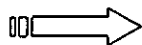
- Discutir el porqué y naturaleza de la planeación
- Comprender los asuntos básicos



Desde una óptica utilitaria carece de valor por vago y confuso

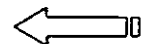


Con el debido ajuste permite cubrir distintos casos.

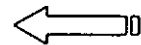


### LOS ESQUEMAS METODOLÓGICOS

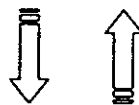
- Brindar un panorama general de la planeación
- Revisar con detalle las distintas etapas



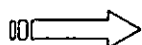
No es susceptible de aplicarse inmediatamente



La planeación puede convertirse en una actividad rutinaria, desgastante y dilatada

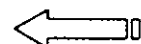


Se le da agilidad a la planeación

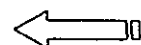


### LAS GUÍAS METODOLÓGICAS

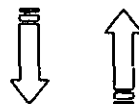
- Ofrecer un conjunto de operaciones sistemáticas y bien definidas
- Anticipar la participación
- Incluir el apoyo de distintos instrumentos



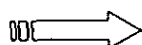
Están dirigidas a fines muy específicos



Pueden llevar a una aplicación mecánica

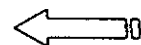


Constituyen el instrumento o auxiliar necesario para llevar a la práctica las propuestas de otros niveles



### LAS TÉCNICAS DE PLANEACIÓN

- Favorecer la obtención y análisis de la información
- Ofrecer procedimientos estándar



Fuera de contexto Su utilidad es discutible

---

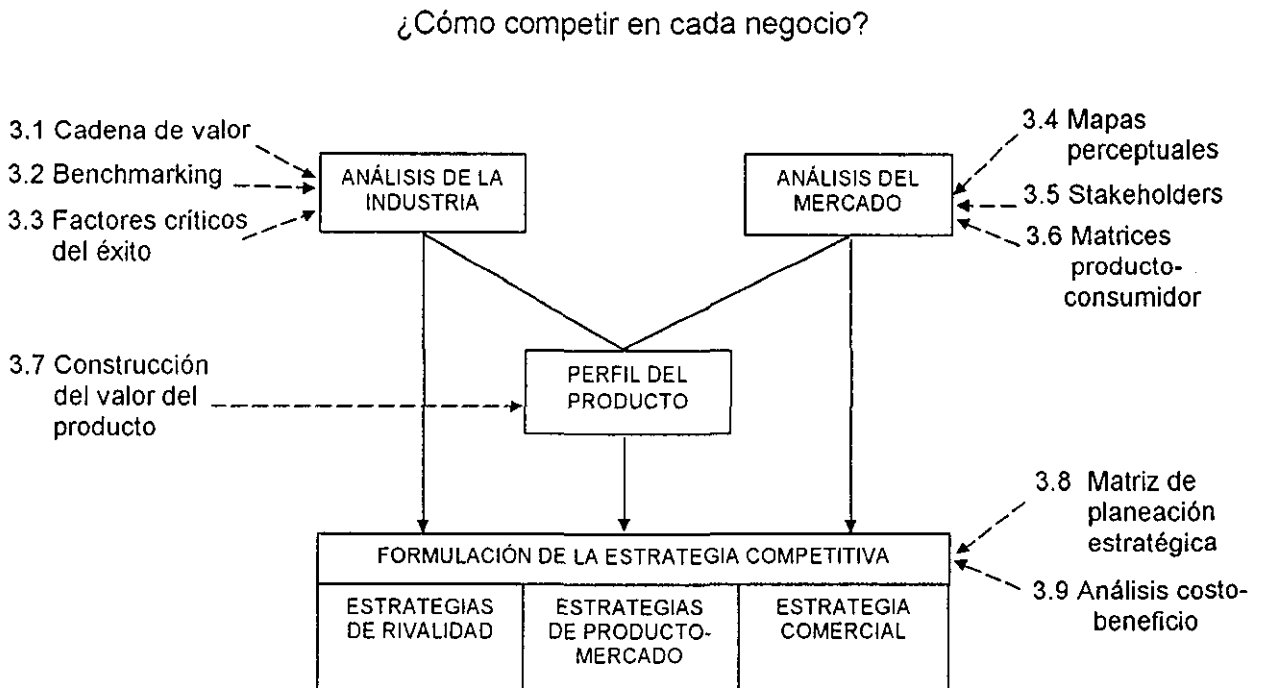
## CAPÍTULO III

### TÉCNICAS PARA LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

---

En este capítulo se hace una breve descripción de algunas técnicas para el diseño de la estrategia competitiva, las cuales fueron obtenidas de una amplia búsqueda en libros y revistas sobre la materia.

Enseguida se presenta el esquema de la estrategia competitiva que esta formada por el análisis de la industria, análisis del mercado y perfil del producto, de igual forma se indica la parte de estudio a la cual está enfocada cada una de las técnicas.



---

### **3.1 CONSTRUCCIÓN DE LA CADENA DE VALOR E IDENTIFICACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA**

---

El análisis de la cadena de valor se deriva de sistemas teóricos. Todas las entes son consideradas sistemas, cada sistema recibe entradas (insumos), realiza el proceso de transformación en ellas y envía estos como salidas (productos y servicios) a otros sistemas. Estas tres actividades forman la cadena de valor, las salidas alcanzan a los consumidores finales de cada unidad de negocio. Las actividades de la cadena de valor en cada subsistema añaden valor a las salidas.

#### **DESCRIPCIÓN.**

Las entradas, transformación y salidas involucran la adquisición y consumo de recursos monetarios, mano de obra, materiales, equipo, terrenos de construcción, administración y dirección. El consumo de estos recursos dados alzan los costos de las unidades de negocio. La diferencia entre un ingreso de las unidades de negocio (valor generado) y los costos (recursos consumidos) producen estos márgenes (valor neto agregado). El margen es generalmente definido como el beneficio de la operación de las unidades. Una unidad eficiente es usualmente indicada por el porcentaje de beneficio total de la inversión.

Las actividades del proceso de transformar entradas en salidas pueden ser clasificadas como actividades primarias y de soporte que todos los negocios deben emprender en alguna forma.

#### **ACTIVIDADES PRIMARIAS**

1. Logística interna. Involucra las relaciones con los proveedores e incluye todas las actividades requeridas para recibir, almacenar y diseminar las salidas (productos), como por ejemplo: manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, y transportación.



2. Operaciones. Comprende los recursos y actividades requeridas para la transformación de entradas en salidas (productos y servicios). La maquinaria, empaque, ensamble y mantenimiento son ejemplos.
3. Logística de salida. Incluye todas las actividades requeridas para recolectar, almacenar y distribuir las salidas. Estas actividades se enfocan primeramente en la entrega a los compradores. Almacenamiento, manejo de materiales, operaciones de entrega y procesamiento de órdenes, son algunos ejemplos.
4. Mercadotecnia y ventas. Son actividades para informar a los compradores acerca de los productos y servicios, inducir a que compren, así como facilitar su compra. Estas actividades se enfocan primeramente en las relaciones informales establecidas entre la firma y los competidores potenciales, tales como precio, selección del canal de distribución, promoción, ventas, etc.
5. Servicio. Incluye todas las actividades requeridas para asegurar la efectividad del producto después de su venta y entrega. Instalación, consultoría, reparación, proveer partes, etc., son ejemplos de estas actividades.

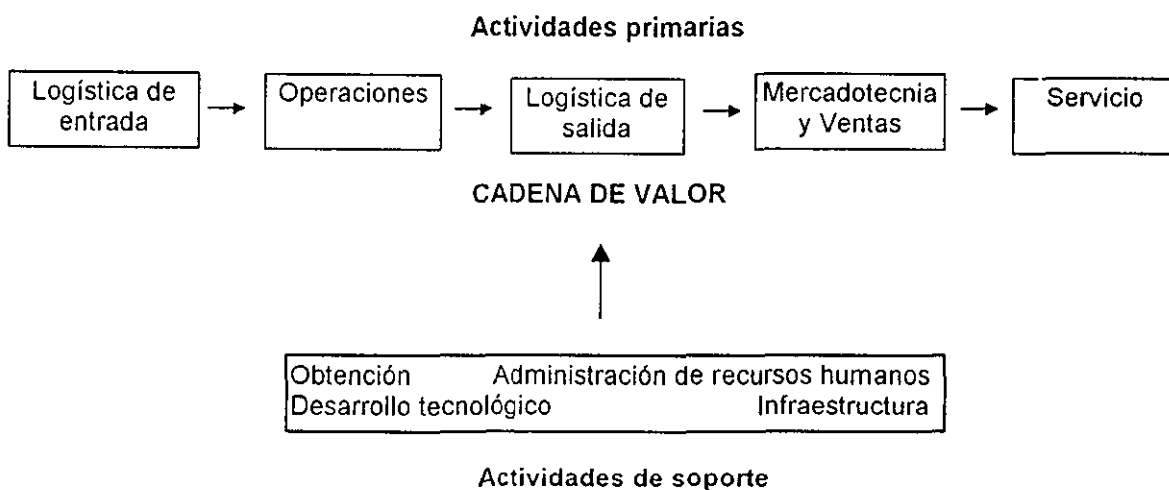
Todas las firmas desempeñan las 5 actividades primarias en algún grado y deben lograr hasta la mínima competencia en cada una, el énfasis depende de la naturaleza del negocio.

