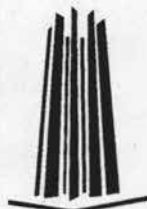




UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

Aragón



Conceptos Analíticos
— de la —
Planeación Estratégica

Tesis que, para obtener el Título de
Ingeniero Civil,
presenta Eliseo Ortega León.

San Juan de Aragón, Estado de México. Diciembre de 2004



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.

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
ARAGÓN

DIRECCIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL
SISTEMA DE
MEXICO

ELISEO ORTEGA LEON

Presente

Con fundamento en el punto 6 y siguientes, del Reglamento para Exámenes Profesionales en esta Escuela, y toda vez que la documentación presentada por usted reúne los requisitos que establece el precitado Reglamento; me permito comunicarle que ha sido aprobado su tema de tesis y asesor.

TÍTULO:

"CONCEPTOS ANALÍTICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA"

ASESOR: M. en I. DANIEL VELÁZQUEZ VÁZQUEZ

Aprovecho la ocasión para reiterarle mi distinguida consideración.

Atentamente

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

San Juan de Aragón, México, 29 de septiembre de 2009

LA DIRECTORA


ARQ. LILIA TURCOTT GONZÁLEZ



C p Secretaria Académica
C p Jefatura de Carrera de Ingeniería Civil
C p Asesor de Tesis

LTG/AIR/ctf

SEGUIMIENTO DE REGISTRO DE TESIS

FECHA	C.V.E.	DESCRIPCIÓN DEL TRÁMITE	AUTORIZACIÓN Y SELLO
13/11/2003	IMP.	"CONCEPTOS ANALÍTICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA"	
			Lic. ALBERTO IBARRA ROSAS SECRETARIO ACADEMICO
			Lic. ALBERTO IBARRA ROSAS SECRETARIO ACADEMICO
			Lic. ALBERTO IBARRA ROSAS SECRETARIO ACADEMICO
			Lic. ALBERTO IBARRA ROSAS SECRETARIO ACADEMICO
			Lic. ALBERTO IBARRA ROSAS SECRETARIO ACADEMICO
			Lic. ALBERTO IBARRA ROSAS SECRETARIO ACADEMICO

San Juan de Argen, Mexico, de enero de 2003.

TRAMITE	CLAVE
PRORROGA	PR.
CAM. TITULO	C. T.
CAM. ASESOR	C. A.
CAM. SEM.	C. S.
VIGENCIA	VIG.
IMPRESIÓN	IMP.



ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS
PROFESIONALES ARAGÓN - UNAM

JEFATURA DE CARRERA
DE INGENIERÍA CIVIL

OFICIO No. ENAR/JCIC/0426/2003

ASUNTO: Sinodo

LIC. ALBERTO IBARRA ROSAS
SECRETARIO ACADÉMICO
P R E S E N T E

Por medio del presente me permito relacionar los nombres de los profesores que sugiero integren el Sinodo del Examen Profesional del C. ELISEO ORTEGA LEÓN, con número de cuenta: 09518156-3, con el tema de tesis: " CONCEPTOS ANALÍTICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ".

PRESIDENTE:	ING. MARÍA EUGENIA BORREGO MORA
VOCAL:	M. en I. DANIEL VELÁZQUEZ VÁZQUEZ
SECRETARIO:	ING. VALENTE TORRES ORTIZ
SUPLENTE:	ING. MARÍA DE LA LUZ FERNÁNDEZ ZURITA
SUPLENTE:	ING. MARÍA DE LOS ÁNGELES SÁNCHEZ CAMPOS

Quiero subrayar que el director de tesis es el M. en I. Daniel Velázquez Vázquez, el cual está incluido en base a lo que reza el Reglamento de Exámenes Profesionales de esta Escuela.

ATENTAMENTE

" POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU "

San Juan de Aragón, Estado de México, 04 de noviembre del 2003

EL JEFE DE CARRERA

ING. MARTÍN ORTIZ LEÓN



c.c.p. Lic. Ma. Teresa Luna Sánchez.- Jefa del Departamento de Servicios Escolares.
Ing. Karla Ivonne Gutierrez Vázquez.- Secretaria Técnica de Ingeniería Civil.
M. en I. Daniel Velázquez Vázquez.- Director de Tesis.
Comité de Tesis.
Interesado.

MOL/opv

a mis padres:
Guadalupe y Antonio



Capítulo miiii

QUE TRATA DE ALGUNAS PRIMERAS APROXIMACIONES A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EL EJERCICIO DE ÉSTA Y SOBRE EL MODO DE APROVECHAR TALES CONOCIMIENTOS Y ALGUNOS OTROS, PROPIOS DE LA PROFESIÓN Y CONDICIÓN, Y DEL MODO DE CAPITALIZARLOS TODOS EN CONJUNTO.

FECHO POR UN INGENIERO CIVIL PARA QUE
SUS PARES ENTIENDAN.

Índice

Prologo	Página 1	La Planeación Estratégica y la Ingeniería Civil
Capítulo 1	Página 7	El Pensamiento Estratégico
		1.1 Antecedentes Generales
		1.2 Principales Escuelas
		1.3 El Concepto de Estrategia
		1.4 Las 5 P de Mintzberg
		1.5 Los Niveles de la Planeación Estratégica
Capítulo 2	Página 21	La Gran Estrategia
		2.1 Niveles de los Fines
		2.2 Funciones de la Visión y la Misión
		2.3 Fases de la Estrategia
		2.4 Formulación de la Visión
		2.5 Desarrollo de la Misión
		2.6 Conexión con los Cómo
		2.7 Diseminación de la Imagen Objetivo
Capítulo 3	Página 33	Análisis Interno y Externo
		3.1 Claroscuros del Futuro
		3.2 Técnicas de Pronóstico
		3.3 La Información Estratégica
		3.4 Análisis Externo
		3.5 Análisis Interno
		3.6 Estrategias de Respuesta
Capítulo 4	Página 46	Estrategia Competitiva
		4.1 Análisis de la Industria
		4.2 Análisis del Mercado
		4.3 Perfil del Producto
		4.4 Diseño de la Estrategia Competitiva
Capítulo 5	Página 98	Estrategia Directiva
		5.1 La Unidad Estratégica de Negocio
		5.2 Análisis de Portafolio
		5.3 Estrategias de Crecimiento, Diversificación y Entrada
Capítulo 6	Página 121	Estrategia Operativa
		6.1 Efectividad Externa vs Efectividad Interna
		6.2 El Esquema de las 7 S
		6.3 El Cambio Estratégico
		6.4 Niveles de Operación de la Planeación Estratégica
Epílogo	Página 138	Conclusiones y Recomendaciones
Fuentes	Página 141	
Anexos	Página 143	

La Ingeniería Civil y la Planeación Estratégica

Tratar de definir a un Ingeniero Civil es sumamente difícil, ya que por principio, el término Ingeniero Civil no nos dice nada sobre su actividad (como ocurre, por ejemplo, con un Médico ó un Escritor). Lo único que sabemos sobre el nombre del *Ingeniero Civil* es que se le llama así para diferenciarlo del Ingeniero Militar.

Analicemos¹, como buen comienzo, la palabra Ingeniería, que es una derivación al español de la palabra latina *ingenium* que significa ingenio.

Para efectos de este libro, definamos la Ingeniería: "Es una actividad distinta de la puramente manual y del esfuerzo físico, que desarrolla la utilización de los materiales y las leyes de la naturaleza para el bienestar de la humanidad" ó sea que "La Ingeniería es la profesión en el cual el conocimiento de las ciencias matemáticas y naturales, obtenidas por el estudio, la experiencia y la práctica, se aplica con buen juicio al desarrollo de medios para utilizar en forma económica los materiales y las fuerzas de la naturaleza para el beneficio del hombre".

Las características que requiere un Ingeniero Civil para desempeñar su profesión, son las siguientes:

- Juicio e ideas originales, inventiva e ingenio.

¹ Todo lo aquí expresado, lo retomo de mis apuntes de varias asignaturas, aunque desconozco si los conceptos aquí vertidos son originales de mis profesores, cierto es que no son míos.

