



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Examen General de Conocimientos

Trabajo Escrito de Modalidades

Estudio Estratégico

**El Diagnóstico de las Capacidades Distintivas en la Empresa y su
Aprovechamiento para la Competitividad**

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración Industrial

Presenta: Luis Raziel Flores Gris

Tutor: M.A. Alberto Navarrete Velez

México, D.F.

2007.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Examen General de Conocimientos

Trabajo Escrito de Modalidades

Estudio Estratégico

**El Diagnóstico de las Capacidades Distintivas en la Empresa y su
Aprovechamiento para la Competitividad**

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración Industrial

Presenta: Luis Raziel Flores Gris

Tutor : M.A. Alberto Navarrete Vélez

México, D.F.

2007.



Dedicatoria

En primer lugar dedico este trabajo a mi amada Rocio, quién ha sido el mejor motivo para seguir adelante ante cualquier reto y quién con su amor me ha enseñado el verdadero significado de la vida. Además deseo dedicar éste trabajo a mi madre, la Sra. Adoración y a mis hermanos Alexandro y Angélica, porque ha sido un gusto compartir la vida con ellos.

En segundo lugar dedico éste trabajo a todas aquellas personas que tienen la importante función de dirigir los destinos de una empresa y de nuestro país. Es de suma importancia para alcanzar nuestros objetivos como nación, tener la capacidad de desarrollar una visión clara de nuestra realidad presente, así como tener la capacidad de definir el modelo de Estado, gobierno y empresas que deseamos para el futuro. Así mismo es importante tener claro el trabajo que se requiere para alcanzar dichos objetivos.

Esta metodología de diagnóstico de capacidades distintivas pretende ser una herramienta de análisis estratégico útil para la planificación estratégica y para la toma de decisiones.

Agradecimientos

Deseo agradecer de manera muy especial al Mtro. Alberto Navarrete Vélez, por su amistad y su consejo para la realización de éste trabajo. Así mismo deseo expresar mi agradecimiento a mis maestros entre los que de manera especial deseo mencionar a Marcelino Gómez Velasco, María Del Rocio Cassaigne Hernández, Ramón Arnaud Huerta, Raúl Valdivieso, Héctor López Hernández, Alejandra Cabello, D. Enrique Ángeles Cisneros, Leticia Quevedo, Marcos Enriquez Rodríguez, María Eugenia Baz Ibarra y Alejandro Purón Mier y Terán, éste último que en paz descance. A todos ellos gracias por transmitirme un poco de su conocimiento y experiencia profesional y de vida. También agradezco a mis compañeros de aula por su participación multidisciplinaria y cuyos puntos de vista enriquecieron mis pensamientos. Así mismo deseo agradecer a todas las personas e instituciones que han contribuido en mi formación y en mi desarrollo profesional. En éste sentido deseo hacer especial mención a Isauro de la Fuente.

Este trabajo es la culminación de una etapa de formación tenaz y marca el comienzo de una nueva etapa de intensa aplicación creativa en beneficio de la sociedad.

Luis Raziel Flores G.

Toluca, Estado De México, a 27 de Agosto de 2007.

Índice

| | |
|---|-----|
| Índice | 4. |
| Introducción | 6. |
| Hechos precedentes | |
| La empresa, la generación de bienes y servicios y el origen de la globalización | 6. |
| El Problema. | |
| El origen de la competencia y la clave del éxito | 8. |
| Objetivo, Importancia y Alcance | 9. |
| Estructura capitular | 10. |
| | |
| Capítulo 1 Marco teórico | 11. |
| 1.1. La empresa y el proceso de planeación estratégica | 11. |
| 1.2. Administración de las capacidades distintivas | 20. |
| 1.2.1. Identificación y Selección | 20. |
| 1.2.2. Desarrollo | 25. |
| 1.2.3. Aprovechamiento | 28. |
| 1.2.4. Protección | 29. |
| | |
| Capítulo 2 Modelo conceptual | 30. |
| 2.1. El comienzo y el resultado final | 31. |
| 2.2. El desarrollo del modelo | 31. |
| 2.3. Los Factores Estructurales | 34. |
| 2.3.1. Cultura y Gestión de los Recursos Humanos | 34. |
| 2.3.2. Estructura Organizacional | 39. |
| 2.3.3. Tecnología y Gestión de Tecnología | 40. |
| 2.3.4. Procesos de Negocios | 44. |
| 2.3.5. La Cadena de valor. Interrelaciones | 48. |
| 2.4. Las Capacidades Distintivas | 50. |
| 2.5. Índices para medir el desempeño | 51. |

| | | |
|------------|---|------|
| Capítulo 3 | Metodología de Diagnóstico | 53. |
| | 1. Análisis Estructural del Sector Industrial | 55. |
| | Paso 1.1. Análisis de las Cadenas Productivas | 55. |
| | Paso 1.2. Fuerzas Competitivas por Grupos Estratégicos | 56. |
| | Paso 1.3. Factores de Cambio en el Sector Industrial | 59. |
| | Paso 1.4. Análisis de la Competencia | 59. |
| | 2. Análisis de la Cultura y Gestión de los Recursos Humanos | 63. |
| | Paso 2.1. Identificar el Modelo de Cultura | 63. |
| | Paso 2.2. Análisis de la Cultura y Clima Laboral | 63. |
| | Paso 2.3. Análisis de la Gestión de Recursos Humanos | 65. |
| | Paso 2.4. Aprendizaje Colectivo y Capital Intelectual | 66. |
| | 3. Análisis de la Estructura Organizacional | 67. |
| | Paso 3.1. Análisis Departamental | 68. |
| | Paso 3.2. División de Trabajo | 69. |
| | Paso 3.3. Autoridad, Cadena de Mando y Delegación | 70. |
| | Paso 3.4. Análisis del Formalismo, Centralización y Complejidad | 71. |
| | 4. Análisis de la Tecnología y su Gestión | 72. |
| | Paso 4.1. Infraestructura Tecnológica | 72. |
| | Paso 4.2. Capacidad de Gestión y Liderazgo Tecnológico | 73. |
| | 5. Análisis de los Procesos de Negocios | 74. |
| | Paso 5.1. Administración de la Cadena de Suministros | 74. |
| | Paso 5.2. Administración de las Relaciones con los Clientes | 75. |
| | Paso 5.3. Administración del Flujo de Efectivo | 77. |
| Capítulo 4 | Conclusiones, Aportaciones y Recomendaciones | 78. |
| | Conclusiones | 78. |
| | Aportaciones | 82. |
| | Recomendaciones | 83. |
| Apéndice A | Índices de medición | 84. |
| | Figuras | 90. |
| | Notas | 101. |
| | Bibliografía | 107. |

Introducción

Hechos precedentes

La empresa, la generación de bienes y servicios y el origen de la globalización.

El ser humano para vivir necesita satisfacer sus necesidades, las cuáles van desde las fisiológicas hasta las más altruistas. Para alcanzar cierto grado de satisfacción a tales necesidades, el ser humano se ha visto en la necesidad de producir bienes y servicios.

Las entidades inventadas por el ser humano que se encargan de producir dichos satisfactores han sido denominadas empresas.

En todos los casos, para producir se requiere consumir recursos naturales renovables o no renovables, los bienes de capital y la fuerza de trabajo físico o intelectual. *Los recursos utilizados para fines productivos de bienes o servicios son escasos, por lo que las empresas tienen solo una capacidad de producción limitada.*

El ser humano participa en todas y cada una de las etapas de producción de bienes y servicios que serán consumidos por sí mismo, ya que las empresas son entidades creadas, nutridas y operadas por seres humanos.

Los bienes y servicios producidos para satisfacer las necesidades humanas, son apreciados por su valor de uso en cuanto a su funcionalidad o uso en sí mismo, en cuanto a su disponibilidad en el lugar donde se necesita y cuando se necesita, y en cuanto a su precio, el cuál considera una prima o utilidad por su venta y se relaciona con los costos de los insumos usados para producirlo, distribuirlo y exhibirlo en su punto de venta.

Las grandes civilizaciones en las distintas regiones del mundo han practicado el comercio local, regional e internacional. La razón de dichas prácticas se encuentra en que las distintas regiones o países del mundo, tienen gran diversidad entre sí, en cuanto a sus recursos naturales, así como una gran biodiversidad; Así mismo las personas de cada región han desarrollado distintas habilidades y conocimientos. En consecuencia de lo anterior algunas regiones o países desarrollaron excelentes habilidades y conocimientos para producir ciertos bienes y servicios, en tanto que otros países desarrollaron esas otras habilidades para producir bienes y servicios diferentes. Al final unos países por ejemplo, tienen máquinas para la agricultura, en tanto que otros tienen medicamentos; Unos saben trabajar y otros tienen los medios de producción. Esta diferencia entre países es llamada ventaja comparativa (1).

Un país tiene *ventaja absoluta* cuando puede producir y vender un producto a un costo menor que cualquier otro país, o es el único que puede proporcionarlo. La *ventaja comparativa* radica en que cada país se especializa en aquellos bienes o servicios que puede producir de la manera más rápida y al menor costo. Luego efectúa transacciones de bienes y servicios con otros países que puedan proporcionarle en los mismos términos otros satisfactores que necesita.

En una forma simple, *podemos definir a la actividad comercial, como un mecanismo de intercambio de bienes y servicios entre individuos, empresas y/o naciones para satisfacer sus necesidades*; Lo anterior es además la esencia de la actividad económica.

En la época colonial, los países europeos más poderosos se repartieron el mundo en colonias. El comercio principal era entre las colonias con su madre patria. Posteriormente el desarrollo del capitalismo y las teorías macroeconómicas principalmente de Inglaterra, Francia y los Estados Unidos de América, junto con los grandes descubrimientos de la revolución industrial acrecentaron cada vez más el desarrollo del comercio internacional (2). Después de la segunda guerra mundial varios hechos como el acuerdo de Bretton Woods para un nuevo orden monetario en 1944; La fundación del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional en 1945; El establecimiento del GATT en 1947, hoy la Organización Mundial de Comercio (3) entre otros, dieron nuevo impulso al comercio internacional. Paralelamente grandes avances tecnológicos como el desarrollo en telecomunicaciones, en medios de transporte, en computación e informática, y en tecnologías de proceso y producto también impulsaron el comercio internacional. A éste fenómeno se le ha dado hoy día el nombre de globalización.

La globalización puede definirse como una macro-tendencia caracterizada por un proceso en continuo incremento en la interacción internacional de ideas, información, bienes, servicios, capitales y personas (4). La globalización ha sido consecuencia del creciente comercio internacional y de todas las acciones gubernamentales de los distintos países para impulsarlo, como los acuerdos y tratados comerciales internacionales y la formación de bloques económicos que han formado algunos países para hacer frente a la amenaza comercial de otros más fuertes.

Por otro lado es importante enmarcar que México es una nación republicana, democrática, representativa y federal con un sistema económico capitalista con intervención del estado a través del sistema jurídico, su política fiscal y monetaria. México es un país emergente, es decir, un país en vías de desarrollo y está inmerso en la globalización.

Desde un punto de vista teórico los objetivos macro económicos de México y de cualquier país son mantener la estabilidad de precios, alcanzar el pleno empleo, la eficiencia económica en cuanto a la asignación de recursos para producir bienes y servicios, la justa distribución de la riqueza, el equilibrio económico y el crecimiento de la economía medido en términos de calidad o nivel de vida, productividad y competitividad.

El Problema

El origen de la competencia y la clave del éxito

La libre empresa y la libre competencia son dos de las características más importantes del capitalismo y han sido el incentivo para que las personas físicas o morales, funden y desarrollen negocios que perduren con el objetivo de obtener riqueza al producir y comercializar los bienes y servicios que ellos mismos decidan, a la vez de satisfacer una necesidad en la sociedad. En otras palabras, las empresas tienen tres objetivos fundamentales:

- a) La generación de riqueza;*
- b) La satisfacción de ciertas necesidades en una porción de la sociedad de manera directa o indirecta; y*
- c) El logro de su permanencia en el tiempo.*

La condición de escasos de los bienes y servicios producidos, junto con la libertad de decidir ¿qué, cuándo, cuánto y cómo producir? (5); Ha implicado que dos o más empresas pueden producir los mismos bienes o servicios, o producir algo muy parecido o sustituto, enfocado a penetrar en el mismo mercado objetivo; Esto es la causa de la rivalidad entre las empresas y por tanto de la competencia por los mercados a un nivel local, regional, internacional y global.

El riesgo de nuevos ingresos a los mercados, ha aumentado debido a la reducción de barreras arancelarias en todo el mundo como un efecto de la globalización. La competencia por los mercados es agresiva y desigual. Solo sobreviven las mejores empresas, es decir, aquellas que hacen las cosas de mejor manera. Lo anterior significa que no basta contar con los bienes de capital, con la fuerza de trabajo y con los recursos materiales, para garantizar utilidades netas positivas, la rentabilidad de la empresa y su permanencia a lo largo del tiempo. En otras palabras, *el éxito o fracaso de la empresa dependerá de la manera en que responde ante las amenazas de su entorno y de la forma en que aprovecha las oportunidades que se le presentan.*

La pregunta que surge en éste momento es ¿Cómo enfrentar las amenazas? y ¿Cómo aprovechar las oportunidades?; Dicho de otro modo, ¿Qué atributos o características debe tener la empresa para aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas?

Sí consideramos que nuestro país ha abierto sus fronteras al comercio internacional mediante la firma de numerosos tratados comerciales, ¿Qué debe hacer la dirección de una empresa mexicana para que su organización sea competitiva a nivel local, internacional o global?

Probablemente para responder a éstas preguntas, se debe partir de la idea engañosamente trivial de que la empresa aprovechará las oportunidades que se presentan en el mercado y responderá con éxito ante las amenazas del entorno, si es capaz de hacerlo. En efecto, si la empresa no tiene las capacidades para hacer frente a su realidad actual, ni futura en el corto o mediano plazo, su futuro a largo plazo será aún más incierto y sus resultados respecto a sus objetivos financieros y estratégicos (6), podrían ser muy desalentadores para los inversionistas dueños de la misma.

En estos momentos cabe otra reflexión y es la siguiente: ¿Cómo es posible pretender obtener resultados superiores a los demás productores en el mercado, es decir los competidores, haciendo las mismas cosas y de la misma manera que ellos? Para obtener un desempeño superior a los rivales y colocarse en una posición competitiva mejor, la empresa debe hacer cosas distintas a sus competidores; Esas capacidades que los distinguen, llamadas en los países desarrollados “core competences”, aquí las llamaremos “*Capacidades Distintivas*”.

Objetivo, Importancia y alcance

Objetivo

El objetivo que persigue el presente trabajo es proponer una forma de desarrollar un diagnóstico interno de la empresa para identificar si cuenta con Capacidades Distintivas, así como fundamentar porqué éstas pueden ser aprovechadas para su éxito futuro. Para lo anterior el presente trabajo pretende dar respuesta a las preguntas siguientes:

- (1) ¿Qué atributos tienen ciertas capacidades para considerarse distintivas?,
- (2) ¿Cómo diagnosticar o identificar aquellas capacidades distintivas con que la empresa cuenta en el presente?,
- (3) ¿Cómo aprovechar las capacidades distintivas para incrementar la competitividad y la rentabilidad?

Importancia

El principal Beneficio que aporta el presente trabajo, es que la metodología de diagnóstico para las capacidades distintivas es de aplicación general para cualquier empresa. Una empresa que conoce cuáles son sus capacidades, está en posibilidades de desarrollar estrategias que les ayuden a inclinar el equilibrio competitivo a su favor.

Para aprovechar las capacidades distintivas, éstas deben dar frutos en la mejora de la competitividad y la rentabilidad de la empresa así como propiciar el camino para alcanzar el propósito y la misión de la empresa.

Alcance

El alcance del presente trabajo es fundamentar y presentar la metodología de diagnóstico de las capacidades distintivas propuesta.

La aplicación de la metodología y su aprovechamiento son tópicos de trabajos posteriores.

Estructura capitular

El presente estudio estratégico está estructurado en cuatro capítulos y un breve anexo integrado con un par de apéndices. El capítulo primero centra su atención en el desarrollo del marco teórico que da fundamento a la metodología de diagnóstico. En el capítulo segundo se desarrolla a profundidad el modelo conceptual de la metodología de diagnóstico de capacidades distintivas propuesta. En el capítulo tercero se desarrollan los cinco análisis que constituyen el cuerpo de la metodología. Finalmente en el capítulo cuarto se presentan las conclusiones, las aportaciones y se dan algunas recomendaciones de carácter práctico.

Capítulo 1. Marco teórico.

“El conocimiento implica para quién lo posee la gran responsabilidad de aplicarlo y transmitirlo. El conocimiento adquirido por el solo hecho de poseerlo es un ejercicio inútil y mezquino. La mejor forma de aplicar el conocimiento es en el beneficio de la humanidad”

Anónimo.

1.1 La empresa y el proceso de planeación estratégica.

Las empresas son consideradas desde el punto de vista económico como la unidad fundamental de la actividad productiva de una sociedad; Sin embargo para llevar a cabo sus operaciones deben conseguir recursos que posteriormente deben ser administrados. El trabajo debe estar dirigido al logro de ciertos objetivos. Desde el punto de vista de Stephen Covey (7), pensar en un objetivo, significa empezar con una clara comprensión del propio destino, sabiendo en donde se está y a donde se quiere ir. Es decir, ¿Quiénes son?, ¿Porqué existen? y ¿Qué quieren ser en el futuro?

Las empresas buscan prolongar en el tiempo sus actividades ya que al servir a la sociedad, obtienen recursos superiores a sus costos y gastos de operación. Pero ¿Cómo aseguran las empresas el logro de estos objetivos? Hemos dicho que las empresas consiguen recursos y los administran, es decir, desarrollan un proceso de planeación, organización, dirección, ejecución y control (8). Sin embargo la respuesta no está en el proceso administrativo en sí mismo, sino en la efectividad con que se lleva a cabo dicho proceso. La pregunta ahora es ¿Cómo las empresas pueden ser efectivas? En éste sentido debemos entender que se es efectivo, cuando se obtienen los resultados esperados mediante el uso óptimo de los recursos disponibles (9). Las empresas que son efectivas utilizan sus capacidades para aprovechar las oportunidades y a la vez de defenderse de las amenazas que se presentan en su entorno competitivo sin perder de vista su propósito estratégico y su misión (10).

El mundo real es cambio, es decir, los eventos sociales, económicos, políticos, religiosos, tecnológicos y culturales en todo el mundo se inter-relacionan en mayor o menor grado y generan cambios y tendencias permanentes o modas. La tecnología con sus grandes avances en telecomunicaciones, computación e informática, la creciente exigencia de los clientes en obtener cada vez mejor calidad, precio y servicios y el fenómeno de la globalización, han acelerado el ritmo del cambio en el mundo en todos los aspectos.

Si por un momento pensamos en lo que se requiere para iniciar el proceso de dirección de un negocio o empresa, podemos coincidir con Thompson y Strickland III (11), en que debemos como primer paso desarrollar un concepto del mismo y formar una visión, un propósito de hacia

donde se necesita dirigir a la organización, así como una misión para lograr que el propósito genere sentido. Posteriormente se debe transformar la misión en objetivos específicos de resultados, elaborar una estrategia y desarrollar los planes tácticos u operativos para su implementación; Es decir, ¿Cómo hacerlo? A este proceso se le ha denominado planificación estratégica.

Si ampliamos un poco el concepto de planificación estratégica, George A. Steiner (12), en su libro sobre el tema, señala que “La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuáles combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros”. Y agrega que “Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo “. Dice además, que la planificación estratégica es un proceso continuo que debe llegar a la elaboración de planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos para la implementación de las estrategias.

El proceso de planificación estratégica actual puede entenderse como un proceso de “tres ciclos”, es decir, el desarrollo de la planificación de los negocios, la planificación funcional y la creación de un presupuesto (13). Ambos conceptos coinciden ya que la planificación funcional es sin duda la elaboración de planes operativos y de programas a mediano plazo.

La planeación estratégica debe culminar con un plan estratégico escrito que considera un horizonte de tiempo de largo plazo y el detalle del próximo año. El plan estratégico maestro debe incluir el plan estratégico de las áreas funcionales fundamentales como lo son manufactura, finanzas, recursos humanos y la comercial, así como el plan estratégico tecnológico (14) y el plan de nuevos negocios y productos. Estos conceptos convierten a la planeación estratégica en una filosofía (15), ya que requiere una actitud y modo particular de hacer las cosas por parte de la alta dirección; Además, y de acuerdo con Thompson – Strickland III (16), la formulación de una clara estrategia para el negocio y una correcta y efectiva implementación, constituyen las funciones directivas fundamentales.

Una vez que se cuenta con una estrategia, un plan y recursos asignados, ¿Cómo es posible medir los resultados? La efectividad en la administración del negocio, se relaciona con el logro de los objetivos y debe ser medido en términos de desempeño operativo y financiero (17). Esto significa que los objetivos financieros y estratégicos son definidos a partir de la misión del negocio.

El término estrategia es definido por Thompson y Strickland III (18). La formulación de una estrategia y los planes de acción surgen de un patrón de acciones ya iniciado y de los análisis de oportunidades y riesgos en el entorno, así como del análisis de las capacidades de la empresa, que constituyen como tal las fuerzas y las debilidades internas. Este estudio se llama Análisis de Oportunidades y Amenazas, Fuerzas y Debilidades (19). Lo anterior es de gran importancia ya que fundamenta que las capacidades de la empresa, son importantes para la formulación de la estrategia. Esto nos lleva a la conclusión de que para que el proceso de administración de la empresa, sea efectiva, es decir, que se alcancen los objetivos financieros y estratégicos definidos, la empresa debe desarrollar una estrategia e implementarla cabalmente haciendo lo necesario para materializar en resultados todos sus esfuerzos basados en sus capacidades.

La planificación estratégica según una apreciación personal, está dependiendo cada vez más del análisis estructural de los sectores y los mercados en donde una empresa compite o pretende competir. La formulación de la estrategia, dentro del proceso de planificación requiere analizar la situación actual externa e interna de la organización, ya que ambas afectan directamente las opciones y oportunidades estratégicas.

En el análisis externo del sector industrial, Michael E. Porter (20) ha planteado que es de suma importancia efectuar el estudio de las cinco fuerzas competitivas y de las reglas de competencia del sector, porque entender como compiten los rivales del sector y cuál es la intensidad relativa de cada fuerza, permite entender cómo son afectados los costos, los precios, las barreras de entrada, etc.

La competencia en el sector y lo atractivo del mismo depende del poder de cada una de las cinco fuerzas. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable en el sector industrial, que permita a la empresa defenderse mejor de las fuerzas competitivas o bien pueda inclinarlas a su favor. La estrategia competitiva es la manera como la empresa compite.

Las cinco fuerzas que equilibran al sector industrial son los proveedores, los compradores o clientes, los competidores potenciales, los sustitutos y los competidores actuales o rivales. Así mismo es importante entender que una fuerza motriz es una oportunidad pero también una terrible amenaza. Es por tanto igualmente importante identificar las fuerzas motrices (21) ya que dirigen la evolución de todo el sector industrial y están directamente influenciados por todos los acontecimientos o tendencias políticas, sociales, jurídicas, tecnológicas y macro económicas, sin olvidar los movimientos de los flujos de capitales e incluso aspectos religiosos.

El conocimiento del sector industrial y en qué cadenas productivas participa, así como el conocimiento de sus características económicas y el atractivo del sector en términos de rendimiento a largo plazo del capital invertido; son elementos que junto con el conocimiento de los rivales, sus posiciones relativas, sus estrategias, sus capacidades y sus posibles movimientos competitivos (22), y el conocimiento de la propia empresa, son factores importantes para definir la estrategia competitiva defendible contra las cinco fuerzas competitivas. (23).

Para llevar a cabo el análisis del sector industrial y de la intensidad de las fuerzas competitivas que operan en él, es necesario hacer el análisis considerando tres puntos de vista. Primero, desde la perspectiva del sector industrial completo; Segundo, desde el punto de vista de los grupos estratégicos existentes en el sector; Tercero, tomando como punto de referencia a la empresa en análisis.

La intensidad de la competencia depende de la intensidad relativa de las cinco fuerzas competitivas básicas que son los proveedores, los compradores, los sustitutos, las entradas potenciales y los rivales (24).

El análisis de las fuentes y las razones de la intensidad de la presión competitiva ejercida por cada una de las cinco fuerzas estratégicas sirve para:

- Identificar fuerzas y debilidades en los componentes del sector industrial,
- Contar con los elementos para fortalecer la posición competitiva,
- Descubrir áreas en donde los cambios de estrategia pueden producir mejores resultados,
- Señalar áreas en donde las tendencias en las fuerzas motrices del sector industrial prometen tener la máxima importancia como oportunidades y amenazas.

La fuerza relativa que puede ejercer cada fuerza competitiva en el sector industrial depende de ciertos factores clave de éxito con los que cuenta.

A continuación se describe brevemente cada una de las cinco fuerzas competitivas y los factores clave de éxito que les dan poder.

Competidores en el sector industrial (25).

En general, la fuerza competitiva de mayor intensidad en el sector, es la lucha entre los rivales existentes directos. Sin embargo, otras fuerzas pueden ser muy intensas si se dan las condiciones de mercado a su favor.

Esta rivalidad entre competidores se hace muy intensa según la concentración y balance existentes, cuando aumenta el número de rivales y la complejidad y nivel de información requerida, o bien a medida que éstos alcanzan capacidades y tamaño similares o cuando una empresa es adquirida por otra que le inyecta recursos para reposicionar a su nuevo negocio. También se agudiza la competencia entre los rivales cuando la demanda del producto crece con lentitud ó cuando no hay identidad de marca o a los clientes no les es costoso cambiar de una marca a otra. Otros determinantes de la rivalidad son la falta de diferenciación de producto, cuando hay incrementos intermitentes o importantes en la capacidad, cuándo hay intereses estratégicos diversos como cuando uno o más de los rivales no están satisfechos con su participación y buscan crecer a costa de su competencia, cuando las barreras de salida son altas, así como los costos fijos de almacenamiento respecto al valor agregado.

Amenaza de Productos Sustitutos (26).

El producto sustituto es aquél que puede desempeñar la misma función que el producto vendido en el sector industrial a menor precio y/o mayor calidad y/o rendimiento. Entre menores precio/costos represente para el comprador cambiar a utilizar el producto sustituto, mayor será la intensidad de la competencia y la fuerza competitiva de los fabricantes de productos sustitutos debido a la mayor presión que sus productos ejercen en el mercado influenciando la propensión del comprador.

Proveedores (27).

Los proveedores de una industria constituyen una gran fuerza competitiva si tienen suficiente poder de negociación para imponer una prima en el precio de sus materiales o componentes y si pueden afectar a la posición competitiva de los rivales de la industria por la garantía de sus entregas o por la calidad y rendimiento de los productos que abastecen.

Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores son las siguientes:

- Cuando son pocas empresas y están más concentradas que el sector comprador “Concentración y Balance “
- Cuando no compiten contra productos sustitutos para la venta en su sector industrial,
- Cuando la empresa compradora no es un cliente importante del grupo proveedor,
- Cuando los proveedores venden un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador por su desempeño y calidad, que está diferenciado o que el cambio de proveedor implica costos importantes,
- Cuando el proveedor representa una amenaza real de integración hacia adelante.
- Cuando el costo relativo respecto a las compras totales en el sector es alto.

Compradores (28).

Los compradores se convierten en una mayor fuerza competitiva, cuando son capaces de influir en el precio, la calidad, el servicio u otros términos de las condiciones de venta. En general el grupo de compradores es poderoso si suceden algunas de las condiciones siguientes:

- Cuando están concentrados “Concentración y balance” o compran grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor,
- Cuando las materias primas o productos que compran representan una fracción importante de sus costos de producción o cuando devengan bajas utilidades en sus mercados.
- Cuando los productos que compran son estándar, no diferenciados o no hay identidad de marca.
- Cuando enfrentan costos bajos para cambiar de proveedor y ejercen amenaza de sustitución o de integración hacia atrás.
- Cuando el producto que compran no tiene un impacto importante en la calidad, o desempeño de sus productos.
- Cuando su nivel de información y conocimiento del negocio de su proveedor es alto.

Competidores Potenciales (29)

La fuerza competitiva de los nuevos rivales potenciales es más intensa, cuando las barreras de entrada al mercado son bajas y las compañías que ya compiten en ese mercado, les permiten ganarse una posición en el mismo.

Para evitar el ingreso de nuevos competidores en el sector los tres factores más importantes son las barreras de entrada, la reacción esperada de los rivales ante el nuevo competidor y la estructura de precios-costos de ingreso.

Las Barreras de entrada más comunes son los requerimientos de capital para iniciar operaciones en el mercado dado el tamaño de infraestructura necesario para alcanzar economías de escala y lograr ser competitivo en costo o la diferenciación del producto/servicio. También si es un mercado con fuertes curvas de aprendizaje y experiencia y donde se requiere acceso a tecnología y conocimientos especializados o los costos de cambio de proveedor son altos.

Otras fuentes de barreras de ingreso son el posicionamiento y lealtad de las marcas que han logrado los rivales en su mercado y el acceso a los canales de distribución, así como otras ventajas en costo que también se presentan como los derechos de patentes de los rivales actuales y las restricciones existentes mediante leyes, normas, aranceles y subsidios que los protegen, o bien el acceso a materias primas y ubicaciones favorables.

En el aspecto interno la empresa debe analizar sus capacidades, es decir, contestar a sí misma las preguntas ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes y débiles? , y ¿Cómo nos ubican con respecto a nuestros principales competidores, o en general, con el líder del mercado? El objetivo del análisis estructural y de mercado externo es identificar las oportunidades y las amenazas.

Así mismo, el objetivo de analizar a la empresa internamente es para determinar si la empresa cuenta con la infraestructura, la tecnología, el personal, los productos, etc., para ser capaz o no, de aprovechar las oportunidades o sobrevivir ante las amenazas. El grado de desempeño y despliegue de sus capacidades determinan cuáles de éstas son sus fuerzas y cuáles son sus debilidades.

Una fuerza es algo que la empresa hace bien, o es algo que le proporciona una habilidad importante o un recurso valioso que le aporte una ventaja o que la sitúe con una mejor posición competitiva. En otras palabras una fuerza es una capacidad especialmente importante en la empresa. En cambio, una debilidad es algo que le falta a la empresa o que ésta hace con un menor nivel de desempeño.

Dentro del análisis interno es necesario además hacer un análisis basado en la cadena de valor interna de la empresa. El concepto de cadena de valor fue creado por Michael M. Porter (30).

Con el análisis externo e interno detallado, es posible evaluar la estrategia actual y si ha funcionado en el pasado, y en su caso, que cambios deberán efectuarse para ajustarla a las nuevas tendencias generadas por la evolución del sector industrial y sus cambios estructurales (31). La estrategia debe ser sostenible en el largo plazo, para que quién quiera imitar, quede atrapado a la mitad del camino debido a las barreras de ingreso y de movilidad que se han creado entre los grupos estratégicos al interior del sector. Una empresa queda atrapada a la mitad del camino cuando sin una estrategia clara pretende ser todo para todos.