#### **ACTIVIDADES DE SOPORTE**

1. Obtención. Esto es la adquisición de insumos o recursos para la firma.
2. Administración de recursos humanos. Consiste de todas las actividades que involucran reclutamiento, capacitación, contratación, desarrollo, indemnización y despido de personal.
3. Desarrollo tecnológico. Este es concerniente al equipo, hardware, software, procedimientos y conocimiento técnico para mantener la transformación de insumos en productos de la firma. El desarrollo tecnológico involucra la identificación, selección, capacitación, adaptación y si es necesario la función de creación de nuevas tecnologías para uso de la firma, así como determinar que nueva tecnología deberá adoptar la firma.

4. Infraestructura. Las compañías tienen infraestructuras que sirven a sus necesidades, esta incluye: caminos, líneas de agua, líneas de electricidad, sistemas de drenaje, etc., la infraestructura consta de funciones y departamentos (planeación, finanzas, legalidad, asuntos públicos, relaciones de gobierno, calidad y administración en general).

El éxito de muchas organizaciones depende de la buena ejecución de las actividades de soporte.



El desempeño de las funciones de la cadena de valor es una de las mejores formas de lograr una ventaja competitiva.

## PROCEDIMIENTO

Los pasos en la ejecución del análisis de la cadena de valor para identificar las actividades primarias y de soporte que conducen a las unidades de negocio son:

1. Identificar las actividades de logística de entrada específicas.
2. Preguntar: *¿qué actividades son necesarias para obtener y manejar estos recursos?*.
3. Identificar las actividades necesarias para convertir las entradas en salidas.

4. Identificar los destinos de las salidas y preguntar *¿qué actividades son necesarias para llevar las salidas de la firma a su destino final?*; la respuesta define la logística de salida.
5. Determinar las actividades de mercadotecnia y ventas y preguntar *¿qué actividades son necesarias para informar y persuadir a los consumidores para que compren el producto y que procedimientos son necesarios para facilitar las ventas?*
6. Determinar las actividades de servicio. *¿qué actividades son necesarias para continuar dando valor al producto comprado?, ¿qué es requerido para mantener la satisfacción del cliente?*.
7. El siguiente paso es determinar las actividades de soporte, para esto los gerentes revisan las actividades primarias y determinan como cada actividad es ayudada por las actividades de soporte (la función que permita cumplir la actividad de manera óptima).
8. Después de que las actividades primarias y de soporte son identificadas, el gerente evalúa como cada una de ellas contribuye a lograr la ventaja competitiva de la firma, la pregunta aquí es *¿ésta actividad genera una ventaja en costo?, ¿ésto ayuda a diferenciar al producto de otros, en términos de calidad o autenticidad?*. Si la respuesta es sí, el gerente pregunta *¿ésta ventaja es sustentable sobre el tiempo?*.
9. Finalmente el gerente examina la secuencia de las actividades de la cadena de valor de la firma para encontrar variaciones que decrezcan la ventaja competitiva. La cuestión clave es *¿cómo un error o deficiencia en esta actividad afecta a una actividad posterior?*. La capacidad para corregir o reducir variaciones clave de la ventaja competitiva determina que la firma pueda implantar estrategias exitosamente.

## CASO PRÁCTICO

Muchos de los problemas de Polaroid a principios de los años de 80's se centraban alrededor de estas operaciones (ver figura). Polavisión fue un producto inferior para el cual la compañía creó mucha capacidad de producción, grandes inventarios, pero las actividades de mercadotecnia y ventas fueron deficientes.

El problema se debió a que Polaroid interpretó mal el mercado para cámaras instantáneas, la demanda disminuyó considerablemente, justo cuando se estaba produciendo más de lo demandado.

En las siguientes figuras se muestra la aplicación de la técnica en Polaroid de manera general:

- La identificación de las actividades primarias y de soporte, así como las ventajas competitivas que se logran.

### Actividades primarias

Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Mercadotecnia y ventas	Servicio
<b>Actividades</b> Inspección Selección de partes <hr/> C.V	<b>Actividades</b> Ensamble final	<b>Actividades</b> Embarque Almacenaje Procesamiento de ordenes	<b>Actividades</b> Publicidad Inspección Promoción Inv. de mercado Entrenamiento	<b>Actividades</b> Facilidad de reparación Información al comprador Partes de repuesto
<b>Ventaja</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Ventaja</b>
0 adecuado	+ mejor costo de producción	- saturación de la capacidad de almacén	- mala publicidad - mercadotecnia ineficiente	0 adecuado

Los valores (+), (-) y (0) significan que la actividad que se desarrolla dentro de la cadena de valor tiene una ventaja positiva, negativa o es neutra, respectivamente.

## Actividades de soporte

Obtención	Ventaja
Compra de partes químicas	0 adecuado
Desarrollo de R.H	Ventaja
Sucesor ejecutivo Desarrollo organizacional	- tranquilidad confusa - moral baja
Desarrollo tecnológico	Ventaja
Fortaleza en la tecnología Polavisión	+ buena I & D - brillo molesto, sin sonido, etc.
Infraestructura	Ventaja
Sistemas Control de calidad	0 adecuado - deficiencias en Polavisión
Administración general	0 adecuado

## CONCLUSIONES

Una forma de identificar la ventaja competitiva es recorriendo la cadena de valor y preguntar en cada parte lo siguiente; con qué se cuenta o qué es posible hacer por encima de los rivales, de igual forma se puede identificar que pone a la empresa en desventaja, preguntando: de qué se carece o qué se hace peor que los competidores.

Las partes y la forma de la cadena de valor pueden variar en un mayor o menor grado entre negocios de una misma industria y por supuesto en negocios de diferentes industrias.

---

## 3.2 BENCHMARKING COMPETITIVO

---

El benchmarking es una técnica que ha sido utilizada a través de muchos años por compañías reconocidas por emplear información acerca de sus competidores para identificar sus debilidades y lograr posiciones formidables en el mercado, como son: Chrysler, Xerox, Ford, Kodak, General Motors, Motorola, DuPont y compañías japonesas importantes.

Para ganar una posición competitiva superior, las compañías deben reducir costos, mejorar la productividad, elevar la calidad, proveer un mejor servicio al consumidor y llegar a ser más innovadoras. Estas compañías aprenden que están haciendo sus competidores pero también formulan una visión de que quieren los consumidores, factor crítico en la formulación de una estrategia competitiva.

### DESCRIPCIÓN

El Benchmarking es un proceso continuo de medición de productos, servicios y prácticas de los competidores o compañías líder.

Benchmarking es un mecanismo que examina la principal práctica para mejorar el desempeño operacional y estratégico de una firma, éste solo provee una importante fuente de datos, con esta información las empresas estudian a sus competidores y determinan constantemente que hace que la gente compre sus productos y usa esa información para desarrollar nuevos productos.

Si el benchmarking es apropiadamente implantado puede identificar estrategias, fortalezas y debilidades de los competidores, determinar los factores clave del éxito y utilizar la información para ser mejor que el competidor.

Este análisis se puede utilizar en mercadotecnia, producción, investigación y desarrollo, etc., es decir en cualquier área de la organización.

Hay 3 tipos básicos de benchmarking:

1. Benchmarking estratégico: El cual involucra la comparación de diferentes estrategias de negocios para identificar los elementos clave en una estrategia de éxito.
2. Benchmarking operacional: se enfoca en la posición relativa de costo o formas de incrementar la diferenciación del producto, generalmente involucra una o dos de las variables: costo competitivo o diferenciación competitiva.
3. Benchmarking directivo: Este involucra un análisis de funciones de soporte, como administración de recursos humanos, planeación de mercado, sistemas de información, logística y procesamiento de órdenes.

#### **EL PROCESO DE BENCHMARKING:**

1. Identificación de la función para ser benchmarking.  
Las funciones que sirven para este análisis pueden ser unidades de costo, inventarios, servicios, satisfacción del cliente, etc. Las actividades que proveen una ventaja competitiva deberán ser seleccionadas.
2. Selección del desempeño superior.  
En este paso la firma selecciona a su principal competidor para realizar el benchmarking.
3. Recolección y análisis de datos.  
Identificar las fuentes de información acerca de las firmas rivales. Los empleados de la compañía son una excelente fuente de información del competidor, los consumidores pueden informar acerca del producto, servicio, precio, etc.; los proveedores y distribuidores, así como revistas, periódicos, reportes y publicaciones son también una fuente de información.

El análisis será basado en un entendimiento total del proceso actual de la compañía, los datos se enfocarán a los procesos y prácticas. La comparación de las funciones de la firma contra las de otras firmas identificará cualquier intervalo de desempeño. Si el análisis muestra que el desempeño de la firma es mejor que el de la competencia, la meta será identificar la manera de sostener esa superioridad.

4. Establecimiento de metas de desempeño.

El establecimiento de las metas operacionales, involucra una planeación cuidadosa para incorporar nuevas prácticas y procedimientos, los resultados deben ser claramente comunicados a todos los niveles de la compañía. Las metas de desempeño y la selección de los mejores procesos deben ser incorporados dentro de los planes funcionales, operativos y de negocio.