- Cierta habilidad para supervisar el trabajo técnico y administrativo de otras personas.
- Capacidad para el manejo de conceptos abstractos.
- Capacidad para tomar decisiones.
- Disponibilidad para tratar con personas de diversa preparación, criterio y caracteres.
- Facilidad para organizar y dirigir el trabajo.
- Tener conocimientos políticos, económicos y sociales.
- Resistencia Física.

Tales características son cualidades en el buen Ingeniero Civil, pues su actividad tiene un impacto, no sólo sobre la naturaleza, sino sobre todos los ámbitos concernientes a la naturaleza social del ser humano.

El campo de conocimiento de la Ingeniería Civil es tan amplio que poco a poco se fue generando la necesidad de separarlo en áreas bien definidas, de tal forma que se volvieron especialidades. En la ENEP Aragón de la Universidad Nacional Autónoma de México, esta división ha generado las siguientes Areas de Conocimiento:

- Ciencias Básicas: Incluye las Ciencias Físico - Matemáticas; nociones de la Metodología utilizada en la carrera y la Topografía.
- Investigación Pura y Aplicada: Aquí se busca metódica y sistemáticamente nuevos conocimientos, potencialmente aplicables a todos los campos de la Ingeniería Civil, mediante los procedimientos rigurosamente científicos.
- Sociohumanística: El Ingeniero Civil se mueve en la sociedad, lo que significa que ésta repercutirá en el trabajo del Ingeniero y todas las afectaciones que se hagan a la sociedad serán inherentes al trabajo de la Ingeniería Civil, prueba de ello es que es la Ingeniería Civil uno de los indicadores más importantes sobre la salud de la economía pública de México. La buena comprensión de esta área quizá sea la que nos brinde la oportunidad de ser algo más que técnicos.

- Estructuras, Geotécnia, Ambiental é Hidráulica: Estás cuatro áreas componen la zona del diseño en la Ingeniería Civil. Consisten (cada uno en lo suyo) en la aplicación de principios científicos, información técnica e imaginación en la definición de un proyecto que cumpla funciones específicas con el máximo de economía y eficiencia. Podríamos decir que aquí se hace una simulación de la construcción, tantas veces como se requiera, hasta que los resultados que arroje sean confiables.
- Construcción: Es simplemente la realización física de un proyecto.
- Sistemas y Transporte: Ésta área comprende Vías Terrestres, Puertos, Análisis de Sistemas de Transporte, Ingeniería de Sistemas, Teoría de Decisiones y Planeación. A esta área le corresponde, en la mayoría de los casos, abastecer de información relevante y oportuna a técnicos y directivos o funcionarios para auxiliarlos en la toma de decisiones.

Nos encontramos al fin con la Planeación, pero en esta definición se encuentra restringida en sus alcances por un sistema que pretende darle una forma adecuada a lo que se requiere del profesionalista de la Ingeniería Civil.

Tradicionalmente, en nuestra carrera, se dice que La Planeación es el proceso de Análisis sistemático, documentado y tan cuantitativo cómo sea posible, previo al mejoramiento de una situación, y la definición y ordenamiento de los actos que conducen a ese mejoramiento.

También se dice que La Planeación es una actividad fundamental y que debe estar presente en todas y cada una de las acciones que el Ingeniero Civil emprenda, lo cual es muy cierto, mas pocas veces se ha cumplido .

Desgraciadamente, por error, al ser utilizados a la par y con el mismo sentido, se ha confundido la Planeación con la Programación, que es sólo una parte pequeña de la Planeación, y quien programa dice que ha planeado y no es así. La Programación esta

* Como veremos en el Capítulo 6.

basada en la Planeación” y eso es indiscutible, sin embargo, y por ese quiste mal concebido, el Ingeniero Civil que se dedica a la Planeación sólo se ha desenvuelto en la administración de los gastos y presupuestos de una obra, proponiéndose objetivos y “formulando planes” para los recursos asignados previamente.

Luego entonces el Ingeniero es *sólo* un programador y administrador – eso sí, muy bueno- de los escasos recursos que se le conceden, pero no un planeador.

La Planeación consiste, grosso modo, en fijar objetivos a largo plazo y en la formulación de los planes que permitan alcanzarlos, basándose en las necesidades presentes de la organización y anticipando las futuras con objeto de que ésta esté preparada cuando se presenten.

La Planeación es un ejercicio fundamental en el quehacer profesional del Ingeniero Civil en el tiempo que hoy vivimos, de tal modo que no es ya una herramienta adicional al trabajo que desarrollamos, sino una parte inherente del proceso de la Ingeniería en todos sus niveles.

La Planeación es un instrumento necesario para explotar racionalmente los recursos con que contamos, para que nuestras acciones sean más conscientes y orientadas, según el esquema de medios y fines, al logro de los objetivos.

La Planeación es quizá el área más abandonada de la Ingeniería Civil, debido a que, tal vez, se le considera innecesaria. Por ejemplo, tenemos que construir una carretera. Se le pide al Planeador que, en coordinación con otros especialistas, verifique la factibilidad del proyecto, los beneficios esperados y la programación de la obra. Eso no es planear, debido a que los objetivos no son puestos a voluntad del planeador, el únicamente se encarga de cumplir con un trabajo encomendado. El Ingeniero Civil hubiera planeado si el hubiese visto la necesidad de la existencia de dicha carretera y

** Aquí diferimos de las publicaciones de Ernesto Mendoza Sánchez (Como El Proceso Constructivo, F.I. UNAM 1970), que afirma que la Programación es una Planeación pequeña, referida a una sola actividad.

fijado los medios y objetivos”.

Un Ingeniero Civil – Planeador tiene un amplio campo de desarrollo. ¿Qué aportaciones daría un Ingeniero Civil experto en Planeación, en un Banco, ó en el Gobierno, ó en una empresa de la construcción, con su preparación analítica y práctica a la vez, cuya formación se remonta a los comienzos de la raza humana? Definitivamente sus observaciones serían muy buenas y sus aportaciones también. Lo cual le beneficiaría en mucho.

Luego entonces no sé por qué el Ingeniero Civil se limita a las ramas tradicionales de la profesión, que por otro lado están saturadas, y es más ¿por qué el Ingeniero Civil debe ser sólo un empleado que enriquezca con sus conocimientos a otros y no pueda aprovechar para sí lo que él sabe?.

Entonces el Objetivo que tuve en mente al escribir este libro es **Impulsar a los egresados de la Carrera en Ingeniería Civil a incursionar por sí mismos en la Industria de la Construcción enseñándoles a participar en el mercado del que habrán de subsistir.**

Por ello, de la constelación de planeaciones (sic) que forma la Planeación Formal elegí desarrollar la más atractiva y útil en este mundo en el que *el pez grande se traga al chico, que la lagartija grande se come a la pequeña y donde el hombre se traga al hombre*”, la Planeación Estratégica.

La importancia de la Planeación Estratégica”” radica en que por si misma responde las tres grandes preguntas que hace una persona que se inicia en cualquier industria:

- ¿En que negocios debo participar?. La respuesta la encontramos en el Capítulo 5

” Aunque podría decirse que, si bien, el Ingeniero no planeo a alguien sí lo hizo. Generalmente esto no es así, basta darnos cuenta que las grandes obras gubernamentales son sólo demagogia y las de iniciativa privada no funcionan, como se apreciará fácilmente al analizar el problema del rescate carretero.

”” Del Poema Me Encanta Dios, de Jaime Sabines.

””” Existe otro problema en cuanto a la aplicación de los términos Estrategia y Táctica, pues ambas palabras suelen confundirse al momento de la aplicación. Sin embargo la la estrategia viene en primer lugar y las tácticas implementan las estrategias. Sin embargo, no existe una diferencia clara entre ambas. Una de las razones de esta confusión es que es una continuidad de medios para un fin. Podríamos llamar a la táctica una subestrategia.

- ¿Cómo debo participar en tales negocios? Nociones de ello en el Capítulo 4
- ¿Cómo mantener mi participación en dichos negocios? Una breve contestación en el capítulo 6.