Del análisis de las oportunidades y amenazas, fuerzas y debilidades (FODA – Swot), surgen las estrategias corporativas, de cada unidad de negocio y de cada área operativa, ya que una buena estrategia debe tomar las fortalezas como piedra angular fundamental para construir sus ventajas competitivas y minimizar sus debilidades de manera efectiva.

La ventaja competitiva (32) nace fundamentalmente del valor agregado que una empresa es capaz de crear para sus clientes con sus productos y/o servicios por el que los clientes están dispuestos a pagar un precio. Las ventajas competitivas son el resultado del aprovechamiento de las fuerzas de la empresa. Porter propone y define tres estrategias competitivas genéricas (33),

que son Mínimo Costo, Diferenciación y Enfoque en un nicho de mercado. Estas estrategias son sostenidas por ventajas competitivas diferentes.

Las ventajas competitivas dan acceso a nuevos mercados y/o nuevas líneas de negocios mediante la creación de nuevas tecnologías y/o brindando mayor valor agregado a los clientes y creando para la empresa nuevas opciones de crecimiento, así como la posibilidad de una proyección global y la manera de alcanzar su auto-sostenibilidad (34).

Las fuerzas de una empresa representan el elemento clave de sus estrategias, incluyendo la estrategia competitiva y son la clave de la sostenibilidad. Sin embargo, muchas de las fuerzas y fuente de ventajas en el presente, pueden ser imitadas con relativa facilidad en el corto o mediano plazos. De éste modo esas fuentes de ventajas serán anuladas por sus rivales. Un ejemplo de esto son las ventajas operativas no estructurales.

En el mundo competitivo, es importante que las ventajas competitivas sean sostenibles e inigualables por los competidores, o en su defecto que el tiempo que requieren los rivales para anularlas o igualarlas, sea suficientemente largo para que la empresa haya desarrollado en ese lapso nuevas ventajas competitivas.

Según lo dicho por Lewis y Gregory (35). *Las capacidades distintivas son definidas como actividades importantes para el negocio, que la empresa hace especialmente bien respecto a sus competidores y que han sido construidas al interior de la misma. Estas capacidades son inimitables y constituyen las fuerzas de la empresa.*

En otras palabras y considerando lo expuesto hasta ahora, Las Capacidades Distintivas son las fuerzas que sirven para desarrollar Ventajas Competitivas.

La importancia que las capacidades distintivas tienen para sostener una estrategia justifica que los procesos de planificación estratégica consideren la planificación y administración de un portafolio de capacidades distintivas alineado con las estrategias y las ventajas competitivas que se requieren para competir en el presente y en el futuro.

El atributo más importante que mencionan Lewis y Gregory en las capacidades distintivas, es el de su condición de inimitables. Esto es así ya que capacidades inimitables son en sí mismas fuerzas inimitables, que son fuentes del proceso de innovación creador de ventajas no fácilmente igualables y sostenibles durante un horizonte de tiempo significativo. En otras palabras, en la medida que las capacidades de la empresa sean distintivas, serán más difíciles de imitar y por tanto las ventajas competitivas desarrolladas gracias a ellas, serán sostenibles por un tiempo suficiente para aprovechar sus beneficios.

Una nueva pregunta requiere ser elaborada; ¿Qué debe hacer la dirección de la empresa para crear en su organización capacidades distintivas? Tal vez el camino más directo a la creación de capacidades distintivas sea centrando la atención en su inimitabilidad. Por lo anterior es necesario preguntarse: ¿En qué específicamente la empresa debe ser inimitable? Para encontrar la respuesta a ésta pregunta, podemos iniciar recordando que una empresa consta de una estructura, es decir, de una organización jerárquica en donde se definen áreas funcionales (36), canales y flujos de comunicación, responsabilidades, la autoridad y los procesos de operación; Todo lo cuál es reflejo de su actual estrategia. La empresa cuenta además con una base tecnológica formal, pero que puede ser empírica y de tipo artesanal.

La cultura prevaleciente en la organización, con base en sus valores, explica su forma de aprender y de crear conocimiento, de plantear y de resolver problemas complejos y en general su comportamiento. En consecuencia ¿Es posible que en cada uno de los factores estructurales mencionados, como lo son la estructura organizacional, los procesos de negocios, la tecnología y su gestión y la cultura organizacional, puedan desarrollarse atributos y características identificables como capacidades distintivas inimitables? Si la respuesta es sí, es significativo preguntarse ¿Cómo esas capacidades distintivas estarán inter-relacionadas e influenciarán a las funciones comercial, financiera, de manufactura y de recursos humanos en la empresa? y ¿Cuál debería ser el proceso para la identificación, desarrollo, aprovechamiento y protección de las capacidades distintivas?

Algunas capacidades distintivas, están fundamentadas en tecnologías de vanguardia llamadas "core technologies", y son definidas por Michael Hruby (37), como las tecnologías clave con las que cuenta la empresa para agregar valor. Se incluye en éste apartado las tecnologías de producto, proceso y equipo, así como tecnologías en sistemas de información y otras tecnologías de soporte que sirven para llevar a cabo las operaciones de la empresa con mayor calidad y eficiencia, menor costo. Otras capacidades están basadas en aquellos conocimientos, criterios y habilidades que permite a la empresa hacer las cosas de cierta manera, incluso plantear y resolver problemas complejos.

Si partimos de que las capacidades distintivas son creadas y mantenidas en la cultura, la tecnología, la estructura organizacional y los procesos de la empresa; Es de esperar que el impacto en las funciones comercial, financiera, de manufactura y de recursos humanos será altamente significativa ya que dichas capacidades distintivas, son las fuerzas fuentes de innovación y de generación de ventajas competitivas. Es conveniente que la cúpula directiva en las empresas considere la administración y dirección de las capacidades distintivas como un proceso consciente, práctico e integrado dentro del proceso de planeación estratégica. Estos

procesos deben considerar que cada una de sus fases es Inter-dependiente. Este enfoque sugiere que las capacidades distintivas no pueden ser aprovechadas hasta que éstas han sido desarrolladas lo suficiente como para ser fuentes de innovación y de ventajas competitivas sostenibles que permitan cosechar los beneficios del liderazgo.

En la literatura escrita a la fecha sobre capacidades distintivas (38), podremos descubrir que hay un cuerpo de conocimientos que permite formarse una idea sobre el proceso de administración de las mismas. Este proceso incluye las fases de Identificación, selección, desarrollo, aprovechamiento y protección. En cada fase la literatura nos aporta conceptos importantes a la vez de proponer algunas acciones concretas enfocadas a la administración de capacidades distintivas. El cuerpo de conocimientos desarrollado hasta ahora para la administración de capacidades distintivas; y los conceptos más relevantes relacionados con cada una de sus fases, se describen brevemente a continuación.

1.2. Administración de las capacidades distintivas

1.2.1. Identificación y selección

Se ha propuesto una prueba en donde se analizan tres atributos que debe poseer toda capacidad distintiva con base tecnológica (39) y que se describen a continuación

La Evaluación de Prahalad y Hamel para identificar capacidades distintivas de tipo tecnológico se basa en que las capacidades deben cumplir con los siguientes criterios:

- 1- Proveer acceso potencial a una amplia variedad de mercados.
- 2- Hacer una contribución significativa para ofrecer beneficios reales al cliente en los productos finales.
- 3- Debe ser difícil e incluso imposible de imitar por parte de los competidores.

Prahalad y Hamel sostienen que lo anterior es factible si entendemos que la capacidad es una compleja armonización de tecnologías y habilidades de producción (40).

El concepto de "inimitable" como característica fundamental de una capacidad distintiva es uno de los atributos identificados por dichos expertos y coinciden con Lewis y Gregory.

Otra aportación para identificar capacidades distintivas es la de Kenneth E. Marino y su método de tres fases. El método de tres fases propuesto por Kenneth. E. Marino (41) para la identificación de las capacidades distintivas, plantea una secuencia de pasos a seguir para identificar las capacidades distintivas y más aún avanza en el desarrollo de cómo intentar su desarrollo y aprovechamiento y está estructurado en dos fases como sigue:

Fase 1: Identificación de capacidades distintivas

- 1.1-Preparar un perfil actual de productos y mercados.

1.2-Identificar fuentes de ventajas competitivas y sus causas, buscando en los segmentos principales producto - mercado.

1.3-Determinar las capacidades actuales.

1.4-Separar las capacidades distintivas del conjunto de capacidades, aplicando la prueba de Prahalad y Hamel

Fase 2: Desarrollo y aprovechamiento de capacidades distintivas

2.1-Definir condiciones futuras en mercados atendidos existentes.

2.2-Identificación de nuevos mercados relacionados con nuestras habilidades.

2.3-Formular planes de desarrollo de dichos mercados.

Si bien, ésta primera metodología parece de gran utilidad, sobre todo porque incorpora la aportación de Prahalad y Hamel, se enfoca únicamente en identificar capacidades distintivas basada en dicho concepto y desprecia a las capacidades distintivas del tipo estructural. Así mismo sugiere buscar las causas de las ventajas solo desde un punto de vista de mercado.

La aportación de Kenneth E. Marino parte de la base de que encontrando las fuentes de las ventajas competitivas y sus causas; Es decir las causas estructurales de las fuentes, se encontrará una capacidad que tras aplicar el examen propuesto por Prahalad y Hamel, revelará cuáles son capacidades distintivas. *Este concepto es importante porque da fundamento al decir que las capacidades distintivas tienen un origen estructural y que son aquellas que generan las fortalezas estructurales que permiten crear ventajas competitivas.* Sin embargo, Kenneth E. Marino no aporta ningún criterio que ayude a buscar las fuentes de las ventajas competitivas y sus causas. Su propuesta es más bien enunciativa con respecto al proceso estratégico. Sin embargo aporta un esquema simple de cómo desarrollar un plan para el aprovechamiento de dichas capacidades.

Conociendo aquellas capacidades que se posee y conociendo cuál es el propósito y la misión de la empresa, es posible llevar a cabo la selección de aquellas capacidades distintivas que serán relevantes para las oportunidades de negocio del futuro. Tales capacidades deberán ser desarrolladas por la empresa y serán producto del aprendizaje colectivo, la organización del trabajo y del compromiso (42).

Michael Porter desarrollo el concepto de *“Cadena de valor”* (43). *La cadena de valor es una herramienta para identificar el valor agregado en cada eslabón que une las actividades genéricas y sus costos.* Estas actividades son las funciones empresariales y constituyen a la vez los elementos más importantes de los procesos de negocios internos de la empresa. Se entiende por Panorama Competitivo (44), a las actividades genéricas involucradas en la creación de valor dentro de la empresa. Así mismo las actividades genéricas son clasificadas como primarias y de

apoyo. Entre las primeras se encuentran las siguientes cinco: Logística Interna, Operaciones, Logística Externa, Mercadotecnia y ventas, Servicio.

Entre las actividades de apoyo se considera a las siguientes cuatro: El Abastecimiento, El desarrollo de Tecnología, La Administración de Recursos Humanos y La Infraestructura de la Empresa.

La cadena de valor por tanto proporciona una manera sistemática para dividir a una empresa en sus actividades específicas discretas.

Para obtener y mantener la ventaja competitiva, es necesario comprender la cadena de valor de una empresa y cómo encaja en el sistema de valor general, que no es otra cosa que la unión coordinada de las cadenas de valor de cada empresa proveedora en la cadena de suministro completa hasta llegar al consumidor o usuario final.

Cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. La cadena de valor despliega el valor total y el margen en todas las actividades genéricas. Así mismo, cada actividad de valor usa y crea información, así como también puede crear activos y pasivos financieros (45).

Un análisis en la cadena de valor, es la mejor forma de buscar las fuentes de las ventajas competitivas y sus causas estructurales. Además permite hacer el ejercicio de comparar la cadena de valor de los competidores con la propia.

Para diagnosticar la ventaja competitiva, sus fuentes y sus causas estructurales, es necesario definir la cadena de valor específica de una empresa para que compita en un sector industrial en particular. Tomando como punto de partida la cadena de valor con las actividades genéricas primarias y de apoyo, se deben identificar las actividades de la empresa en particular y éstas a su vez, pueden ser subdivididas en actividades discretas y tareas.

Las actividades de valor son unidas por eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones son la forma en que se relacionan o ligan cada una de las actividades entre sí, es decir las interrelaciones entre lo que hay que hacer, como se llevan a cabo y el costo - desempeño asociados entre actividades (46).

Los eslabones requieren de información suministrada por los sistemas de información, los cuáles se vuelven claves para que mediante la optimización o la coordinación, se pueda llevar a la ventaja competitiva. La capacidad de coordinar los eslabones con frecuencia reduce el costo o aumenta la diferenciación (47), pero *la estructura organizacional falla con frecuencia en proporcionar los mecanismos para lograr la optimización y la coordinación (48)*. Esta aseveración

tiene implicaciones muy graves, ya que sugiere que *debido a la falla en la estructura radica al menos en parte la falla en la ejecución de la estrategia.*

Los eslabones más evidentes son aquellos que relacionan actividades primarias, o los que unen actividades primarias con actividades de apoyo. Pero hay interrelaciones más sutiles y más difíciles de reconocer y que incluso pasan desapercibidas.

Porter sostiene que los eslabones entre las actividades de valor surgen de varias causas genéricas (49) como las siguientes:

- La misma función puede ser desempeñada de diferentes formas,
- El costo o desempeño de las actividades directas se mejora al enfocar mayores esfuerzos en las actividades indirectas,
- Actividades desarrolladas al interior de la empresa reducen la necesidad de mostrar o explicar un producto en el campo o dar un servicio,
- Las funciones de garantía de calidad pueden ser desempeñadas de varias formas.

El modelo de la cadena de valor sostiene que la diferenciación de una empresa resulta de cómo se relaciona su propia cadena de valor con las correspondientes de sus clientes (50). Cada uno de los puntos de contacto entre ambas cadenas de valor, es una fuente potencial de diferenciación.

El valor agregado es generado cuando una empresa crea una ventaja competitiva para su comprador y hay dos formas de hacerlo: Aumentando el desempeño del producto/servicio del cliente o disminuyendo su costo. Este razonamiento nos lleva de nuevo a las estrategias genéricas.

Para identificar aquellos eslabones o interrelaciones entre los que surgen las diferencias que crean valor, es necesario analizar lo que se llama directrices de costo y guías de exclusividad (51). *El valor agregado que ha sido creado debe ser percibido por el cliente para que éste quiera pagar un precio premio por encima del promedio del mercado a su proveedor.*

La cadena de Valor diseñada por M. Porter, es ya un paso muy importante para analizar una empresa al interior de sí misma y diagnosticar ventajas competitivas y sus causas estructurales. Integra además elementos significativos como la importancia de los sistemas de información y de la coordinación y optimización de actividades. Así como de la importancia de la tecnología y la estructura de costos para sostener una estrategia competitiva.

En resumen partiendo de la cadena de valor genérica propia y de los clientes, las cuales cuentan con nueve actividades primarias y de apoyo en cada caso, es necesario definir la cadena de valor específica de cada empresa, para luego identificar sub-actividades, tareas y los eslabones de enlace entre las mismas, para luego identificar las directrices de costo y las guías de exclusividad. *Este proceso lleva a identificar ventajas competitivas y sus causas estructurales, las cuáles deben ser capacidades distintivas.*

Cabe preguntarse en éste momento: ¿Cómo identificar otras capacidades estructurales de base no tecnológica? Para esto es necesario el concepto introducido por M. Lafrance – J. Doutriaux (52), ya que define la base para analizar las habilidades y capacidades que deben tener los integrantes de los distintos equipos de trabajo o funciones en una empresa.

La construcción de capacidades distintivas implica desde ésta perspectiva, adquirir y nutrir las capacidades, es decir los conocimientos, criterios, habilidades y experiencia que el equipo posee y necesita poseer para plantear y resolver problemas complejos y tomar decisiones. Lo anterior desarrollará expertos que la empresa necesita para competir en el futuro. Es importante considerar que el portafolio de capacidades depende del rol específico que juega un equipo en particular y la suma de capacidades necesarias para todos los equipos de la empresa da como resultado, las capacidades que en conjunto deben desarrollarse. Si los roles cambian, lo cuál es parte de un proceso natural de la evolución de las organizaciones, las capacidades también deben cambiar y evolucionar.

La evolución de las organizaciones es producto de su madurez a lo largo del tiempo y de los cambios o evolución en él sector industrial. Cabe destacar que como consecuencia del cambio de los roles y de las capacidades que se requieren en los equipos de trabajo, se genera la oportunidad de desarrollar al personal de la empresa, incluso desempeñando roles diferentes, con la consecuente creación de expertos.

Las capacidades distintivas creadas a partir de éste concepto estarán relacionadas con los valores y principios de las personas, la creación de capital intelectual en la empresa y constituyen las competencias personales de su gente.

La planeación estratégica de las capacidades distintivas requeridas por la empresa implica que éstas pueden administrarse a través de la existencia de un portafolio de capacidades. Según Prahalad y Hamel (53) *un portafolio de negocios muy diversificado, puede desarrollarse con un pequeño portafolio de capacidades distintivas.* Lo anterior es debido a que el despliegue de dichas capacidades permite desarrollar nuevos mercados creando nuevos productos y aplicaciones; Así mismo ayuda a anticipar la evolución de los mercados en donde ya se

compite; y en el largo plazo, ayuda a lograr la competitividad derivada de la habilidad de construir con mejor costo y mayor rapidez que los competidores nuevas capacidades y nuevas ventajas competitivas.

En este momento la empresa ha evolucionado para ser concebida como una colección de capacidades y habilidades únicas que influyen su misma evolución y sus propias opciones de crecimiento.

1.2.2. Desarrollo.

El desarrollo de las capacidades distintivas está ligado al aprendizaje, el cuál está ligado a las personas y por tanto está relacionado con las normas de comportamiento del personal. Además es importante tomar en cuenta que la empresa se encuentra inmersa en un contexto nacional y bajo una influencia cultural, económica, política y social que afecta fuertemente las rutinas organizacionales, el comportamiento, el desempeño y la construcción de capacidades. En otras palabras, parte de las capacidades en una empresa son idiosincráticas y son producto de un proceso histórico que incluye el desarrollo de hábitos y reglas heurísticas.

Los sistemas educacionales proveen normas sociales de comportamiento esperado para desarrollar el trabajo y define la base cognoscitiva para resolver problemas. Así mismo provee actitudes hacia ciertos métodos de trabajo que han sido institucionalizados en términos de puntos de vista culturalmente dominantes de ciertos grupos sociales como pueden ser los ingenieros y los trabajadores, los contadores, etc.

Las personas en lo individual y los equipos de trabajo a través de toda la organización deben entender cómo su trabajo contribuye al logro del propósito y la misión. El propósito estratégico implica lograr objetivos que sobrepasan en una enorme proporción las capacidades y recursos actuales de la empresa y que captura la esencia de ganar, es estable en el tiempo y proporciona consistencia para la acción en el corto tiempo a la vez que permite la interpretación y análisis de las nuevas oportunidades emergentes, explotando debilidades específicas de los competidores o definiendo la construcción de ventajas competitivas específicas, que bien pueden surgir de fortalezas que aún no tienen y que por tanto deben ser desarrolladas (54).

El propósito estratégico por tanto fija metas que implican esfuerzo personal y compromiso; es claro y preciso respecto a los resultados por obtenerse; y es flexible en los medios para obtener dichos resultados. *Lo más importante en el concepto del propósito estratégico, es que implica que las capacidades, habilidades y recursos actuales no son suficientes para el logro de los*

resultados esperados en el largo plazo. Por tal motivo deben construirse nuevas ventajas competitivas que descansen en nuevas capacidades y habilidades.

Para crear ventajas competitivas, Prahalad y Hamel (55) sugieren que la alta dirección debe crear en su organización:

- a) Sentido de urgencia (quasi crisis)
- b) Utilizar el concepto de inteligencia competitiva para que cada empleado en todo nivel se compare contra el mejor competidor en su clase para que el reto sea personal.
- c) Proveer a los empleados de las habilidades y herramientas que necesitan para trabajar con efectividad.
- d) Dar tiempo a la empresa para digerir los cambios (los retos), de uno en uno.
- e) Establecer metas y revisar los mecanismos para avanzar asegurando y reforzando el comportamiento deseado.

Lo anterior sugiere que en la construcción de ventajas competitivas existen factores motivacionales, que deben desarrollarse en la cultura y clima organizacionales.

La empresa debe adecuar su estructura organizacional para impulsar el desarrollo de sus capacidades distintivas y esto es un proceso continuo y dinámico. La estructura organizacional debe tener una arquitectura estratégica que permita desarrollar las interrelaciones entre las tecnologías utilizadas, con sus habilidades de producción a través de las distintas unidades de negocios.

Todo el proceso social y cultural define un modelo de competencia para la empresa e incluso para un grupo de empresas o para un estado o para un país. Es posible encontrar patrones de conducta similares para ciertos grupos de distintos órdenes de magnitud si se comparan con otros grupos a su mismo nivel.

Las diferencias internas en las características de la empresa, especialmente los patrones idiosincráticos de aprendizaje y la acumulación de activos tangibles e intangibles, tienen un gran efecto en la habilidad de la empresa para desarrollar nuevos productos y procesos.

La especialización dentro del proceso de aprendizaje organizacional depende de la transferencia de información y resguardo de conocimientos para cuando deba ser utilizado.

El desarrollo de rutinas dinámicas o procedimientos, ayuda a la empresa a adquirir conocimientos de tipo universal que está disponible y es fácilmente imitable, así como para adquirir conocimiento tácito que es un conocimiento difícil de transmitir a otros, y que es producto de la experiencia de las personas que laboran en la empresa.

Cuando la empresa logra capturar los conocimientos, criterios, habilidades y experiencia del personal está creando competencias laborales.

La experimentación contribuye a través del cambio a desarrollar las competencias laborales ya sea por el mejoramiento continuo con esfuerzos en pequeña escala, o bien con la creación de nuevas reglas heurísticas producto de un esfuerzo a gran escala llamado innovación.

Las rutinas dinámicas son los procesos, procedimientos, métodos e instructivos que están relacionados con ciertas secuencias para el desarrollo de actividades, las cuales son optimizables. Por ejemplo, el desarrollo de capacidades de modo secuencial puede ser importante porque el comportamiento de compra del cliente a menudo exige la habilidad de proveerle ciertos atributos en los productos y servicios antes que otros sean considerados. Así como porque en la mayoría de los casos, nuevas capacidades y habilidades se construyen y se aprovechan con éxito sobre la base de otras habilidades y capacidades previamente adquiridas. Lo anterior implica un proceso de organización y asimilación interno.

El desarrollo de nuevas capacidades distintivas como respuesta a las demandas de un ambiente competitivo y un mercado cambiante, implica el desarrollo y ejecución de proyectos que crean tensión entre la innovación y el status-quo. En otras palabras, puede surgir el conflicto entre la necesidad de innovar y cambiar contra la retención de capacidades distintivas ya adquiridas. Esta paradoja creada es de tipo idiosincrático y tiene que ver con el Status –quo. El personal para trabajar parte de valores, sistemas administrativos y sistemas técnicos, que han servido en el pasado de manera eficaz. Esto crea rigidez e inflexibilidad. Los roles y disciplinas no dominantes en el equipo de un proyecto o en las operaciones diarias pueden ser desplazados y tomados en cuenta en menor instancia debido a sus actitudes, normas y habilidades existentes.

La resistencia al cambio es un factor que entra en juego y que debe por tanto considerarse en el proceso para adquirir nuevas capacidades distintivas. Jay B. Barney (56) en su artículo aclara que el desempeño económico de las empresas no depende únicamente de sus estrategias de mercado, sino que depende también del costo de la implementación de las mismas. Por lo tanto el costo de los factores relevantes y los beneficios esperados al implantar la estrategia, deben estimarse y considerarse claramente en todo proyecto.

1.2.3. Aprovechamiento

El aprovechamiento de las capacidades distintivas significa gozar de los beneficios económicos y de posicionamiento que a través de su despliegue se han logrado. Implica contar con la capacidad de aprovechar las oportunidades de mercado buscando el mejor posicionamiento en su sector industrial. Implica entre otras cosas:

1.- Desarrollar con base en las capacidades distintivas nuevas ventajas competitivas que sustenten las estrategias corporativas y competitivas. Una forma de avanzar en el desarrollo de ventajas competitivas es hacerlo paso a paso con la secuencia siguiente:

- a) Calidad,
- b) Costo,
- c) Diferenciación y enfoque en nichos, y
- d) Diversificación.

2.- Buscar nuevas y mejores formas de aplicación de la tecnología. Lo anterior sugiere una infraestructura y una estrategia de investigación (57).

3.- Administrar el cambio tecnológico generado. Crear unidades de negocio o empresas independientes para desarrollar el mercado potencial con la nueva tecnología y anticiparse a los cambios potenciales.

4.-Aprovechar la tecnología en otras direcciones. Buscar nuevos compradores (mercados), crear nuevos productos y nuevas aplicaciones tecnológicas, ofrecer sistemas de soluciones completos, usar canales de ventas múltiples, crear alianzas, licenciar tecnología, utilizar nuevas tecnologías de producción, etc.

Las capacidades distintivas por efecto de ser dinámicas producen diferentes alternativas de crecimiento que son oportunidades para aprovechar las habilidades ganadas a través del trabajo con un paquete de tecnologías, productos, procesos para aplicaciones en otros mercados (nuevos negocios). Existe una presión competitiva que crea un dilema para cada empresa ya que por un lado se requiere satisfacer requerimientos internos que determinarán el éxito de la organización, como un costo competitivo y acorde a la estrategia genérica adoptada, entre otros muchos; así como requerimientos externos ajustados a las condiciones de los mercados que se atienden.

1.2.4. Protección

La protección de capacidades distintivas debe considerarse desde la planificación estratégica y debe estar basada tanto en la protección de las capacidades distintivas con base tecnológica, como aquellas de tipo no tecnológico. En el caso de las primeras éstas llevan a la empresa a desarrollar “core products” que son aquellos componentes, módulos, sub-ensambles o intermedios que contribuyen de manera fundamental en la integración y valor del producto final de una forma óptima. Los “core products” son la parte tangible que une a las “core technologies” o tecnologías clave con el resto de capacidades distintivas estructurales, que conllevan a la operación de un cierto modelo de negocios ofreciendo productos finales con ciertos atributos en cada unidad de negocio (58).

Debe reconocerse que las capacidades distintivas no son estáticas. Por lo tanto, los atributos inimitables que definen su naturaleza tampoco lo son. Sin embargo las capacidades distintivas son el resultado de un proceso de aprendizaje por lo que se requiere un sistema enfocado en nutrir y reforzar su desarrollo y aprovechamiento. Es importante considerar que el mismo dinamismo que debe tener el desarrollo de capacidades distintivas, se enfrenta a la inflexibilidad y rigidez que presenta el personal por causas de tipo idiosincrático para mantener el status-quo. Cabe formular aquí la siguiente pregunta: ¿Cómo está relacionada la cultura organizacional con las capacidades distintivas tecnológicas y estructurales? En primer lugar, la cultura de una empresa debe ser aprendida; Debe ser compartida; Debe ser transgeneracional; Debe influir en la forma en que se perciben las cosas; y debe ser capaz de adaptarse.

La cultura al definir el comportamiento de la gente en la organización así como la forma en qué esta asimila y se apropia del conocimiento, es uno de los elementos más relevantes para la creación, aprovechamiento y protección de capacidades distintivas. Dentro de ella, el proceso de aprendizaje y la creación de capital intelectual son elementos clave.

Capítulo 2. Modelo Conceptual.

“Siembra una idea y cosecharás una acción, Siembra una acción y cosecharás un hábito, Siembra un hábito y cosecharás un carácter, Siembra un carácter y cosecharás un destino”.

Alice A. Bailey

Para la construcción de la metodología objeto de éste trabajo, es necesario fundamentar un modelo conceptual. Para lo anterior es preciso definir qué es un método y qué es una metodología. La palabra método proviene del griego “methodus”, que significa “el cambio hacia algo”. Con base en lo anterior, se entiende por método el modo de hacer con orden un algo. Es la ruta o camino o secuencia de pasos o algoritmo, que se sigue para alcanzar cierto objetivo o propósito previamente definido. El método se aplica en las ciencias y en la vida diaria.

La palabra metodología tiene su raíz en “Methodus” y en “logos”, ésta última significa ciencia. Por lo tanto, al hablar de una metodología debemos entenderla como un cuerpo de conocimientos lógicos y ordenados, que describen y analizan al método y sus limitaciones. Analiza sus supuestos, sus consecuencias y evalúa su potencial práctico para obtener los resultados deseados ante su aplicación. La metodología asegura la aplicación óptima de las técnicas y del criterio utilizado en un método.

Un modelo conceptual es una estructura mental que organiza y presenta un conjunto de ideas y juicios relacionados entre sí.

El modelo conceptual que estructura el cuerpo de la metodología, está fundamentado en el marco teórico y se requiere de tres etapas para su desarrollo:

1. Definición del punto de partida y del resultado al que se desea llegar.
2. Desarrollo del modelo el cuál consiste en definir los factores fundamentales y la interdependencia de éstos entre sí.
3. Desarrollo y/o adaptación del método y las técnicas y criterios para su aplicación.

En éste trabajo la metodología se ha desarrollado con un enfoque inductivo- sintético (De lo Particular a lo Universal). Posteriormente al aplicarse la metodología en un caso práctico se desarrolla un proceso analítico- deductivo (De lo Universal a lo Particular) en el cuál se aplican cinco procesos de análisis en donde cada uno de ellos consta de un objetivo, una serie de tareas a ejecutar y resultados esperados que servirán para identificar las capacidades distintivas.

2.1. El comienzo y el resultado final

El análisis estructural del sector industrial en donde compete la empresa, es un buen comienzo. El análisis de su portafolio de negocios y de sus resultados financieros y estratégicos del presente y los resultados anteriores recientes contra los objetivos permiten describir donde se encuentra la empresa.

El resultado final esperado es el análisis interno con el diagnóstico e identificación de las capacidades distintivas y las ventajas competitivas que se sustentan en las primeras.

2.2. El Desarrollo Del Modelo

La metodología se enfoca en la búsqueda de los atributos que constituyen la naturaleza de las capacidades distintivas y que se encuentran en las entrañas de la empresa enraizadas dentro de los tres Sub-sistemas fundamentales de la misma y que son: El proceso administrativo (planeación, organización, dirección, ejecución, y control); Las funciones de negocios (la financiera, la comercial, la manufactura y la gestión del factor humano); Y los cuatro factores estructurales (la tecnología, los procesos, la estructura organizacional y la cultura).

La empresa puede concebirse como un macro- sistema abierto de gran dinamismo. Esto a la vez facilita la labor de identificar los atributos que sustentan capacidades distintivas en una empresa determinada.