5. Implantación de los planes y monitoreo de los resultados.

La implantación deberá involucrar medidas y evaluaciones periódicas para examinar el estado de las metas. El progreso de las metas deberá ser reportado para fortalecer la información necesaria para ayudar a la implantación de un plan, adicionalmente esta información ayuda al establecimiento de nuevas metas de desempeño.

## CASO PRÁCTICO

Un ejemplo de la utilización de ésta técnica es el caso de Xerox, el cuál en 1979 dominaba el mercado por sus maquinas copiadoras de alta tecnología, fue entonces cuando encontraron que una parte del mercado tenia mermas del 49% al 22%, debido en gran parte a la alta calidad y precios bajos de las compañías copiadoras japonesas.

Los altos directivos determinaron enfrentar este reto e iniciaron varios programas de calidad y productividad muy ambiciosos, uno de los cuales fue el benchmarking competitivo.

1. Las actividades que Xerox identificó para el benchmarking fueron en sus operaciones y costos de manufactura lo que llamaron calidad de los productos, servicios y prácticas, esto primero los condujo a un examen general para monitorear la satisfacción del cliente y comparar su reacción hacia los productos.
2. Las fabricas Japonesas eran entonces las ideales para realizar el benchmarking.
3. Los empleados de Xerox visitaron estas empresas, las áreas de investigación y desarrollo y vieron los cambios en ingeniería de los productos, entonces Xerox comparó las actividades que había identificado para realizar el benchmarking contra las de sus competidores. Así Xerox determinó sí y por qué los productos de sus competidores eran superiores y como estas diferencias deberían ser corregidas



4. Los resultados convencieron a Xerox de que muchos cambios en el diseño del producto, ventas, servicio e involucramiento de los empleados en la empresa eran necesarios.

Xerox estableció metas de desempeño para esas áreas e implanto planes para lograr esas metas.

#### RESULTADOS:

Xerox redujo los costos de manufactura en un 50%, los ciclos de desarrollo del producto en un 25% e incrementó el ingreso de los empleados un 20%. Los proveedores de Xerox fueron de 92% de productos libres de defecto a un 99.95%.

También comenzó a recuperar partes del mercado. Los resultados llevaron a los directivos a adoptar el benchmarking como un gran esfuerzo corporativo y se dirigieron a todas las unidades para implantar el procedimiento.

Xerox se convenció de que la clave para lograr la calidad y éxito competitivo son el benchmarking y el involucrar a los empleados en la organización.

#### CONCLUSIONES

La técnica revela las mejores prácticas de la industria y como son empleadas, estas no siempre involucran a los competidores, ya que de los no competidores también se puede obtener información acerca de estas mejores prácticas.

El desarrollo de nuevos productos, el introducir nuevas tecnologías y más estrategias de mercadotecnia efectivas son los componentes esenciales de una estrategia competitiva exitosa.

Este análisis también ayudar a interpretar los requerimientos de los consumidores y detectar las deficiencias de interpretación de la compañía.

---

### 3.3 FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO

---

El método *Factores Críticos del Éxito (FCE)* fue propuesto por primera vez en (1961), sin embargo fue Rockart quien llevo esto como idea central para el diseño de sistemas de información de los altos directivos.

John Rockart desarrolló un método de tres pasos para determinar cuales factores contribuyen a encontrar las metas organizacionales. Este enfoque ayuda a los negocios a identificar que información es requerida por la planeación estratégica (1979) y usa los factores críticos del éxito para definir objetivos estratégicos y pasos de acción significativos.

El equipo de planeación estratégica ayuda a la organización a trazar una gran estrategia para lograr la visión y entonces desarrollar metas, objetivos y planes de acción específicos. Donde el presidente y los altos directivos piensan en términos de que tomar para ser exitosos en vez de términos de estrategias, metas y objetivos, los cuales pueden ser analizados por los *FCE*.

#### **DEFINICIÓN**

Rockart define los *FCE* como el número límite de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios deberán garantizar el éxito del desempeño competitivo de la organización, si los resultados en esas áreas no son adecuados, los esfuerzos de la organización para ese periodo no fueron suficientes.

Los factores críticos del éxito son la respuesta a la pregunta: ¿qué tomar para ser exitosos en esta organización?.

El método puede ser aplicado por planeadores estratégicos internos, por un consultor externo o cualquier otro asesor.

Algunas firmas han utilizado este método para:

- 1) Aclarar similitudes y diferencias entre los *FCE* de los ejecutivos.
- 2) Desarrollar información de los altos directivos necesaria para relacionar los *FCE* a artículos específicos de información de soporte de decisiones.
- 3) Establecer prioridades en los sistemas de información para definir el intervalo entre información disponible y requerida.

Con estos usos los *FCE* ayudan a los gerentes a establecer una gran perspectiva de negocios y definir los requerimientos iniciales.

El método de Rockart se puede usar para identificar y refinar los *FCE* nombrados por los altos directivos, no necesariamente el presidente.

## PROCEDIMIENTO

1. Generación de los factores.  
El planeador se debe reunir con el presidente y preguntar: ¿qué tomar para ser exitosos en este negocio?, las respuestas son anotadas en la forma en que se dan (correspondientes a una lista preliminar de *FCE*).
2. Refinar los factores críticos en metas y objetivos.  
El asesor revisa los *FCE*, los evalúa y redacta en un lenguaje más claro y preciso. Entonces pregunta para cada uno de los factores: ¿cuáles deben ser las metas y objetivos de la organización con respecto a este factor?

Una vez que los factores están claros, las metas y objetivos son establecidos para cada uno, el asesor se reúne otra vez con el presidente. Durante la sesión, cada *FCE* es discutido y establecido, los factores poco importantes son eliminados. La lista queda recortada de 7 a 10 factores críticos.

3. Identificar medidas de desempeño.  
Aquí el asesor revisa los sistemas de información de la organización y otras fuentes de datos disponibles para determinar como medir cada factor.

La pregunta clave en este paso es: ¿cómo sabremos si la organización ha sido exitosa respecto a este factor?. El asesor construye un indicador o medida que hace uso de las fuentes de datos disponibles. En una tercera sesión con el presidente, la medida de desempeño propuesta para cada *FCE* es discutida.

## CASO PRÁCTICO

La firma Microwave Associates utilizó el método *FCE* para encontrar sus metas organizacionales.

Inicialmente se reunieron el asesor y el gerente de la compañía para identificar los factores críticos del éxito, en una segunda reunión se revisó y aclaró cada factor, al hacerse la selección de los factores de mayor importancia solo quedaron 7 a los cuales se le asignaron medidas de desempeño, resultando de la siguiente manera:

Factores Críticos del Éxito	Principales Medidas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imagen en el mercado financiero</li> <li>1. Reputación tecnológica con los consumidores.</li> <li>2. Éxito del mercado</li> <li>3. Riesgo en el reconocimiento de orden y contratos.</li> <li>4. Margen de beneficio en tareas</li> <li>5. Moral de la compañía</li> <li>6. Desempeño del presupuesto en mejores tareas.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio/porcentaje de ingresos</li> <li>• Órdenes/porcentaje de ordenes</li> <li>• Cambios en segmentos de mercado (cada producto)</li> <li>• Crecimiento en el porcentaje de mercado.</li> <li>• Años de experiencia de la compañía con productos similares</li> <li>• Consumidores nuevos o viejos</li> <li>• Prioridad en la relación con los consumidores</li> <li>• Margen de beneficio de ordenes como porcentaje de beneficio en tareas similares en la línea de productos.</li> <li>• Cambio brusco, ausentismo, etc.</li> <li>• Información informal</li> <li>• Presupuesto del costo por tarea</li> </ul>

## **CONCLUSIONES**

La ventaja principal de esta técnica es que se enfoca a los factores críticos con altos resultados finales, lo que frecuentemente revela nuevas ideas para involucrar a los ejecutivos.

Su mayor desventaja es que no es totalmente comprensible y que los resultados no son instantáneos, por lo que pueden rápidamente llegar a ser obsoletos, si cualquier mínimo cambio ocurre en el negocio.

---

### 3.4 MAPAS PERCEPTUALES

---

El mapeo producto-mercado es típicamente usado en investigación de mercado y análisis estadístico. Los gerentes estratégicos usan los resultados que arroja este mapa en la toma de decisiones estratégicas acerca de como diferenciar un producto para su venta en segmentos específicos.

El mapeo producto-mercado puede ayudar a los gerentes a identificar los rasgos claves del producto o atributos que resaltan a los ojos del consumidor, con estos datos los gerentes pueden formular estrategias de diferenciación del producto y segmentación de mercado exitosas.

Una de las técnicas de mapeo más comúnmente usadas es la *Escala Multidimensional*. El uso de la técnica depende del enfoque del análisis ya que la información disponible es acerca de los rasgos psicológicos/demográficos y del conocimiento actual acerca del mercado, en el cuál la información es necesaria para identificar a los consumidores básicos.

#### DEFINICIÓN

La escala multidimensional es una herramienta para probar estrategias, así como para determinar los atributos deseables del producto y la relativa posición de los productos del competidor.