Anoto estas preguntas porque estoy seguro de que el Ingeniero Civil recién egresado de la UNAM es joven, impetuoso y, como buen idealista, no desea tener un jefe. Este trabajo es una invitación a cumplir ese gran sueño: Tener nuestra propia empresa para convertirnos así en empleadores, no en empleados. Los conocimientos que posee un Ingeniero Civil le permiten cumplir ese deseo, únicamente debe saber como hacerlo... no digo que sea este un volumen concluyente, pero si es un excelente introducción, pues se proporciona un amplio panorama del proceso Formal de la Planeación... Para iniciarse en ello, únicamente tendrá que leer este libro.

Por ello nuestro logro más grande será hacer que el lector se interese de verdad en el tema y que lo aborde a profundidad; con interés genuino y conocimiento de causa.

Debo señalar que este libro no contiene experiencias de la Planeación Estratégica o ejemplos. Ni siquiera indica la forma en que posiblemente podrían aplicarse tales conceptos (Su principal aplicación en la Ingeniería Civil esta en los Concursos de Obra Pública, como lo descubrirá el lector, después de terminar el estudio). En este sentido, y como respuesta a eso, que quizá llamarán "falta de aplicación", puedo decir que este volumen estudia aquellos conceptos que nos serán útiles para analizar cualquier estrategia que empresa alguna salga al mercado de cualquier industria, pues los principios utilizados para elaborar la Planeación son los mismos en todos lados y todos ellos están vertidos aquí.

No pretendo agotar el tema y cerrar la puerta a quienes vienen detrás de mí, sino únicamente abrir una rendija de su quicio y, como Galileo Galilei Linceo, <<Mirar hacia esta vasta y excelente ciencia, de la que mi labor es sólo el comienzo. Ahora se han abierto caminos y medios con que otras mentes más penetrantes que la mía explorarán sus rincones más remotos>>.

Capítulo 1

El Pensamiento Estratégico

La Guerra es un asunto de importancia vital... la Provincia de la Vida y la Muerte, el camino que lleva a la supervivencia o a la aniquilación.

Es indispensable estudiarla a fondo. Da miedo pensar que los hombres puedan emprenderla sin dedicar la reflexión que requiere.

Sun Tzu, El Arte de la Guerra 1:1

1.1 Antecedentes generales

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) no conoció el término *Planeación Estratégica*. El hablaba sólo de estrategia. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro *El Arte de la Guerra*, dice: "El general (*strategos*) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

El problema de la estrategia surgió hace ya miles de años. Sun Tzu en *El Arte de la Guerra* ofrecía ya, a quien lo necesitará, un manual de apoyo en la estrategia marcial. Es por ello que reconocemos en el termino estrategia algo de militar, algo de disciplina e inteligencia. Algo que será decisivo en el desarrollo de nuestras tareas.

Baidaba, en su texto árabe - hindú Calila y Dimna (versión Antonio Chalita Sfair, 1995) escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante:

- Analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído.
- Realizar un estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos.
- La tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, prepararse bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme.

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro El Príncipe también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno.

Aunque hay muchos más ejemplos a través de la historia, los anteriores son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico^{*} en los tiempos anteriores a la formalidad del concepto.¹

Eso fue hace cientos o miles de años. Ahora hablemos del presente.

A mediados del siglo XX, surgieron problemas en las organizaciones^{*} que proporcionaban servicios y productos. Problemas que originaron un desajuste técnico y económico entre lo ofrecido por una Organización y su entorno; de los puntos fuertes y débiles de la Organización y de las oportunidades que ofrecía el medio ambiente. Los directivos de las Organizaciones tuvieron entonces un gran problema en la

^{*} Aquí podemos hablar de Pensamiento Estratégico, pues es algo subjetivo y no estructurado. Más adelante hablaremos de Proceso Estratégico.

¹ <http://www.itlp.edu.mx/procesoadmvo.htm> Tema 2

^{*} Manejamos el término Organización para dar una mayor amplitud a los conceptos estudiados aquí, pues al hacer genérico el término damos generalidad a los temas estudiados, eliminando así cualquier restricción temática. Más adelante utilizaremos Organización o Empresa o Compañía, pero incluso, podemos sustituir esos términos por el nombre de un individuo.

administración y en el método que habrían de utilizar para llevar su negocio al alcance de sus metas.

Convertido este problema en un Problema Estratégico, *el camino que llevó a las Organizaciones a la supervivencia* fue entonces concebido como **Planeación Estratégica**.

La importancia de la Planeación Estratégica radica en los siguientes puntos²:

- Propicia el desarrollo de la Organización al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Prepara a la Organización para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores posibilidades de éxito.
- Mantiene una mentalidad abierta, teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la Organización al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando el sistema de decisiones basado en las "corazonadas" o tomar actitudes basadas en conocimientos empíricos.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo un control sobre el desarrollo del proceso estratégico.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la Organización.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.

² Steiner, George A (1997) Planeación Estratégica: Lo que todo Director debe Saber.

Las Organizaciones siempre han tenido problemas, la solución a muchos de ellos se encontró en la premisa *Planeo, luego hago*.

1.2 Principales Escuelas

Definida la planeación como una solución a varios de los problemas de las organizaciones, se formaron alrededor de este concepto, varias corrientes de pensamiento que trataron de dar forma a esta nueva herramienta.

Aquí se describe³ algunas de las Escuelas que han surgido para remediar la problemática de las organizaciones, y que han predominado a partir del año 1965 hasta hace algunos años. Escribimos los errores que los directivos han cometido al utilizarlas, confiando en que esas observaciones nos pueden ser útiles ahora:

- **Dirección por Objetivos:** Por medio de la negociación entre directivos y subordinados, se establecen objetivos y luego se evalúa la ejecución, viendo hasta que punto se cumplieron estos.

Desgraciadamente, el personal siempre trató de establecer objetivos demasiado fáciles, además de tener que satisfacer la ominosa tarea del papeleo.

- **Programación Estratégica de Largo Alcance:** Se extrapolan tendencias a largo plazo de los resultados anteriores de la organización y se pronostica que estas continuaran en el futuro.

En esta corriente se desprecia que las relaciones del pasado no siguen siendo necesariamente las mismas que serán en el futuro. Aquí hay falta de planeación

- **El Enfoque de Sistemas:** "El todo es más importante que la suma de sus partes. Luego, las decisiones deben tomarse considerando únicamente al todo y nunca a las partes".

³ Makridakis Spyros (1990) Pronósticos, Estrategia y Planificación Para el Siglo XXI

Esta escuela fracasó debido a la complejidad del proceso, que incluso sobrepasó la capacidad humana, pues se supone que cada elemento componente de la organización debía relacionarse con todos y cada uno de los demás elementos para lograr un resultado aceptable.

- **Estrategia de la Sociedad Centralizada:** La estrategia debe formularse en la cúpula, donde se tiene todo el cuadro de objetivos de la sociedad y de la perspectiva a largo plazo.

Aquí el problema está en que los mandos medios, encargados de hacer cumplir los objetivos, tenían poco o nada que decir sobre la problemática de la Organización, luego entonces estaban descontrolados en la aplicación del plan, que muchas veces no correspondía a su perspectiva del problema.

- **Estrategia competitiva:** Analiza la situación competitiva en el aspecto de la producción y los servicios y aprender a interpretar las señales competitivas.

Como la estrategia es, por definición, acciones que hacemos en el presente para que funcione en el futuro, se intenta predecir las acciones de la competencia, en un análisis de su presente.

Desgraciadamente no se consideró que nadie controla las acciones de los demás.

- **Enfoque de Negocios:** Esta escuela abarca tres aspectos principales: los problemas administrativos, los procesos por medio de los cuales son resueltos dichos problemas y las variables que comprende. Enfoca su atención en los problemas externos, suponiendo que la configuración interna de la organización permanecerá sin cambios.

La atención del Enfoque de Negocios se centra en el crecimiento hacia fuera de la Organización, desatendiendo su problemática interna.

* Es un antecedente de la Estrategia Competitiva que analizaremos el Capítulo V: como veremos, no obedece las mismas reglas.