En el presente estudio estratégico se plantea que analizar los cuatro factores estructurales, es suficiente, para encontrar la naturaleza de las capacidades distintivas con que cuenta una empresa, o de aquellas que requiere para el futuro. Es necesario fundamentar porque se ha llamado factores estructurales de la empresa a la estructura, la tecnología, los procesos y la cultura.

La operación implica la ejecución de planes y programas, sujetos a un presupuesto para producir bienes y/o servicios que cumplan con especificaciones técnicas. Los puntos de control de la operación son resultado de un proceso de planificación del negocio y son parte del proceso administrativo.

En la figura 1. Se representa esquemáticamente la relación de las capacidades distintivas con el proceso administrativo, los factores estructurales y con las ventajas competitivas. A continuación se explican los factores estructurales.

Cultura, es el conjunto de valores, principios, creencias, paradigmas y hábitos implícitos y explícitos que el grupo de personas que participan en la organización comparten, y que en consecuencia definen su comportamiento.

La cultura tendrá un impacto psico- social en los aspectos formal e informal del comportamiento y desempeño personal y colectivo de la gente. La cultura define una filosofía de vida y una actitud ante el trabajo.

Estructura, es la formalización del tamaño, la jerarquía, la autoridad y cadena de mandos, las funciones y la responsabilidad, el flujo de información y los resultados, productos o salidas en cada tarea. Es la consecuencia lógica del trabajo administrativo de diseño organizacional.

Tecnología, es el conocimiento fundamental que posee la empresa para crear valor para sus clientes o usuarios. La tecnología está relacionada con la forma en que la empresa ha decidido que hacer y como hacerlo para producir y comercializar sus productos y/o servicios y llevar a cabo todas sus operaciones.

Procesos, son la secuencia de pasos lógicos y ordenados consecuencia de la estructura y la estrategia, que la empresa en su conjunto lleva a cabo para captar la demanda y satisfacerla con su producto y/o servicios, obteniendo al final un beneficio económico.

En consecuencia, de la forma en que cada empresa concibe, implementa, nutre y desarrolla éstos cuatro factores estructurales, dependen sus capacidades de desarrollo de ventajas competitivas para crear valor agregado a sus clientes, así como para incrementar su productividad, su competitividad, el posicionamiento de sus marcas y en el largo plazo su rentabilidad.

El proceso administrativo está enraizado en los cuatro factores estructurales. Adicionalmente se puede deducir que las funciones corporativas básicas: Comercial, Manufactura, Finanzas y Recursos Humanos, nacen de la estructura y se despliegan a través de los procesos de negocios ya que cada función desarrolla parte de las actividades del todo.

La empresa es un sistema abierto, dinámico y altamente complejo. Es decir, la empresa es un conjunto de entradas, procesos, salidas que se relacionan entre sí. Como todos los sistemas busca lograr ciertos objetivos, está rodeado por un medio ambiente que lo delimita e influencia su desempeño, cuenta con recursos disponibles para la ejecución de las actividades necesarias para la realización de los objetivos, cuenta con un plan de acción y conoce las actividades que debe desarrollar para el logro de sus objetivos y cuenta con una función gerencial que planea y controla y que por tanto debe medir la ejecución del plan y retroalimentar al sistema.

Entender a la empresa como un sistema explica porqué las funciones y el proceso administrativo se han interrelacionado en la operación y explica porqué analizando los cuatro factores estructurales, es posible profundizar de manera directa e indirecta en todos los subsistemas y elementos clave de la organización para encontrar sus capacidades distintivas.

Las capacidades distintivas son en cierto sentido la manera en que dentro de la empresa, se definen y resuelven problemas complejos. Son fuente de habilidades específicas y de nuevos recursos, que permitan crear fortalezas y luego ventajas competitivas.

Se puede decir que las características que definen la naturaleza de las capacidades distintivas son las siguientes:

1. Son estructurales de tipo tecnológico o no tecnológico,
2. Se desarrollan al interior de la empresa (No son objeto de outsourcing),
3. Son inimitables, porque son muy difíciles de copiar o imitar,
4. Son dinámicas, es decir, que evolucionan y cambian con el tiempo,
5. Explican la forma en que la empresa define y resuelve problemas complejos,
6. Son fuerzas con las que es posible crear ventajas competitivas de orden superior,
7. Están enraizadas en los cuatro factores estructurales.

Los factores que producen un impacto en la evolución del sector industrial, es decir, las fuerzas motrices son consecuencia del dinamismo de las capacidades distintivas entre los rivales del sector. Algunos ejemplos de fuerzas motrices en un sector industrial se describen en la obra de Thompson, Arthur, y A.J. Strickland III (59).

Con todos los atributos anteriores una definición de las capacidades distintivas puede ser la siguiente:

Las capacidades distintivas son conocimientos, criterios y habilidades inimitables que surgen de la estructura, la tecnología, los procesos y la cultura desarrollados al interior de la empresa, que evolucionan con el tiempo y que constituyen las fuerzas fundamentales para el desarrollo de ventajas competitivas de orden superior sostenibles en el largo plazo.

Una estrategia competitiva es sostenible si es capaz de resistir los movimientos competitivos efectuados por los rivales, así como a la evolución del sector.

Para que la estrategia competitiva sea sostenible, requiere que la empresa posea o haya creado algunas barreras que la hagan difícil de copiar. Estas barreras al ingreso, la movilidad o la salida del sector industrial son ventajas competitivas creadas gracias a las capacidades distintivas que la empresa posee.

A continuación se explica a detalle en que consiste cada uno de los cuatro factores estructurales que conforman la metodología de diagnóstico de capacidades distintivas completo.

2.3. Los Factores Estructurales

2.3.1. La Cultura Organizacional y la Gestión de los Recursos Humanos

Filosofía, Valores, Hábitos de Comportamiento, Sistema Social y Proceso de Aprendizaje Colectivo.

El ser humano al tener la capacidad de decidir, se encuentra con frecuencia en situaciones donde tomar decisiones es muy difícil. Primero porque siempre existirá una cierta dosis de incertidumbre con respecto a si la decisión tomada fue la correcta. Segundo, los humanos somos seres emocionales y temperamentales y nuestros sentimientos y estados de ánimo siempre influyen nuestras decisiones. Entonces ¿Cómo el ser humano puede guiarse para tomar decisiones correctas?

El marco de referencia para ayudar al ser humano en la toma de decisiones debe ser fuente de seguridad, dirección, sabiduría y poder (60). Además debe estar basada en algo que ofrezca confianza, congruencia y armonía. Ese marco de referencia al interior de la empresa es su filosofía organizacional y su escala de valores (61).

El valor es el grado de utilidad práctica o aptitud de una idea o bien que sirve para satisfacer una necesidad. El valor es objetivo, preferible, bipolar, trascendente y es jerarquizable (62). La jerarquía que una persona otorga a ciertos valores se llama su escala de valores.

Los valores básicos en las sociedades y en las empresas son expresiones de las virtudes humanas y son emanados de la ética, la religión, las normas sociales y del derecho positivo.

La virtud (63) es una cualidad estable y adquirida a priori positiva que emana de la naturaleza humana y que facilita el acto humano libre, honesto y responsable. Es por esa razón que entre las virtudes más significativas podemos mencionar las siguientes: La Prudencia, La Templanza, La Fortaleza y La Justicia de las cuáles emanan otras más.

Algunos de los valores más importantes y apreciados en nuestras sociedades modernas son: La libertad, la honestidad y el respeto sin los cuáles no existe la confianza; el amor que es la fuerza suprema; la equidad, la lealtad; la gratitud; la actitud positiva hacia el trabajo y el aprovechamiento del tiempo de manera productiva; la puntualidad, el poder de decidir y actuar, el liderazgo, el trabajo en equipo, el servicio a los demás y el honor. (64).

En los negocios y en la vida personal es de suma importancia saber ¿Cómo se diferencia entre lo bueno y lo malo? y ¿Cómo discernir entre lo correcto y lo incorrecto?

El marco de referencia para responder a esas preguntas son la filosofía organizacional y la escala de valores. Pero además, a priori se puede decir que un acto humano es moralmente bueno si produce algún beneficio (65) de cualquier naturaleza al ser humano o cualquier otro ser vivo y su entorno.

Un acto humano puede ser calificado como malo, negativo o incorrecto, si causa algún tipo de daño físico, psicológico o moral a cualquier forma de vida.

Una filosofía organizacional fundamentada en el trabajo productivo, el servicio, los valores y los principios positivos, lleva a la empresa y a las personas a desarrollar una cultura que respete a la dignidad humana, al medio ambiente y a cualquier forma de vida. Esto implica que esa cultura organizacional es social y ecológicamente responsable.

Para actuar moralmente en forma correcta y positiva, tanto el directivo de alto nivel, como el empleado con el trabajo más simple, deben ser congruentes con respecto a su filosofía y su escala de valores y sus actos. Esta actividad es sumamente difícil y constituye el gran reto de transformar la filosofía en una cultura viviente con hábitos de trabajo y competencias personales y laborales exigibles y cuantificables en cada miembro de la organización.

Los valores y normas de comportamiento de la organización, son influenciados por la educación de cada una de las personas que laboran en ella, es decir, por sus paradigmas, sus propios valores, sus principios, su cosmovisión, y en consecuencia por su propia conducta. Todos estos elementos afectan las relaciones formales e informales dentro de la organización; Además cada país es diferente ya que históricamente ha acumulado diferentes experiencias. La gente y su gobierno tienen en su conjunto una forma de ser que conforma su cultura nacional.

La historia de un país nos lleva a entender cómo se ha desarrollado su cultura. La cultura nacional influye sobre las pautas de comportamiento de empleados, la estructura y los procesos de la organización. La cultura nacional afecta poderosamente a la cultura individual y colectiva. Algunos atributos que distinguen a la cultura nacional son los siguientes (66):

- La relación del ser humano con la naturaleza,
- Si hay una tendencia colectiva o individualista,
- La postura con respecto al tiempo,
- La postura con respecto a la actividad y al trabajo mismo,
- La ausencia o no de formalidades,
- El idioma,
- La religión, etc.

La compleja estructura social al interior de la empresa, también tiene un poderoso efecto en la cultura colectiva de la organización, ya que el tipo de profesionistas y trabajadores que participen en los diferentes proyectos y en la operación normal, se relacionarán con base en su educación, su experiencia y su cultura individual, creando una cultura colectiva que puede ser favorable o no para la rápida implementación de mejoras o desarrollo de proyectos y para lograr o no el compromiso y los niveles de desempeño requeridos en la operación normal. Este será un factor importante para entender la forma en que la empresa como un todo plantea y resuelve problemas complejos y la capacidad de los equipos de trabajo y su capacidad de generar en toda la empresa una sinergia colectiva.

La cultura organizacional deseada se diseña con base en los valores y comportamiento deseados al interior de la empresa.

La cultura organizacional para ser efectiva, requiere que el sistema de gestión del factor humano constituido por la selección, integración, capacitación y adiestramiento, así como los planes de compensación, desarrollo profesional y reconocimiento del personal debe ser altamente efectivos y alinear al personal a ser y comportarse de manera acorde a la cultura organizacional diseñada por la alta dirección. Pero además debe alinear los objetivos personales de calidad de vida y desarrollo profesional del personal con los objetivos de la empresa y sus valores. De éste proceso depende la fuerza dinámica de la cultura y la forma en que ésta afecta el desarrollo e implementación de las estrategias y el desempeño obtenido.

El clima laboral es la consecuencia de la forma en que los altos mandos ejecutan el proceso de gestión de la cultura y de los recursos humanos, así como de su comportamiento e imagen percibidos. El clima laboral es la capacidad estratégica de hacer. Es la percepción compartida sobre el sistema organizacional. El clima o ambiente laboral es determinado por las Aptitudes y Actitudes existentes en el personal; En cómo la organización influencia y afecta la motivación, la comunicación, el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia, el comportamiento (alineación a valores, políticas y normas) y su relación con la estructura de la compensación (sueldo + incentivos) por el trabajo, el grado de satisfacción en el trabajo cotidiano, la cordialidad percibida, la calidad de vida en el trabajo y la forma en que se desarrolla la supervisión, la dirección, el apoyo de superiores e iguales y los estilos de liderazgo (67).

El proceso de aprendizaje colectivo es en sí mismo una capacidad estructural, ya que integra al sistema de gestión del factor humano, el proceso de creación de capital intelectual y las competencias y habilidades del personal para aprender haciendo y aprender usando”.

La drástica transformación de una economía industrial a una economía de la información, obliga a las empresas a incrementar la velocidad del procesamiento de información y la toma de decisiones. Esto implica realizar esfuerzos conscientes para la creación de conocimiento como una actividad planeada estratégicamente.

Una organización que aprende es aquella que posee las habilidades para crear, adquirir, asimilar y transferir conocimientos que se acumulan en capital intelectual y que mediante su aplicación se apoya el desarrollo de sus capacidades distintivas.

El capital intelectual es conocimiento acumulado, que puede ser convertido en valor para el cliente y en beneficio monetario tangible para la empresa. Está constituido por tres elementos (68), que son:

- 1) El capital humano que se constituye por los conocimientos, habilidades, experiencia (criterio) y actitudes de cada persona que labora en la empresa. Es el más importante de los tres elementos ya que es en donde el conocimiento se puede convertir en capacidad de decidir y en acción;
- 2) El capital estructural, es decir, los sistemas, procedimientos, manuales, métodos, técnicas, modelos, etc., documentados por escrito para la operación y resguardo del conocimiento; y
- 3) El capital relacional, que es el obtenido a través de las relaciones con los clientes, proveedores, competencia, y la comunidad.

El proceso de acumulación del capital intelectual, es un proceso de aprendizaje que está enraizado en toda la estructura organizacional y los procesos de negocios de la empresa y está especialmente relacionado con el sistema de información y la forma en que a partir de datos aislados de diversas fuentes internas y externas, éstos se procesan produciendo información y posteriormente mediante un proceso intelectual y creador, se convierte en conocimientos y nuevas reglas heurísticas, que pueden aplicarse en la optimización de los sistemas, productos y procesos actuales, o en el desarrollo de nuevas tecnologías, productos o maneras creativas para su comercialización.

El proceso de acumulación del capital intelectual implica hacer inversiones de capital y de trabajo para gestionar y capturar el conocimiento para la creación de valor, para el desarrollo de nuevos sistemas de información que permitan aplicar y distribuir dicho conocimiento y para educar al personal en crear, compartir y utilizar el conocimiento (69).

La gestión del conocimiento es el arte de crear valor a partir de los activos intangibles de una organización (70) y es en sí misma un proceso de aprendizaje colectivo y como tal es un proceso psico-social y que consta de cuatro pasos (71) que son los siguientes:

- 1) La gestión del conocimiento. Que implica la recopilación de datos, números, palabras, hechos y su transferencia al sistema de información y que mediante el análisis de datos se obtiene información de salida.
- 2) La creación de valor. Es decir, la interpretación de la información y la creación de conocimiento.
- 3) La distribución del conocimiento que sirve para la toma de decisiones.
- 4) La educación del personal para crear y compartir el conocimiento logrando así su colectivización. El conocimiento compartido, es conocimiento multiplicado (72)

Sin embargo, se puede agregar un quinto paso que es la Retención de Conocimiento. Para retener el conocimiento es necesario sistematizar e institucionalizarlo. La retención del conocimiento y de las mejores prácticas requiere de su captación en políticas y normas, reportes, manuales, procedimientos, métodos, instructivos, especificaciones y otros documentos (73), que aseguren su resguardo en la memoria de la empresa para su uso posterior.

La retención del conocimiento se logra cuando la empresa es capaz de capturar las competencias personales (conocimientos, criterios, habilidades y experiencia), constituyendo así competencias laborales.

La compensación por el trabajo y las opciones de desarrollo profesional son elementos clave para la retención de expertos. Este proceso supone una buena dosis de confianza en la gente, lo cuál es además fundamental para la delegación de autoridad y el aprovechamiento de sus capacidades.

No importa el grado de complejidad o la base tecnológica con que cuente una empresa en determinado momento, con un alto capital intelectual siempre estará más preparada para enfrentar los retos y ser más competente ya que el conocimiento puede ser convertido en valor. (74)

La organización moderna está conformada por especialistas del conocimiento, por lo que debe ser una organización de iguales, colegas, socios. La organización hoy día tiene que ganar la lealtad del trabajo del conocimiento -de los expertos- probando que le ofrece oportunidades excepcionales para poner a trabajar su conocimiento (75). Esto ha forzado a las empresas a organizarse como equipos de trabajo de tomadores de decisiones responsables, buscando el alto desempeño y la sinergia entre estos. La alta dirección con todo y su autoridad, no debe mandar, sino inspirar. (76).

El análisis de atributos inimitables para descubrir capacidades distintivas estructurales en la cultura organizacional, es un proceso de análisis de la estructura y operatividad del sistema de gestión del factor humano, el proceso de aprendizaje colectivo, el proceso de creación de capital intelectual y la gestión del conocimiento y su impacto en el clima laboral de la organización.

2.3.2. La Estructura Organizacional.

La estructura organizacional es el grupo de personas y la forma en que están organizados para trabajar y dar valor agregado a sus clientes. Del grado de flexibilidad, eficiencia y eficacia de la estructura dependerán la flexibilidad y la rapidez con la que operan sus procesos de negocios y su impacto en los resultados operativos y financieros. De hecho lo más recomendable es que la empresa sea organizada para la innovación; Lo que implica que debe ser capaz de reinventarse con una gran dosis de destrucción creativa o lo que es lo mismo, debe estar organizada para el cambio constante (77).

La construcción de ventajas competitivas con base en nuevas capacidades distintivas, puede significar la obsolescencia de viejos principios administrativos, la adecuación de otros más y la creación de nuevos principios para la administración.

El concepto de estructura implica una configuración de actividades que se repiten y que perduran y que conforman a lo que llamamos procesos de negocios. Pero ¿Qué determina la forma en que la empresa se organiza internamente?

La respuesta a ésta pregunta es muy sencilla. El propósito y la misión del negocio; Así como las estrategias corporativas, divisionales y competitivas para cada unidad de negocio, son los factores más importantes que determinan la forma en que la empresa se organiza. La razón de esto es que la organización diseña, construye y/o accede a formas internas técnicas, físicas, virtuales o combinadas para implantar y desplegar las estrategias originando la estructura y los procesos de negocios apoyados con cierta tecnología seleccionada.

La estructura organizacional es una influencia adicional al comportamiento personal y colectivo al interior de la empresa (78). La estructura es algo que distingue en sí misma a una organización y es consecuencia de las decisiones de la alta dirección sobre ciertos elementos fundamentales presentes en toda organización (79).

Estos elementos son los siguientes:

- El logro del propósito y la misión,
- La departamentalización y el flujo de información,
- La división del trabajo,
- El tamaño del departamento,
- La autoridad, la cadena de mando y la delegación de la autoridad,

Estos cinco elementos, impactan el diseño de los puestos de trabajo y de la misma estructura en lo tocante a su formalismo, su complejidad y su grado de centralización (80).

El formalismo es el grado de procedimientos, métodos, técnicas y normas por escrito que sirven para determinar y controlar los actos de los empleados. A mayor formalismo mayor control, pero mayor burocracia y menos creatividad.

La complejidad es la diversidad de puestos de trabajo y niveles de autoridad. La centralización define hasta que punto la alta dirección delega la autoridad para la toma de decisiones hacia la base de la estructura. Estos tres elementos tienen un impacto sobre la efectividad de la estructura en términos de productividad, calidad, flexibilidad, desarrollo y competitividad.

El conocimiento en el diseño de la estructura organizacional, permite realizar un análisis de la situación y operatividad de una estructura organizacional, para una empresa ya formada.

Todas las actividades clave de un puesto dentro de la organización, deben implicar una contribución de alguna naturaleza al negocio. Por lo anterior; El método para encontrar capacidades distintivas en la estructura organizacional, se enfoca en identificar el estado actual de la estructura en términos de formalismo, complejidad y centralismo y su capacidad de mando, su capacidad de acción en la toma de decisiones y su capacidad de flujo de información.

2.3.3. La Tecnología y gestión de tecnología

Tecnología, ingeniería y habilidades de producción.

La tecnología es el resultado de la aplicación del conocimiento de las ciencias básicas para la resolución de un problema complejo.

La tecnología es una de las fuerzas motrices más importantes que pueden cambiar las reglas de la competencia en un sector industrial (81).

La gestión de tecnología es un subproceso dentro de la organización, el cuál es encargado de asegurar que la empresa cuenta con los conocimientos técnicos y con en equipo, la maquinaria o sistemas para producir los productos o servicios que ofrece. Estos

conocimientos se concentran en la tecnología de producto, procesos, equipo y operación. Así mismo asegura que la empresa cuente con las tecnologías de apoyo, todas las cuáles pueden ser desarrolladas al interior de la empresa, o pueden ser adquiridas y asimiladas.

La gestión de tecnología significa desarrollar una estrategia tecnológica (82) que definirá el enfoque para el desarrollo y uso de la tecnología.

El proceso de gestión de tecnología incluye una serie de actividades tecnológicas en línea con la estrategia como lo son:

- a) La identificación de los retos tecnológicos y su riesgo,

Para identificar los *retos tecnológicos*, es decir, los obstáculos a vencer a fin tener la *capacidad tecnológica* en línea con las estrategias, es necesario hacer un *dimensionamiento tecnológico* (83).

El dimensionamiento tecnológico consiste en hacer una comparación cuantitativa del producto (diferenciación), de su costo (productividad) y su confiabilidad con respecto de la posición actual en el mercado y a donde se desea posicionar y en cuanto tiempo.

El grado de *riesgo tecnológico* (84) se determina al analizar el *conocimiento tecnológico* (Bajo, medio, alto) contra el *conocimiento del mercado* (Bajo, medio, alto), lo cuál permitirá ubicar el grado de riesgo tecnológico en una matriz de *producto-mercado*.

- b) La evaluación de la capacidad de respuesta y la forma de afrontar los retos tecnológicos,

Para evaluar la *capacidad de respuesta a los retos tecnológicos* se desarrolla una matriz de *diagnóstico tecnológico* (85) conociendo el grado de madurez técnica de cada una de las áreas de la empresa analizando las estrategias para cada negocio con los elementos clave en la manufactura del producto como lo son los materiales, el proceso y el equipo, la mano de obra, el capital de trabajo, la organización técnica y el mercado (86).

- c) El desarrollo del plan tecnológico maestro, y
- d) El seguimiento de los proyectos de desarrollo tecnológico.

Una decisión importante en la gestión tecnológica, como parte de su estrategia (87) y ante la necesidad de resolver ciertos retos tecnológicos, es que la empresa deberá decidir qué tecnologías desarrolla y sí se buscará o no el liderazgo tecnológico; o bien sí se adquiere una

licencia de tecnología. En el segundo caso un proceso de evaluación de tecnologías disponibles y negociación de la adquisición de la más adecuada a sus necesidades, deberá ser iniciado. (88)

La estrategia tecnológica es un camino para desarrollar ventajas competitivas como la diferenciación, el liderazgo en costo o el liderazgo en un nicho de mercado (89).

Parte importante de la gestión de tecnología una vez que ésta se ha desarrollado o adquirido, es la asimilación de la misma, en donde el proceso de aprendizaje, la mejora continua y la innovación son elementos clave para lograr una correcta asimilación tecnológica (90)

La creación de conocimiento es tan importante para una organización hoy día, como la generación de flujos positivos de efectivo.

Las empresas cuentan con cierta base tecnológica desarrollada o adquirida, ésta les sirve para fabricar sus productos y/o prestar servicios. Estas tecnologías pueden ser diferentes de empresa a empresa y por lo tanto representan opciones tecnológicas para la producción de bienes ó servicios sucedáneos o sustitutos que van a satisfacer una misma necesidad genérica.

Los atributos de los productos se desarrollan a través de los alcances, capacidades y limitaciones de cada opción tecnológica, así como por la capacidad de despliegue de los procesos de desarrollo de nuevos productos.

Una base tecnológica fuerte, es muy probablemente una fuente robusta de capacidades distintivas y por tanto una fuente de ventajas competitivas.

En nuestra sociedad moderna, es cada vez más importante que una organización cuente con tecnologías de vanguardia. La tecnología se ha convertido en una condición para que la organización sea capaz de competir en calidad, desempeño y costo.

Todo lo que la empresa hace implica el uso de tecnología de algún tipo (91). La cuál se aplica en todas las actividades primarias y de apoyo de la empresa.

La tecnología de la información (TI), hoy día juega un papel relevante para contribuir en la productividad y competitividad de las empresas, mediante sus sistemas de redes activadas que influyen en el desarrollo de la estructura organizacional y en la gestión del trabajador del conocimiento. Quién es un profesional experto y competente (92) que aporta valor al suministrar o interpretar información y que toma decisiones acertadas y oportunas (93)

Las organizaciones en todo el mundo ahora con los sistemas de tecnología de la información pueden competir a escala global, muchas veces sin necesidad de licenciar su tecnología, por lo que la adquisición de tecnología de última generación es cada vez más difícil para empresas que no tienen una base tecnológica fuerte. Esto está forzando cada vez más a las empresas a crear su propia tecnología, lo que en muchos casos se convierte en una barrera de entrada importante. No obstante para emprender el camino de desarrollo de tecnología, la empresa debe invertir en la creación de su capital intelectual y en la creación de su infraestructura de desarrollo tecnológico. En algunos casos el camino que siguen algunas empresas para adquirir tecnología es mediante la compra de empresas que cuentan con nuevas tecnologías.

La toma de decisiones en la gestión de tecnología y los resultados que ésta brindará a la organización y a la sociedad, está influenciada por la cultura organizacional y la escala de valores de los tomadores de decisiones en la cúpula directiva. Hoy día es de gran importancia considerar en el desarrollo o asimilación tecnológica que:

- a) Los cambios tecnológicos potenciales sean una capacidad para crear ventajas competitivas mediante cambios en la estructura de costos o en la diferenciación a favor de la empresa.
- b) La creación de tecnologías limpias y seguras, cuyo impacto ecológico; en salud ocupacional y seguridad en los procesos productivos; o bien los efectos secundarios al utilizarse el producto sean inexistentes o mínimos.

La formulación de la estrategia tecnológica puede resumirse en los pasos siguientes cuyo primer esbozo fue aportado por Porter (94) y son los siguientes:

- o Identificar todas las tecnologías disponibles con las que cuenta la empresa para llevar a cabo sus operaciones.
- o Identificar tecnologías potencialmente relevantes en otros sectores industriales.
- o Determinar la ruta probable del cambio de las tecnologías clave tanto en sus procesos, como en los de sus clientes y sus proveedores.
- o Determinar qué tecnologías y qué cambios tecnológicos potenciales son importantes para la ventaja competitiva de la empresa y para la estructura del sector industrial.
- o Asentar las capacidades relativas de la empresa en tecnologías importantes y el costo de hacer mejoras.
- o Seleccionar una estrategia tecnológica que refuerce la estrategia competitiva general de la empresa. La estrategia debe incluir el portafolio de proyectos de desarrollo tecnológico.

- Reforzar las estrategias tecnológicas de las unidades de negocios a un nivel corporativo.

El nivel corporativo es responsable de medir el impacto de las tecnologías en las unidades de negocios. Además debe encontrar, explotar y crear interrelaciones tecnológicas entre las unidades de negocios. Es decir es responsable del desarrollo de las core-technologies.

El análisis de la evolución tecnológica implica identificar como lo señaló Porter (95), la interacción de las diversas fuerzas presentes y que influyen su evolución.

Para identificar y describir la estrategia tecnológica, y verificar si la empresa conoce cuáles son sus retos tecnológicos y sus riesgos, así como su capacidad de respuesta y su plan maestro de proyectos de desarrollo tecnológico.

2.3.4. Procesos de Negocios

Los procesos de negocios y los procedimientos de operación son dinámicos porque la operación es viva y se realiza día a día. Implica que existen puntos de control para mantener la operación dentro de los estándares de calidad, productividad, competitividad y rentabilidad pre-establecidos y en línea con el logro de los objetivos financieros y estratégicos y en última instancia con el propósito estratégico y la misión del negocio.

Hoy día puede describirse las operaciones de cualquier empresa, considerando tres macro-procesos de negocios que son: La administración de la cadena de suministros (SCM); La administración de las relaciones con los clientes (CRM) y La administración del flujo de efectivo (CFM).

La figura 2 muestra la integración de los tres macro-procesos de negocios fundamentales. Los sistemas de aseguramiento de calidad, los programas de responsabilidad social, los sistemas de cuidado y protección del medio ambiente y de la salud ocupacional, etc. están enraizados dentro de los procesos de negocios que operan con una base tecnológica y que son soportados en una estructura organizacional.

Los procesos de negocios definen la forma de implementar los planes, programas, actividades, funciones y tareas específicas.

La clave para el análisis de todos los macro-procesos de negocios es identificar su capacidad para crear valor agregado a un costo competitivo que afectan a los factores siguientes:

1. El grado de enfoque en el cliente,
2. La flexibilidad operativa,
3. La rapidez de respuesta en los puntos de contacto con el cliente y al interior de la empresa a través de las diferentes interrelaciones entre procesos y funciones.
4. La eficiencia en el trabajo, es decir, ¿Cómo se logra la calidad y la productividad?
5. La estructura de costos y el grado de apalancamiento operativo y financiero,
6. El uso de tecnología para el mejor desarrollo de la actividad fundamental como lo pueden ser las tecnologías en equipo, proceso y producto, así como la tecnología de la información que combina las tecnologías en telecomunicaciones, sistemas de redes con el uso del Internet y el intranet, y los sistemas de administración de negocios.

La Administración de la Cadena de Suministro (SCM).

La cadena de suministro se define como un conjunto de tres o más empresas directamente ligadas como proveedor-cliente por uno o más flujos corriente arriba o abajo de productos, servicios, recursos financieros e información (96).

La cadena de suministro más integrada considera a todos los proveedores en una cadena productiva hasta llegar al cliente o usuario final y relaciona el modelo de producción elegido por una empresa con todas las actividades de apoyo y servicio al área productiva (97). Las figuras 3 a 6 muestran con un mayor nivel de detalle los factores importantes que sirven para sincronizar las actividades de los macro- procesos al interior de cada uno de ellos y sus interrelaciones.

La cadena de suministros debe implementar calidad, costo, innovación, flexibilidad y velocidad (98). Para ello se apoya en las funciones de compras, logística y sistemas de información. Con fundamento en lo anterior, la cadena de suministro es un macro- proceso en donde se debe desarrollar su *(1) Capacidad de planificación maestra de la producción (MPS) y de utilización óptima de la capacidad de la planta; (2) Su capacidad de planificación del requerimiento de materiales; (3) Su capacidad de producción e ingeniería de procesos; y (4) Las capacidades logísticas, es decir, compras, manejo de los inventarios y transportación a los puntos de distribución y/o ventas.*

La Administración de las Relaciones con los Clientes (CRM).