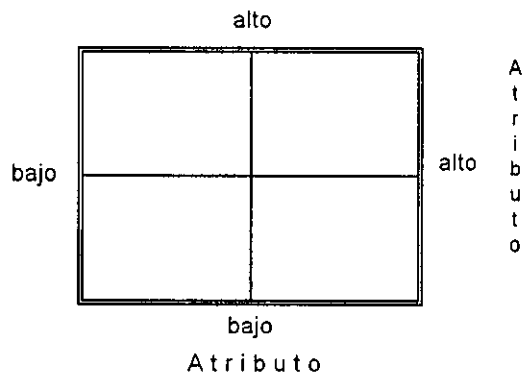
Además esta técnica ayuda a evaluar similitudes y diferencias entre los atributos de los productos.

#### POSICIONAMIENTO:

Como integrar la oferta para que ocupe un lugar claro y apreciado frente a los consumidores, con el posicionamiento se trata de identificar el atributo que servirá para penetrar en la mente del consumidor y el mercado, por otra parte una falla en un atributo importante lleva a un posicionamiento negativo y al fracaso en el mercado.

## PROCEDIMIENTO

1. Definir los atributos de los productos de la compañía y de los productos competidores.
2. Clasificar los atributos en una escala del 0 al 10.  
Productos similares respecto a un atributo (0)  
Productos muy diferentes (10)
3. Se grafica en un mapa para ver la posición de un producto determinado. Estas puntuaciones o diferencias son vistas como distancias relativas en el mapa.



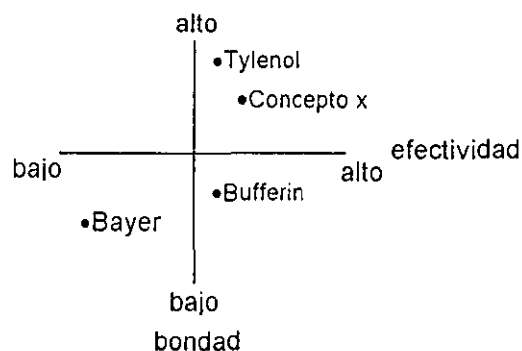
Si la posición que muestra el producto en el mapa una vez lanzado al mercado no es la deseada, entonces:

4. Se buscan estrategias para lograr la posición del mercado deseada.

## CASO PRÁCTICO

Una empresa farmacéutica planeó lanzar al mercado un nuevo medicamento para aliviar el dolor, para lo que realizó un análisis de mercado profundo.

1. Inicialmente se identificaron los atributos del producto.
2. Se graficó en el mapa la posición que debería lograr el nuevo producto y entonces se decidió lanzar el nuevo producto (concepto x).
3. Una vez lanzado el producto, la compañía descubrió que la posición que ocupaba en el mercado no era la deseada;
4. La compañía entonces rediseñó un poco el producto para lograr la posición deseada.



## CONCLUSIONES

Los mapas perceptuales ayudan a los gerentes a identificar:

1. Diferentes consumidores o segmentos de mercado.
2. Atributos de los productos que se llevarán a un segmento específico, y
3. Oportunidades para el nuevo producto.

El conocimiento de esta información guía al desarrollo de estrategias y ayuda a enfocar los esfuerzos de los departamentos de I&D, diseño y mercadotecnia.

Además, estos mapas son sencillos de construir ya que son de dos dimensiones, las cuales varían dependiendo los productos.



---

## 3.5 ANÁLISIS STAKEHOLDER

---

### DEFINICIÓN

Un stakeholder es alguien que sus acciones pueden afectar a la organización o quien es afectado por las acciones de la organización. Estos stakeholders dependen de la organización para la realización de algunas de sus metas, así también la organización depende de los stakeholders para completar la realización de su misión.

### PROCEDIMIENTO

1. Identificar los stakeholder.

Este paso consiste en identificar tantos stakeholders como sea posible, la siguiente lista son ejemplos de algunos de ellos:

- clientes
- empleados
- gobierno
- proveedores
- competidores
- grupos religiosos, etc.

Sin embargo la lista puede ser refinada y particularizada por un estudio de la organización.

2. Preparación del mapa de stakeholder.

Después de generar la lista, el mapa se hace con el posicionamiento de los stakeholders clave en un sistema, que indica las relaciones primarias que existen entre ellas (figura 1).

3. Examinar las oportunidades y amenazas en el mapa de stakeholder.  
 Los mapas de stakeholders se usan para identificar tendencias basadas en un evento económico pasado y acciones que fueron tomadas por varios stakeholders (figura 2).

Además estos mapas son útiles para localizar eventos tan buenos que predigan el impacto que tendrá una estrategia futura.

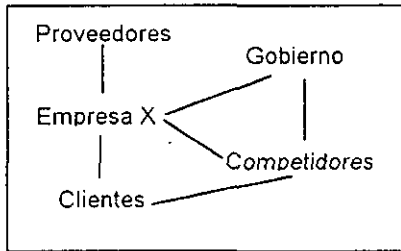


Figura 1

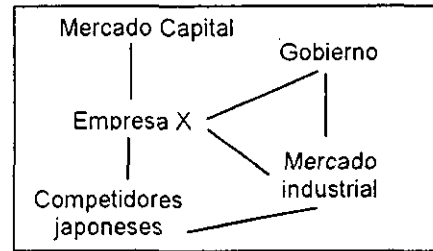


Figura 2

4. Identificación y clasificación de las suposiciones acerca de los stakeholders.  
 El éxito de cualquier estrategia depende de la validez de las suposiciones hechas acerca de los stakeholders internos y externos de la organización, particularmente acerca de cómo va a responder una estrategia al ser desarrollada. Porque el resultado de una estrategia es el efecto acumulado de acciones tomadas por los stakeholders durante el periodo de implantación, este paso involucra:

- a) Identificación o aclaración de suposiciones:  
 Identificar las suposiciones acerca de cómo los stakeholders responderán a una estrategia dada o para identificar las suposiciones generales acerca de los stakeholders.
- b) Clasificación de suposiciones:  
 Las suposiciones acerca de los stakeholders respecto a su importancia y la certeza con la cual esta sostenida cada suposición es clasificada en una escala de 0 a 9.

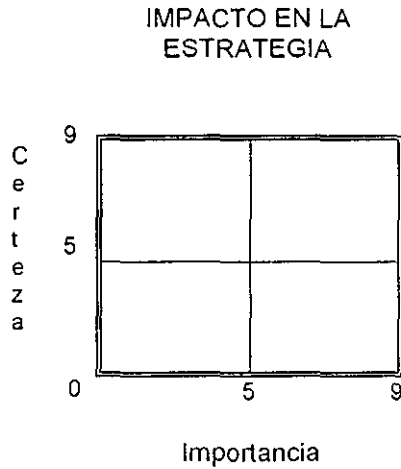
Para importancia, los valores extremos son los siguientes:

- 9 = suposición muy importante, aquella que ha impactado más significativamente a la estrategia y al resultado.
- 0 = suposición poco importante, aquella cuyo impacto es muy pobre.

Para la certeza, los valores extremos son:

9 = una suposición muy segura, la más probable para ser verdadera y tiene evidencia para soportar su validez.

0 = suposición muy insegura, una evidencia con poco soporte, es cuestionable y probablemente se invalide.



Esta matriz ayuda a identificar la suposición más crítica, también indica que tanto se conoce acerca de cada suposición, con esta información el gerente puede enfocar su atención en esas suposiciones.

Las suposiciones importantes pero inseguras serán investigadas a futuro.

### CASO PRÁCTICO

Durante 1979 los sueldos y los empleos en Polaroid se habían desplomado, los inventarios y la capacidad de la planta cayeron drásticamente, esto debido al error en el cálculo del proyecto Polavisión lo que fue costoso para la compañía.

Por lo que Polaroid inició el siguiente estudio:

1. Identificó los stakeholders (ver tabla).
2. Se hizo un mapa con el fin de ver las relaciones que existen entre cada uno de ellos (figura 3).