Una vez que las Organizaciones se dieron cuenta de que algo malo pasaba en el desarrollo de sus planes cuando aplicaban las teorías anteriores, emplearon otras estrategias, con las cuales intentaron resarcir las consecuencias de los errores cometidos en la aplicación de las anteriores teorías. Aquí enumeramos algunas de las más trascendentes escuelas modernas de la planeación:

- **Administración Estratégica:** Generada como resarcimiento a los desajustes creados en las Organizaciones por el Enfoque de Negocios, la Administración Estratégica se aplicó en análisis (tanto interiores como exteriores) enfocados a localizar las características - positivas o negativas- de las Organizaciones y la manera en que pudiesen estar afectando su crecimiento.

- **Planeación a Largo Plazo:** Esta es la escuela surgida después de la Segunda Guerra Mundial, en un momento en que los negocios estaban creciendo de manera acelerada y había la necesidad de la expansión.

La Planeación a Largo Plazo se refiere tanto a la formulación de objetivos como a la selección de los medios para alcanzarlos y debe aludir al período más largo de tiempo que merezca considerarse, pues trata sobre las decisiones más importantes, que son de efectos duraderos y difícilmente reversibles.

Habiendo mencionado a las escuelas que precedieron a la Planeación Estratégica, podemos analizarle a ella de la misma forma, así podremos ver que retoma características de sus precursoras para superarlas. Es decir, Planeación Estratégica evoluciona a partir de los aciertos y errores de las anteriores escuelas.

- **Planeación Estratégica⁴:** Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la Organización y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

⁴ Tomado de [http:// www. itlp.edu.mx/procesoadmvo.htm](http://www.itlp.edu.mx/procesoadmvo.htm) Tema 2

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la Organización como una entidad total. Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos jefes jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información externa e interna.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad.

Debemos mencionar que las Escuelas arriba mencionadas no son todas las que han existido hasta ahora, pues aparte de las corrientes de pensamiento generalizadas y aceptadas por todos, algunos directivos crearon sus propios métodos de trabajo, pero partiendo de alguna de ellas⁵.

Cada Escuela tiene sus aspectos buenos y sus lados malos. Cada escuela que sucedía a otra tomaba los aspectos buenos de la escuela que intentaba superar, los corregía, los adecuaba y los rodeaba de nuevos elementos; siempre acercándose a la opción adecuada, intentando llegar a la solución de los problemas.

Algunas veces las organizaciones crecían, y las estrategias utilizadas hasta ese momento, no servían más y se volvían obsoletas al alcanzar cabalmente los propósitos

⁵ Makridakis Spyros (1990) Ascensión y caída de las teorías de dirección.

fijados; otras veces los elementos externos a la Organización volvían inoperantes las estrategias de algunas escuelas en uso, por lo que había vacíos en la planeación de las organizaciones.

Cada escuela tenía sus puntos correctos y sus debilidades. Aún la Planeación Estratégica, que tratamos en este libro y que consideramos - como fue considerada cada una de estas escuelas en su tiempo- la herramienta correcta, sin el sentido común necesario, los procedimientos y los criterios adecuados, nos llevará al fracaso.

1.3 El Concepto de Estrategia

Desgraciadamente, la definición de Estrategia ha sido contaminada por los autores de las diferentes escuelas, por lo que cada definición se ajusta a lo que cada escuela intenta alcanzar con sus metas. Así tenemos que algunas escuelas erróneas en sus principios nos han dado definiciones erróneas del concepto de la Estrategia. Luego entonces tenemos una definición de estrategia para cada propósito.

Nosotros aquí pretendemos definir a la estrategia como una herramienta alrededor de la cual giran los elementos que caracterizan la problemática que se pretende solucionar. Definitivamente, la Estrategia es un modo de conseguir el éxito⁶. Así será si se considera al éxito como el pleno cumplimiento de los objetivos que una organización se ha impuesto para lograr un fin determinado.

Hofer define a la Estrategia⁷ como el Conjunto de características básicas del equilibrio que alcanza una Organización con su ambiente.

Tenemos algunas otras significaciones, que relacionan a la estrategia con el objetivo que ésta intenta cumplir⁸:

- La estrategia como una sucesión de hipótesis para obtener soluciones a largo plazo.

⁶ Smith Theodore (1979) Estrategia Dinámica en los Negocios.

⁷ Hofer, Charles (1978) Planeación Estratégica.

- La estrategia como una manera de anteponer las soluciones a los problemas.
- La estrategia como un elemento de competencia.
- La estrategia como un medio para lograr una meta, basada en un análisis de situación: Qué es y qué queremos que sea.
- **La estrategia como un conjunto de herramientas que logra vincular al ambiente interno y externo de la organización con sus objetivos.**

Este último significado es el que nosotros ocuparemos para describir a la Estrategia; entendiendo al conjunto de herramientas como un programa de acción, basado en las capacidades y limitaciones de la organización.

La definición que formulo aquí para la Estrategia es la siguiente:

Estrategia es la forma en que una Organización adecua para si su entorno y se adapta a él para lograr plenamente sus propósitos.

1.4 Las 5 P de Mintzberg, más una R

Continuando la definición de la Estrategia encontramos lo que se ha llamado Las 5 P de Mintzberg en la Estrategia⁸. Aquí, Mintzberg se remonta a la estrategia en lo cotidiano y le da un significado que, según el uso, tiene popularmente este concepto, asegurando que el reconocimiento de estas definiciones ayuda a reconocer a la Estrategia como tal.

- **PLAN:** Curso de acción conscientemente determinado para abordar una situación específica. De manera que la estrategia como plan se elabora antes de su ejecución y tiene un propósito determinado.

Como plan, las estrategias pueden ser generales o específicas, al referirse a los niveles directivos de una organización.

⁸ www.gestiopolis.com

⁹ Henry Mintzberg (1991) El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos

- **PAUTA:** La estrategia como pauta de acción, es decir, como una maniobra; centrando la atención en los aspectos más dinámicos y competitivos de la organización.

Este concepto nos lleva a poner a nuestra Organización en el plano de la competencia directa, donde las amenazas y los artificios, ubicándonos en el plano más dinámico.

- **PATRÓN:** La estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones con consistencia intencional en el comportamiento para llegar al fin que deseamos se produzca. Gradualmente, la estrategia que llevó a la organización al cumplimiento de sus fines se convierte en su comportamiento.

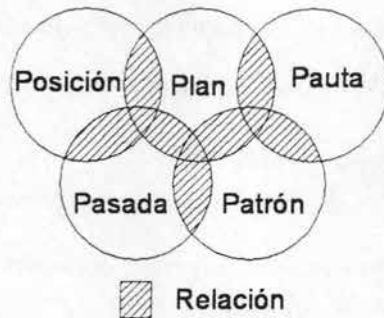
Como Patrón, la estrategia se centra en la acción y nos recuerda que es un concepto vacío si en él no se toma en cuenta el comportamiento y el flujo de las acciones de la organización.

- **POSICIÓN:** En esta definición, la estrategia es la fuerza mediadora entre la organización y el medio ambiente, entre el contexto interno y el externo. La estrategia es una posición para ubicar a la organización en el medio que la rodea. Es esta una definición que sitúa a la Estrategia fuera de la organización, es decir, sus intenciones van enfocadas hacia fuera.

Como posición, la estrategia nos incita a considerar a las otras organizaciones, a enfrentarlas, evitarlas o vencerlas.

- **PERSPECTIVA:** Aquí la estrategia busca hacia dentro de la organización, siendo una forma de percibir al mundo con una visión mucho más amplia. Es entonces la Estrategia el carácter de la organización. Esta posición actúa hacia dentro de la organización, hablando de la estrategia como "un compromiso sobre maneras de actuar y responder" (Phillip Selznick, citado por Mintzberg).

Aquí, la estrategia plantea los cuestionamientos e intensiones básicas de nuestra organización. La estrategia como posición se define como una acción colectiva en busca de un fin común.



<< Las 5 P de Mintzberg más una R >>

- **RELACIÓN:** La Estrategia, ya sea como Pauta, Plan, Posición, Patrón o Perspectiva resulta compatible con la Estrategia concebida de algún otro modo. La relación es sencilla después de concebir nuestros objetivos. Esto es, si planteamos la estrategia como un Patrón, encontraremos que esta misma estrategia dará paso a que surja y se le reconozca cómo un Plan Formal.