La Administración de las relaciones con los clientes es un proceso que gestiona las relaciones comerciales con los clientes para identificar y procesar sus necesidades para luego atraer, desarrollar y retener a los clientes (99). Por lo tanto, la Administración de las Relaciones con los Clientes implica que la empresa ha adoptado y desarrollado un “Concepto de

Mercadotécnica” caracterizado por tres elementos que son el enfoque al cliente, mercadotecnia coordinada y rentabilidad (100) y que conlleva a ser una empresa “Orientada al mercado”.

Una empresa orientada al mercado debe llevar a cabo las siguientes actividades (101):

- a) Desarrollar un sistema de inteligencia de mercado que provee información para entender las necesidades presentes y las futuras de los clientes,
- b) Despliegue de la información de mercado obtenida a través de la empresa para su aprovechamiento, y
- c) Definición de las áreas y procesos responsables del sistema de inteligencia de mercado.

La orientación de mercado fuerza a la empresa a reestructurarse para que sea capaz de reconocer y responder a las necesidades de los clientes y obtenga experiencias, productos, habilidades, tecnologías y conocimiento de dentro y fuera de la empresa (102).

Con fundamento en la orientación de mercado, La Administración de las Relaciones con los Clientes se puede dividir y analizar en tres subprocesos como se muestra en la figura 7. Estos subprocesos son la función de Mercadotecnia, el Desarrollo de Productos y Aplicaciones, y la Operación en Campo.

Lo anterior implica desarrollar *capacidades de Mercadotecnia, Ventas y Servicio al cliente y su vinculación con la gestión de tecnología.*

La fuerza de ventas debe colaborar (103) en implementar un comportamiento de cooperación, intercambio de información y el fortalecimiento de la mutua cadena de suministro entre su representada y sus clientes. Esto último mediante su trabajo de coordinación en algunos servicios logísticos que sirven para conocer los requerimientos de otros eslabones en la cadena de suministros (104).

La fuerza de ventas además debe desarrollar sus pronósticos de ventas de manera efectiva, que permita una mayor sincronización de las operaciones entre las relaciones con los clientes y la cadena de suministro (105).

La vinculación de la administración de las relaciones con los clientes y la gestión tecnológica, es clave en el logro del propósito y la misión de la empresa, ya que impacta al desarrollo de la tecnología, el desarrollo de productos y nuevas aplicaciones y al soporte técnico a clientes y otras funciones de los procesos internos (106).

La Administración del Flujo de Efectivo (CFM).

La administración financiera o administración del flujo de efectivo, es el macro-proceso encargado de administrar los recursos financieros de la empresa, su eficiente aplicación y su control para: 1) Maximizar el valor de la empresa para beneficio de sus propietarios, y 2) Asegurar la operación y el crecimiento de la empresa (107).

Para lograr estos objetivos fundamentales la dirección financiera debe poner atención en la administración del margen, de los activos y del dinero (108). En otras palabras, la dirección financiera deberá administrar y tomar decisiones con respecto al desarrollo y control de los presupuestos, el capital de trabajo y la inversión de capital, así como conseguir el financiamiento que necesitan para su operación a la vez de apoyar su crecimiento.

Las capacidades más importantes en éste macro-proceso son aquellas que permiten:

- (a) El uso eficiente de los recursos manteniendo el *nivel adecuado de apalancamiento operativo y financiero*,
- (b) *La ejecución estricta en el cumplimiento del pago de las obligaciones* adquiridas con el gobierno, accionistas, proveedores y terceros diversos, incluyendo el pago de seguros mediante la recuperación oportuna y completa de las cuentas por cobrar, y
- (c) *La capacidad de financiamiento de las operaciones y de los proyectos de inversión de capital* en el momento requerido.

La mejora continua en las capacidades financieras de la empresa le dan a ésta, mayor fortaleza ante coyunturas macroeconómicas y de mercado.

La administración del flujo de efectivo es uno de los elementos más importantes en la administración financiera de la empresa, ya que una empresa sin utilidades puede sobrevivir, pero una empresa sin el flujo de efectivo adecuado es una empresa muerta. Una gestión inadecuada en la cadena de suministros o en la gestión de las relaciones con los clientes, producirá un impacto negativo en la situación financiera de la empresa y su capacidad para generar flujos de efectivo positivos.

La rentabilidad es una medida del rendimiento sobre la inversión y la generación de utilidades en una empresa. Una empresa rentable es aquella que genera un rendimiento superior al mínimo requerido por los accionistas, para justificar la inversión en el negocio pese al riesgo inherente del mismo. Rentabilidad y competitividad pueden no tener una relación directamente proporcional en el corto plazo. Sin embargo parece que en el largo plazo una empresa rentable debe ser forzosamente una empresa competitiva. Así mismo para que una empresa sea competitiva deberá ser productiva. Todo esto la llevará al éxito.

Las capacidades de la Administración del flujo de efectivo permiten a la empresa contar con el recurso financiero necesario para operar de manera sana maximizando el valor para sus propietarios. El análisis del desempeño de estas funciones, recae principalmente en el análisis de la actividad, la liquidez y el apalancamiento operativo y financiero; así como el análisis del origen y la aplicación del efectivo y como esto afecta a los índices de productividad, competitividad y rentabilidad de la empresa.

2.3.5. La Cadena de Valor.

Las Interrelaciones entre cultura, estructura, tecnología y procesos.

Partiendo del concepto de la cadena de valor revisado en el inciso 1.2.1., y considerando el concepto de procesos más que actividades primarias y de apoyo, es posible reconfigurar la cadena de valor con un enfoque sistémico y de procesos. Las actividades genéricas primarias se transmutan en tres grandes procesos de negocios que son la SCM, la CRM y el CFM.

Las nuevas actividades de apoyo son la gestión de la cultura organizacional y el factor humano; la tecnología y su proceso de gestión; y la gestión y diseño de la estructura organizacional tal y como lo muestra la figura 9.

El análisis de los costos en cada uno de los procesos de negocio y en la gestión de la cultura, la tecnología y la estructura, se aplica de igual modo para identificar la contribución al valor agregado de cada subsistema y su estructura de costos.

Los cuatro factores estructurales de la empresa, la cultura, la estructura, la tecnología y los procesos conforman un nuevo enfoque de visualizar la cadena de valor. *Cada uno de estos factores están íntimamente relacionados entre sí y con la estrategia* porque dan respuesta a las preguntas *¿Cómo está organizada la empresa para el trabajo?, ¿Cómo agrega valor al producto que ofrece al cliente?, y ¿Cómo hace las cosas?*

En efecto, las interrelaciones son el resultado de la manera en que se ha desplegado la estrategia. La tecnología tiene un impacto directo sobre la cultura, porque las herramientas técnicas y tecnológicas que se tienen disponibles aportan información para el proceso de toma de decisiones, creación, divulgación, retención y aplicación de conocimientos. También modifica la forma de hacer las cosas y las herramientas disponibles para ello; Solo basta pensar en el cambio que representó pasar del uso de la regla de cálculo a la calculadora de bolsillo y luego al uso de la computadora portátil con conexión inalámbrica vía satélite.

La tecnología impacta a los procesos de operación, porque permite producir bienes y servicios, con mejores estándares de calidad y desempeño. Los nuevos desarrollos tecnológicos

modifican la topología de un proceso productivo, los equipos y los atributos de los propios productos con un menor costo.

La tecnología impacta el diseño de la estructura organizacional, ya que además de modificar la topología de los procesos productivos, también modifica los procesos administrativos al incorporar por ejemplo sistemas de información y de redes.

Por su parte, los macro-procesos le exigen a la organización una estructura flexible que permita operar con eficiencia. Los procesos definen los flujos naturales de información, recursos, materias primas, producto en proceso y producto terminado. Además los procesos descubren los puntos de control y de toma de decisiones necesarios dentro de su secuencia de pasos. Así mismo definen de forma natural, las actividades que deben desarrollarse en cada etapa dentro de la secuencia total. Por tanto los procesos contribuyen a definir en la estructura las funciones de cada puesto y el perfil del colaborador que debe cubrirlo.

La cultura es afectada por los procesos, ya que el mismo flujo de recursos, información en la secuencia de pasos, representará para el personal nuevo un aprendizaje. La misión, los objetivos, políticas, planes, programas, métodos, procedimientos, instructivos, criterios, etc., les transmiten conocimientos y experiencia a los empleados y les enseña a trabajar.

La estructura es el esqueleto formal en el cuál la organización opera. Es influenciada por los procesos y la tecnología. La estructura al ser diseñada determina el tamaño de la empresa, su grado de centralización y formalización, la jerarquía de autoridad, la cadena de mando y el flujo de información hacia cada punto de la organización. Todos estos elementos crean un marco de actuación hacia el interior de la empresa, es decir, hacia sus procesos internos incluyendo la gestión de tecnología. Si el diseño estructural de la organización no es el adecuado para el modelo de procesos que se pretende instrumentar o qué se tiene, se crean rígidas limitaciones en la flexibilidad y operatividad de los mismos y viceversa. Entonces la estructura afecta al sistema de información y su eficiencia y por tanto impacta al proceso de aprendizaje colectivo y de creación, difusión y retención de conocimiento. Además si la información no fluye eficientemente, no se tendrá la información en el lugar que se necesita y cuando se necesita, por lo que retarda la toma de decisiones y la agilidad operativa.

La cultura organizacional deseada es producto de los ideales de la alta dirección, pero la cultura real es el resultado de la cultura individual de cada persona que trabaja en la organización. Es por ésta razón que la cultura organizacional como elemento clave en la operación de la empresa, tiene un efecto y está interrelacionada con cada tarea y cada uno de los otros elementos clave. La escala de valores de las personas en la organización, afectará todas las decisiones en la empresa. Esto incluye la decisión de crear capital intelectual y desarrollar conocimiento, o implementar un sistema de compensación por el trabajo basado

en desempeño. También las decisiones relacionadas con la responsabilidad social de la empresa serán influenciadas por la cultura.

El enfoque sistémico integra las funciones empresariales, el proceso administrativo y los factores estructurales. Por tanto, para que una capacidad sea inimitable, y por tanto distintiva, está debe permitir el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles, ó haciendo las cosas de cierta forma que es posible crear ventajas competitivas.

En otras palabras, para que la capacidad sea distintiva, debe ser fuente de ventajas competitivas.

2.4. Las Capacidades Distintivas.

Para identificar de entre todas las capacidades que tiene la empresa a aquellas que son distintivas, es necesario regresar a su definición que se repite a continuación:

Las capacidades distintivas son conocimientos, criterios y habilidades inimitables que surgen de la estructura, la tecnología, los procesos y la cultura desarrollados al interior de la empresa, que evolucionan con el tiempo y que constituyen las fuerzas fundamentales para el desarrollo de ventajas competitivas de orden superior sostenibles en el largo plazo.

Las capacidades distintivas son inimitables cuándo a partir de ellas es posible desarrollar ventajas competitivas. Las ventajas competitivas son difíciles o imposibles de copiar gracias a las barreras de entrada, salida o movilidad creadas a partir de ellas mismas.

Las capacidades distintivas serán efectivas mientras evolucionen continuamente y se refinan a través del aprendizaje continuo de la organización. Con lo que se mantiene la posibilidad de crear alternativas de crecimiento estratégicas.

La acumulación de tecnología y habilidades ocurren a menudo a través del “aprendiendo haciendo” o “aprendiendo usando”; En consecuencia las interrelaciones entre los procesos, la estructura, el personal y la tecnología hacen que las capacidades distintivas sean inimitables.

El proceso de aprendizaje organizacional permite que las capacidades distintivas generadas produzcan especialización; La cuál es difícil de imitar.

En términos sencillos una capacidad distintiva implica saber hacer, tener con qué hacer y hacer las cosas mejor que los rivales. Esta es la característica que la hace difícil o imposible de copiar. Para identificar a una capacidad como distintiva, son precisamente los atributos que la hacen única y difícil de copiar aquellos que se buscan en el desarrollo de los métodos de análisis

de la metodología. Como una ayuda en dicha búsqueda se tiene los criterios aportados por Prahalad y Hamel; Lafrance y Doutriaux y Michael Porter. Todos ellos explicados en el capítulo primero que conforma el marco teórico.

2.5. Indicadores para medir el desempeño.

En la administración de negocios, es fundamental medir el avance de los resultados. La frecuencia de la medición depende del tipo de función, actividad o tarea que se esté controlando. Lo cierto es que entre menor, pero razonable sea el intervalo de tiempo entre una medición y otra, mayores oportunidades se tienen de aplicar acciones de control cuando los resultados se desvían de los objetivos.

Los indicadores que sirven para medir los resultados en un cierto periodo de tiempo pueden agruparse en tres tipos diferentes (109) y que son los indicadores de desempeño, los indicadores de gestión, y los Indicadores de competencia y conocimiento.

Los indicadores de medición deben ser diseñados para aquello que se proponen medir. Son importantes porque permiten a la empresa obtener evidencia objetiva de su estado actual y su desempeño interno, así como su posición en el sector industrial con respecto a su competencia. Ambos requisitos necesarios para identificar capacidades distintivas y ventajas competitivas. Además sirven para medir los avances logrados en todos los ámbitos de la empresa al implementar las estrategias.

Los indicadores de desempeño sirven para medir los resultados tangibles obtenidos en la organización y se dividen en indicadores financieros y operativos.

Los primeros incluyen índices para medir la rentabilidad, la liquidez, el apalancamiento y la actividad. Los segundos son índices creados para medir el desempeño en la cadena de suministro y en las relaciones con los clientes.

Los indicadores de gestión son aquellos que miden la capacidad de toma de decisiones y la conducta de los líderes que están al frente de los diferentes procesos y subprocesos.

Una forma de agrupar los indicadores de gestión (110) es la siguiente: Disciplina; Compromiso; Ética profesional y personal; Justicia; Empatía y respeto; Calidad de vida; Facultación, empowerment o delegar el poder de decidir y actuar; toma de decisiones y seguimiento; y Formación de equipos.

Finalmente los indicadores de competencia y conocimiento miden el capital intelectual y la capacidad de aplicarlo para la resolución de problemas complejos y la toma de decisiones.

Para evaluar el capital intelectual, países del norte de Europa han desarrollado un sistema conocido como Monitor de Activos Intangibles (111) que les permite medir su capital intelectual y sus avances. El sistema consiste en evaluar para cada factor del capital intelectual tres dimensiones que son crecimiento/renovación, eficiencia y estabilidad.

Para ver a detalle algunos de los índices de medición más comúnmente utilizados en la administración moderna, véase el apéndice A.

Es fundamental entender que en la vida y en los negocios, lo que no se mide no se consigue. Por lo que todo objetivo, sea de índole personal o empresarial, debe contar con un medidor concreto, claro y lo más sencillo posible que permita juzgar su estado y el nivel de desempeño de quién trabaja para lograrlo permitiendo su monitoreo y control. Cada persona en su puesto de trabajo, sea obrero, supervisor, gerente o director, debería contar con un sistema de índices para su autocontrol y optimización.

El siguiente paso es, desarrollar el cuerpo de análisis que darán soporte a la metodología para el diagnóstico de capacidades distintivas y el conocimiento interno de la empresa.

Capítulo 3. Metodología de Diagnóstico

“El carácter es una estructura construida a partir de los valores convertidos en hábitos para el recto vivir, el recto pensar y el recto actuar, logrando la congruencia entre lo que se siente, se piensa y se hace, identificando las propias debilidades, corrigiendo éstas y cultivando los propios talentos para el servicio a los demás”.

Alice A. Bailey

La metodología para el diagnóstico de capacidades distintivas, es el resultado de un cuidadoso análisis de los aspectos más importantes de los cuatro factores estructurales y del análisis estructural del sector industrial, cuya secuencia es como sigue:

1. *Análisis Estructural del Sector Industrial y de la Competencia,*
2. *Análisis de la Cultura Organizacional y la Gestión de los Recursos Humanos,*
3. *Análisis de la Estructura Organizacional,*
4. *Análisis de las Capacidades Tecnológicas y de Gestión,*
5. *Análisis de los Procesos de Negocios.*

La metodología de diagnóstico de las capacidades distintivas constituyen una herramienta poderosa para el análisis interno de la empresa. La identificación de las capacidades distintivas y los atributos que las convierten en inimitables en cada uno de los factores estructurales, junto con el análisis estructural y de la competencia, debe culminar con un reporte amplio y detallado de antecedentes, hallazgos, conclusiones y recomendaciones. En la figura 10 se puede apreciar esquemáticamente toda la metodología y sus elementos más importantes.

Durante el proceso de desarrollo de cada uno de los métodos de análisis de los factores estructurales, es necesario confrontar los hallazgos y capacidades encontrados contra el examen de Prahalad y Hamel, el análisis de las directrices de costo y de las guías de exclusividad de Porter, y el concepto de M- Lafrance-J.Doutriaux para las habilidades y capacidades de los equipos de trabajo.

Los hallazgos deberán confrontarse además con el perfil de los competidores obtenido al realizar el análisis estructural del sector industrial. Como resultado se debe ser capaz de identificar las capacidades distintivas y aquellas de tipo general.

La evaluación de Prahalad y Hamel (112) para probar capacidades distintivas de tipo tecnológico, consiste en analizar si la capacidad identificada:

1-¿Provee acceso potencial a una amplia variedad de mercados?

2- ¿Es capaz de hacer una contribución significativa para ofrecer beneficios reales al cliente en los productos finales a través de ventajas competitivas?

3- ¿Es difícil e incluso imposible de imitar por parte de los competidores?.

Lo anterior es factible si la capacidad es una compleja armonización de tecnologías y habilidades de producción, lo que da a la empresa una habilidad especial para plantear y resolver problemas complejos.

Las directrices de costo y guías de exclusividad de Michael Porter (113) fundamentan que el costo o la diferenciación son las fuentes de ventajas competitivas fundamentales, por lo que requieren analizar el impacto en los costos y en la diferenciación de los siguientes factores:

- o Las economías de escala,
- o El impacto del aprendizaje colectivo y la creación del capital intelectual,
- o El patrón de uso de la capacidad productiva,
- o La elección de políticas discrecionales para la operación,
- o El impacto de la relación de una actividad con otras al estar eslabonadas al interior y hacia de los procesos de los proveedores y clientes,
- o El grado de integración vertical y su impacto en los macro-procesos,
- o El tiempo en el que la empresa lleva a cabo su operación en cada uno de sus macro-procesos con respecto a su competencia,
- o La ubicación geográfica de los macro- procesos,
- o Los factores institucionales normativos, sindicales, fiscales y financieros.

El concepto M- Lafrance-J.Doutriaux (114) se refiere a identificar las capacidades y habilidades de los equipos de trabajo en cada departamento o área, para desarrollar sus funciones con alto desempeño. En éste caso es necesario:

a) Analizar el capital humano titular en cada puesto, confrontándole con el perfil de puesto y el grado competencias laborales y personales requeridos contra el desempeño en el mismo; b) Identificar el nivel de desempeño de los equipos de trabajo (departamentos);

c) Identificar las capacidades para dirigir el aprendizaje colectivo, la mejora continua y el proceso de innovación.

La metodología para diagnosticar las capacidades distintivas, permite contar con el resumen de capacidades o dicho de otro modo fuerzas y debilidades para posteriormente aprovechar esa información en el análisis FODA (115), como parte del proceso de planeación estratégica. Es significativo decir que conociendo las capacidades distintivas, es posible desarrollar a partir de ellas nuevas ventajas competitivas a través de un proceso creativo que lleve a la empresa a incrementar su productividad, su competitividad y su rentabilidad.

1. Análisis Estructural.

Conocer a detalle el sector industrial en donde compite la empresa es el punto de partida de cualquier análisis. La figura 11 muestra los elementos que conforman la estructura del sector industrial y que son fundamentales para su análisis(116).

Para llevar a cabo el análisis estructural del sector industrial, es necesario desarrollar los pasos siguientes:

Paso 1.1- Análisis de las Cadenas Productivas.

Analizar en qué cadena o cadenas productivas se pueden ubicar los productos de la empresa en análisis.

Objetivo: Identificar y describir la(s) cadena(s) productiva (s) en donde pertenecen los productos de la empresa en análisis, y analizar la fuerza relativa de ese eslabón en la cadena productiva con respecto a las fuerzas competitivas que operan con sus eslabones estructurales. Es decir sus proveedores, clientes, sustitutos y posibles nuevos ingresos.

Tareas: Para hacer el análisis de las cadenas productivas, es necesario llevar a cabo las siguientes actividades:

- Describir cada eslabón que forma la cadena productiva mediante el uso de diagramas de flujo,
- Medir los flujos de volúmenes entre los eslabones de la cadena productiva,
- Calcular los Costos Variables entre los eslabones de la cadena productiva,
- Calcular los Márgenes de Operación entre los eslabones de la cadena productiva.
- Detectar los eslabones que concentran los márgenes de operación altos y/o los flujos de volúmenes más importantes.
- Detectar las fuentes de poder de los eslabones que concentran los márgenes y los flujos más importantes y explicar las estructuras que sustentan sus fuentes de poder y que determinan la intensidad de las fuerzas estructurales del sector.

El análisis de los flujos, costos variables y márgenes de operación se inicia de adelante hacia atrás partiendo del precio de mercado. No son de interés los costos fijos en los eslabones y tampoco se requiere gran exactitud. Solo son necesarios órdenes de magnitud.

Resultado: Al final del análisis de las cadenas productivas, se conoce los flujos, costos variables y márgenes de operación a través de cada eslabón incluso en aquél en donde se ubican los productos de la empresa en análisis. *Se conoce las estructuras, la intensidad y las*

causas de la fuerza que sustenta el poder de aquellos eslabones que concentran altos volúmenes y /o márgenes de operación. Ahora se tiene información que ayudará a definir las estrategias que permitan reconfigurar la estructura de la cadena productiva a favor.

Paso 1.2- Fuerzas Competitivas por Grupos Estratégicos.

Identificar cuáles son las fuerzas competitivas por grupos estratégicos en la industria y la importancia que tienen.

Objetivo: Dimensionar el tamaño y características económicas del mercado, Identificar a los competidores, los grupos estratégicos que forman y sus posiciones relativas dentro del sector industrial.

Un grupo estratégico (117) es una herramienta analítica auxiliar en el análisis estratégico ya que permite construir un marco de referencia en el cuál situar a cada compañía según sus diferencias estratégicas creando grupos de empresas que tienen enfoques y posiciones competitivas similares en el mercado. Cuando se tienen pocos competidores, al hacer el análisis detallado del mismo no es necesario el uso del mapa de grupos estratégicos.

Tareas: Desarrollar el análisis de grupos estratégicos (118) para lo que deben llevarse a cabo las siguientes actividades:

- Para describir las características económicas del sector es necesario:
 - Dimensionarlo en términos de unidades vendidas y en unidades monetarias, es decir, la demanda del producto.
 - Identificar el número de compradores en el mercado, sus tamaños relativos y su frecuencia de integración hacia delante o hacia atrás.
 - Conocer la tasa de crecimiento del mercado su posición en el ciclo de vida del producto y su rentabilidad.
 - Identificar la cantidad de rivales, quienes son y sus tamaños relativos, en términos de capacidad, es decir, la Oferta.

- Caracterizar la estrategia de los rivales por sus factores de diferenciación estratégica (119), lo que significa desarrollar el análisis de grupos estratégicos utilizando los factores de diferenciación e identificar el valor y la composición de las barreras a la movilidad de cada grupo estratégico (120).
 - a) Se procede a situar a las compañías en un mapa bidimensional con pares de los factores de diferenciación considerando círculos con los

tamaños relativos en cuanto a la participación de mercado de cada competidor.

Estos factores de diferenciación son: La especialización; La identificación de la marca; El empujón contra el jalón; El liderazgo tecnológico; La posición de costo; El apalancamiento operativo y financiero; La política de precios; La calidad del producto; La cobertura geográfica; El grado de integración vertical; La magnitud de la línea de productos; La selección y uso de los canales de distribución; El grado de servicio ofrecido; La relación con la casa matriz o con los gobiernos natural y anfitrión.

- b) Identificar las barreras a la movilidad, mismas que aumentan o disminuyen en función de los objetivos y la postura frente al riesgo de cada competidor. Las barreras a la movilidad protegen contra los nuevos ingresos o la salida del sector industrial, así como a la movilidad interna de un grupo estratégico a otro.

Las empresas dentro de un sector industrial deben y de hecho tienden a emigrar a los grupos estratégicos más protegidos por las barreras a la movilidad.

Los efectos de las variables económicas, políticas, sociales y tecnológicas pueden entenderse analizando directamente la estructura del sector industrial ya que estos ejercen su influencia directamente sobre ella y afectan a todas las empresas que compiten en ese sector industrial y a los individuos en lo personal (121).

- Evaluar el poder negociador relativo de cada grupo estratégico en su sector industrial con sus proveedores y compradores.

Las estrategias de las empresas de cada grupo estratégico pueden exponerlos a diversos grados de vulnerabilidad ante proveedores o compradores comunes. Sin embargo, sus estrategias también pueden implicar el trato de cada grupo con proveedores y compradores diferentes con poderes de negociación distintos.

- Evaluar el patrón de interdependencia del mercado entre los grupos estratégicos y su vulnerabilidad a la guerra que puedan iniciar otros grupos.

La existencia de muchos grupos estratégicos que enfrentan a las fuerzas estratégicas de formas distintas produce gran asimetría y aumenta la rivalidad.

En ésta actividad se debe analizar los factores para determinar la intensidad de la competencia entre grupos estratégicos y son los siguientes:

- El grado en que los clientes se traslapan entre los grupos estratégicos.
 - La diferenciación del producto lograda en cada grupo.
 - El número de grupos estratégicos y sus tamaños relativos.
 - La distancia estratégica entre grupos.
- Evaluar la posición relativa de cada grupo estratégico contra los productos sustitutos. Para llevar a cabo esta actividad es necesario analizar en las empresas productoras de sustitutos:
 - Los diferentes productos dentro de la línea
 - El perfil de clientes atendidos y si son distintos.
 - Si operan a diferentes niveles de calidad o sofisticación tecnológica.
 - Sus posiciones de costo.
 - Ubicar a la empresa en análisis en un grupo estratégico y determinar la intensidad de las fuerzas competitivas en su grupo estratégico y sobre sí misma.
 - Hacer el estudio de la evolución del portafolio de negocios y/o productos de la empresa y de sus resultados financieros pasados y presentes.
La presentación en gráficas y matrices puede ser de utilidad para visualizar la evolución de los resultados de la empresa en lo global y en cada uno de sus negocios y/o productos.

Resultado: Al finalizar esta fase de análisis se ha obtenido información económica del mercado y se han ubicado las empresas que compiten y su posición como parte de un grupo estratégico determinado. Se ha identificado la intensidad de la rivalidad entre grupos estratégicos y específicamente para la empresa en análisis, así mismo se ha descrito su desempeño en términos de resultados financieros y estratégicos y sus barreras a la movilidad.

Los factores de diferenciación utilizados en el análisis de grupos estratégicos perfilan las estrategias de cada competidor.

Paso 1.3. Factores de Cambio en el Sector Industrial.

Identificar qué factores están impulsando el cambio en la industria y cuál será su impacto en el sector industrial.

Objetivo: Identificar las fuerzas motrices o procesos evolutivos del sector.

Tarea: En éste caso es necesario analizar la información obtenida en el análisis de las fuerzas competitivas a fin de identificar las Fuerzas Motrices que incentivan o empujan el cambio en un determinado sector y que por tanto empujan su evolución.

Entre otras, éstas fuerzas pueden ser (122), los cambios en la tasa de crecimiento en la industria a largo plazo y en los sectores de mercado atendidos, es decir, cambios en cuanto a quién compra el producto, como lo usa y sus preferencias; cambios en la tecnología e innovación ya sea en productos, procesos o en mercadotecnia y comercialización; las entradas o salidas de compañías importantes, la difusión del conocimiento técnico, el aumento en el grado de globalización del sector, los cambios en costo y/o paridad cambiaria; cambios en la eficiencia por expansión o contracción en las economías de escala; aumento del aprendizaje y poder de negociación de los compradores; cambios estructurales en sectores industriales adyacente; y las influencias por los cambios en las políticas y la reglamentación gubernamental.

Resultado: Al finalizar el análisis se obtiene una lista de Fuerzas Motrices que empujan la evolución del sector industrial. Algunas podrán ser consideradas como oportunidades y otras como amenazas para la empresa en estudio.

Paso 1.4. Análisis de la competencia.

Responder a las preguntas siguientes: ¿Qué compañías están en las posiciones competitivas más fuertes? y ¿Cuáles son sus estrategias, sus resultados actuales y sus posibles movimientos?

Objetivo: Describir la estrategia competitiva, el desempeño en su pasado reciente y los posibles movimientos de los competidores más significativos en el sector.

Tarea: Para hacer el análisis de los competidores, es necesario responder las siguientes preguntas (123).

1ª. ¿Cuál es su estrategia actual?

Para responder a ésta pregunta es necesario extraer la información de los factores de diferenciación analizados para saber ¿Cómo define el negocio en términos de grupos de clientes y que tan integrado verticalmente se encuentra, así también definir cómo está segmentado su mercado y que segmentos persigue. Además se debe identificar si se está administrando en busca de ventas, de crecimiento, de participación de mercado, de ingresos netos, de rendimiento sobre la inversión. etc. Es decir, ¿Qué metas tiene dentro de su portafolio total de negocios y qué metas parece tener para cada uno de los segmentos que persigue?

2ª. ¿Cuáles son sus capacidades para competir? (124)

En éste caso se debe obtener información, que luego servirá como base de comparación o marco de referencia para el análisis interno y de diagnóstico de las capacidades distintivas y será de ayuda para identificar las debilidades y fuerzas del competidor.

Es fundamental identificar sus aptitudes fundamentales, su capacidad para crecer, su capacidad de respuesta, su habilidad para adaptarse al cambio y su capacidad para resistir una estrategia competitiva ofensiva.

Entre la información relevante que se debe tomar en cuenta para hacer el análisis inicial, se tiene la siguiente guía propuesta por Porter (125)

- Mezcla de mercadotecnia:
 - El producto y su calidad considerando atributos útiles para el usuario, la amplitud y la profundidad de las líneas para cada segmento.
 - Los canales de distribución y su cobertura, la habilidad para servir a los canales y la fuerza de las relaciones con los mismos.
 - Su política de precios.
 - El posicionamiento que persigue, y sus estrategias de publicidad y promoción.
 - Sus habilidades de investigación de mercado y desarrollo de nuevos productos y el nivel de entrenamiento y aptitudes de la fuerza de ventas.

- Operaciones y habilidades logísticas.
 - Su costo de fabricación, economías de escala y curva de aprendizaje y experiencia.