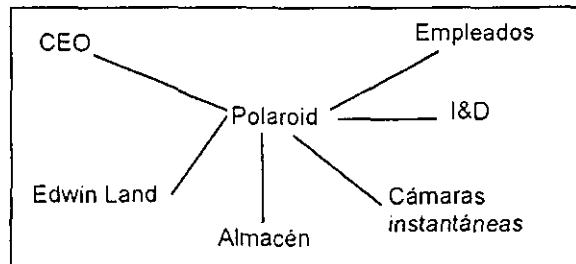
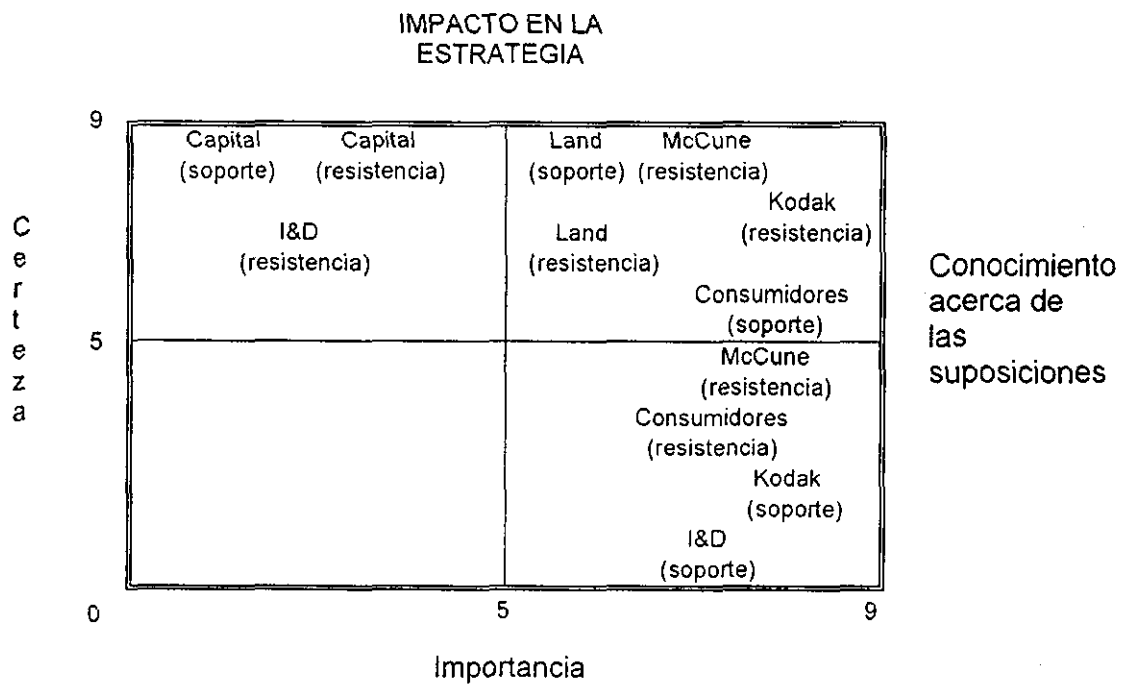


Figura 3

3. Se examinaron las oportunidades y amenazas en el mapa.
4. En la tabla se muestran los pasos 1 y 4.

Stakeholders	Suposición principal	Clasificación de las suposiciones	
		Importancia	Certeza
1. Mejor stakeholder: Edwin Land	<i>Soporte</i>		
	a. continuará investigando nuevos inventos	6	4
	b. no interferirá en el manejo de Polaroid de McCune	7	5
	<i>Resistencia</i>		
	a. "mala asociación" privará a Polaroid de su liderazgo	5	8
	b. los recursos de la corporación serán desviados para las actividades de desarrollo	6	9
2. CEO William McCune	<i>Soporte</i>		
	a. será la experiencia la que maneje	8	4
	<i>Resistencia</i>		
	a. el se desviará por paseos, vacaciones, etc.	5	6
	b. esta asociado con los crecientes problemas de Polavisión	7	9
3. Consumidores	<i>Soporte</i>		
	a. Precio: se prefiere pagar \$700 por Polavisión contra \$1,800 de juego de videocinta	7	7
	b. responderán a las promociones como la de Santa Claus	6	2
	<i>Resistencia</i>		
	a. prefiere películas de casa	7	1
	b. desempeño: prefiere videocintas usadas	7	3
	c. rasgos: prefiere sonido, visión clara, etc.	9	4
4. Competidor Eastman Kodak	<i>Soporte</i>		
	a. Polaroid continuará en el mercado de cámaras instantáneas	8	1
	<i>Resistencia</i>		
	a. fuerte en mercadotecnia y recursos financieros	9	9
5. Organización internacional departamento de I&D	<i>Soporte</i>		
	a. I&D producirá la "nueva maravilla"	8	0
	<i>Resistencia</i>		
	a. I&D continuará hasta ser una corporación efectiva	4	8
6. Capital de mercado	<i>Soporte</i>		
	a. Polaroid puede apropiarse en un porcentaje razonable de la capacidad de la deuda, ya que no tiene una gran deuda	2	9
	<i>Resistencia</i>		
	a. ha declinado la posición efectiva de Polaroid por los altos costos en inventos y los bajos beneficios	4	9

Suposiciones más críticas:



## CONCLUSIONES

En este análisis las acciones tomadas por un grupo de stakeholders en un sistema afecta o otros stakeholders en el sistema. Los cambios que se dan con la técnica son cambios estructurales. A través del tiempo el mapa stakeholders llega a ser más complejo para muchas organizaciones, ya que se añade una variedad de nuevos stakeholders.

---

### **3.6 DEFINIENDO SU NEGOCIO USANDO “MATRICES PRODUCTO-CONSUMIDOR”**

---

Un resultado estratégico clave para cada unidad de negocio de una firma es de acuerdo al segmento en el cual debe competir y como competir en cada uno. Para esto se sugiere que el gerente o analista estratégico desarrolle una matriz producto-consumidor o matriz producto-mercado.

La idea de penetrar en el uso de esta técnica es debido a la baja aplicación y conocimiento de la misma. Según los expertos en consultoría son muy pocos los gerentes y analistas que conocen el uso de la técnica.

#### **¿Para que? de la matriz**

Con una serie de matrices el gerente puede obtener más información acerca de cuáles son los productos actuales de la compañía, quiénes son los consumidores, cuáles son los segmentos producto-consumidor, el alcance de cada negocio de la compañía en términos de la industria o el mercado, los competidores en cada segmento, cuáles son los segmentos más importantes en términos de ventas o beneficio, cuáles están en crecimiento o declinación, los factores claves del éxito en cada segmento, los grupos estratégicos, la entrada de nuevos productos para consumidores existentes, nuevos consumidores para productos existentes o nuevos productos para nuevos consumidores.

También las matrices alertan a los gerentes la posibilidad de que la compañía pueda perseguir diferentes estrategias competitivas en los diferentes segmentos producto-consumidor.

## 1. CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ BÁSICA

Esta matriz consta de 2 dimensiones, en un eje los productos (o grupos de productos) y en el otro los consumidores (o grupos de consumidores). El propósito de esta matriz es forzar a los gerentes a identificar los productos de la firma, los consumidores y la relación entre ambos.

En la práctica, cuando se construye una matriz, usualmente es más fácil empezar por el eje de los productos, se inicia con un listado de tantos productos como sea posible, para cada unidad de negocio los productos deberán ser categorizados dentro de un número manejable de grupos relativamente homogéneos.

También los consumidores deben ser categorizados en grupos homogéneos.

Una versión diferente de la matriz puede ser desarrollada para cada propósito, la información que debe contener la matriz puede ser:

- La presencia o ausencia de ventas en el segmento
- Unidad de ventas
- Segmento de mercado
- Márgenes de beneficio
- Forma del contrato
- Nombres de los consumidores importantes y dominantes

	Consumidores		
P r o d u c t o			

Ejemplo:

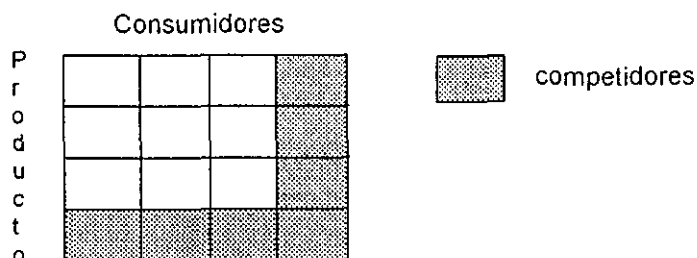
Una compañía de construcción realizó esta matriz para analizar las ventas anuales, así como sus productos y consumidores actuales.

CONSUMIDORES				
PRODUCTOS	Intermediarios	Finales		total
	Privado	Público	Comercial	
Concreto residencial (muchos pisos)	\$4.3	\$3.2		\$7.5
Concreto oficina (muchos pisos)	12	24	\$3.2	39.2
Estructura de acero (muchos pisos)	10	7	9	26
Estructura de acero (pocos pisos)	12	24	5	41
Todos los materiales		15	4.1	19.1
<b>Total</b>	<b>38.3</b>	<b>73.2</b>	<b>21.3</b>	<b>132.8</b>

## 2. CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE NEGOCIOS.

Después de construir y analizar la matriz producto-consumidor, se debe construir una matriz de negocios que contenga información acerca de los competidores. Las firmas deben definir quienes son sus competidores, el incluir competidores siempre requiere de la expansión de la matriz: añadir nuevos renglones (categoría de producto), nuevas columnas (categoría de consumidores).

El término competidor usualmente se refiere a las firmas que están en una industria similar, como firmas con tecnología similar.





Ejemplo:

Matriz de negocios para una compañía de proveedores, donde se analiza a los clientes de la compañía y a la competencia.