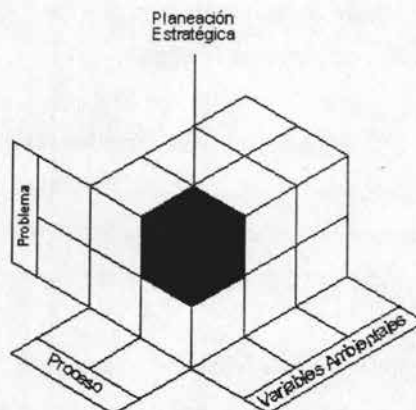
Debemos mencionar que en esta relación, ninguna definición predomina sobre otra. Aunque en cierto modo estas definiciones contienen (ya que unas pueden sustituir a otras) lo más interesante es la forma en que se complementan. Cada definición añade elementos importantes a nuestra comprensión sobre la estrategia.

Es importante conocer estas definiciones, para que, llegado el momento del planteamiento de nuestra estrategia, lo coloquemos en alguna de ellas para después llegar a una interrelación conceptual en nuestro procedimiento. Una vez definido el

concepto de estrategia, podemos decir la importancia que tiene esta dentro del Proceso Estratégico.

- La falta de ellas puede originar que no se logren los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa al establecer varios caminos para llegar al objetivo.
- Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar las decisiones.
- Facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas, eligiendo aquella de la que se esperan mejores resultados.
- Establecen otras alternativas, como previsión para el caso de posibles fallas en la estrategia elegida.
- La creciente competencia hace necesario su establecimiento.
- Desarrolla la creatividad en la solución de problemas.

1.5 Niveles de la Planeación Estratégica



<< El problema Estratégico >>

*Aquí escribimos lo que varios autores piensan sobre la estrategia y la importancia que tiene esta en el Proceso Estratégico. Debemos señalar que no podemos situar a la Estrategia en un lugar riguroso dentro del Proceso Estratégico, como se vera en 1.4, podemos ver también Steiner, George A (1997) Planeación Estratégica: Lo que todo Director debe Saber. Capitulo 11, Estrategia versus Tácticas

La planeación es un proceso continuo, esta sujeto a revisión constante: Es un conjunto complejo de decisiones que actúan entre ellas. Como lo ilustra la figura. No tiene un Inicio claro y un final definido, es decir, no podemos decir dónde se inicia y dónde termina.

En la Planeación Estratégica tenemos la necesidad de jerarquizar las estrategias a utilizar. En este texto distinguiré tres principales niveles¹⁰:

- **La Estrategia Directiva,**
- **La Estrategia Competitiva y**
- **La Estrategia Operativa.**

El orden es perfectamente claro:

- **La Estrategia Directiva: ¿En qué negocios se debe participar?**
- **La Estrategia Competitiva: ¿Cómo participar en esos negocios?**
- **La Estrategia Operativa: ¿Cómo mantener la participación en el negocio?**

Si bien, estos tres tipos de estrategia son distintos, deben encajar unos con otros para formar un todo coherente y consecuente, a fin de que la Organización pueda tener éxito a largo plazo. Esto exige que cada nivel de la empresa sea restringido por los otros, lo que requiere generalmente que la estrategia competitiva sea restringida por la estrategia operativa, y está a su vez sea restringida por la estrategia directiva.

Cada una de las estrategias antes descritas posee una estructura propia, sin embargo deben seguir una en común. Una especie de patrón que nos permita distinguir elementos semejantes en cada una de ellas. No podemos definir los elementos de la planeación sin ser subjetivos, solo podemos decir que deben tomarse en cuenta todas las decisiones importantes. Todas las partes de un plan y las fases del proceso de planeación, al cual pertenecen, deben actuar entre sí.

¹⁰ Hofer, Charles (1978) Planeación Estratégica

A continuación presentamos un orden de la estructuración de estos elementos¹¹ que es conveniente utilizar:

- **FINES:** Especificar metas y objetivos.
- **MEDIOS:** Elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas con las que habremos de cumplir los objetivos
- **RECURSOS:** determinar tipos y cantidades de los recursos que se necesitan; definir su origen y fin.
- **REALIZACIÓN:** Diseñar los procedimientos para tomar decisiones; así como su forma de organización para que el plan pueda realizarse.
- **CONTROL:** Diseñar un procedimiento para detectar anticipadamente errores o fallas en el plan para corregirlos.

A partir de estos cinco elementos principales –que en su oportunidad serán descritos con más detalle- cada quien y según sus necesidades, puede establecer un orden para elaborar su planeación. Aquí podemos puntualizar una situación muy importante. Pues son los Objetivos y el Análisis Interno y Externo quienes circunscriben a la Estrategia en una constante revisión de los pasos dados en este Proceso. Digamos que "El conjunto de decisiones implicado y sus partes deben actuar y valorarse entre sí. Considerando el orden como una simple cuestión de estilo¹².

¹¹ Ansoff, Igor (1990) El Planteamiento Estratégico.

¹² Idem

Capítulo 2

La Gran Estrategia

Cuando las tropas se apresuran a castigar a los culpables, el consejo del templo aprecia en primer lugar la benevolencia de los príncipes y la confianza de los pueblos, a continuación la oportunidad de la estación y finalmente las dificultades topográficas. Tras haber deliberado profundamente acerca de estos tres puntos, se designa un general para que dirija el ataque. Una vez que se han cruzado las fronteras, la responsabilidad de la ley y el mando incumbe al general.

Sun Tzu, El Arte de la Guerra 1:4

2.1 Niveles de los Fines

Aquí hacemos referencia a los resultados que se desea obtener o se necesita lograr dentro de un periodo específico de tiempo. Es un valor aspirado por la organización; un propósito fundamental; un estado futuro deseado. Nos estamos refiriendo a los Objetivos de la Organización.

Los Objetivos tienen cuatro componentes principales:

1. El atributo que se busca.
2. Un indicador que nos diga el progreso que se ha alcanzado para llegar hasta ese Objetivo.

3. Un paso o un obstáculo que vencer.
4. Un marco de tiempo dentro del cual debe alcanzarse el hito o superarse el obstáculo¹.

“Se trata de aplicar nuestra voluntad realista en lo ya existente para doblegarlo en el sentido que nosotros queramos².”

Existe varios tipos de objetivos, y de algún modo podemos clasificarlos de acuerdo a la función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan. Los Objetivos que tengamos pueden ser:

- **Estratégicos o generales:** Comprenden toda la organización y se establecen a largo plazo.
- **Tácticos o departamentales:** Se refieren a un área o departamento de la organización, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo.
- **Operacionales o específicas:** Se establecen en o secciones más específicas de la Organización, se refieren a actividades más detalladas e invariablemente son a corto plazo. Se determinan en función de los objetivos departamentales y obviamente de los generales.

Los objetivos operacionales pueden ser:

1. **Seccionales:** Cuando se refieren a una sección o grupo.
2. **Individuales:** Son metas personales.

La formulación de los fines, algunas veces, se hace después de un análisis del estado en que se encuentra la organización, es decir, una evaluación de las condiciones

¹ Hofer, Charles (1978) Planeación Estratégica

² Meyer, Jean (1981) Biblioteca Deusto de Dirección y Organización

adversas que se necesita solucionar o de las que son buenas y podrían mejorar. Como reza la definición, es un estado deseado.

Es necesario verificar si los objetivos escogidos pueden alcanzarse simultáneamente lo mismo que individualmente³

La formulación de objetivos es tarea delicada que requiere de seguir algunos criterios:

- **CONVENIENTE:** Debe apoyar los propósitos y misiones de la Organización.
- **MESURABLE A TRAVES DEL TIEMPO:** Nuestro objetivo debe fijar, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuando.
- **FACTIBLE:** Los objetivos deben ser reales y prácticos.
- **ACEPTABLE:** Debe ser adecuado a los valores de los integrantes de la Organización.
- **FLEXIBLE:** El objetivo debe ser firme, pero debe dejar la posibilidad de cambiarse sin generar inestabilidad.
- **MOTIVADOR:** Debe estar al alcance de todos.
- **COMPENSIBLE:** Debe ser entendible, no importando como sean formulados.
- **OBLIGACIÓN:** debe existir el compromiso de hacer lo necesario y razonable para lograrlos.
- **PARTICIPACION DE LAS PERSONAS:** es conveniente que las personas que serán las encargadas de realizar los objetivos, participen en su creación.