- Antigüedad de su planta productiva y equipos de proceso.
 - El tipo de tecnología que utiliza.
 - Flexibilidad en las instalaciones y equipo.
 - Acceso y costo de materias primas.
 - Capacidades de aseguramiento y control de calidad.
 - Ubicación, costo de mano de obra y transporte.
 - Clima laboral y situación sindical.
 - Grado de integración vertical y de capacidad de producción.
- Investigación e ingeniería. Habilidades del personal para la Investigación y desarrollo de producto, procesos, imitación y en términos de creatividad, sencillez, calidad, y confiabilidad. Así como patentes y derechos de autor.
 - Organización y habilidades directivas. Escala de valores y claridad de propósitos. Estilo y cualidades de gerentes y directivos, así como la estructura que han diseñado para competir.
 - Estructura Financiera y costos generales. Habilidad Administrativa financiera del capital de trabajo, capacidad de adquirir préstamos a corto y largo plazo y de incremento de capital, Costos generales relativos, costos o actividades compartidas entre divisiones o unidades comerciales y dónde el competidor está generando el volumen clave para mantener su posición en costos.

3ª. ¿Cuáles son sus objetivos futuros?

Es importante revisar sus objetivos financieros y sus objetivos en términos de liderazgo, posición tecnológica y desempeño social.

4ª. ¿Qué desempeño está logrando?. ¿Están los competidores satisfechos con el desempeño que están logrando?

Para responder a éstas preguntas se debe intentar obtener el desempeño real en forma tan cercana como sea posible en términos de ventas, crecimiento, participación de mercado, utilidad y márgenes, ingresos netos, rendimiento sobre la inversión, grado de apalancamiento operativo y financiero y flujo de efectivo.

5ª. ¿Cuáles son sus supuestos sobre sí mismos y sobre el sector industrial?

En otras palabras es identificar las creencias que el competidor tiene sobre sí mismo y sobre el sector.

6ª. ¿Qué acciones se pueden esperar de ellos en el futuro?

Para responder a ésta pregunta se debe entender cuáles son sus aptitudes fundamentales. Esto refleja algunas de sus habilidades como lo pueden ser, su capacidad para crecer, su capacidad de respuesta rápida, su habilidad para adaptarse al cambio y su capacidad para resistir un ataque competitivo. Es necesario saber si su actitud estratégica es primordialmente ofensiva, defensiva, combinada o es un seguidor conservador, o si sus movimientos serán cooperativos no amenazadores (126). Además es importante saber si está satisfecho con su posición actual, si se esperan movimientos competitivos o cambios en su estrategia todo esto a la luz de sus objetivos futuros supuestos, su estrategia actual y de sus capacidades.

Resultado: Al desarrollar el análisis detallado de los competidores más importantes, se cuenta con una descripción profunda de cada uno de ellos, su estructura, sus procesos internos, su cultura y su tecnología y la forma en que compete, así como los resultados que ha logrado y las acciones que se espera de ellos.

Finalmente se integra un reporte completo del análisis estructural del sector industrial, de la competencia y del desempeño financiero y estratégico del portafolio de negocios de la empresa en estudio.

2. Análisis de la Cultura Organizacional.

Para desarrollar el análisis de la cultura organizacional, se debe analizar la cultura en sí misma y el clima laboral, así como la efectividad del proceso de gestión del factor humano, la capacidad de aprendizaje y la capacidad de creación de capital intelectual de la empresa.

Paso 2.1. Identificar el modelo de cultura en la empresa.

Objetivo: Describir cómo se define a sí misma la empresa en estudio.

Es decir debemos entender ¿Quiénes son?

Tarea: Desarrollar las actividades siguientes:

- Identificar el giro o actividad de la empresa con sus negocios principales,
- Identificar su filosofía, es decir, los principios y valores que acepta como suyos, Identificar su visión y su misión, las estrategias corporativas, las políticas, las normas de comportamiento y el reglamento definidos por la alta dirección.
- Identificar los atributos de la cultura nacional en donde está inmersa la empresa,
- Describir el modelo de cultura diseñado por la alta dirección.

Resultado: El resultado es una fotografía de lo que la empresa es y quiere ser. Se obtiene además el diseño de su cultura, su escala de valores y el perfil general de las personas que se debería contratar en la organización.

Paso 2.2. Cultura y Clima Laboral.

Objetivo: Diagnóstico de la cultura organizacional y del clima laboral existentes y del impacto que tienen en el comportamiento y en el desempeño individual y colectivo al interior de la empresa.

La cultura organizacional, es el aspecto psico-social de la empresa; De la cultura organizacional se explica el comportamiento en lo individual y en lo colectivo y el impacto de las actitudes y capacidades de las personas en el desempeño de toda la organización.

Con relación al factor humano interesa entender dos aspectos:

- La Cultura con sus valores compartidos
- El Clima Laboral o percepción compartida sobre todo el sistema organizacional.

El clima refleja las actitudes y aptitudes compartidas y las percepciones sobre las estrategias, las políticas, las prácticas y los procedimientos.

Tarea: El análisis de la cultura y del clima laboral reales existentes.

- Diseñar un cuestionario que llevará a la construcción de escalas (127) para aplicar a todo el personal de manera anónima.

Las preguntas deben estar enfocadas en identificar lo siguiente:

- a) Los valores, principios y normas reales percibidos en los que la alta dirección y mandos medios basan sus acciones y su toma de decisiones y la imagen que ellos inspiran.
 - b) El grado de penetración, comprensión, compromiso y congruencia de los empleados con respecto a la visión, la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas incluyendo el desarrollo profesional al interior de la empresa.
 - c) El grado de compromiso y congruencia de los directivos, mandos medios y empleados con respecto a la importancia que representan la calidad, la productividad, la seguridad, la protección del medio ambiente, la moral y la ética profesional.
 - d) El nivel de liderazgo, proactividad- pasividad, motivación y trabajo en equipo al interior de cada departamento y entre las diferentes áreas funcionales, así como la actitud hacia el trabajo en sí mismo, el trabajo en equipo, la delegación de autoridad y la toma de decisiones.
 - e) La forma en que se manejan y resuelven los conflictos interpersonales y entre áreas.
 - f) El grado de cordialidad y respeto percibidos.
- Realizar el análisis estadístico y la obtención de conclusiones de los datos obtenidos del cuestionario (128).

Resultado: Al desarrollar el análisis de la cultura y ambiente laboral reales existentes en la empresa, permite identificar si la filosofía y valores de la empresa así como el modelo de cultura organizacional deseados son reales y vivenciales y hasta que grado, o bien, si solo se han escrito en un pedazo de papel colgado en la pared sin mayor relevancia. Así como detectar el impacto en el desempeño personal y colectivo.

Paso 2.3. Análisis de la Gestión de Recursos Humanos

Objetivo: Análisis del proceso de gestión del recurso humano.

Los empleados luego de ser seleccionados y contratados, deben ser socializados dentro de la cultura de la empresa para que la acepten y la adopten. Aunque siempre habrá empleados que no encajen o no se adapten bien, ya sea de forma voluntaria o involuntaria.

El proceso de gestión del factor o recurso humano, debe estar enfocado (129) a:

- a) Desarrollar al máximo las capacidades de los empleados,
- b) Elevar su eficiencia,
- c) Lograr la armonización entre los objetivos organizacionales con las necesidades y expectativas personales, y
- d) Detectar y retener a empleados calificados y con talento mediante el desarrollo de una carrera profesional dentro de la empresa.

Estos elementos deben estar bien identificados en el proceso de gestión del factor humano.

Tarea: Se deben desarrollar las actividades siguientes:

- Identificar las políticas y criterios, el proceso y procedimientos para llevar a cabo las siguientes funciones:
 - El reclutamiento y selección,
 - La integración, enfatizando ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de integración de los nuevos empleados a la empresa, a la cultura organizacional y a su trabajo?
 - La capacitación y adiestramiento,
 - La compensación por el trabajo,
 - El desarrollo profesional y el reconocimiento.
- Identificar cómo está relacionado el sistema de compensación por el trabajo, con el desempeño individual y colectivo y cómo se relaciona con el desarrollo profesional y con los valores. Es necesario responder las preguntas siguientes:
 - ¿Cuáles son los métodos para evaluar el desempeño?,
 - ¿Cómo es el sistema de compensación por el trabajo?,
 - ¿Cómo se reconoce el comportamiento con apego a los valores corporativos y el desempeño sobresaliente?
 - ¿Qué criterios existen para tomar decisiones sobre las personas?.

Resultado: Al analizar el proceso de gestión del factor humano, se obtiene una descripción detallada de cómo la empresa obtiene, integra y desarrolla a su personal y cómo aprovecha sus capacidades. Así mismo se descubre si el proceso de gestión del factor humano es congruente con el modelo de cultura organizacional diseñado y si es capaz de lograr la armonía entre la teoría y la práctica vivencial de los valores organizacionales.

Paso 2.4. Aprendizaje colectivo y capital intelectual.

Objetivo: Análisis de la capacidad de aprender y de la capacidad de creación del capital intelectual.

Tarea: Se deben desarrollar las actividades siguientes:

- Identificar el grado de conocimientos y experiencia del capital humano en cada una de las áreas de la compañía. Es recomendable construir una matriz en donde las filas describen cada área funcional y puesto; En las columnas se detalla la información personal del colaborador comenzando por su nombre, profesión, máximo grado de estudios, edad, años trabajados en la empresa y experiencias previas, funciones y proyectos desarrollados al interior de la compañía, etc. Es importante identificar también cómo se relaciona con la compensación por el trabajo y el desarrollo profesional.

- Identificar el nivel de competencia de cada empleado de acuerdo a los requerimientos de su puesto. Para ello es aconsejable desarrollar una matriz que describe lo que “Hace-Conoce-Usa”, en las tres dimensiones que abarca un puesto y que son: “La técnica”, La organizacional” y “La gerencial”. La Primera constituye las funciones técnicas propias del puesto. La organizacional, está relacionada con las interacciones, flujo de información y los productos, subproductos o información que produce el puesto y su utilidad. La gerencial está relacionada con las funciones directivas o de supervisión que puede tener el puesto. Identificar cómo se relaciona con los programas de capacitación y adiestramiento.

- Identificar y diagramar como se constituye el sistema de documentación, resguardo, difusión o transferencia del capital estructural o conocimientos. Es de ayuda identificar en cada caso lo siguiente:
 - Describir la estructura de manuales, procedimientos, métodos, instructivos y reportes.
 - Identificar como opera la *Administración y asimilación de cambios* y el resguardo de conocimientos. Es de especial interés entender ¿Cómo se administra y asimilan los cambios tecnológicos en proceso, producto, equipo y en la operación durante la producción y en la función de mercadotecnia?
 - ¿Cómo se relaciona la creación y acumulación de conocimientos, con la capacitación y adiestramiento?
 - ¿Cómo se puede lograr acceso a la información para el trabajo y la toma de decisiones y cómo se relaciona con los sistemas de información existentes?

- Identificar si la empresa tiene la capacidad de aprender lo esencial para sobrevivir (130) que incluye ser capaz de:
 - Entender las necesidades de los clientes, para actuar con objeto de satisfacerlas con alto valor agregado.
 - Conocer y entender los factores clave que la llevarán al éxito futuro y cómo de desarrollar formas de alcanzarlos.
 - Desarrollar las estructuras y coordinar las funciones y los procesos para lograr el propósito, la estrategia y la misión.
 - Desarrollar la capacidad de auto- crítica y de auto-reinvención.

- Describir el proceso por medio del cuál el personal de la empresa trabaja y colabora en la mejora continua y en la innovación.

Resultado: Al completar el análisis del proceso de aprendizaje colectivo, de creación de capital intelectual y de la capacidad de aprender, se habrá encontrado la manera en que la empresa crea conocimiento, aprende y usa sus conocimientos y experiencias para crear valor.

Al finalizar el estudio de la cultura organizacional se integra un reporte general del análisis de la cultura organizacional y del ambiente laboral que incluye por un lado la filosofía, valores, misión, visión y modelo de cultura organizacional, y por otro con la cultura organizacional y clima laboral reales. Así mismo con la forma en que la empresa crea capital intelectual, aprende y utiliza ese conocimiento y experiencia en la mejora continua y la innovación.

3. Análisis de la Estructura Organizacional.

En el análisis detallado de la estructura se debe considerar el estudio de la división de trabajo, la departamentalización, la delegación de autoridad y el grado de formalización, de centralización y su complejidad. Además, es importante determinar la respuesta a las preguntas siguientes: ¿Qué hace un puesto de trabajo?, ¿Qué produce y para que sirve en la organización?, ¿Cómo lo hace?, ¿Es competente para hacer su trabajo la persona que lo realiza?, ¿Existe duplicidad de funciones? Y ¿La estructura es adecuada para los procesos en los que interviene?

Paso 3.1. Análisis departamental.

Para llevar a cabo ésta tarea es importante considerar que la departamentalización es una necesidad que surge para agrupar personas y poder así coordinar sus actividades y controlarlos.

A mayor número de puestos de trabajo especializados en una organización, mayor necesidad de agruparlos en subgrupos para el que se define un nuevo puesto de trabajo que se encargará de su gestión y su supervisión.

Existen diferentes criterios para definir un modelo diferente de departamentalización, Los modelos más comunes para la departamentalización (131) son la departamentalización funcional, territorial, por productos, basada en el cliente y matricial.

La organización de empresas multinacionales (132), considera los mismos criterios de departamentalización que se pueden utilizar en una empresa local. La diferencia estriba en que para el caso de empresas con líneas de producto limitadas, les será más conveniente la departamentalización territorial. Sin embargo aquellas empresas que tienen un portafolio muy diversificado de productos encuentran más ventajas en una estructura organizacional basada en el producto.

Aquellas empresas multinacionales, que tienen una línea muy reducida de productos, tendrán más ventajas en una organización de tipo funcional.

El número de puestos de trabajo que debería agrupar un departamento se define a través del intervalo de control (133) que se define como el número de personas que deben responder ante un dirigente concreto. Por tanto puede ser corto o amplio, según el número de puestos de trabajo que defina. Para ello el problema se centra en decidir el volumen de relaciones interpersonales que el gerente de un departamento es capaz de controlar. En éste sentido debe incluirse el volumen de relaciones interpersonales derivadas de comités o equipos de trabajo en donde participe.

El número de posibles relaciones interpersonales (134) entre un gerente y sus subordinados aumenta en proporción geométrica cuando el número de subordinados aumenta en proporción aritmética. Esto es real ya que todo gerente deberá enfrentarse a tres tipos de posibles relaciones interpersonales:

- a) Personal directa;
- b) De Grupo directa y
- c) Cruzada.

La clave para decidir el intervalo de control de un gerente no es el número de sus posibles relaciones, sino la frecuencia e intensidad de las mismas.

A mayor grado de especialización en el trabajo, el supervisor o gerente puede controlar a un mayor número de personas, ya que el trabajo en general se compone de menor número de tareas y por lo tanto es menor el grado de complejidad.

Una tendencia para reducir el tamaño de las organizaciones, es reducir el grado de especialización de los puestos directivos, sobre todo entre los cuadros intermedios. Esto ha llevado a que los mandos medios y altos tienen más trabajo y de menos especialización, ya que controlan a un mayor número de personas.

Objetivo: Describir el modelo de departamentalización actual de la empresa.

Tarea: Diagramar la estructura departamental de la empresa, detallando los puestos de trabajo que agrupa cada departamento y determinar el número e intensidad de las relaciones interpersonales del líder en cada nivel de autoridad.

Resultado: Al desarrollar el análisis de la departamentalización de la empresa, se cuenta con la estructura departamental actual y un diagrama de la misma con el número de puestos de trabajo que agrupa cada departamento y cómo están agrupados éstos en cada función administrativa.

También se cuenta con el intervalo de control de cada líder en cada nivel jerárquico, el número de interacciones interpersonales y la intensidad de las mismas.

Paso 3.2. División de Trabajo.

Para analizar la división de trabajo es necesario identificar cómo se ha organizado ésta. Existen tres formas para organizar el trabajo dentro de la empresa (135) y son las siguientes:

- División de trabajo por especialidades personales (Especialización personal).
- División del trabajo en actividades imprescindibles como consecuencia de la secuencia natural del trabajo que se realiza en la empresa (Especialización horizontal).
- División de trabajo siguiendo la línea vertical definiendo la jerarquía de autoridad.

Objetivo: Identificar el grado de especialización de los puestos de trabajo.

Tarea: Analizar cada puesto de trabajo en los aspectos siguientes:

a) Su alcance, es decir, el número de funciones y tareas que realiza, con respecto a la información, las personas u otros puestos de trabajo. Identificar los materiales, productos, asuntos o servicios que produce.

b) Su profundidad, es decir, el grado de influencia que tiene el titular del puesto para decidir la forma de realizar su trabajo.

c) Los resultados esperados en cada una de sus funciones y tareas y sus relaciones con otros puestos. Identificar los métodos y técnicas que emplea; Así como las máquinas, herramientas y equipo que utiliza.

Resultado: Al analizar los puestos de trabajo, es posible entender su alcance, su profundidad y los resultados que produce, así como las máquinas, herramientas y equipo que utiliza. Permite además determinar el conocimiento técnico que se requiere para realizar el trabajo y es posible determinar su congruencia con la estructura organizacional en términos de cantidad de trabajo y resultados requeridos.

Paso 3.3. La autoridad, la cadena de mando y la delegación.

Objetivo: Identificar la jerarquía y la línea de mando, determinar el grado de delegación de la autoridad y la responsabilidad.

Tarea: Para determinar la jerarquía de la autoridad y línea de mando, así como la delegación de autoridad es necesario desarrollar dos tareas:

- Definir con base en la estructura organizacional la línea de autoridad y la jerarquía de mando.
- Definir el grado de delegación de autoridad y de rendición de cuentas.

La delegación de autoridad es el acto de compartir poder de decisión sin supervisión hacia abajo en una organización. Para entender si la delegación de autoridad está correctamente otorgada, o si por el contrario es centralizada, es necesario contestarse las preguntas siguientes (136):

- 1- ¿Qué tan rutinarias y sencillas son las decisiones que se piden a ese puesto de trabajo o unidad de la organización?, ¿Puede centralizarse la autoridad para tomar decisiones rutinarias?
- 2- ¿Son competentes las personas que han de tomar las decisiones? Si la decisión no es rutinaria, pero la persona no es competente, entonces la decisión debe centralizarse.
- 3- ¿Están las personas motivadas para tomar decisiones? La motivación debe ser acompañada de competencia personal para tomar las decisiones y así descentralizar la autoridad.

- 4- ¿Superan los beneficios que se van a obtener con la descentralización de la autoridad al costo de la misma?

Toda delegación de autoridad implica la operatividad de un sistema de rendición de cuentas y de supervisión. Implica conocimientos, criterios y habilidades para tomar la responsabilidad de la decisión y motivación para ejercerla.

Resultado: Al llevar a cabo el análisis de la autoridad en la estructura organizacional se determina el grado de delegación de autoridad y si éste es congruente con la capacidad del titular del puesto y los requerimientos del puesto.

Paso 3.4. Análisis del Formalismo, Centralización y Complejidad.

Objetivo: Identificar el grado de formalización, de centralización y de complejidad de la estructura.

Tarea: Describir el grado de formalización, centralización y complejidad de una organización.

Para el análisis de éstos tres aspectos, es importante apoyarse en los siguientes (137):

- La Formalización será mayor conforme aumenta el grado de especialización. La departamentalización es funcional, es amplio el intervalo de control y el nivel de autoridad delegada.
- La Centralización será mayor conforme sea elevada la especialización, la departamentalización sea funcional, sean amplios los intervalos de control, y la autoridad sea centralizada.
- La Complejidad será mayor según sea elevada la especialización, la departamentalización sea territorial o basada en clientes y productos, se tenga reducidos intervalos de control y el nivel de autoridad delegada.

Resultado: Es el grado de formalización, centralización y complejidad.

Como resultado del análisis de la estructura se identifica su estado actual, su capacidad de mando, su capacidad de acción y de toma de decisiones y su capacidad del flujo de información. Así mismo se determina el grado de burocracia, si existe duplicidad de funciones, si existe lentitud en la toma de decisiones. Esta información servirá para que al analizar los procesos, sea posible identificar si la estructura es congruente con el modelo de operación, el propósito estratégico y la misión.

4. Análisis de la Tecnología y su Gestión.

Para analizar la capacidad tecnológica y de gestión se requiere un análisis técnico y cuantitativo. La planeación estratégica de la tecnología, es la formalización de la necesidad de desarrollar la capacidad tecnológica requerida por la empresa.

La tecnología de la propia empresa puede y debe ligarse con la tecnología de sus compradores y de sus proveedores.

Paso 4.1. Infraestructura.

Objetivo: Analizar la infraestructura tecnológica para investigación, desarrollo, producción, servicio técnico y archivo tecnológico.

Tarea: Analizar la infraestructura tecnológica. Es necesario desarrollar las siguientes actividades:

- Describir la infraestructura constituida por instalaciones como laboratorios, talleres, planta piloto o cualquier otra instalación destinada a la investigación y desarrollo de nuevos productos y/o nuevas aplicaciones, así como para el análisis comparativo de los productos de la competencia y para dar servicio técnico.
- Identificar y describir de manera general si la empresa cuenta con un sistema para el resguardo del conocimiento tecnológico de producto, de proceso y de equipo desarrollado, adquirido y acumulado por la empresa incluyendo las patentes.
- Identificar la tecnología aplicada en la producción y que da lugar a la generación de instructivos, técnicas y métodos específicos para las actividades productivas.
- Identificar y describir las tecnologías de soporte utilizadas en cada macro- proceso y subproceso de negocios tales como sistemas computarizados de información y redes de intranet para el diseño, la administración de la manufactura, la comunicación interna, la sincronización de las operaciones, el servicio al cliente, etc.

Resultado: Se identifican las capacidades para el desarrollo tecnológico, para administración de las operaciones y la producción, y de la capacidad de asimilación y resguardo de la tecnología.

Paso 4.2. Análisis de la capacidad de gestión y de liderazgo tecnológico.

Objetivo: Analizar la capacidad de gestión y de liderazgo tecnológico. Además como resultado del análisis de los retos y riesgos tecnológicos, es posible saber si el nivel tecnológico actual al interior de la empresa la protege o la expone.

- Identificar la capacidad de gestión mediante el análisis de los retos y los riesgos tecnológicos de la empresa y su capacidad de respuesta.
- Identificar la capacidad de liderazgo tecnológico de la empresa. Este punto es particularmente importante ya que es necesario que la empresa conozca si se cuenta con la mejor y más nueva tecnología disponible ó se tiene tecnología obsoleta.

El liderazgo tecnológico favorece a una empresa, cuando sus competidores no pueden duplicar o imitar la tecnología y/o cuando la empresa es capaz de innovar más rápido de lo que sus competidores son capaces de hacerlo (138).

La capacidad de liderazgo tecnológico puede ser analizada. Para lo anterior se debe estudiar los aspectos sugeridos por Porter (139):

- La fuente de cambio tecnológico (interna o externa al propio sector industrial),
- La presencia o ausencia de ventajas sostenibles de costo o diferenciación en la actividad de desarrollo tecnológico,
- Las habilidades tecnológicas relativas,
- La tasa de difusión de la tecnología, y
- Las ventajas y desventajas de ser el primer movedor, es decir, el pionero.

Resultado: Se obtiene una descripción de la capacidad de gestión, de respuesta y de liderazgo tecnológico de la empresa.

Al finalizar el estudio de la capacidad tecnológica de la compañía, es posible describir sus capacidades tecnológicas y de gestión actuales.

5. Análisis de los Procesos.

Para profundizar en el análisis de los macro-procesos y los subprocesos de operación de la empresa, es necesario centrar la atención en las funciones que desarrolla cada proceso y analizar cada una de ellas en busca de las capacidades estructurales que le permiten desarrollar ventajas competitivas que se traduzcan en diferenciación o mejor costo del propio producto /servicio para el cliente. En algunos casos esas ventajas al interior pueden además favorecer la eficiencia operativa.

Paso 5.1. Administración de la Cadena de Suministro, SCM (140):

Objetivo: Identificar en la estructura del SCM al interior de la empresa, las capacidades de planificación de la producción, la operación productiva y la logística; ésta última para acarreo de materias primas e insumos requeridos para producir y para la distribución y entrega final del producto al cliente.

La administración de la cadena de suministros tiene entre sus objetivos fundamentales:

- a) Entregar el producto al cliente en el lugar, con la calidad-desempeño, en la cantidad y en la fecha acordada,
- b) Asegurar el cumplimiento de todas las regulaciones aplicables en materia de salud ocupacional, seguridad de los procesos y laboral, así como de prevención de la contaminación, cuidado y protección del medio ambiente;
- c) Contribuir al uso óptimo del capital de trabajo, minimizar el costo y maximizando la productividad.

Para lograr estos objetivos, la cadena de suministro coordina las actividades a su interior en donde los subprocesos fundamentales son los siguientes:

- a) La planificación maestra de la producción (MPS) en donde se coordina la planificación del requerimiento de materiales, de ocupación de la capacidad de planta y de la producción.
- b) La planta productiva en sí misma, en donde se coordinan las actividades de producción y control de proceso, ingeniería de procesos, control y aseguramiento de calidad, seguridad industrial y salud ocupacional y los servicios auxiliares a la planta.
- b) Logística, en donde se coordinan las actividades de administración del control de inventarios de materia prima y producto terminado, las compras, el transporte y distribución del producto terminado a los puntos de venta o al cliente.

Tarea: El análisis de la cadena de suministro implica realizar las siguientes actividades:

- Diagramar el proceso de la cadena de suministro detallando el proceso al interior de la empresa y la tecnología utilizada para cada actividad o tarea,
- Evaluar la flexibilidad operativa y la rapidez de respuesta, así como la congruencia entre el proceso y la estructura organizacional.
- Evaluar la productividad o eficiencia operativa, la estructura de costos y la contribución de cada actividad o tarea al logro de los objetivos (La cadena de valor).
- Analizar el origen de las posiciones estratégicas de la empresa y su relación con las estrategias genéricas, ya que se relacionan con la forma de hacer mejor la cadena de suministro.
- Identificar la efectividad de los sistemas de gestión de calidad y de responsabilidad social implementados según corresponda a la empresa en estudio y su interrelación con los tres macro- procesos de negocios.

Resultado: Al finalizar el análisis se han identificado y descrito las capacidades de la cadena de suministro de la empresa.

Paso 5.2. Análisis de la Administración de las Relaciones con los Clientes, CRM (141)

Objetivo: Identificar en la estructura de la Administración de las Relaciones con los Clientes, las capacidades de mercadotecnia, de desarrollo de aplicaciones, ventas y servicio al cliente.

Administración de las Relaciones con los Clientes.

Este macro-proceso está encargado de facilitar las relaciones con los clientes y para ello persigue los siguientes objetivos:

- a) Incrementar la lealtad o nivel de re-compra del cliente;
- b) Incrementar el conocimiento del sector, del mercado y de las necesidades de los clientes;
- c) Satisfacer de forma rápida y expedita las necesidades de los clientes;
- d) Asegurar el crecimiento en ventas;
- e) Influenciar a favor la decisión de compra del cliente, cambiando su percepción e imagen del propio paquete de productos y servicios.

Para lograr sus objetivos la Administración de las Relaciones con los Clientes se subdivide en tres subprocesos que son los siguientes:

Mercadotecnia, la cuál por sí misma es un subproceso que agrupa actividades como: Investigación y Segmentación de Mercados, Desarrollo de la Mezcla de Mercadotecnia y Posicionamiento (Producto, Precio, Promoción y Publicidad y Distribución al Punto de venta), y desarrollo e implementación del plan de mercadotecnia.

Desarrollo de Aplicaciones, es el subproceso vinculado con la gestión de tecnología y las áreas de ingeniería de procesos y de proyectos; por lo cual es responsable del conocimiento y de su utilización para: El desarrollo de nuevas aplicaciones de los productos actuales; El análisis comparativo de los propios productos y los de la competencia a fin de identificar ventajas y desventajas de unos y otros y así encontrar la mejor forma de vender los propios productos o de mejorarlos; El desarrollo de nuevos productos para crear nuevos mercados y nuevas aplicaciones.

Operación en Campo. Es el subproceso de gestión de ventas, administración de ventas y de servicio al cliente. El cuál según el tipo de producto, puede incluir servicio técnico, servicio de refacciones, etc.

Tarea: El análisis del proceso de administración de las relaciones con los clientes implica realizar las siguientes actividades:

- Diagramar el proceso de la administración de las relaciones con los clientes, identificando cada punto de contacto con los clientes, así como identificar la tecnología de soporte utilizada en las funciones de Mercadotecnia y Operación en Campo como facturación, servicio al cliente y administración de ventas.
- Identificar la vinculación real entre la función de Mercadotecnia y la función de desarrollo de aplicaciones y de gestión de tecnología.
- Identificar la congruencia entre la administración de las relaciones con los clientes con la estructura organizacional y la armonización o sincronización con la cadena de suministros y de la administración del flujo de efectivo. Lo que incluye identificar el grado de enfoque al cliente, la rapidez de respuesta, la eficiencia y efectividad en cada punto de contacto con los clientes, la estructura de costos y como se contribuye en la cadena de valor.
- Identificar las capacidades del personal en la administración de ventas, en la fuerza de ventas y en el área de servicio al cliente y servicio post-venta y el grado de congruencia con los requerimientos del contacto con el cliente.

Resultado: Al finalizar el estudio del macro-proceso de administración de las relaciones con los clientes se integran las capacidades identificadas existentes al nivel de mercadotecnia, desarrollo de aplicaciones y de ventas.

Paso 5.3. Administración del Flujo de Efectivo CFM (142).

Objetivo: Identificar dentro de la estructura de la administración del flujo de efectivo, las capacidades financieras para la operación, la inversión de capital y el cumplimiento de sus obligaciones a terceros.

Tarea: Para el análisis del macro-proceso de la administración del flujo de efectivo, es necesario hacer las siguientes actividades:

- Identificar y diagramar el proceso de administración de flujo de efectivo y sus puntos de control, los indicadores que permiten medir su desempeño financiero y la tecnología utilizada
- Analizar el Estado de Resultados, el Balance Contable, el Estado de Origen y Aplicación de Recursos utilizando un horizonte de tiempo sugerido de cinco años hacia atrás para identificar tendencias y oportunidades de mejora.
- Analizar el grado de apalancamiento operativo y financiero.
- Analizar la capacidad de generación de flujo de efectivo de cada negocio o línea de producto, su crecimiento, su productividad y su rentabilidad. En éste aspecto es muy importante considerar todas aquellas oportunidades de reducción de costos, lo que incluye el impacto del ahorro de energía eléctrica y térmica, así como el uso de nuevas tecnologías que aumentan la eficiencia en el proceso.
- Analizar la capacidad de optimizar la planeación y operación financiera para reducir costos financieros, reestructurar créditos en términos de plazo, tasa y garantías el crédito disponible para operar. Así como la eficiencia en la inversión de excedentes de flujo en instrumentos líquidos.

Para llevar a cabo todos estos análisis contamos con diversas razones que pueden consultarse en el apéndice A.

Resultado: Al terminar el análisis del macro-proceso de administración de flujo de efectivo, se pueden describir las capacidades identificadas.