PRODUCTOS	CONSUMIDORES					
	Ambiental		Refina y corta metales		Otras	
	Papel	Química	Ind. fuertes	Ind. débiles	Ins. médicas	comida
Volumen de oxígeno	B,D		B,D		A,B,C,D	
Oxígeno en cilindro	A,B,C,D		B,C,D	B,C,D	B,C,D	
Volumen de nitrógeno	B,D	A,B,D	B			B,C
Gases especiales	B,C,D	A,B,D	B,D	A,B,D	A,B,D	B,C,D
Combustible	B,C,D		B,C,D			
Dióxido de carbón	B,C		B,D	B,C,D		B

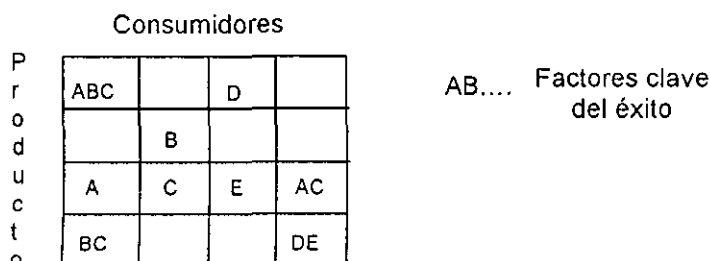
A = clientes de la firma

BCD = competidores

### 3. ENLAZANDO LA MATRIZ AL ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.

Un propósito clave del análisis estratégico es analizar las fuerzas competitivas que maneja un negocio y determinar los factores clave del éxito. Los gerentes tienen una tendencia a conducir análisis semejantes en un nivel bastante alto de agregación, ellos frecuentemente conducen este en el nivel corporativo o en el nivel de negocios. Cuando los gerentes ejecutan un análisis informal, esta tendencia llega a ser inevitable. Si los gerentes ejecutan este análisis en este nivel agregado en vez de ejecutarlo en el nivel de segmento producto-consumidor, puede guiar a una sobresimplificación peligrosa de los resultados estratégicos.

Una forma de interpretar las estrategias genéricas de Porter es acerca del estado de la posición del segmento producto-consumidor. Las firmas que están posicionadas en segmentos correspondientes en el ámbito de calidad de producto baja que son comprados por consumidores de bajos ingresos, persiguen una estrategia de producción de bajo costo. Y firmas posicionadas en segmentos de producción de alta calidad comprada por consumidores de altos ingresos, persiguen estrategias de diferenciación.



Ejemplo:

En seguida se muestra una matriz corporativa para una compañía que opera cuatro negocios relacionados, las celdas indican los factores clave del éxito en cada segmento.

PRODUCTOS	CONSUMIDORES						
	Profesional		Recursos			Industrial	
	legal	Propiedad	Aserradero	Minería	Petróleo	Química	Transporte
Intervenciones							
Históricas	RSP	REP					RQ
Reguladoras	RSQ	REP		PER	ERP		REQ
Operacionales	RSQ	REP					REQ
Investigación							
Correctiva	RSQ	REP				QEIN	EIQ
Riesgo de capital	RSQ	REP				QERN	EQ
Correcciones							
Plan correctivo		EIP		PI	EIRP	QEIN	REQ
Admón. de proyectos		REQ				QEIN	EQ
Operaciones técnicas		PRM		EP	EP	PIENM	
Dirección reguladora							
Responsabilidad regada		EP	PIE				
Planeación contingente		EP					
Admón. ajustada		EIP		PER	EQS		REIQ

R = reputación; P = precio; E = experiencia; Q = calidad; S = criterio defensivo;  
I = innovación, creatividad; N = nacionalidad; M = maquinaria.

#### 4. CONSTRUIR UN MAPA DE GRUPO ESTRATÉGICO.

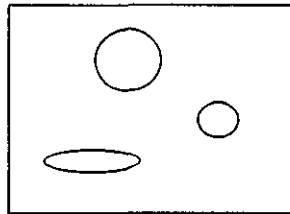
Después de construir una matriz de negocios, los gerentes pueden usar el mapa de competidores dentro de los grupos estratégicos (firmas que compiten en forma similar) ya que en la matriz de negocios no es posible definir los grupos estratégicos. Un grupo estratégico es un grupo o conjunto de firmas que compiten contra otros que persiguen estrategias similares. En la práctica los mapas de grupos estratégicos son usualmente definidos en términos de dos variables, ya que es más fácil de construir e interpretar.

Una dimensión de un mapa de grupo estratégico frecuentemente es el precio o la calidad, si el eje de los productos de la matriz de negocios esta segmentada en cualquiera de estas variables, entonces la posición de los competidores puede ser obtenida inmediatamente.

Así la matriz de grupo estratégico puede ser construida fácilmente de una matriz de negocios.

Una vez que los grupos estratégicos han sido identificados, pueden ser usados para varios propósitos estratégicos.

Grupos estratégicos



#### USANDO LAS MATRICES PARA PROPOSITOS ESTRATEGICOS.

Los autores han sugerido que las matrices pueden ser usadas para formular alternativas de crecimiento: expansión en la línea de productos, diversificación; construir la matriz de negocios y conectarla con el análisis de la industria; identificar los factores clave del éxito y analizar los grupos estratégicos.

#### CONCLUSIONES

La ventaja de una matriz P-C es que provee una revisión amplia de las mejores actividades de la corporación y un resumen de la relativa importancia de cada segmento producto-consumidor y de cada unidad de negocio.

Las matrices proveen un método para aclarar cuál estrategia genérica es la que la firma persigue para cada segmento, los factores claves del éxito y la estrategia competitiva apropiada puede ser resumida y comparada en la matriz P-C.

Las matrices P-C forzan a los gerentes a ser específicos en sus discusiones acerca de la variedad de resultados estratégicos que incluyen a los competidores, las fuerzas competitivas, los factores clave del éxito y la estrategia competitiva.

La construcción de las matrices es sólo una parte relativamente pequeña del análisis estratégico, pero esta puede ser vital.

---

### 3.7 CONSTRUCCIÓN DEL VALOR DEL PRODUCTO

---

Esta técnica fue desarrollada en el curso de planeación estratégica de la División de Estudios de Posgrado, partiendo de una serie de indicaciones generales que ofrece Porter en su libro "estrategia competitiva"

El valor del producto es entendido en este contexto como el beneficio percibido por el cliente a cambio del cual está dispuesto a pagar un precio y a realizar un esfuerzo para su adquisición, a partir de esta idea se estructura una serie de dimensiones o facetas del producto agrupadas en términos de calidad, servicio e imagen, mismas que se presentan a continuación:

**CALIDAD:** La capacidad del producto para satisfacer las necesidades y preferencias del cliente, esto es, qué lo hace mejor o peor (desempeño, estética, economía, duración, etc.)

**SERVICIO:** Es el concepto del producto aumentado para incluir los servicios que facilitan la adquisición y el uso, los cuales llegan a ser tan importantes como el producto mismo. El servicio al producto incluye los servicios que de una u otra manera inciden en el producto, ya sea antes, durante o después de la compra. El servicio al cliente busca facilitar las cosas o simplemente agradarlo.

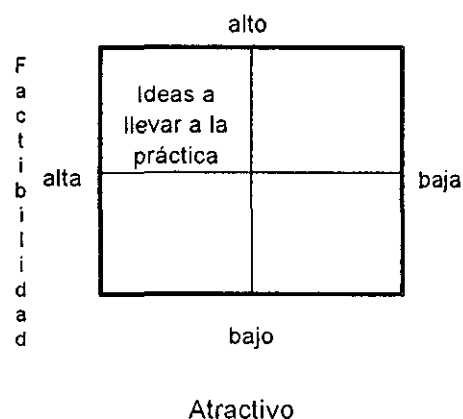
**IMAGEN:** Tiene como propósito apoyar al cliente para que conozca, infiera y juzgue las ventajas del mismo, así como crear asociaciones que atraigan su interés o su simpatía.

Para tal fin una práctica efectiva y simple consiste en emplear los elementos referidos como un inventario de posibilidades para que de una manera libre fluyan las ideas, esto es como un análisis de supervisión en el que en cada punto se preguntará ¿qué se puede agregar, quitar o mejorar?; sin embargo también es posible pensar en un

procedimiento más sistemático en el que se tenga siempre en mente las necesidades y deseos del comprador, mismo que se presenta a continuación:

## PROCEDIMIENTO

1. Formar un equipo de trabajo (idealmente debe incluir personal del área de ventas, servicio, manufactura e ingeniería del producto).
2. Definir y describir el mercado meta.  
El mercado meta esta representado por el segmento (grupo de segmentos) hacia el que conviene dirigir la atención de la empresa, de acuerdo al atractivo, accesibilidad, capacidad y competitividad.
3. Precisar el uso que se le da al producto y en función de eso definir los atributos de desempeño más significativos, así como plantear que otra cosa valora el consumidor (estética, color, estilo modernista, tamaño, etc.)
4. Expresar en un diagrama de flujo como se usa y como se adquiere el producto para añadir rasgos y otros atributos de calidad y de servicio.
5. Listado de las principales ideas que hubiesen surgido y decidir cuales llevar a la práctica en función de su actividad técnica, costos y atractivo al cliente.



6. Definir las señales apropiadas para realzar la imagen y establecer posicionamiento y nivel de precios que se recomienda para el producto.

## CASO PRÁCTICO

Pensemos que la empresa X ha decidido mejorar su producto, el cual consiste en estufas para uso doméstico, que están dirigidas a un mercado de clase media (ingreso medio-alto), y con interés en la búsqueda de mayor funcionalidad.