³ Hofer, Charles (1978) Planeación Estratégica

- **RELACIÓN:** Los objetivos deben relacionarse con los principios básicos de la Organización y deben ser consistentes.

Además de otras características que permitirán se logre mejor nuestro fin:

- Es conveniente asentarlos por escrito.
- No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos.
- Al determinarlos, recordar las seis preguntas clave de la administración. ¿Que, Como, Donde, Quién, Cuando, Por que?.
- Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
- Deben ser estables, pues los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.

Es conveniente dar prioridades al establecer los objetivos y combinarlos con otros objetivos y las estrategias

2.2 Funciones de la Visión – Misión

La visión y la Misión, son a veces llamados Publicidad Engañosa. No es así. Estas premisas, generalmente, expresan los propósitos básicos de una organización y la creencia de sus directivos, desgraciadamente, a veces están planteados mal y, en lugar de expresar los objetivos reales de la Organización, indican algún ideal irrealizable.

"La Visión – Misión representa un compromiso subjetivo que se desplaza desde el futuro para verse inserto en una casualidad mecánica, pasando de un punto culminante

a motor del cambio, con lo que se explica, no por lo que provoca, sino por lo que busca provocar .⁴

2.3 Fases de la Estrategia.

Formulación de la Visión

"Debemos empezar esta parte explicando que "la Visión expresa los propósitos básicos de una organización y las creencias de los directivos de ella. Llegando incluso a, en muchas ocasiones, convertirse en "Piedra Angular" de la dirección y el método de operación de la Organización.

La Visión se considera como un sistema de ideologías rico en valores y creencias acerca de la Organización, el cual comparten sus miembros y que es lo que le distingue de las otras organizaciones...la Visión debe tener una capacidad de unificación, de vincular al individuo con la Organización, de crear una conciencia de grupo y una mística⁵.

"No existe uniformidad en su contenido, pero los más completos, generalmente, incluyen premisas relacionadas con

- Los propósitos socio económicos de la Organización.
- Las metas y valores de los altos directivos y
- Las misiones de la Organización

La visión es una Doctrina o Filosofía diseñada para promover la imagen pública de la Organización. No estando está aislada de la sociedad, la Organización (que ha nacido, se ha nutrido, desarrollado y apoyado en ella) "*Solamente sobrevivirá mientras satisfaga los propósitos que le dieron vida*"⁶.

⁴ Fuentes Zenón , 2002

⁵ Henry Mintzberg (1991) El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos

"Lo que se plasma típicamente es esta premisa filosófica que es la Misión se basa significativamente en los preceptos, valores, aspiraciones y obligaciones de los ejecutivos en jefe de las Organizaciones, al igual que los Objetivos; es por ello que estos dos principios básicos de la Organización se entremezclan o traslapan, dependiendo de la manera en que están establecidos.⁷

Aunque el autor citado no lo menciona textualmente, nosotros podemos decir que la Visión es el agente fijo de Relaciones Públicas y Encargado de la Imagen de la Empresa, variando y jugando estos dos factores de la forma en que sea planteada la Visión, pues alude a elementos ambientales, económicos, políticos e incluso éticos. Vale la pena transcribir algunos ejemplos:

- "Creemos que es nuestra responsabilidad ser un buen vecino al apoyar los proyectos de la comunidad"
- "Creemos que la obligación de la empresa y de los empleados es proporcionar al público el mejor y más moderno servicio público a precios razonables"
- "Creemos que el éxito de nuestro negocio depende del carácter e integridad de las personas que trabajen con nosotros"

Y así por el estilo.

2.4 Desarrollo de la Misión

Las Premisas de la Misión⁸ identifican el diseño, meta y empuje de una Organización, además de proporcionar guías generales para la planeación; son importantes para la creación de estrategias programadas y la naturaleza de una Organización; determinan el giro de que se ocupará una Organización, el área de operación, el tamaño. Además

⁶ Swagert, Jimmi (1999) El Futuro del Planeta Tierra. Solamente lo escrito en cursivas, por lo demás, precede y continúa Steiner

⁷ Steiner, George A (1997) Planeación Estratégica: Lo que todo Director debe Saber

⁸ Steiner, George A (1997) Planeación Estratégica: Lo que todo Director debe Saber. Aquí, el autor se refiere al contexto que dio origen a la Misión y no a ella en sí.

las Premisas de la Misión facilitan la identificación de oportunidades y riesgos, además de evitar que la gente desperdicie recursos en trabajos que sean desaprobados por la Dirección.

Si son elaboradas correctamente, las Misiones pueden cambiar el destino de una Organización. Pueden ser expresadas a diferentes de abstracción, al grado de confundirse con lemas publicitarios, sin embargo, son cuestiones que deben considerarse apropiadamente para poder integrarlas al proceso de la Planeación Estratégica.

No existe un enfoque, que podríamos llamar a lo pedestre "una receta", para elaborar Misiones, pues estas dependen fuertemente de los valores de los altos directivos de la Organización y no pueden cambiarse fácilmente sin la intervención de ellos. En la práctica se ha visto que hay algunos pasos básicos para la creación de la Misión en una empresa:

1. Reconocer la necesidad de la creación o modificación de un ambiente.
2. Buscar que la Organización reconozca esta situación y la responsabilidad de analizar la situación, examinar problemas, opciones, contingencias y oportunidades sea delegada a un grupo de trabajo.
3. Reconocido el problema, debemos buscar que los integrantes de la Organización sean los encargados de encontrar la solución mediante pláticas, pruebas diagnóstico, etcétera.
4. Encontrada la solución, debemos conceptualizarla y encaminarla a los preceptos de los Directivos, para devolverla a los subordinados, mediante algún encargado de hacer cumplir esto, que a esta altura, es ya la Misión

Considero que en este paso esta concluido el proceso de formación de la Misión y lo que resta es ya la verificación del cumplimiento de la misma. También consideramos

que el punto número 6 debe incluirse como un elemento continuo de ajuste de cada uno de los pasos que le anteceden. Sin embargo el autor continua la enumeración, como si se tratara de la formulación de la Misión todavía y no de la evaluación de la misma :

5. Realización de Planes Operativos a Corto Plazo donde se satisfaga las necesidades nacidas de la Misión.

6. Aseguramiento de que la Organización es capaz de responder positivamente a la Misión mediante evaluaciones de los resultados.

Otro punto práctico que analiza el autor es la necesidad de establecer claramente las misiones y hacerlo por escrito asegura que se cumplirá mejor este compromiso, asegurando además la resolución de malentendidos, la fortaleza de los enfoques y un consenso en la forma de esta. Esto lo escribimos debido a que, muchas veces la Misión se expresa en términos ambiguos , amplios o generales, lo que genera inexactitud y dificultades.

Debemos puntualizar además que si bien, la preparación adecuada de las Misiones es fuente de éxito de las Organización, la revisión de éstas significa cambiar el destino de la Organización. Por desgracia, no hay forma de verificar cuál es la Misión correcta para cada organización, sino hasta que se haya tomado y puesto en práctica la decisión.

Por otra parte, Mintzberg reconoce que es la Misión la que muchas veces crea a la Organización que ha de darle cumplimiento, o que la fortalece (en ambos casos, a través de la constancia en su aplicación). Mintzberg establece a la Misión y la Organización como una relación inseparable y estratégica. Esta relación la analiza por etapas:

1. **Las Raíces de una Misión en el Sentido Visionario:** Una Organización se funda cuando un conjunto de personas identifica una Misión y se siente capaz de realizarla. Ese conjunto de personas se reúnen porque reconocen en el grupo los

mismos valores de ellos y la sensación de generar algo inusual y atractivo. Cuando una Organización nace a partir de una Misión esta se mueve con más libertad que si la Misión naciera de la necesidad de modificar a la Organización.