Capítulo 4. Conclusiones, Aportaciones y Recomendaciones.

Cuando el alumno está listo, el maestro aparece...

Anónimo.

Conclusiones:

La importancia del análisis interno de una compañía como parte del propio proceso de su planeación estratégica, radica en que permite a la empresa conocer las capacidades que tiene para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades que se presentan en los mercados competitivos.

Es por lo tanto una ventaja contar con una metodología formal para desarrollar un análisis interno profundo que arroje información valiosa para ser utilizada como base para la generación de estrategias.

Se ha desarrollado la siguiente definición de "Capacidades Distintivas":

Las capacidades distintivas son conocimientos, criterios y habilidades inimitables que surgen de la estructura organizacional, la tecnología, los procesos de negocios y la cultura desarrollados al interior de la empresa, que evolucionan con el tiempo y que constituyen las fuerzas fundamentales para el desarrollo de ventajas competitivas de orden superior sostenibles en el largo plazo.

Las ventajas competitivas creadas a partir del despliegue de las capacidades distintivas constituyen barreras de entrada, de salida o de movilidad entre la empresa y sus competidores en su grupo estratégico y/o su sector industrial.

Las capacidades distintivas deben ser inimitables, cuando son fortalezas tales que permiten crear ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo. De otro modo serán copiadas por los competidores fácilmente y no son fuentes de ventajas de ningún tipo.

La metodología de diagnóstico de las capacidades distintivas considera a la empresa como un sistema abierto, dinámico y altamente complejo. Sin embargo el análisis se simplifica, al considerar que basta analizar cuatro factores, a los que se ha llamado estructurales.

El análisis a los cuatro factores estructurales es suficiente para identificar todas las capacidades de la empresa, incluso aquellas que son distintivas y no imitables o al menos muy difíciles de copiar.

El análisis también sirve para identificar las deficiencias y carencias en la empresa debido a que el análisis arroja cómo está organizada la empresa, cómo hace las cosas en el día a día, cómo agrega valor a sus clientes, cómo busca captar una parte del mismo y finalmente cuáles son sus valores, principios y paradigmas, todos ellos elementos que crean una poderosa influencia en su nivel de desempeño. *Al terminar el análisis se puede saber si la estructura, la cultura, la aplicación de recursos y la forma de hacer las cosas en los procesos internos y con la tecnología disponible, están alineados con el logro de las estrategias actuales.*

Si bien los cuatro factores estructurales son todos fundamentales para hacer el análisis interno completo; *Es La Cultura especialmente importante porque en ella radican todos los aspectos psico- sociales de la organización.* No es bueno olvidar que la empresa aunque llega a ser un ente independiente, es nutrida y vive gracias a las personas que la conforman.

En la cultura descansa el proceso de aprendizaje colectivo y el desarrollo del capital intelectual, la forma en que el personal se plantea y resuelve problemas complejos, el manejo de los conflictos, la autoridad y la toma de decisiones.

La metodología para el diagnóstico de capacidades distintivas, es una herramienta de análisis interno aplicable a cualquier tipo de empresa. Sin embargo es especialmente útil en compañías que tienen actividades de producción y de desarrollo tecnológico.

La Metodología para el diagnóstico de las capacidades distintivas en la empresa está constituida por los cinco tipos de análisis siguientes:

- 1. Análisis Estructural del Sector Industrial,*
- 2. Análisis de la Cultura Organizacional y de Gestión de los Recursos Humanos,*
- 3. Análisis de la Estructura Organizacional,*
- 4. Análisis de las Capacidades Tecnológicas y de Gestión.*
- 5. Análisis de los Procesos de Negocios.*

El análisis estructural del sector industrial se incluye dentro de la metodología de diagnóstico de capacidades distintivas, porque por un lado la empresa debe conocer la situación actual y ambiente competitivo en el sector industrial en donde compite; y por el otro porque solo conociendo las características y atributos de su competencia incluyendo sus estrategias y sus

capacidades, es posible también comparar aquellas con las propias a fin de realmente identificar capacidades únicas en ambas partes.

Los criterios recomendados para el análisis de la cultura organizacional hacen énfasis en analizar el estado real de la cultura y el clima laboral con respecto a un modelo organizacional, en donde se incluye el proceso de gestión de los recursos humanos; el proceso de aprendizaje colectivo y el desarrollo de su capital intelectual.

Los criterios para el análisis de la estructura organizacional consideran aspectos relevantes para el logro del propósito y la misión, como lo son la departamentalización y división de trabajo; la autoridad y la delegación de autoridad; los grados de formalización, complejidad y centralismo.

Los criterios de análisis en el caso de la tecnología, consideran el análisis de la capacidad de gestión y de liderazgo tecnológico, de la infraestructura, los retos y riesgos tecnológicos. La tecnología y su gestión deben ser consideradas formalmente en los procesos de planeación estratégica.

Al analizar los procesos, se considera un enfoque de sistemas. La atención se centra en tres macro-procesos que engloban los procesos específicos de todas las organizaciones.

Hoy día puede describirse las operaciones de cualquier empresa, considerando tres macro-procesos de negocios que son: La administración de la cadena de suministros (SCM); La administración de las relaciones con los clientes (CRM) y La administración del flujo de efectivo (CFM).

La clave para el análisis de los macro- procesos es identificar su *capacidad para crear valor agregado al cliente* considerando los criterios siguientes:

- *El grado de enfoque en el cliente,*
- *La flexibilidad operativa,*
- *La rapidez de respuesta en las diferentes áreas de contacto con el cliente y sus conexiones al interior de la empresa,*
- *La eficiencia en el trabajo, es decir, ¿Cómo se logra la calidad y la productividad?*
- *La estructura de costos, el grado de apalancamiento operativo y financiero,*
- *El uso de tecnologías,*
- *El valor aportado en la cadena de valor,*

Con base en el enfoque de sistemas para visualizar los nuevos procesos de negocios, es posible reconfigurar la forma en que entendemos la cadena de valor.

Las actividades genéricas primarias se reconfiguran en los tres macro-procesos que son la SCM, la CRM y el CFM. Las nuevas actividades de apoyo son los subprocesos para la gestión de la cultura organizacional y de los recursos humanos, La tecnología y su proceso de gestión, y la estructura organizacional.

Los criterios para analizar si una capacidad es distintiva lo constituyen el examen de Prahalad y Hamel, el análisis de las directrices de costo y de exclusividad de Porter, y el concepto de M-Lafrance - J.Doutriaux para las capacidades y habilidades de los equipos.

La metodología de diagnóstico de las capacidades distintivas requiere de un sistema de medición que permita a la empresa cuantificar el impacto de la eficaz administración de competencias con el logro de ciertos resultados estratégicos y financieros.

Conociendo las capacidades con que se cuenta, es decir, conociéndose a sí misma, la empresa puede desarrollar capacidades distintivas aprovechables para crear nuevas y mejores estrategias. Si la empresa desarrolla un portafolio de capacidades distintivas administrado para toda la organización y para cada uno de sus subsistemas (macro- procesos), para los equipos y a nivel personal, le facilitará a la dirección, encontrar más y mejores formas de aprovechar dichas capacidades para el desarrollo de nuevos negocios.

El análisis interno basado en la metodología para el diagnóstico de las capacidades distintivas desarrollado en el presente estudio, considera cabalmente todos los aspectos fundamentales de la administración de empresas, lo que permitirá al final del análisis contar con una visión integral de todos los aspectos relevantes en la operación de la empresa.

Finalmente uno de los objetivos de la Maestría en Administración Industrial de la Facultad de Química de la UNAM, es formar profesionales de alto nivel de competencia y con una visión sistémica de la organización; Que cuente con habilidades para la toma de decisiones y que mediante la innovación contribuirá a incrementar la productividad y competitividad de la empresa.

La metodología de diagnóstico de las capacidades distintivas, es una herramienta que le permitirá al profesional de la administración contar en la práctica con una visión estructural, sintética y sistémica de la empresa, entendiendo su naturaleza y cuáles son sus capacidades.

Aportaciones:

Las aportaciones del presente estudio estratégico se enumeran a continuación:

1) Se ha elaborado una definición de capacidad distintiva que explica su importancia y su relación con las ventajas competitivas.

En ésta definición se explica que las capacidades distintivas pueden ser de tipo tecnológico y no tecnológico y que ambas son cimentadas en los factores estructurales de la empresa y que las capacidades distintivas sirven para desarrollar ventajas competitivas.

2) Se propone que para identificar aquellas capacidades con que cuenta la empresa, basta analizar a cuatro elementos fundamentales para la organización y que se han llamado “Factores Estructurales” y que son:

- a) La cultura organizacional y la gestión de los recursos humanos,
- b) La estructura organizacional,
- c) La tecnología y su proceso de gestión y
- b) Los macro- procesos de negocios.

3) Con base en el enfoque de sistemas y de procesos se establece que cualquier empresa hoy día se puede entender, describir, diseñar, analizar y optimizar (rediseñar), mediante el análisis de tres macro- procesos de negocios que son: La administración de la cadena de suministros (SCM); La administración de las relaciones con los clientes (CRM) y La administración del flujo de efectivo (CFM).

4) Se sugiere que la cadena de valor puede ser entendida a partir de los cuatro factores estructurales.

5) Se ha desarrollado una metodología de diagnóstico de las capacidades distintivas que es aplicable a cualquier tipo de empresa y que se fundamenta en el análisis de los cuatro factores estructurales.

6) La metodología de diagnóstico de capacidades distintivas constituye en sí misma una forma de llevar a cabo el análisis del sector industrial, de los competidores y de la propia empresa a su interior como primer paso en el proceso de planeación estratégica y en el desarrollo de un portafolio de capacidades distintivas.

7) Las limitaciones de la metodología de diagnóstico son las siguientes:

a) Requiere mucho tiempo para su desarrollo dada su complejidad.

b) Es multidisciplinaria ya que involucra diferentes especialidades como lo son la psicología organizacional, la mercadotecnia, las finanzas, y la administración. Requiere por tanto la colaboración de expertos en cada área de conocimientos.

Recomendaciones:

La primera recomendación es que la (s) persona (s) que aplique(n) ésta metodología, ya sea un grupo de trabajo interno, ya sea un consultor, deberá usar de forma rigurosa herramientas de administración de proyectos en donde deben asignarse recursos. Esto es fundamental para llevar a buen término el estudio que es altamente complejo, detallado y requiere mucho trabajo.

La segunda recomendación es que el estudio de las capacidades distintivas debe integrarse como el análisis interno que conforma parte del proceso de planeación estratégica de la empresa. Este análisis permite entender cuáles son las propias fuerzas o dicho de otro modo, ¿Cuáles son aquellas capacidades ó conocimientos, criterios, habilidades y experiencia con que cuenta la empresa para compensar sus debilidades y para tratar de por un lado aprovechar las oportunidades de mercado y por el otro, defenderse de las amenazas?

El estudio dará a la empresa mayor capacidad y experiencia para su mejor auto-conocimiento y su auto- diagnóstico.

La tercera y última recomendación es que la empresa que pretenda aplicar la metodología debe desarrollar su propio sistema de medición para cada uno de los cinco análisis. El sistema de medición deberá ayudar a definir que factores clave deben medirse con precisión con el objeto de obtener evidencia objetiva que sustente la identificación de las capacidades distintivas y de todos los aspectos relevantes obtenidos al completar el estudio.

Apéndice A. Índices de medición.

A continuación se presentan algunos índices de medición que han sido de gran utilidad en la práctica. Sin embargo, ésta lista no es limitativa y aunque parece extensa, se presenta solo algunos indicadores de uso común hoy día. Se consideran tres tipos de indicadores genéricos y que son: Indicadores de Desempeño, Indicadores de Gestión e Indicadores de Competencia y Conocimiento.

A.1. Indicadores de desempeño.

Estos indicadores están enfocados a medir que tanto se ha alcanzado los objetivos financieros y estratégicos en una organización. Estos indicadores por tanto, se desarrollan para medir los resultados en las diferentes funciones y macro-procesos organizacionales y se presentan a continuación:

A.1.1 Indicadores financieros (143):

En el caso de los indicadores financieros podemos considerar cuatro grupos de índices que son para medir: Rentabilidad, Liquidez, Apalancamiento y Actividad.

Índices de Rentabilidad:

- Margen de beneficio o utilidad bruta = $(\text{Ventas} - \text{Costo de lo vendido}) / \text{Ventas}$.
- Margen operativo o utilidad de operación = $\text{Utilidad antes de intereses e impuestos} / \text{Ventas}$
- Margen de beneficio neto = $\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$.
- Rendimiento sobre la inversión = $\text{Utilidad neta} / \text{Activos Totales}$
- Rendimiento sobre la inversión (ROI) o Sistema DuPont = $(\text{Utilidad neta} / \text{Ventas}) (\text{Ventas} / \text{Activos totales})$
- Utilidades por acción = $(\text{Utilidad Neta} - \text{Dividendos de acciones preferentes}) / \text{No. Acciones}^*$
- Rendimiento sobre el capital contable = $\text{ROI} / (1 - \text{Pasivos} / \text{Activos})$

*Se refiere a Acciones Ordinarias en circulación.

Índices de Liquidez:

- Razón de circulante o actual = $\text{Activos circulantes} / \text{Pasivo a corto plazo}$
- Razón de pago inmediato (prueba de ácido) = $(\text{Activos circulantes} - \text{Inventario}) / \text{Pasivos Corto Plazo}$
- Cuentas por cobrar a ventas = $\text{Cuentas netas por cobrar} / \text{Ventas Netas}$
- Rotación de cuentas por cobrar o días de cartera = $\text{Cuentas por cobrar a ventas} \times \text{días-año}$.
- Rotación de Inventarios = $\text{Inventarios netos} / \text{Costo de ventas futuras}$
- Cuentas por cobrar a capital de trabajo = $\text{Cuentas por cobrar netas} / \text{Capital de trabajo}^{**}$
- Inventario a capital de trabajo = $\text{inventarios Netos} / \text{Capital de trabajo}$

**Capital de trabajo = $\text{Activo circulante} - \text{Pasivo a corto plazo}$.

Índices de Solvencia o apalancamiento financiero:

- Relación de deuda total = Pasivos Totales / Capital contable
- Relación de deuda corto plazo = Pasivo Circulante / Capital contable
- Relación de deuda a largo plazo = Pasivo a largo plazo / Capital contable
- Relación de deuda a activos = Pasivos totales / Activos totales
- Relación de pasivos a capital de trabajo = Pasivos a largo plazo / Capital de trabajo
- Relación de capital de trabajo a capital contable = Capital de trabajo / capital contable
- Relación de interés ganado a tiempo = utilidad antes de impuestos e intereses/ intereses
- Cobertura a cargos fijos = utilidad antes intereses, impuestos, cargos fijos/Cargos fijos totales

Los cargos fijos totales son arrendamientos + intereses.

Índices de actividad:

- Rotación de inventarios = Ventas / Inventario de producto terminado
- Rotación de activos fijos = Ventas / Activos fijos totales
- Rotación de activos totales = ventas / activos totales
- Rotación de cuentas por cobrar = Ventas anuales a crédito/ cuentas por cobrar
- Periodo medio de cobranza = Cuentas por cobrar / promedio de ventas diarias

En el caso de los indicadores para medir el desempeño de la organización y logro de los objetivos estratégicos se ha definido a los siguientes medidores:

A.1.2. Índices para medir el desempeño operativo:

A.1.2.1 Administración de la Cadena de Suministros (SCM):

Se deben desarrollar y utilizar índices que permitan medir cada uno de los objetivos de desempeño operativo a lo largo de toda la cadena de suministro. Los índices siguientes son solo algunos ejemplos y se recomiendan para la medición en cada objetivo como se expresa a continuación:

Entregar al cliente el producto que ha ordenado en condiciones de calidad, desempeño, cantidad y en tiempo.

Índice de Calidad:

- El RFT (Right First Time), que se puede expresar como Ton producidas aprobadas/ Ton producidas totales
- Costo de Calidad / Ventas Totales.
- Número de quejas de clientes
- Cantidad de producto devuelto por problemas de calidad/ Producción total.

Índice de Desempeño del Producto:

- Atributos del producto en concordancia con requerimientos de desempeño.

- Cantidad de producto devuelto por problemas de desempeño/Producción total.

Índice de Cantidad:

- Volumen despachado/volumen requerido por el cliente.

Índices de Nivel de Servicio al Cliente (Oportunidad en la entrega del producto):

- Entregas en Tiempo. Este índice mide la oportunidad con que la empresa entrega producto a sus clientes y en la cantidad requerida. Se calcula en porcentaje de producto entregado en tiempo en volumen y con retardo de 1, 2 o 3 días y no entregado, con respecto a la fecha requerida.
- Tiempo de respuesta ante urgencias en el proceso de SCM. Se mide el tiempo en que se reacciona ante una urgencia del cliente.

Asegurar el costo más bajo posible tanto en producción como en las entregas.

- Costo de materia prima / Kg de producto.
- Costo de empaque / Kg de producto.
- Costo de Manufactura/ Kg de producto.
- Costo de energía / Kg de Producto.
- Costo de Flete /Kg de producto.

Nota: En vez utilizar una cantidad en kilogramos (Kg), se puede utilizar unidades o piezas producidas

Asegurar el cumplimiento total de las regulaciones en Seguridad, Salud y Medio

Ambiente.

- Indicadores en Seguridad Industrial
- Indicadores en Salud Ocupacional
- Indicadores de Prevención de la contaminación y Protección del Medio Ambiente.

Optimizar el uso del capital de trabajo de la empresa.

La mejor forma de medir el avance en éste objetivo es a través de la mejora en los términos de pago o condiciones de crédito y el control de inventarios. Por tanto los índices de liquidez son de gran utilidad. Además de dichos índices se cuenta con los siguientes:

- Días de inventario de Materias primas (volumen). Desglosado para materias primas A, B, C y el costo que representa cada uno.
- Calidad del Inventario (En volumen). Es decir
- Tiempos muertos debido a falta de materia prima para producir.
- Inventario de lento movimiento (B+C) y obsoleto / Total de inventario.

Optimizar el uso del capital invertido.

En éste segmento se utilizan los Índices de Actividad y los dos índices siguientes:

- Rendimiento sobre la inversión = Utilidad neta / Activos Totales
- Rendimiento sobre la inversión (ROI)= (Utilidad neta/Ventas) (Ventas/ Activos totales)

Índices de Productividad:

De volumen:

- Ton / No. De empleados
- Ton / Gastos de operación

De Utilidad:

- Utilidad Bruta/ No. De empleados
- Utilidad Bruta / Gastos de Operación
- Utilidad de Operación / No. De Empleados
- Utilidad de Operación / Gastos de operación

De Producción:

- Hr utilizadas por centro de trabajo/ Hr programadas
- Ton programadas / Ton Producidas

De Ventas:

- Toneladas vendidas / Toneladas presupuestadas
- Ventas netas / ventas presupuestadas
- Utilidad bruta / Ventas netas
- (Inventario de Producto Terminado. + Cuentas por Cobrar) / Ventas netas
- Venta Neta / No. De empleados
- Venta Neta / Gastos de operación

Muchos otros índices pueden ser desarrollados dentro de los subprocesos de la cadena de suministros a fin de asegurar el logro de sus objetivos específicos.

A.1.2.2 Administración de las relaciones con los Clientes (CRM):

Para medir los resultados en éste macro-proceso, una gran cantidad de índices pueden ser desarrollados. Así mismo cada subproceso de éste, debe contar con el grupo de indicadores que medirán su desempeño. Algunos indicadores para medir el avance general del proceso de administración de las relaciones con los clientes y que pueden ser de gran utilidad se presentan a continuación:

Medidores de la lealtad del cliente

- Porcentaje de retención del cliente
- Índice de repetición de compra
- Número de compras de nuevos desarrollos / Total de compras
- Utilidad bruta por producto-cliente.

Medidores del conocimiento del sector, del mercado y de las necesidades del cliente.

- Número de aplicaciones desarrolladas/ Procesos (Aplicaciones) en el mercado.

Medidores del comportamiento de ventas (para medir el crecimiento).

- Porcentaje de participación de mercado (por segmento).
- Estadísticas de ventas por cliente
- Ventas a clientes nuevos / Total de ventas.
- Ventas de productos nuevos/ Total de ventas.
- Tasas de crecimiento de ventas.

A.1.2.3 Macro- proceso de Administración del Flujo de Efectivo (CFM):

Los índices para medir los resultados en éste macro- proceso se pueden identificar en cada uno de los subprocesos que lo conforman, en donde los más importantes son la recuperación del efectivo, las cuentas por pagar y la función de tesorería.

Algunos índices que pueden servir de guía son los siguientes:

Recuperación de efectivo:

- Recuperación actual/Recuperación programada.
- Días de recuperación real /Plazo acordado (por cliente).
- Capital de trabajo /Ventas.
- Cuentas por Cobrar / Activos totales.

Cuentas por pagar:

- Pagos actuales/Pagos programados.
- Días actuales para pagar /Días acordados para pagar.
- Sobrecargos e intereses/Obligaciones no cubiertas.
- Operaciones no cubiertas/Total de operaciones.

Tesorería:

- Costo financiero/Monto a financiar
- Monto a financiar actual/Monto a financiar programado.
- Monto asignado/Monto programado.
- Monto asignado/Efectivo recuperado.
- Monto de líneas de crédito/ Necesidades de financiamiento.

A.2. Indicadores de gestión.

Medir la capacidad de gestión de los mandos en la organización es ser capaz de medir las competencias personales y laborales de los mismos.

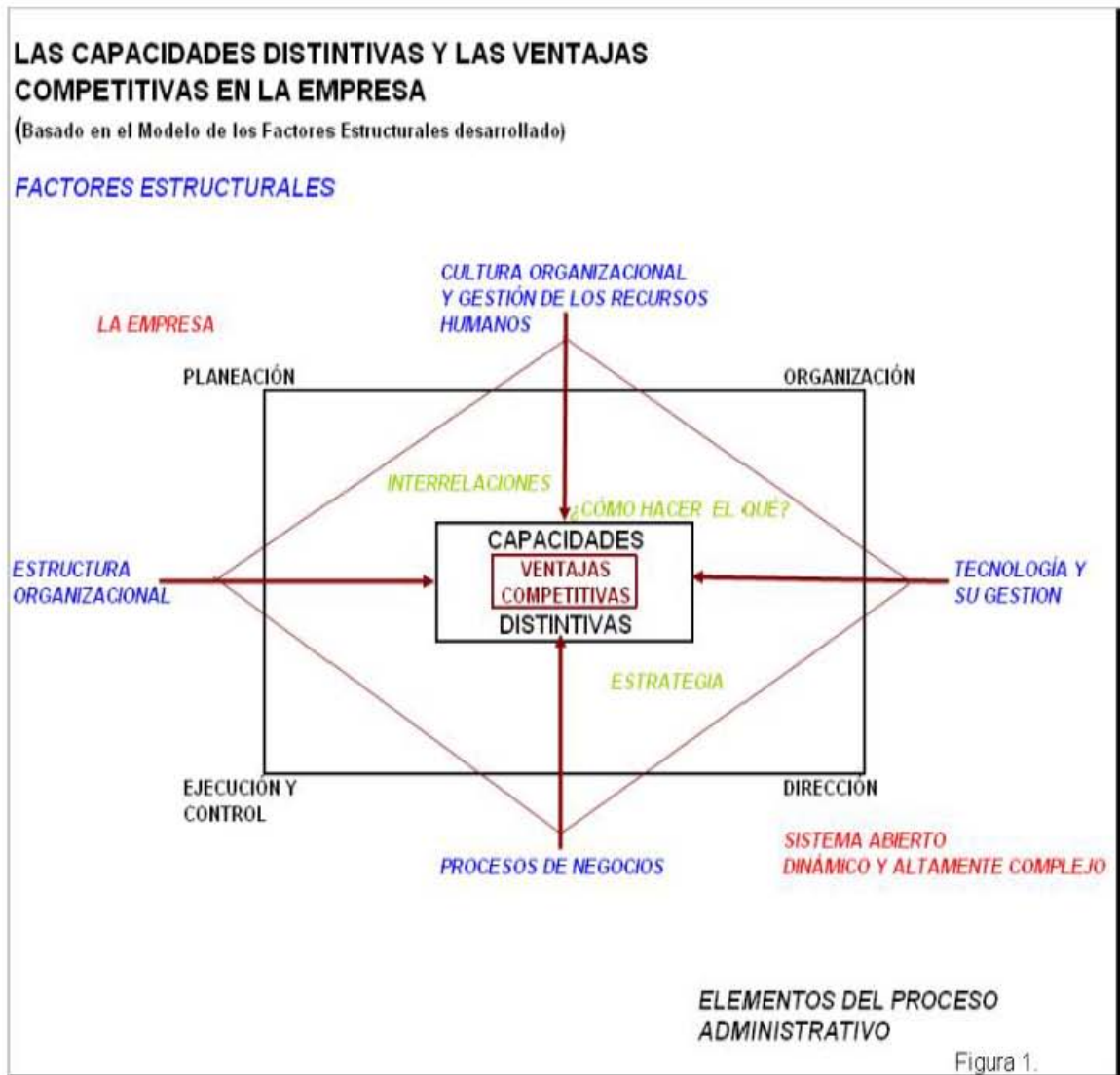
Estos índices son la disciplina, el compromiso, la ética, la justicia, la empatía y el respeto, la calidad de vida y la facultación “empowerment o poder de decidir y actuar y formación de equipos. Para identificar cómo pueden evaluarse consultar la obra de Giral “Empresas Competentes” (144) para su medición.

A.3. Indicadores de competencia y conocimiento.

La siguiente tabla muestra algunos indicadores útiles para medir el capital intelectual y ha sido extraída de la obra de Giral “Empresas Competentes” (145):

| Capital Humano | Capital Estructural | Capital Relacional |
|---|--|----------------------------------|
| <i>Indicadores de crecimiento/renovación</i> | | |
| Años en la profesión | Inv. Tecnología de información | Margen por cliente |
| Nivel de educación | Clientes que mejoran la estructura | Clientes que mejoran la imagen |
| Costos de capacitación | | Crecimiento orgánico. |
| Contratación y retención de personal profesional | | |
| Clientes que mejoran las Competencias del personal | | |
| <i>Indicadores de eficiencia</i> | | |
| Proporción de profesionales | Proporción de empleados de soporte | Índice de clientes satisfechos |
| Valor agregado /empleado | Índice de valores/actitudes | Ventas/cliente |
| Valor agregado/profesional | | Índice clientes ganados/perdidos |
| Utilidad /empleado | | |
| Utilidad/profesional | | |
| <i>Indicadores de estabilidad</i> | | |
| Rotación de profesionales | Edad de la organización | Proporción de clientes grandes |
| Sueldos relativos | Rotación personal de soporte | Proporción de clientes leales |
| Antigüedad | Porcentaje de personal de recién ingreso | Frecuencia pedidos repetitivos |
| | Antigüedad del personal. | |

Figuras



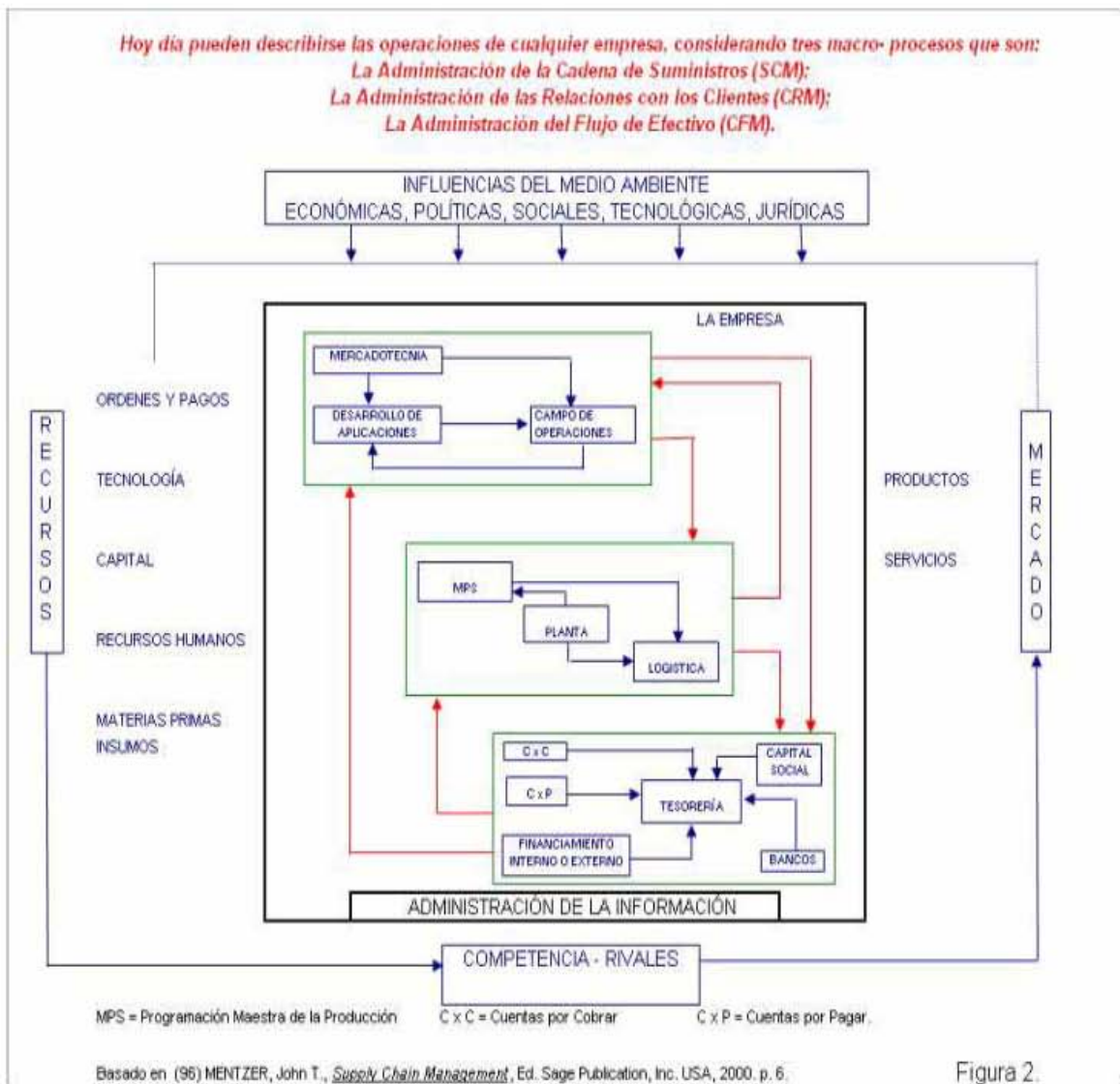


Figura 2.