1. Se inició con la integración de un grupo de trabajo formado por dos representantes de ventas, un vendedor de piso, ingenieros de manufactura y dos amas de casa invitadas.
2. Definir el mercado meta: esta constituido por la clase media-alta de estufas de uso doméstico con búsqueda de mayor funcionalidad.
3. Usos: recalentar o hervir alimentos, cuecer a presión, freír, hornear, asar y dorar.  
Como se valora el desempeño en los distintos usos
  - Intensidad de la flama → rapidez, uniformidad y posibilidad de regular la flama
4. Cómo lo usa:  
Al cuecer a presión: llenar la olla (ingredientes) → poner en la estufa → encender con cerillo o piloto (idea: encendido electrónico) → se espera a que salga el vapor (idea: reloj) → se coloca el pibote (hay pequeños derrames, idea: sellado para facilitar la limpieza) → Se baja la flama y se espera el tiempo determinado de cocción (idea: apagado automático) → se apaga.

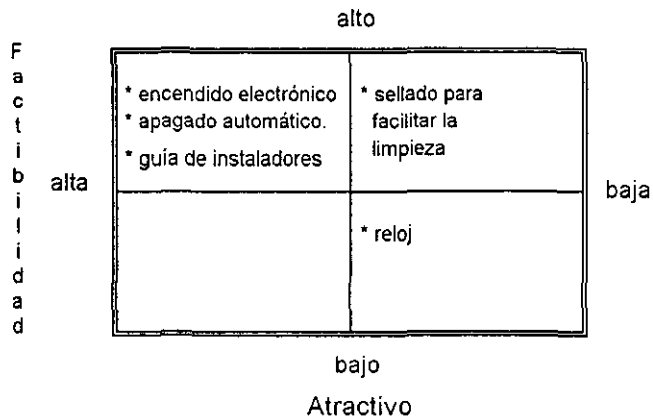
Nota: de la misma manera se aplica para los otros usos del producto.

Cómo lo adquiere:

Especificar la estufa que se desea → visitar distintas tiendas → comparar los precios → buscar facilidades de crédito → flete → <sup>1</sup>buscar quien realice la instalación → comprar la estufa.

<sup>1</sup>Los consumidores buscarán a una persona confiable para que realice la instalación adecuada, además como cobre un precio justo por ello (idea: proporcionar una guía como parte del servicio al cliente la cual contenga una lista de personas certificadas para instalaciones, así como las tarifas de cada uno).

5. Decidir de las ideas surgidas cuáles llevar a la práctica.



De las ideas anteriores se decidió implantar el encendido electrónico, el apagado automático y la guía de instaladores. Debido a que no se elevaría mucho el precio del producto y resultaría ser más atractivo al cliente.

6. Realzar la imagen:

Mejorar el diseño del logotipo, anuncios publicitarios innovadores

## CONCLUSIONES

Si bien el ejemplo que se presenta puede parecer un poco caricaturesco, al revisar las mejoras que se hacen a distintos productos de uso común se ve claramente que refleja una práctica que pensada o no resulta muy cómoda, como son: tapas abre fácil, claves para acceso restringido y compaginación para fotocopiado, paqueterías autoservicio, entrega a domicilio, guarderías en tiendas, etc.

A pesar de su simplicidad se cree es un procedimiento que puede dar grandes resultados.

---

### **3.8 MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA**

#### **“UN ENFOQUE CUANTITATIVO”**

---

El proceso de dirección estratégica esta basado en la creencia de que la organización deberá continuamente monitorear los eventos y las tendencias internas y externas clave.

Perseguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas, tomar ventaja de oportunidades externas, mejorar las debilidades internas y mitigar el impacto de las amenazas externas son la esencia de la dirección estratégica.

El proceso de dirección estratégica consiste de tres partes: formulación, implantación y evaluación de estrategias.

La formulación incluye la identificación de las fortalezas y debilidades internas de una organización, determinar las oportunidades y amenazas externas de la firma, establecer una misión de la compañía, establecer objetivos, desarrollar alternativas estratégicas, analizar estas alternativas, y decidir cuales ejecutar. La implantación estratégica requiere que una firma establezca metas, políticas, motive a los empleados y utilice los recursos de forma que la formulación de estrategias sea exitosa, la evaluación de estrategias monitorea los resultados de las actividades de formulación e implantación.

#### **DEFINICIÓN**

La matriz de planeación estratégica es una técnica que permite a los altos directivos evaluar objetivamente las alternativas estratégicas basadas en las fortalezas y debilidades internas y en las oportunidades y amenazas externas de la firma.

Determina la relativa atractividad de varias estrategias basadas en los factores internos y externos clave.

Esta técnica puede auxiliar a los altos directivos en sus esfuerzos de evaluar objetivamente y seleccionar entre las alternativas estrategias.



## PROCEDIMIENTO

1. Listar las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas claves en la columna izquierda de la matriz.
2. Asignar calificaciones a cada factor interno y externo y anotarlos en la siguiente columna.
  - 1: debilidad más importante
  - 2: debilidad menos importante
  - 3: fortaleza menos importante
  - 4: fortaleza más importante
3. Identificar las estrategias factibles que la firma deberá implantar, registrar estas estrategias en el primer renglón de la matriz.
4. Determinar los resultados atractivos definidos como valores numéricos, mismos que indican la relativa atractividad de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas, estos se determinan examinando cada factor y preguntar: ¿este factor tiene un efecto en la selección de estrategias existentes evaluadas?

Si la respuesta es si entonces las estrategias serán evaluadas con relación al factor clave:

- 1: la estrategia no es aceptable
- 2: la estrategia es posiblemente aceptable
- 3: la estrategia es probablemente aceptable
- 4: la estrategia es muy aceptable

Si la respuesta es no, indica que el respectivo factor clave no tiene efecto sobre la selección específica hecha, entonces no se le asigna un resultado atractivo a la estrategia en ese cuadro.

5. Calcular el total de resultados atractivos, estos son definidos como el producto de multiplicar los factores clave (paso 2) por los resultados atractivos (paso 4) en cada línea de la matriz, el total de los resultados atractivos indica la relativa atractividad de cada alternativa estratégica, considerando solo el impacto del factor interno o externo, el mayor del total de los resultados atractivos, el más atractivo de las alternativas.

6. Calcular la suma total de los resultados atractivos definidos como la suma total en la columna de la matriz, esta revela cual es la estrategia más atractiva en cada grupo de alternativas, el mayor de los resultados indica las estrategias más atractivas esto es, cuales estrategias son mejores, la magnitud de la diferencia entre la suma total de los resultados atractivos en un grupo dado de alternativas indica la relativa deseabilidad de una estrategia sobre otra.

## CASO PRÁCTICO

Una aplicación directa de la matriz de planeación estratégica se hizo en Wendy's internacional, quien ha llegado a ocupar el tercer lugar entre las cadenas de hamburguesas más grandes en Estados Unidos, después de MacDonalds y Burger King respectivamente. Durante la década de 1970 Wendy's creció explosivamente. Las ventas promedio subieron de \$230,000 en 1970 a más de \$600,000 al final de 1979.

En ese mismo año Wendy's firmó un acuerdo de franquicia con 8 países Europeos y Japón, abriendo los primeros restaurantes en Europa. El 82% total de todos los negocios de Wendy's vino de consumidores de más de 25 años, un mercado usualmente para comida china, por contraste MacDonalds genero el 35 % de estos ingresos de jóvenes menores de 19 años. La técnica revela que los altos directivos de Wendy's enfrentaron 2 decisiones estratégicas importantes:

1. Expandirse a mercados extranjeros o concentrarse en el mercado de E.U.
2. Abastecer el mercado de adolescentes o continuar con el de adultos.

En la tabla se muestra la aplicación de la técnica.

## RESULTADOS

Los resultados de la tabla muestran que Wendy's debe continuar abasteciendo a los segmentos de jóvenes mayores de 25 años, la suma total de resultados atractivos de 49, sugiere que los mercados domésticos deben ser explorados antes de desarrollar mercados futuros en mercados extranjeros. Los ingresos netos de Wendy's y el número de restaurantes incrementó.

		Concentrarse en mercados domésticos	Desarrollar nuevos mercados	Segmentos de mercado Para < 25	Continuar con segmentos para > 25
• Fortalezas y debilidades internas.					
(A) Administración:				<u>12</u>	<u>16</u>
(1) El tiempo de transacción más bajo en la industria en 1 min.	4	* <u>12</u>	* <u>9</u>	3	4
(2) Las metas y objetivos de la compañía son claros (abrir 300 restaurantes en 1980)	3	4	3	*	*
(B) Mercadotecnia	2			<u>2</u>	<u>8</u>
(1) El diseño del restaurante no es para adolescentes	4	*	*	1	4
(2) La compañía actualmente tiene un desayuno para adolescentes en su menú	4	*	*	<u>12</u>	<u>8</u>
(C) Finanzas	2	<u>6</u>	<u>4</u>	*	*
(1) El porcentaje de lleno es 1.23 (1978) a 0.82 (1979)	3	3	2		
(2) Los márgenes de beneficio están declinando	1	<u>4</u>	<u>1</u>	<u>  </u>	<u>4</u>
		4	1	2	4
• Oportunidades y amenazas externas.					
(A) Economía					
(1) El costo de energía y la alta inflación son reducidos un 20% en 1980	2	<u>4</u>	<u>6</u>	<u>8</u>	<u>4</u>
		2	3	4	2
(B) Social					
(1) Los clientes de más de 25 años han incrementado un 5%, mientras que los de menos de 25 años ha bajado	4	<u>16</u>	<u>8</u>	<u>8</u>	<u>16</u>
		4	2	2	4
(c) Competencia					
(1) MacDonaldis es la cadena más larga en el mundo	1	<u>4</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
		4	1	2	3
(2) El porcentaje de MacDonaldis fue mayor en 1979	1	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
		3	2	2	3
	Suma total:	49	31	46	62

## CONCLUSIONES

La técnica de formulación de estrategias cuantitativas no elimina la necesidad de encontrar juicios de negocios en la toma de decisiones, ellos simplemente representan una forma efectiva de organizar los datos objetiva y subjetivamente.