2. **El desarrollo de la Misión a través de tradiciones y leyendas:** Aquí se trata únicamente del reforzamiento ideológico de la Organización al dar forma a los preceptos que, históricamente, le han sostenido y así, le infunde valor a las nuevas acciones que está realice. En este sentido, la Misión implica lealtad y contribuye a que la gente se comprometa con la Organización.
3. **El reforzamiento de la Ideología a través de las identificaciones:** La última etapa que describe Mintzberg, es una conjunción de las dos anteriores, pero con caracteres más desarrollados.

La identificación ocurre cuando el individuo se asocia con los principios y valores de los otros miembros, su vida y cultura. La importancia de este punto radica en que esta identificación trae consigo lealtad hacia la organización.

2.5 Conexión con los Cómo

La implantación de la estrategia consiste⁹ en convertir el plan estratégico en acciones y después en resultados. La implementación tiene éxito si la compañía logra sus objetivos estratégicos y los niveles planeados en rendimiento financiero. Lo que contribuye a que este proceso sea tan exigente es la extensa gama de actividades gerenciales que hay que atender, las muchas maneras por medio de las cuales pueden los directivos abordar cada actividad, la habilidad que se necesita para que se lance una serie de iniciativas y éstas funcionen, y la renuencia al cambio que se tiene que superar. Además, cada situación de implementación de la estrategia es tan especial que requiere su plan de acciones específico. La estrategia se debe implementar de manera

* Mintzberg llama a esto "Hacer tradición", lo que en nuestro español nos remonta a un pasado que se desea conservar. Aunque él diga que la Tradición "enlaza lo pasado con lo porvenir" preferimos, en este único caso, la frase arriba escrita para dar forma a esta idea.

⁹ Thompson, Arthur A (1992) Dirección y Administración Estratégicas

que se ajuste a la situación de la organización. Los directivos deben considerar la naturaleza de la estrategia (es diferente implementar una estrategia para convertirse en productor de bajo costo que implementar una estrategia de diferenciación). También debe tomar en cuenta la cantidad de cambio estratégico que se necesita.

2.6 Diseminación de la Imagen Objetivo

La manera¹⁰ de formular y comunicar la declaración de las metas a los miembros de la organización (es decir, a los subalternos de la dirección) es tan importante como la solidez de la meta en sí. Una declaración de misión o visión en palabras que motiven y desafíen puede obtener el compromiso de los subalternos para esforzarse por ella y, en consecuencia, servirá como una poderosa herramienta de motivación. Debe evitarse escrupulosamente el lenguaje blando, las trivialidades y la verborrea melosa y maternal. Las organizaciones deben comunicar su misión y visión en palabras que propicien la credibilidad a sus subalternos y que les transmita un sentido del propósito de la organización. En organizaciones que tienen misiones y visiones recién modificadas, los directivos necesitan proporcionar un razonamiento convincente para la nueva dirección; de lo contrario, una nueva declaración de visión y misión no cambiará las actitudes y conductas de los empleados, ni obtendrá su compromiso. Tales actitudes no ayudarán a conducir a la organización por el camino elegido.

Las mejores declaraciones usan terminología simple y concisa; se expresan de manera firme y clara, generan entusiasmo en cuanto a la dirección futura de la compañía y alientan a todos en la organización por esforzarse y emplear toda su energía personal. Es necesario repetir las constantemente de una manera desafiante y convincente . una declaración de visión - misión corta, clara, inspirada y que se repita con frecuencia tiene el poder de hacer que las cabezas giren hacia la dirección propuesta y que empiece una nueva marcha de la organización. Cuando ocurre esto, se ha completado con éxito el primer paso para fijar la dirección de la organización.

¹⁰ Fuentes Zenon (2002) Las Armas del Estratega

Una declaración de la misión – visión bien pensada y formulada tiene un gran valor Gerencial real:

1. Cristaliza la visión que tiene la dirección acerca del rumbo y la estructura de la organización a largo plazo.
2. Ayuda a que las acciones relacionadas con la gestión de los directivos de nivel inferior se conserven en el camino correcto.
3. Transmite un propósito y una identidad de la organización que motivan a los subalternos a actuar de la mejor manera posible.
4. Ayuda a que los directivos eviten una dirección sin visión – misión y sin sentido.
5. Ayuda a una organización a prepararse para el futuro.

2.7 Formulación de la Planeación Estratégica.

La Planeación Estratégica tiene los siguiente formulación¹¹:

1. **Identificación de la Estrategia:** Que es la evaluación de la situación actual de la Organización, identificando su estrategia y sus componentes.
2. **Análisis Ambiental:** Consiste en evaluar los ambientes interno y externo de la Organización para identificar las oportunidades y amenazas que se le presentan.
3. **Análisis de recursos:** El análisis de las principales destrezas y recursos principales.
4. **Análisis de Brecha:** Comparación de los Objetivos, Estrategias y Recursos de la Organización con los componentes ambientales.

5. **Alternativas estratégicas:** La identificación de las opciones sobre las cuales se pueda construir una nueva estrategia.

6. **Evaluación de las Estrategias:** Es la evaluación de las opciones en términos de los valores y objetivos de la Organización, la administración y las fuentes legítimas de poder; los recursos disponibles y las oportunidades ambientales; con el fin de identificar los que mejor satisfagan estos recursos.

¹¹ Hofer, Charles (1978) Planeación Estratégica

Capítulo 3

Análisis Interno y Externo

Si me dices qué soberano tiene la mejor influencia moral, el comandante en jefe más competente, el ejército que cuenta con las ventajas de las condiciones atmosféricas y del terreno, y en cuyo seno se respetan mejor los reglamentos y se ejecutan mejor las instrucciones, si me dices quien cuenta con las tropas más fuertes, estaré en condiciones de prever de qué lado estará la victoria y de qué lado la derrota.

Sun Tzu, El Arte de la Guerra 1:11

3.1 El futuro es incierto

"La vida actual es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, éste puede ser súbito o lento. La planeación permite asimilar estos cambios.¹

Hoy en día², todos debemos estar conscientes de los grandes cambios que se llevan a cabo en el medio ambiente que rodea a las organizaciones. De repente y sin previo aviso, hay circunstancias que brotan y cambian la configuración de las situaciones comunes, destruyendo algunos entornos y creando otros.

¹ Swagert, Jimmi (1999) El Futuro del Planeta Tierra

² <http://www.itlp.edu.mx/procesoadmvo.htm> Tema 2

La idea de que todo directivo debe ser conocedor de los conceptos de la planeación estratégica es resultado del número de observaciones hechas acerca de la dirección y del pleno alcance de las metas de quienes la aplican. Algunos directivos rechazan la idea de implementarla; otros están confundidos sobre la idea y la manera de llevarla a cabo. Solo una cosa es cierta, y es que, la organización actual que no cumpla con ciertas formalidades de la planeación estratégica esta al borde de la crisis y el desastre inevitable.

Todos debemos entender que el alcance nuestras metas depende en forma importante de las maneras en que estas se adaptan al medio ambiente cambiante. Sin embargo, la pregunta central para casi todos los directivos de organizaciones es cómo evaluar apropiadamente este medio ambiente, dentro del cual opera su organización. Esta pregunta merece una respuesta concreta: El proceso mediante el cual se realiza esta evaluación se llama *Análisis Interno y Externo*.

3.2 La Información Estratégica

El uso de un sistema estratégico de información consiste³ en una serie de aspectos que muestran la naturaleza de la organización y las características que le conducen a obtener los medios para la evaluación.

Un punto importante, que es en exceso subjetivo, es las fuentes de la información que habremos de trabajar. Creemos que esta por demás decir que las fuentes de información deben ser confiables y accesibles.

Debemos tener siempre en consideración que la información que obtengamos debe identificar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias. Debemos, también, considerar que la información puede variar en su importancia y fondo, por cambios en los entornos interno y externo y que debemos estar listos para afrontar estos cambios.

³ Smith Theodore (1979) *Estrategia Dinámica en los Negocios*.