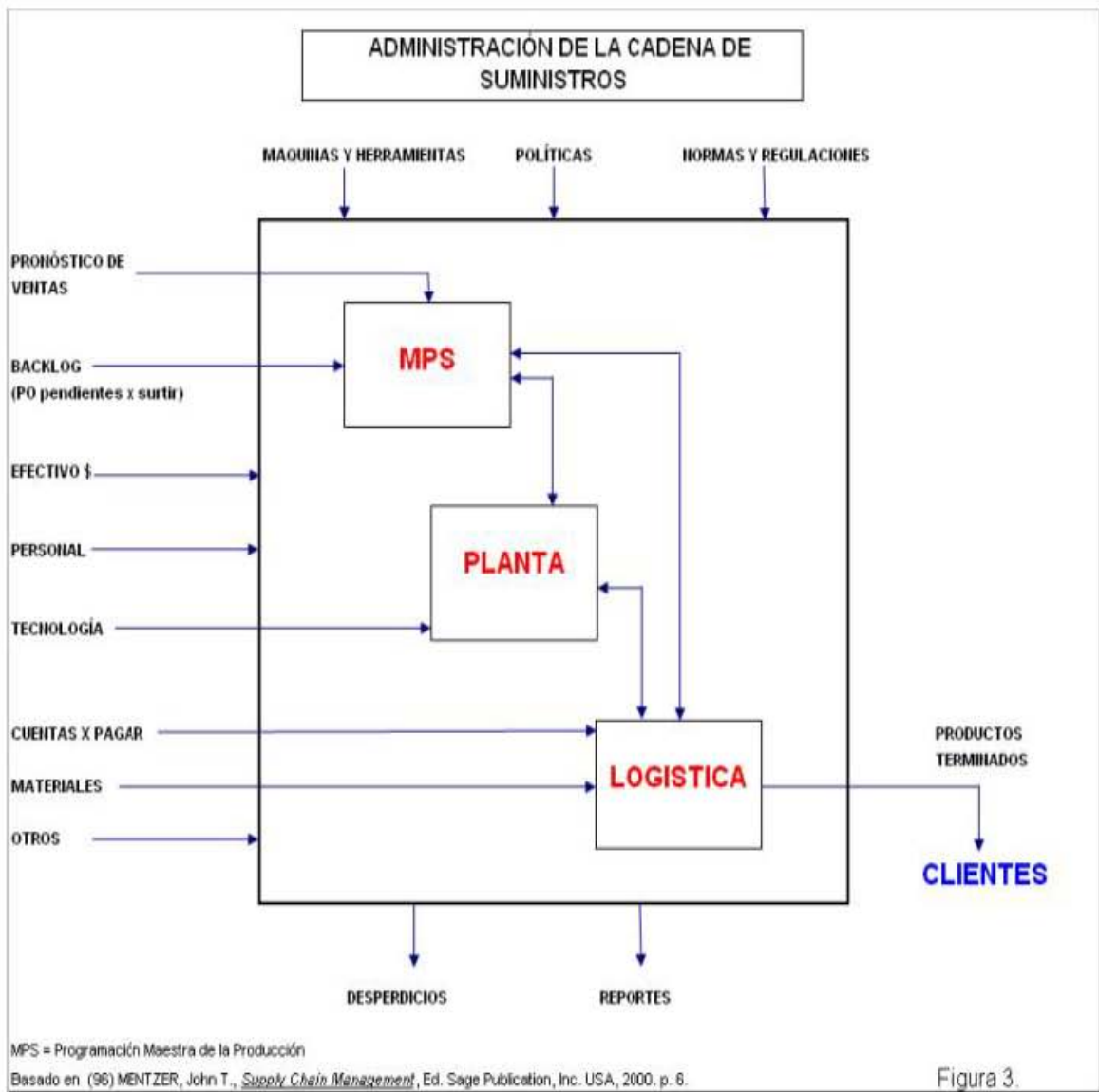


Figura 3.

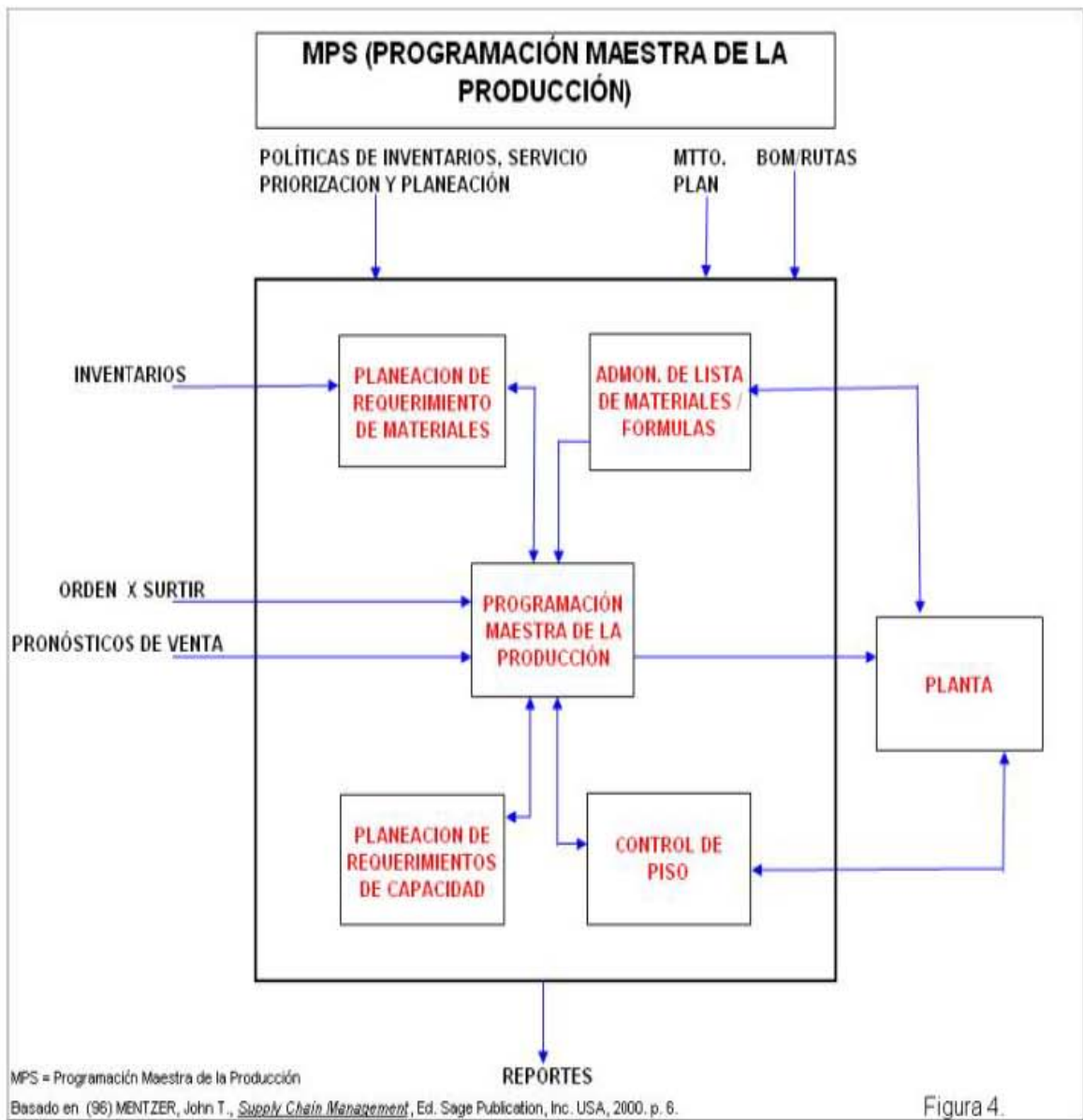


Figura 4.

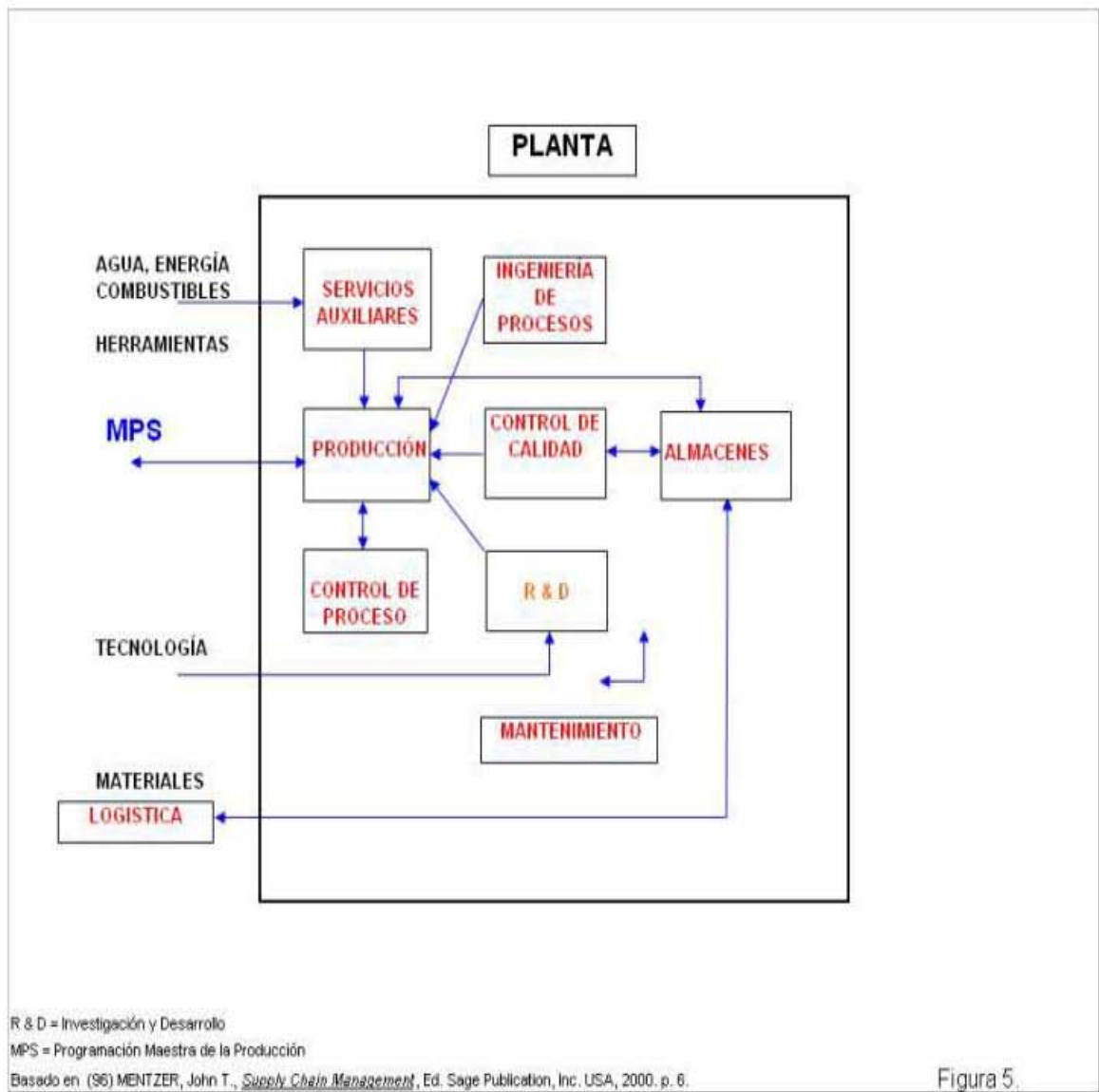
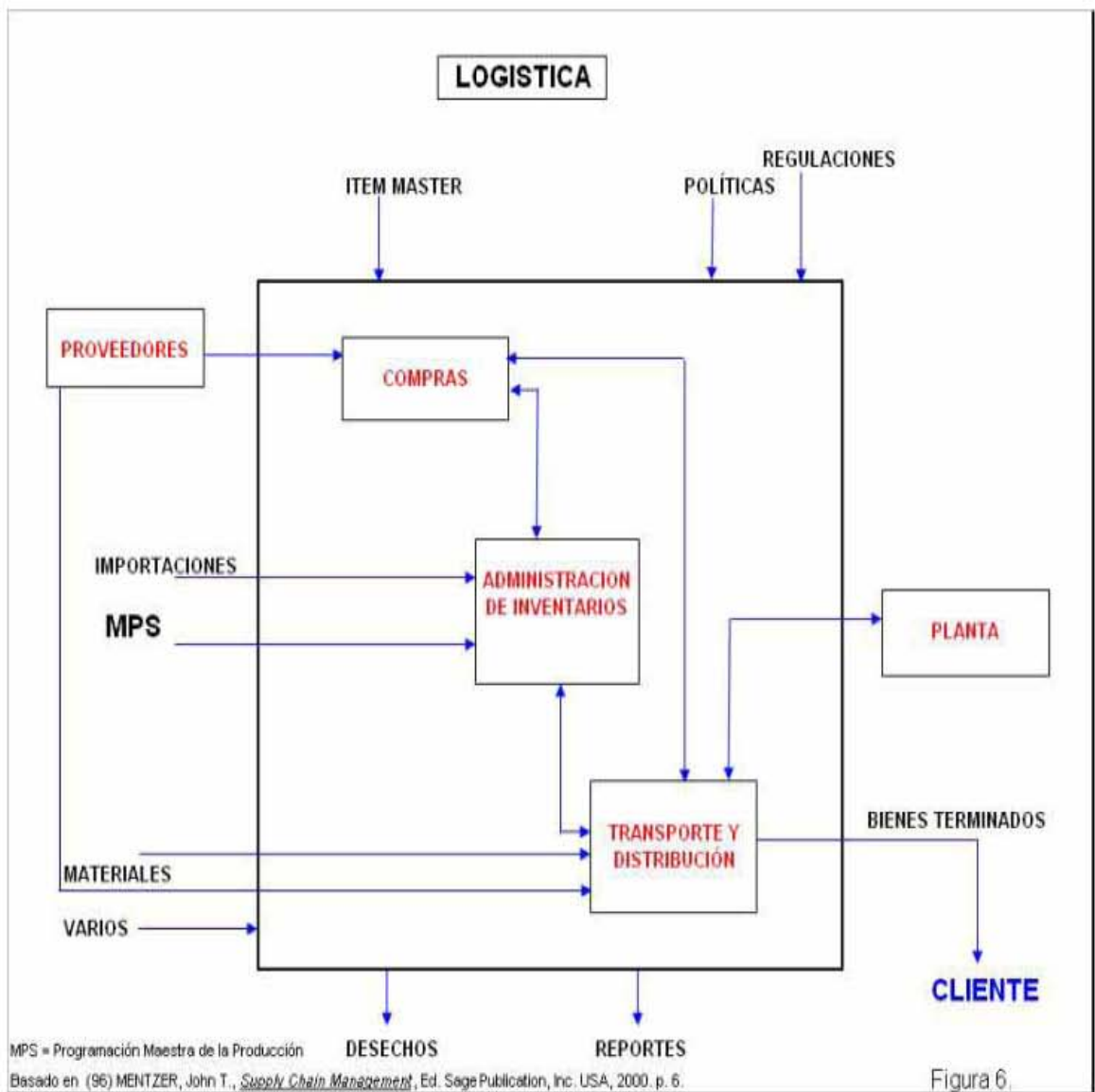
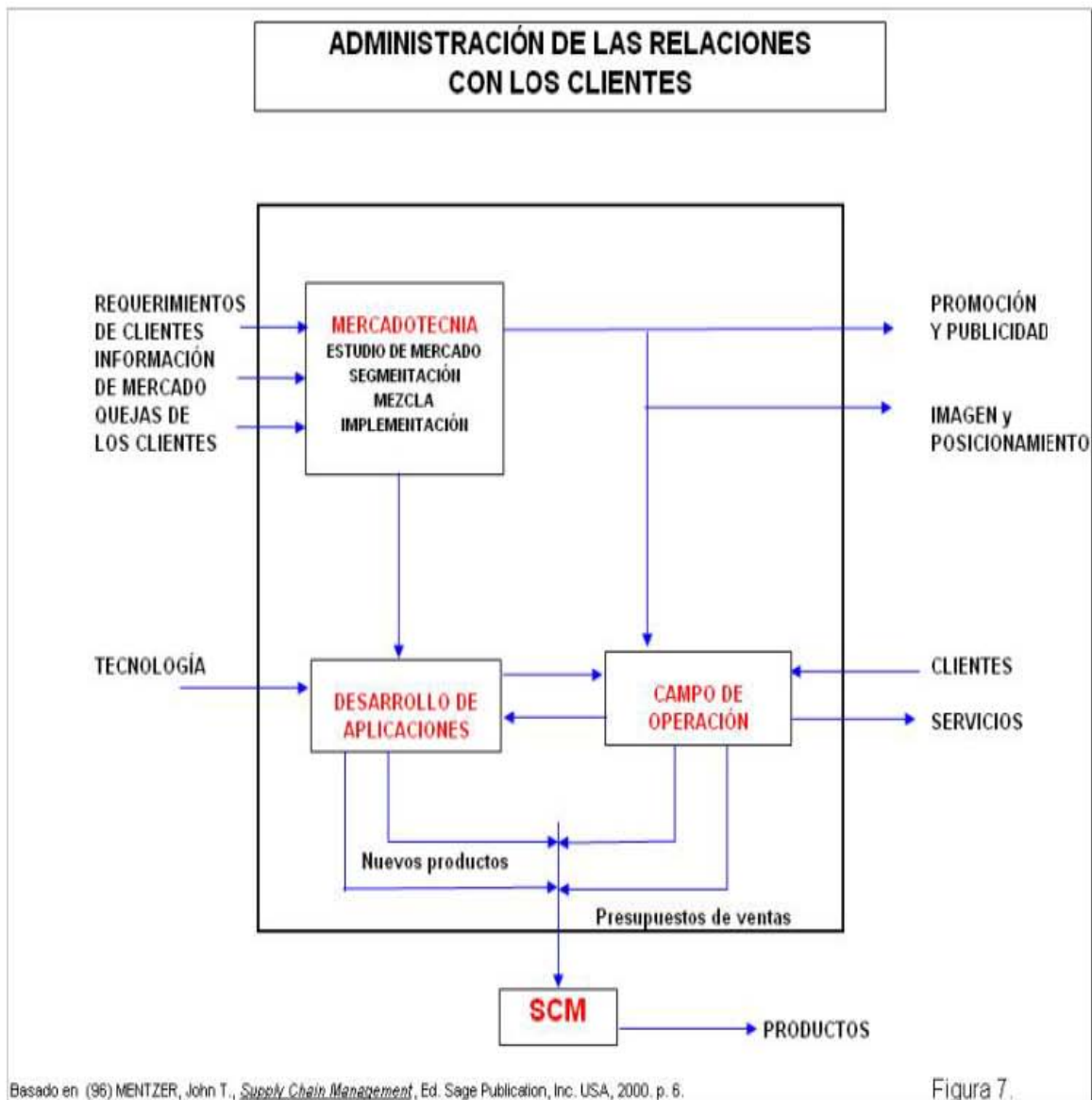
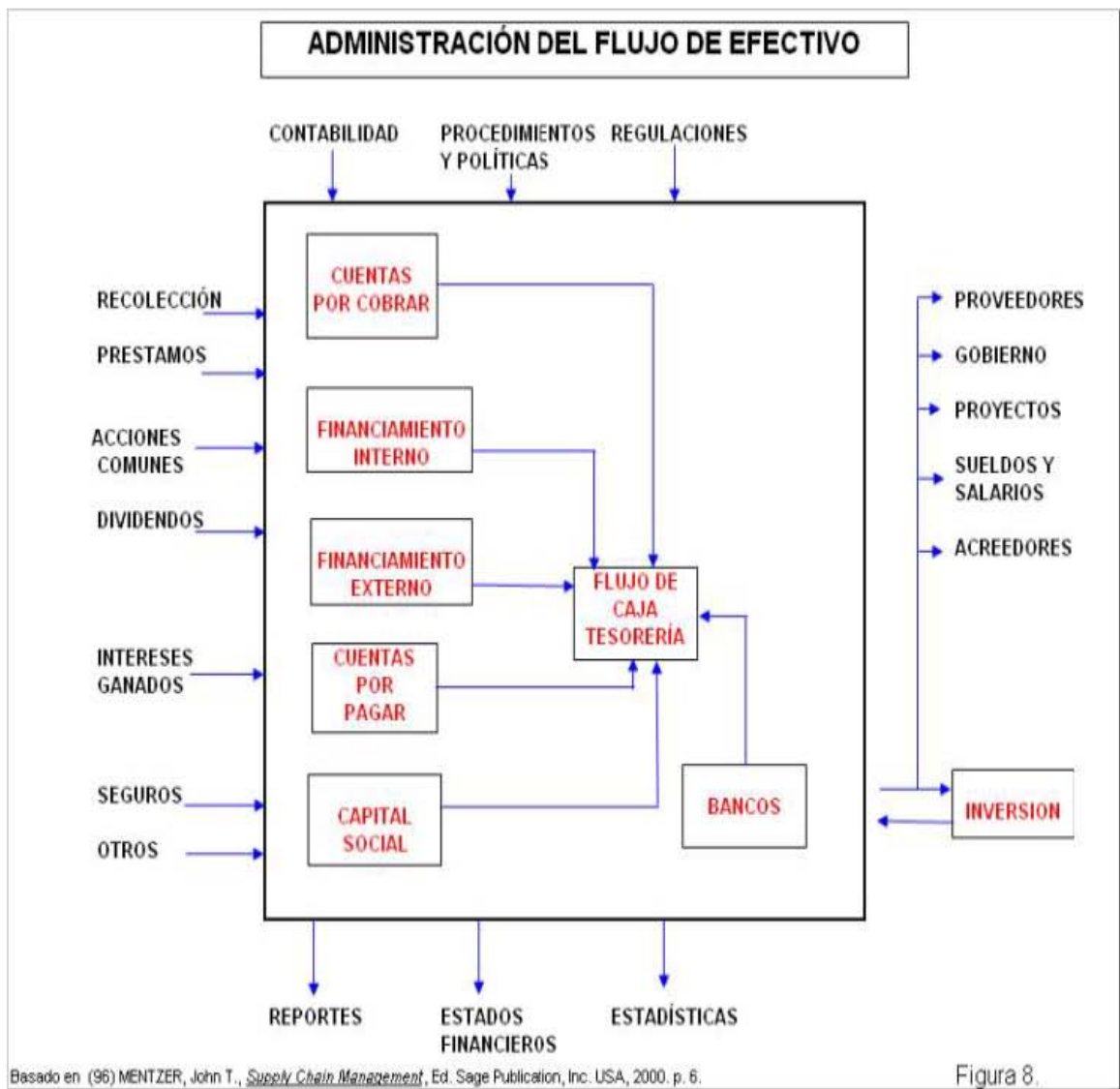


Figura 5.







LA CADENA DE VALOR

ENFOQUE DE SISTEMAS Y DE PROCESOS PARA EL ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES DE VALOR.

(Basado en el Modelo de M. Porter que describe la cadena de valor).

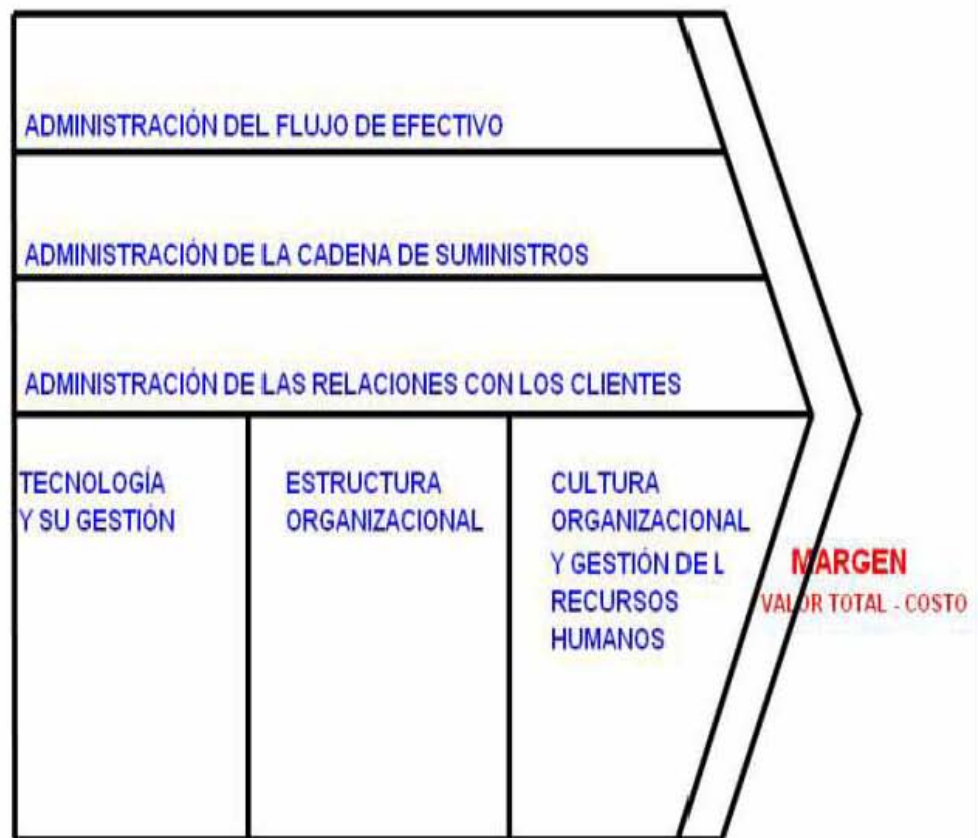


Figura 9.

LA METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO

(Basada en el Modelo de los Factores Estructurales desarrollado)

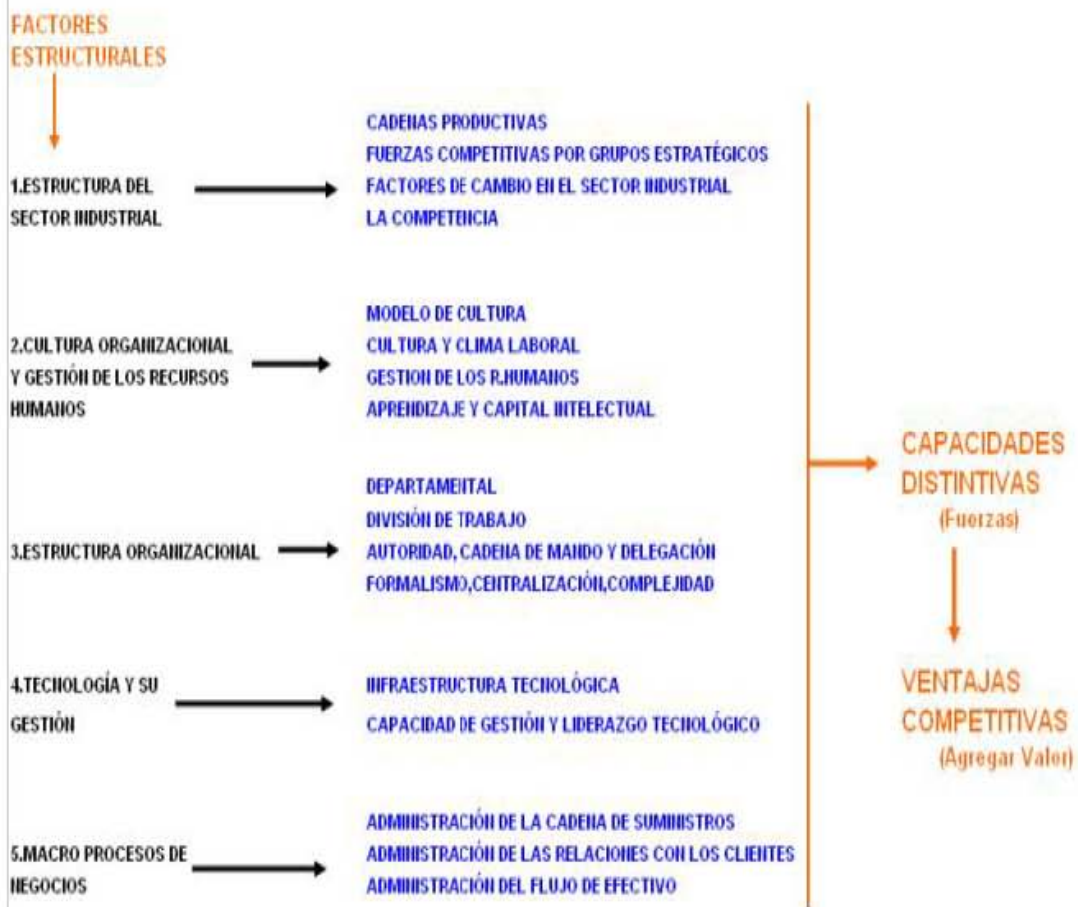
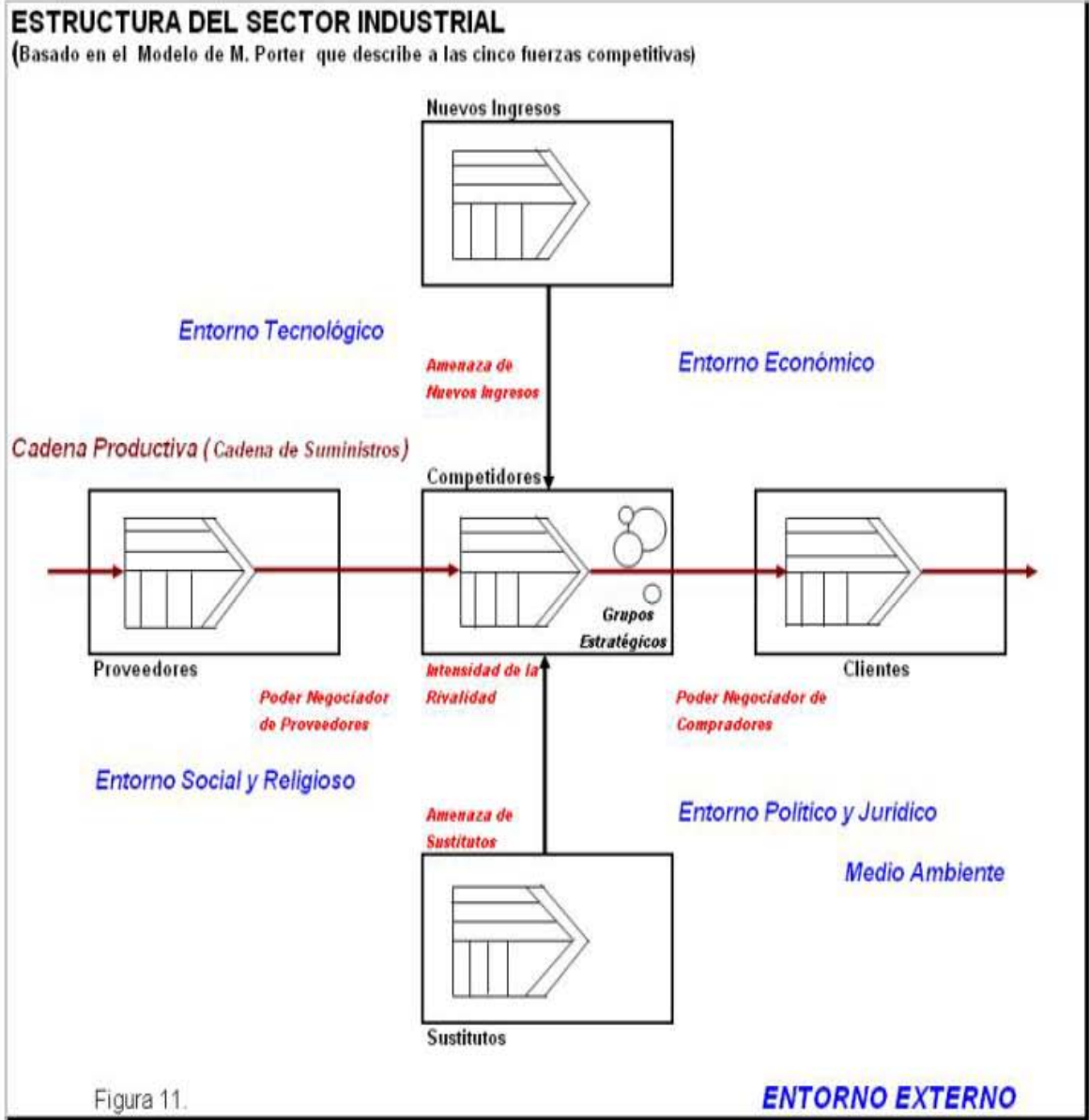


Figura 10.