Primero: deben ser evaluadas las estrategias en la matriz.

Segundo: no hay un límite en el número de estrategias que pueden ser evaluadas en la matriz o el número de conjuntos de estrategias que pueden ser examinadas una vez.

Tercero: la matriz requiere que los altos directivos integren factores internos y externos pertinentes en cada decisión estratégica hecha.

Finalmente un rasgo positivo es que puede ser adoptada para ser usada por cualquier organización para pequeños y grandes beneficios.

Las limitaciones que presenta esta técnica son, primero: se requiere de buenos juicios; segundo: los resultados solo pueden ser tan buenos como la información de entrada.

---

### 3.9 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

---

Una compañía que planea invertir una gran cantidad de dinero en una nueva estrategia no puede ignorar los costos y beneficios asociados a cada alternativa estratégica. Una alternativa debe ser considerada eficiente cuando esta logra los objetivos con el costo más bajo posible. La eficiencia sola no es una buena medida, la deseabilidad de cualquier alternativa estratégica dada depende tanto del costo como de su valor.

Los factores que necesitan ser considerados incluyen eficiencia, habilidad para implantar, urgencia de la estrategia y políticas que frecuentemente juegan un mejor papel al hacer decisiones estratégicas.

Esté análisis incluye costos y beneficios tangibles e intangibles.

El beneficio tangible debe contener:

- Bajo costo administrativo
- Reducción de inventarios
- Rápida entrega al consumidor
- Reducción de la fuerza de trabajo
- Reducción de los costos de comunicación
- Reducción de la transportación
- Mejoramiento en la utilización de la fuerza de trabajo

El beneficio intangible debe contener:

- Mejorar el servicio al cliente
- Dirección descentralizada
- Ventaja competitiva del producto
- Flexibilidad organizacional
- Mejorar la utilización de recursos

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Los beneficios tangibles usualmente pueden ser relacionados directamente a sus costos, a fin de que cada alternativa estratégica pueda ser clasificada de acuerdo al beneficio monetario neto. El valor neto del beneficio intangible de la estrategia es más difícil de evaluar. Este beneficio no puede ser cuantificable, por lo que algunas veces el seleccionar una alternativa sólo se puede justificar con el beneficio intangible.

## PROCEDIMIENTO

1. Determinar el beneficio neto de cada alternativa y eliminar las alternativas con un bajo beneficio.
2. Comparar las alternativas que tienen un beneficio neto positivo para determinar cual es la que mejor se enfoca a las metas y objetivos de la estrategia.
3. Asignar a las alternativas un valor de 0 a 1 para los tres principales factores del éxito.

Factores que determinan el éxito estratégico.

- Impacto: Alto beneficio  
Atender más número de necesidades  
Número de unidades estratégicas de negocio
- Implantación: Habilidad para estimar los costos de implantación  
Grado de aceptación  
Habilidad de la implantación de planes
- Urgencia: Urgencia de solución a necesidades  
Demandas del medio ambiente  
Deseabilidad de la estrategia propuesta

4. Clasificar el máximo potencial de cada alternativa con respecto a la clasificación anterior.

Calificación del nivel de soporte para una estrategia

- Fuerte 0.8 - 1.0
- Moderado 0.5 - 0.79
- débil 0 - 0.49

- Calcular el máximo potencial de cada alternativa el cuál se obtiene al multiplicar la calificación de las alternativas para los tres principales factores del éxito.

Ejemplo.

Impacto        0.7  
 Implantación 0.8  
 Urgencia      0.3  
 El máximo potencial será    0.168

El cuál representa la probabilidad de éxito que deberá tener la alternativa bajo consideración.

- Aplicar un juicio para asegurar que algunos factores críticos obvios no han sido pasados por alto.

#### CASO PRÁCTICO

La compañía AMPS se especializa en componentes profesionales, domésticos y estéreos de autos, una parte del mercado relativamente pequeña. AMPS decidió ampliar el rango de productos para introducir más modulares. La compañía diseñó un nuevo número de unidades para las necesidades de diferentes consumidores.

- La tabla muestra el beneficio neto de cada alternativa, estas son: alta tecnología, relacionada y avanzada.

	ALTERNATIVAS		
	Relacionado	Avanzado	Alta tecnología
Incremento del beneficio Tangible	\$430,000	\$570,000	\$710,000
Intangible	50,000	100,000	500,000
Incremento del costo	50,000	190,000	940,000
Valor neto del incremento Solo tangible	380,000	380,000	-230,000
Total	430,000	480,000	270,000

2. Se realizó la comparación de las alternativas de acuerdo al beneficio neto obtenido. Las alternativas tecnología relacionada y avanzada tienen difícilmente un valor tangible igual, la inversión en tecnología relacionada es baja, pero los beneficios de tecnología avanzada parecen ser altos; el valor total de la segunda opción es más alto, pero la decisión final se tomará en consideración al capital disponible para invertir. Los costos para alta tecnología exceden los beneficios tangibles y el total del valor neto del incremento es el más bajo de las tres alternativas.

3. Factores críticos del éxito:

	Relacionada	Avanzada
Impacto	0.7	0.9
Implantación	0.6	0.7
Urgencia	0.4	0.8
Máximo potencial	0.168	0.504

Lo anterior muestra que la *tecnología avanzada* es la mejor de las tres alternativas analizadas.

### CONCLUSIONES

Un análisis costo-beneficio ayuda a determinar si el beneficio de una alternativa estratégica excede el costo y al mismo tiempo a seleccionar la alternativa que provee el máximo beneficio neto.



---

## CONCLUSIONES

---

Como se ha visto, la metodología de la planeación entendida como el conjunto de postulados, reglas y procedimientos específicos dirigidos a buscar cómo intervenir en una situación, se ubican cuatro niveles a saber: la metodología en un plano conceptual, los esquemas metodológicos, las guías y las técnicas de planeación.

En el caso de la planeación estratégica se ha visto que el cuarto nivel no ha recibido la atención que merece, por lo que se planteó como objetivo hacer una amplia búsqueda acerca de los apoyos con que se cuenta sobre este.

En relación a lo anterior se considera que se ha cumplido con el objetivo trazado. La intención no fue presentar el mayor número de técnicas, sino aquellas a las que se les atribuya mayor utilidad y se restrinjan al campo de la *estrategia competitiva*.

Entre los principales resultados, en el capítulo dos se establece que diferencia y que relación guardan los diferentes niveles de la metodología, tema que no se toca debidamente en la literatura. Otro resultado interesante vinculado con el objetivo de la tesis es la presentación de las técnicas, la cual esta orientada hacia la fácil aplicación de las mismas.

Como una posible extensión siempre valdrá la pena considerar la búsqueda e inclusión de otras técnicas ya que difícilmente se pudieron incluir en este trabajo.

Más importante que lo anterior sería el lograr una integración tal vez en el nivel de las guías o esquemas metodológicos de las técnicas, trabajo que requeriría de un gran esfuerzo para lograr un producto armónico y llevarlo a la práctica.

---

## BIBLIOGRAFÍA

---

BOARDMAN, Anthony E. y VINING, Aidan R. (1996) *Long Range Planning*, Vol.29, No. 1 pp. 38 – 48

CHECKLAND, Peter B. (1981) *Systems Thinking, Systems Practice*, Wiley, Chichester

FRED, David R. (1986) *Long Range Planning*, Vol. 19, No. 5 pp. 102 – 107

FUENTES Zenón, Arturo (1998) *Las Armas del Estratega*, México, edición del autor

GRAWITZ, Madeleine. (1975) *Métodos y Técnicas de las Ciencias Sociales*, Vol.1, Barcelona, Hispano Europea

HAX, Arnoldo C. y MAJLUF, Nicolas S. (1984) *Strategic Management: an integrative perspective*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall

PORTER, Michael E. (1980) *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York, Free Press (*Estrategia Competitiva*, México, CECSA, 15ª. Reimpresión, 1991)

ROWE, Alan J.; MASON, Richard O.; DICKEL, Karl E. Y SNYDER, Neil H. (1986) *Strategic Management: a methodological approach*, Massachusetts, Addison Wesley (3ª edición, 1989)

Y. K. Shetty (1993) *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 1 pp. 39 – 44