Notas

(1) El modelo Ricardiano de la ventaja comparativa es estático, sin embargo aún sigue siendo válido por la única razón de que la mayor productividad obtenida en la fabricación de una serie de bienes decidirá el patrón comercial de cada país. Para ampliar el concepto de la ventaja comparativa consulte la obra de REQUEIJO, Jaime, Economía Mundial. Un análisis entre dos siglos, 1ª, Ed., McGraw-Hill Interamericana de España, S.A., Madrid, España, 1995. pp. 16 y 36.

También consultar PARKIN, Michael, Microeconomía. 2ª Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware, USA, 1993. p.64.

(2) Sobre los conceptos de macroeconomía y la historia de la economía se recomienda consultar las obras siguientes:

a) PARKIN, Michael, Macroeconomía, 2ª, Ed., Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware, USA, 1993.
b) ROLL, Eric, Historia de las doctrinas económicas, Tercera edición en español de la quinta en inglés 1994. Fondo de Cultura Económica. México 1994.

(3) El GATT es el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio, mismo que se formó inicialmente con la participación de 23 países en 1947 y cuya sede se ubicó en Ginebra, Suiza. El GATT aplica tres principios básicos que buscan eliminar progresivamente las barreras al comercio. Estos principios son la "No discriminación", la "Reciprocidad" y la "Transparencia".

En la ronda de Uruguay 1986-1993, Se reorganizó el GATT creando la "Organización Mundial de Comercio (OMC)" en la cuál hoy día participan más de 123 países.

Para ampliar la comprensión sobre el escenario económico mundial, se recomienda la consulta de la obra: REQUEIJO, Jaime, op cit. en especial sobre el GATT y la OMC consultar el Capítulo 1, pp. 3 a 39.

(4) HEYMAN, Timothy, Inversión en la Globalización. Análisis y administración de las nuevas inversiones mexicanas, 1ª, Ed., Ed. Milenio, México, 1998. Pág. 6, inciso 1.2.1.

(5) PARKIN, Michael, Microeconomía. p.54

(6) Los objetivos financieros son aquellos que se traducen en el nivel de productividad y rentabilidad que la cúpula directiva define para un cierto período. Los objetivos estratégicos son aquellos que definen el nivel de competitividad y de posicionamiento que la empresa busca en los negocios de su portafolio.

(7) COVEY, Stephen, Los Siete Hábitos de la Gente Eficaz. La revolución ética en la vida cotidiana y los negocios, 1ra. Ed., Editorial Paidós, México, 1992.

(8) Efectividad puede entenderse como el resultado de ser eficiente y eficaz. Véase: GIRAL, José, Cultura de efectividad, 2da Ed, Grupo Editorial Iberoamerica, México, 1993. p.1

(9) El proceso administrativo es dinámico y continuo. La única constante es el cambio en el cuál se encuentra inmerso. Para ampliar su conocimiento sobre la teoría general de la administración consultar el libro de: CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, 4ª. Ed., trad. Germán Villamizar, Editora:Martha Edna Suárez Ríos, Ed. McGraw-Hill, Santa fé de Bogotá, Colombia, 1995.

(10) El fundamento de la planeación estratégica, es precisamente el tener claro en donde se está hoy en términos de posición competitiva, posicionamiento en los mercados, situación financiera, cultura, etc.; así como el decidir a donde se quiere llegar en un lapso de tiempo en el futuro. Véase Steiner, George A. Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber, 1ra Ed. CECSA, México, 1983.

(11) Los cinco pasos definidos como las funciones y responsabilidades de la dirección se describen en la obra: THOMPSON, Arthur A, A.J Strickland III, Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, casos y lecturas, 6ª.Ed., McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., México, 1998; p. 3 a 21.

(12) Steiner, op.cit., p. 123. En ésta parte el autor hace aportaciones importantes en los elementos claves a analizar en el entorno y en el mercado.

(13) Abell Derek F., Hammond John S, Plantación Estratégica de Mercado. Problemas y enfoques analíticos, 1ra Ed. CECSA, México, 1989. p. 26.

(14) Para más detalles sobre la planeación estratégica consultar el libro: GIRAL José, Sergio González, Georgette Caamaño, Estrategia Tecnológica Integral, 2da.Ed. Ed. Línea y Color, S.A., México, 1988.

(15) La planeación estratégica es diseñar el futuro deseado, lo que implica la adecuación con ciertos valores y paradigmas.

(16) THOMPSON, Arthur A, A.J Strickland III, op.cit. pp. 22 a 61. Además se ha probado en la práctica que la implementación es la etapa donde se presentan las mayores dificultades y en donde muchas estrategias y proyectos

fracasan. Para asegurar una efectiva implementación de la estrategia, es posible utilizar la herramienta llamada "Cuadros de mando o Balanced Scorecard desarrollado por Robert S, Kaplan y David P. Norton.

(17) Para definir un objetivo, éste debe ser escrito de manera simple, clara y cuantificable. En la medida que la empresa logre sus objetivos financieros y estratégicos, mejor será su posicionamiento en el mercado, su productividad y en consecuencia su competitividad y su rentabilidad.

(18) La estrategia es: "El patrón de movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usa para lograr los objetivos organizacionales luchando por la misión del negocio". Además las personas responsables de definir y de implementar una estrategia, deben ser capaces de identificar cuando la estrategia debe modificarse, aún cuando haya sido exitosa en el pasado. THOMPSON, Arthur A, A.J Strickland III, op.cit. pp. 7

(19) A éste análisis se le llama FODA abreviando Fuerzas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas. En inglés SWOT.

(20) PORTER, Michael, Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 1ª.Ed., C.E.C.S.A., México, 1982. pp. 22 y 25.

(21) Las fuerzas motrices, según Porter son aquellas que favorecen los cambios con la evolución consecuente en los mercados. Las fuerzas motrices pueden modificar la forma en que las empresas deben competir. Véase la obra: THOMPSON, Arthur A, A.J Strickland III, Capítulo III p. 67.

(22) Los movimientos competitivos de una empresa son todas las acciones enfocadas a alcanzar la posición deseada en los mercados en que participa y en los que pretende participar. Son la ejecución de la estrategia mediante planes tácticos. PORTER, Michael, op. cit. pp. 110 a 123

(23), (24), (25), (26), (27), (28), (29). PORTER, Michael, "Estrategia Competitiva". pp. 37 y 39; pp 43 y 44; pp. 47 a 49; pp.44 a 46; pp 27 a 34.

(30) PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.1ra Ed. CECSA, México, 1987. pp. 51 a 57.

El análisis de la cadena de valor, es muy importante debido a que la desventaja en costo puede ser una de las más difíciles de eliminar. O visto desde otro punto de vista, el análisis ayuda a las empresas en definir como las distintas funciones de la empresa afectan a la estructura de costos de sus productos y por tanto como pueden diseñar su estrategia competitiva.

(31) En general cualquier cambio tiene sus efectos en los otros factores que conforman el entorno, por ejemplo un cambio tecnológico importante tendrá efectos en lo económico, lo social, lo cultural y lo político y un impacto medible en el sector industrial.

(32) Véase la obra: PORTER, Michael "Ventaja Competitiva". pp. 15, 20.

(33) PORTER, Michael, "Estrategia Competitiva". p.56.

(34) Para que la empresa alcance su auto-sostenibilidad, los beneficios de lograr las ventajas competitivas de orden superior sobre los competidores gracias al aprovechamiento de las capacidades distintivas desarrolladas para desplegar las estrategias corporativa y competitiva, son lo suficientemente grandes para alimentar el proceso de innovación creativo y desarrollar nuevamente ventajas competitivas que descansan en nuevas capacidades distintivas de modo que la empresa siempre estará en posibilidades de llevar la delantera en el ambiente competitivo.

(35) LEWIS M. And Gregory M, (1996), Developing and applying a process approach to competent analysis. In Dynamics of Competence-based Competition, Pergamon Oxford, UK.

(36) Las áreas funcionales se dividen en Comercial, Manufactura, Factor Humano y Finanzas. La gestión de tecnología es un proceso enraizado en las cuatro áreas funcionales. Los sistemas de información del negocio pueden identificarse analizando la secuencia en los procesos de operación, los canales creados por la estructura y las líneas de autoridad.

(37) Para un estudio amplio del tema puede estudiarse la propuesta de: Hruby, F. Michael, Technoleverage. Using the power of technology to outperform the competition, 1ª Ed., EUA, 1999.

(38) Véase el trabajo de PURCELL K. J., Gregory et all, "Toward a framework for the management of organisational competences" Manufacturing and Management Division, Cambridge University Engineering Department, Mill Lane, Cambridge CB2 1RX, UK, ya que desarrolla una visión global del sistema de administración de capacidades distintivas.

(39) PRAHALAD,C.K., Gary Hamel "The core competence of the corporation", Harvard Business Review 1990. p.83,84.

(40) La innovación puede ser resultado de cambios y mejoras paulatinas, o bien, puede ser el resultado de grandes cambios que pueden modificar las fuerzas motrices que mueven la evolución de un sector industrial.

(41) MARINO, Kenneth E, "Developing consensus on firm competences and capabilities", Academy of Management Executive, 10 (1996), No. 3, 40-51.

- (42) PRAHALAD, C.K., Gary Hamel, op cit. p 82.
- (43), (44), (45), (46), (47), (48), (49), (50), (51). PORTER, Michael E. "Ventaja Competitiva". pp. 15 y 16; 57 a 60; 56; 57 y 66; 66; 78; 67; 70; 85 y 141 respectivamente.
- (52) Lafrance Martin, Jerome Doutriaux, "Sustained success through the management of core competences: An empirical analysis". Proceedings PICMET 91 (Portland International Conference on Management of Engineering and Technology), Portland USA, 1991, July 141-142.
- (53) PRAHALAD, C. K., Gary Hamel, op cit. p. 86.
- (54) HAMEL Gary, C.K. Prahalad, "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, 1989, May –Jun, 63-76.
- (55) HAMEL Gary, C.K. Prahalad, *ibid.* pp. 67, 68.
- (56) Barney, Jay B, "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy", *Management Science*, 32 (1986), No. 10 pp.1231-1241.
- (57) Esta es la razón de porqué la Gestión de Tecnología y todo el proceso de planeación Tecnológica Estratégica tienen sentido.
- (58) PRAHALAD, C. K., Gary Hamel, op cit. p. 81.
- (59) THOMPSON, Arthur A, A.J Strickland III, op.cit. pp. 69 a 73.
- (60) Véase la Obra de Covey, Stephen, *Los Siete Hábitos de la Gente Eficaz. La revolución ética en la vida cotidiana y los negocios*, 1ra. Ed., Editorial Paidós, México, 1992. El capítulo correspondiente al primer hábito.
- (61) La filosofía es una ciencia que estudia las causas de las causas. Es la ciencia que dio origen a todas las demás ciencias y su método puede ser sistémico, analítico- deductivo y/o sintético- Inductivo. Las ramas de la filosofía de aplicación práctica son la lógica, la ética y la estética. La palabra filosofía también se utiliza para definir los valores, principios y criterios con que una empresa o persona decide guiar su toma de decisiones y su conducta.
- La filosofía empresarial implica la adopción de un código de ética construido con base en los valores que emanan de las virtudes y de la naturaleza humanas, así como de aquellos que son de utilidad práctica para el trabajo y que juntos definen la cultura y modelo de comportamiento.
- (62) GUTIERREZ, Raúl, *Introducción a la ética*. 21ª. Ed. Esfinge, 1989. pp. 91 a 96.
- (63) GUTIERREZ, Raúl, *ibid.* pp. 216, 217, 218.
- (64) La lista de valores presentada es enunciativa y muchos más han sido definidos como valores importantes para las personas y las organizaciones.
- (65) GIRAL José, et al, *Empresas Competentes. Prácticas exitosas para el desarrollo de su empresa*. Grupo Editorial Iberoamericano., México, 2002. p. 238.
- (66) GIBSON, J. Et al, op cit. pp. 75 a 80.
- (67) GIRAL, José, *Cultura de efectividad*, p. 169.
- (68) GIRAL José, et al, "Empresas Competentes", p. 253.
- (69) *ibid.* p.255. Hoy día la información se debe transmitir y no acaparar. Este es un nuevo paradigma de la cultura de la información.
- (70) Los activos intangibles de una empresa son el capital humano, los procesos de negocios, las marcas y patentes, así como el acceso, uso y creación de información.
- (71) GIRAL José, et al, "Empresas Competentes", pp. 246, 247.
- (72) *ibid.* pp. 255.
- (73) *id.* p. 245
- (74) *id.* p. 247.

(75) DRUCKER, Peter, F. Legado y visión del fundador del Management. *Harvard Business Review*. A. Latina. Edición Extraordinaria 2006. pp. 33 y 34.

(76) *ibid.* p. 34.

(77) *id.* p.28.

(78) GIBSON, J. Et all, *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos*. Ed.8ª. McGraw-Hill. Colombia 1996. p 529.

(79) Véase para profundizar sobre cada uno de éstos elementos la obra: GIBSON, J. Et all, *ibid.* pp. 530 a 560.

(80) *id.* 557

(81) PORTER, Michael E. "Ventaja Competitiva". p.181.

(82) *ibid.* 193.

(83) *id.* p. 34.

(84) *id.* p. 37.

(85) GIRAL José, "Estrategia Tecnológica Integral", pp 38 y 39.

(86) El mercado, es decir, los clientes objetivo, es un elemento de consideración importante en la gestión tecnológica ya que ésta para ser eficaz, debe estar vinculada con el área de mercadotecnia y por tanto con las necesidades de los clientes. De otro modo no es claro si un desarrollo tecnológico tendrá como resultado un producto o servicio con demanda en el mercado.

(87) PORTER, Michael E. "Ventaja Competitiva". p.193.

(88) Para seleccionar la tecnología más adecuada para un producto, proceso, sistema o servicio, requiere un análisis riguroso con respecto a su alcance, la inversión requerida, su operatividad y su impacto en el modelo de negocio que se está diseñando.

(89) PORTER, Michael E. op cit., pp. 197, 198.

(90) La asimilación tecnológica sin duda implica desplegar todas las habilidades para que la organización aprenda. En éste caso la transferencia de la información y su resguardo, la experimentación y la promoción del cambio son elementos que favorecen la especialización dentro del proceso de aprendizaje y por tanto la asimilación tecnológica. Ver: LEI David, Michael A Hitt, Richard Bettis, "Dynamic core competences through meta-learning and strategic context", *Journal of Management*, 22 (1996), No. 4, 549 – 569.

(91) PORTER, Michael E. "Ventaja Competitiva". p. 183.

(92) GIRAL José, et al, "Empresas Competentes". p. 253.

(93) NOLAN Richard L, David C. Croson, *Destrucción Creativa*, 1ª. Ed., Ed. Mc Graw-Hill, México, 1996. pp. 2, 12, 23.

(94) PORTER, Michael E. "Ventaja Competitiva" p. 214 A 216.

(95) PORTER, Michael E. *ibid.* p. 211 A 214.

(96) MENTZER, John T., *Supply Chain Management*, Ed. Sage Publication, Inc. USA, 2000. p. 6.

(97) Con respecto a los diferentes modelos de producción es posible definir los siguientes ocho tipos: Craft, Mass, Lean, Just in Time, Tiered, Dispersed, Build/Make to order & Postponement. MENTZER, John, T. pp 184 a 202.

Craft: Es desarrollado por artesanos o trabajadores con muy altas habilidades. Este modelo de producción puede manejar una gran variabilidad en los insumos y materias primas, a la vez es muy adaptable a cambios en el mercado e incluso a cada cliente. Sin embargo es un modelo de producción que tiene costos variables muy altos, así como una baja velocidad de producción. Puede llevar a un modelo Built-to-order.

Mass: La producción en masa permite lograr costos bajos de producción, sin embargo el proceso es inflexible. Los productos son muy estandarizados y se producen en muy alto volumen. En general se produce sobre la base de built-to-stock.

Lean: Este modelo de producción utiliza el trabajo en equipo de trabajadores con multihabilidades que operan máquinas altamente flexibles lo que permite producir una gran variedad de productos. Es un modelo de producción flexible.

Just in Time: El concepto significa que se compra o se produce los intermedios, piezas o partes que se van a usar en cada etapa del proceso productivo y que a su vez van a satisfacer la demanda de las etapas siguientes. Es un modelo muy difícil de implementar porque su filosofía implica cero inventarios, lo que no es posible a menos que la planta no esté operando. Puede ser implementado acoplado con el Lean.

Tiered: Este modelo de producción permite que la empresa no tenga que administrar su cadena de suministros completa. La empresa líder, administra su cadena de suministro solo con los Tier-1, Los Tier-1, administran su cadena de suministros solo con los Tier-2, y así sucesivamente corriente abajo en la cadena de suministros.

Dispersed Production: Es un modelo de manufactura, que se caracteriza porque se produce en la localidad más apropiada para ello. Implica por tanto romper la cadena de suministro racionalizando el mejor sitio para la producción de cada intermedio, pieza o parte, hasta manufacturar el producto final igualmente en el lugar más adecuado que en general es cerca de su mercado.

Built/Make-to-order: Este modelo también se llama "Demand-driven manufacturing" y requiere una excelente coordinación a lo largo de toda su cadena de suministros.

Postponement: Este modelo de producción se basa en el concepto de diferenciar o customizar el producto en la etapa de proceso óptima. Este sistema de producción permite la producción de productos de consumo customizados de manera rápida y a bajo costo. Implica un trabajo muy fuerte en las áreas de investigación y desarrollo para rediseñar el producto y optimizar el punto de customización.

(98) MENTZER, John T. op cit. p.194.

(99), (100), (101), (102), (103), (104), (105), (106), MENTZER, John T. id. pp. 90; 80; 81; 85 a 89; 108; 113 a 118; 156; 131 respectivamente.

(107) BLOCK Stanley B, Geoffrey A. Hirt, *Foundations of Financial Management 10th Ed.* McGraw-Hill EUA.2002. pp 3-19.

(108) GITMAN, p.327.

(109) GIRAL José, et al, "Empresas Competentes" p. 67.

(110) ibid. p. 59.

(111) GIRAL José, et al. Id. p. 258.

(112) PRAHALAD, C.K. Gary Hamel. "The Core Competences of the corporation".

(113) PORTER, Michael E. "ventaja Competitiva". pp 85, 141.

(114) Lafrance Martin, Jerome Doutriaux, "Sustained success through the management of core competences: An empirical analysis". *Proceedings, PICMET 91 (Portland International Conference on Management of Engineering and Technology)*, Portland USA, 1991, July 141 –142.

(115) El análisis de oportunidades, amenazas, fuerzas y debilidades, es la herramienta a partir de la cuál se comienza a revisar las estrategias actuales y a crear nuevas estrategias. Las fuerzas identificadas al hacer el análisis interno y diagnóstico de capacidades distintivas, es precisamente eso. Una lista de las capacidades fundamentales y distintivas de la empresa. Así mismo, las debilidades son sus carencias y problemas. Las oportunidades y las amenazas son las conclusiones obtenidas al hacer el análisis estratégico del sector industrial. Con toda ésta información se está listo para definir la forma de crear ventajas competitivas y si éstas deben estar apuntaladas en fortalezas actuales, o deben desarrollarse nuevas capacidades.

(116) El análisis del entorno macroeconómico se hace a la luz del análisis del sector industrial y el efecto que pudieran tener en él para desequilibrar a las fuerzas competitivas todos los aspectos macroeconómicos, políticos, sociales, religiosos, jurídicos y tecnológicos.

| (117) PORTER,

(118) PORTER, Michael E. "Ventaja Competitiva". p. 15.

(119) La herramienta de análisis de grupos estratégicos por factores de diferenciación entre competidores en el sector, es poderosa para descubrir las estrategias de la competencia.

(120) Las barreras a la movilidad entre grupos estratégicos son las mismas que puede haber como barreras de entrada o salida hacia el interior del sector industrial. Ver PORTER, Michael E. "Estrategia Competitiva".. p. 151.

- (121) PORTER, Michael E. "*Ventaja Competitiva*". p. 23
- (122) Regresar a nota (54) para obtener una referencia que lista una serie de fuerzas motrices. Ver también PORTER, Michael E. "*Estrategia Competitiva*". pp. 179, 180, 181.
- (123) Abell, D.F., and Hammond, op cit. p. 65. Un sistema eficaz de inteligencia corporativa es fundamental. La información acerca de la competencia se obtiene de muchas fuentes, es necesario hacer el esfuerzo de concentrar y ordenarla.
- (124) PORTER, Michael E. "*Estrategia Competitiva*". pp. 85 a 87.
- (125) PORTER, Michael E. *ibid.* pp 85 a 88.
- (126) *id.* pp. 88, 110 a 118.
- (127) BRIONES, Guillermo, *Métodos y técnicas de investigación para ciencias sociales*, Ed. Trillas, 1998 México. pp. 159 a 191, en donde se puede profundizar en la construcción de escalas para investigación de campo en sistemas sociales.
- (128) *ibid.*, Capítulos 16 al 28.
- (129) GIBSON, J. Et all, op cit. pp. 31, 32 Figura 2.3.
- (130) NAVARRETE, Alberto. Apuntes sobre Estrategia y Estructura. Curso integrado al plan de la Maestría en Administración Industrial, Facultad de Química. UNAM. 2006.
- (131), (132), (133), (134),(135), (136), (137): GIBSON, J. Et all, op cit. pp. 538 a 547; p.548; p.549; *id.* P. 549; pp 536, 537; 554 a 556; 557 a 56, respectivamente.
- (138) PORTER, Michael E. "*Ventaja Competitiva*". pp. 199.
- (139) *ibid.* pp. 199 a 202.
- (140) Para mayor profundidad de todo el tema del Suply Chain Management consultar la obra completa de MENTZER, John T., op cit.
- (141) DYCHĚ, Jill, *The CRM Handbook. A Business Guide to Customer Relationship Management*. Addison-Wesley information technology series, USA. 2002
- (142) BLOCK Stanley B, Geoffrey A Hirt. op. cit. Cap 1.
- (143) *ibid.* Capítulo 3. pp. 55.
- (144) GIRAL José, et al, "*Empresas Competentes*" p. 258.
- (145) *ibid.*, p. 258.

BIBLIOGRAFIA

La siguiente bibliografía general permitirá al lector profundizar en los temas desarrollados en éste trabajo.

ABELL Derek F, John S. Hammond, Planeación Estratégica de Mercado. Problemas y enfoques analíticos, 1ª Ed., C.E.C.S.A., México, 1989.

BARNEY, Jay B, "Strategic factor markets: Expectations, luck, and busines strategy", Management Science, 32(1986), No. 10, 1231 – 1241

BRIONES, Guillermo, Métodos y técnicas de investigación para ciencias sociales, Ed. Trillas, 1998 México.

BLEEKE Joel, David Ernst, "The way to win in cross-border alliances", Harvard Business Review, 1991, November-december, 127 –135.

BLOCK Stanley B, Geoffrey A Hirt, Foundations of Financial Management 10th edition. McGraw-Hill EUA. 2002.

CARNEGIE, Dale, ¿Como ganar amigos e influir sobre las personas?, 1ra. Ed., Ed. Hermes Sudamérica, S.A., México, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, 4ª. Ed., trad. Germán Villamizar, Editora:Martha Edna Suárez Ríos, Ed. McGraw-Hill, Santa fé de Bogotá, Colombia, 1995.

COVEY, Stephen, Los Siete Hábitos de la Gente Eficaz. La revolución ética en la vida cotidiana y los negocios, 1ra. Ed., Editorial Paidós, México, 1992.

CRAVENS, David W, Strategic Marketing, 6ª Ed.,Ed. Irwin McGraw- Hill, EUA, 2000.

DRUCKER, Peter, F. Legado y visión del fundador del Management. Harvard Business Review. A. Latina. Edición Extraordinaria 2006. pp. 33 y 34.

FISHER. Laura, Mercadotecnia, Ed. Mac graw Hill, "da Edición, México 1997.

FLORES, Luis Raziél, Elementos para alcanzar la calidad total en el sector industrial, Tesis de Licenciatura (Ingeniería Química), UNAM, Facultad de Química, 1995.

FLORES Sergio, Emiliano Orozco, Hacia una comunicación administrativa integral, 1ra Ed., Editorial Trillas, México, 1973.

GIBSON James, John Ivancevich, James Donnelly, Las organizaciones, 8ª. Ed., trad. Richard D. Irwin, Inc., Ed. McGraw-Hill/Irwin, Bogotá, Colombia, 1996.

GIRAL, José, Cultura de efectividad, 2da Ed, Grupo Editorial Iberoamerica, México, 1993.GIRAL José, Sergio González, Georgette Caamaño, Estrategia Tecnológica Integral, 2da.Ed. Ed. Línea y Color, S.A., México, 1988.

- GIRAL José, et all, Empresas Competentes. Prácticas exitosas para el desarrollo de su empresa. Grupo Editorial Iberoamericano., México, 2002.
- GITMAN, Lawrence J., Carl McDaniel, El mundo de los negocios. Ed. Harla, México 1995.
- GUTIERREZ, Raúl, Introducción a la ética. 21ª. Ed. Esfinge, 1989. pp. 91 a 96.
- HAMEL Gary, C.K. Prahalad, "Strategic Intent", Harvard Business Review, 1989, May –June, 63 – 76.
- HAY Michael, Williamson, Peter, "Strategic staircases: Planning the capabilities required for success", Long Range Planning, 24(1991), No 4, 36 – 43.
- HEIZER Jay, Barry Render, Production and Operations Management, 4th Ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, USA, 1996.
- HEYMAN, Timothy, Inversión en la Globalización. Análisis y administración de las nuevas inversiones mexicanas, 1ª, Ed., Ed. Milenio, México, 1998.
- HERNANDEZ S, Roberto, Carlos Fernández C., Pilar Baptista L, Metodología de la Investigación, 2da. Ed., Ed. Mc Graw-Hill, México, 1998.
- HUSS William, R, Edward J. Honton, "Scenario Planning- What style should you use?", Long Range Planning, 20(1987), No 4, 21 – 29.
- ISHIKAWA, Kauro. ¿Qué es el control total de calidad?. La modalidad Japonesa. 1ra Ed., Ed. Norma S.A., Colombia, 1988.
- JUAREZ H., Othon, Administración de la Compensación, Sueldos, incentivos y prestaciones, Ed. Oxford University Press, 1ra. Edición, México, 2000.
- KARNOE, P, "The social process of competence building", Internacional Journal of Technology Management, 11 (1996), Nos 7/8.
- KOTTER John P, Leonard A Schlesinger, "Choosing strategies for change", Harvard Business Review, 1979.
- LAFRANCE Martin, Jerome Doutriaux, "Sustained success through the management of core competences: An empirical analysis". Proceedings, PICMET 91 (Portland International Conference on Management of Engineering and Technology), Portland USA, 1991, July 141 – 142.
- LEI David, Michael A Hitt, Richard Bettis, "Dynamic core competences through meta-learning and strategic context", Journal of Management, 22 (1996), No. 4, 549 – 569.
- LEONARD-BARTON, Dorothy, "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development", Strategic Management Journal, 13(1992), 111- 125.
- LEVITT, Theodore, "Innovative Imitation", Harvard Business Review, 1976.
- LEWIS, M. And Gregory M, (1996), Developing and applying a process approach to competent analysis. In Dynamics of Competence-based Competition, Pergamon Oxford, UK.
- MARINO, Kenneth E, "Developing consensus on firm competences and capabilities", Academy of Management Executive, 10(1996), No 3, 40 –51.

MENTZER, John T., Supply Chain Management, Ed. Sage Publication, Inc. USA, 2000.

MILLER Robert B., Stephen E Heiman, La venta Conceptual. La técnica de venta de mayor éxito en E.U., 1ª Ed., Editorial Grijalbo, México, 1997.

MILLER Robert B., Stephen E Heiman, La venta Estratégica. El concepto que ha revolucionado el clásico arte de vender, 1ª Ed., Editorial Grijalbo, México, 1997.

NAGLE Thomas T, Reed K Holden, The strategy and tactics of pricing. A guide to profitable decision making, 2nd, Ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995.

NOLAN Richard L, David C. Croson, Destrucción Creativa, 1ª. Ed., Ed. Mc Graw-Hill, México, 1996.

PARKIN, Michael, Macroeconomía, 2ª, Ed., Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware, USA, 1993.

PARKIN, Michael, Microeconomía, 2ª, Ed., Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware, USA, 1993.

PETERAF, Margaret A, "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", Strategic Management Journal, 14(1993), No.3, 179 – 191.

PORTER, Michael, Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 1ª.Ed., C.E.C.S.A., México, 1982.

PORTER, Michael, Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 1ª.Ed., C.E.C.S.A., México, 1987.

PORTER, Michael, La ventaja competitiva de las naciones, 1ra.Ed., trad. Rafael Aparicio Martin, Javier Vergara Editor, Ediciones B Argentina, S.A., Buenos Aires, Argentina, 1991.

PRAHALAD C.K, Gary Hamel, " The core competence of the corporation", Harvard Business Review, 1990, May-June, 79 –91.

PURCELL K.J, Gregory, M.J. "Towards a framework for the management of organisational competences", Manufacturing and Management Division, Cambridge University Engineering Department, Mill Lane, Cambridge CB2 1RX, UK.

REQUEIJO, Jaime, Economía Mundial. Un análisis entre dos siglos, 1ª, Ed., McGraw-Hill Interamericana de España, S.A., Madrid, España, 1995.

STEINER, George A, Planeación Estratégica. Lo que todo Director debe saber, 1ª.Ed., C.E.C.S.A., México, 1983.

THOMPSON, Arthur A, A.J Strickland III, Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, casos y lecturas, 6ª.Ed., McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., México, 1998.