Es importante saber reconocer la importancia de la información y saber discernir sobre ella: existe un tipo de información más o menos real, que proviene de procedimientos matemáticos; la otra es más bien proveniente de criterios e interpreta el resultado de ciertas situaciones.

Aquí podemos decir que incluso en la preparación de la información, ya hay estrategia:

La información que debemos obtener es la siguiente:

- Las características clave de la organización que influyen en su funcionamiento.
- El significado de una característica determinada de la organización y su efecto sobre su potencial.
- Las áreas de vulnerabilidad a influencias externas.
- El valor de los recursos.
- El potencial de la organización.
- La Naturaleza del Proyecto: Aquí debemos considerar la estructura de nuestra Organización, incluyendo sus objetivos y haciendo una descripción estratégica que podemos basar en la información del funcionamiento característico del Proyecto.

Es pertinente decir que, cuando busquemos nuestra información, debemos evitar algunos vicios⁴ que nos llevarían a apreciaciones erróneas sobre las condiciones que nos interesa saber de nuestra Organización:

- **Búsqueda de información “ a favor”:** La propensión a reunir datos que llevan a ciertas conclusiones y a pasar por alto datos contrarios.

⁴Makridakis Spyros (1990) Pronósticos, Estrategias y Planificación.

- **Inconsecuencia:** Incapacidad de aplicar el mismo criterio de decisión en situaciones similares.
- **Conservadurismo:** Fallo en cambiar la opinión propia ante situaciones nuevas.
- **Novedad:** Los acontecimientos recientes actúan sobre los menos recientes, que son minimizados o ignorados.
- **Disponibilidad:** Basarse en determinados hechos por recordarlos fácilmente, con la exclusión de otra información valiosa.
- **Anclaje:** Decidir por la información inicial.
- **Percepción Selectiva:** La gente tiende a ver los problemas según su propia perspectiva y experiencia.
- **Atribución de Éxito o Fracaso:** Los éxitos se atribuyen a la propia habilidad, mientras que el fracaso se debe a la mala suerte. Este criterio impide aprender de los errores propios.
- **Optimismo:** La preferencia de la gente por un resultado futuro deseado afecta el resultado del resultado.

Las decisiones estratégicas requieren una comprensión de los factores interiores acoplados a los exteriores y viceversa.

3.3 Técnicas de Diagnóstico

En este apartado tenemos un variado conjunto de herramientas que nos auxilian en el análisis de la Información con que contamos⁵.

⁵ [http:// www. itlp.edu.mx/procesoadmvo.htm](http://www.itlp.edu.mx/procesoadmvo.htm) Tema 2

Las Técnicas de Diagnóstico son apoyos que nos ayudan a conocer parte de lo que puede suceder o esperar. Los resultados de las Técnicas de Diagnóstico son premisas o suposiciones básicas en que se basan la planeación y la toma de decisiones.

Algunos escritores consideran que estas técnicas son técnicas de la ciencia administrativa, esto es por varias razones: muchos métodos se apoyan en técnicas matemáticas complejas; el resultado se necesita como elemento de otros modelos y algunos resultados de las Técnicas de Diagnóstico son una ayuda esencial en la planeación y solución de problemas.

En realidad, los resultados de las Técnicas de Diagnóstico no sólo se utilizan como elemento de los modelos de solución de problemas mediante la Planeación, sino que establecen además las premisas a partir de las cuales se elaboran los planes y controles.

Dos grandes tipos de resultados de las Técnicas de Diagnóstico se emplean como premisas de planeación:

- 1) Los resultados de las Técnicas de Diagnóstico de eventos que no serán influenciados por la organización.
- 2) Los resultados de las Técnicas de Diagnóstico de eventos que serán influenciados al menos en parte, por el comportamiento de la organización.

Ciertas variables básicas de carácter económico y social no son afectadas por el comportamiento de la organización. Así, los Directivos no necesitan tener en cuenta las posibles acciones de su Organización cuando efectúan predicciones sobre dichas variables. En cambio, investigarán los principales indicadores de nivel de Directivos, entre ellos las estadísticas de comercio en la recopilación de la información que necesitan.

Los resultados de las Técnicas de Diagnóstico en que no repercute el comportamiento de una organización son más difíciles de analizar, pues requieren suposiciones acerca de las acciones de la misma Organización y también suposiciones referentes a eventos que escapan a su control.

Dada la importancia de predecir las futuras tendencias, en todas las áreas, hay dos métodos fundamentales que se utilizan y que se clasifican según el tipo de resultados que proporciona: análisis cualitativos y análisis cuantitativos.

Análisis cualitativo. Este método es apropiado cuando los datos confiables son escasos o difíciles de emplear. La experiencia pasada no constituye un criterio seguro para estimar cuáles serán los efectos a corto plazo.

Este resultado implica el uso de juicios subjetivos y esquemas de clasificación para transformar la información cualitativa en estimaciones cuantitativas.

El resultado cualitativo no exige datos numéricos ni estadísticos en la misma forma que el cuantitativo. Este último sólo puede aplicarse si se cuenta con información sobre el pasado, si se le puede especificar numéricamente y si es posible suponer que continuará el patrón del pasado.

Los elementos del resultado cualitativo son sobre todo, resultado del pensamiento intuitivo, el juicio, y la acumulación de conocimientos.

Análisis cuantitativo. Este hace una extrapolación del pasado o se utiliza cuando se cuenta con suficientes datos estadísticos o confiables para especificar las relaciones existentes entre variables fundamentales. Aquí unos ejemplos⁶:

- **Técnicas de extrapolación:** Encontrar el futuro, basado en los resultados del pasado, utilizando herramientas matemáticas. Su bondad consiste en su sencillez; su límite en la confiabilidad de sus resultados.

⁶ Fuentes Zenón (2002) Las Armas del Estratega

- **Modelos causales y de simulación:** Como todos los modelos, se trata de reproducir una realidad. Sus ventajas radican en la poca información que se necesita y la flexibilidad de su estructura, a cambio, son muy exigentes en cuanto al conocimiento de determinadas variables y su interrelación, esta limitante es tan grande, pues a veces es tan grande el número de variables que esta técnica se hace inaplicable.

Finalmente mencionaremos otras dos, que reúnen los criterios de las técnicas citadas anteriormente:

- **Técnicas de monitoreo:** Es la constancia en la evaluación de los elementos que se estudian en los análisis interno y externo, para así, poder detectar rápidamente las variables que afectan el desarrollo de la organización.
- **Técnicas de consulta a expertos:** Es la opción más usada, y relativamente la más confiable. Aunque es equivocado señalarlo como una técnica. Siempre serán los expertos, las personas con más sensibilidad para realizar estos trabajos... únicamente habrá que cuidarse de sus vicios y errores.

3.4 El Análisis Externo

El Análisis Externo⁷ se lleva a cabo haciendo un estudio de todos aquellos elementos que, sin ser parte integra de la organización, afectan su desarrollo de manera positiva o negativa.

⁷ www.gestiopolis.com

Todos los factores que hacen el medio ambiente circundante de la Organización son importantes, sin embargo, debemos hacer especial énfasis en los siguientes⁸:

- **Restricciones para la expansión:** Un espectro de asuntos que varía desde las políticas de crecimiento nacional hasta el análisis de oferta y demanda.
- **Ejercicio de poder corporativo:** Incluye asuntos de contabilidad, responsabilidad de los directivos con el exterior o la información que se tenga del entorno.
- **Dirección de la fuerza laboral:** Es el trato con las crecientes necesidades de la expansión de puestos, horarios más flexibles para los trabajadores, los sindicatos y otros grupos ajenos a la organización. Es decir, todas las restricciones externas en cuanto las relaciones con los empleados.
- **Problemas y oportunidades de la relación Organización – Estado:** Incluye una definición de la función de la organización en la solución de problemas del sector público.
- **La Relación con el Mercado Financiero:** Es decir, las relaciones con aquellos elementos accionistas, prestamistas, etc.
- **La politización de la toma de decisiones económicas:** El involucramiento creciente del gobierno en decisiones corporativas a través de todos los factores que intervienen en la operación de la organización.

La suposición de la benevolencia de estos factores se basa en el cumplimiento de las responsabilidades socio económicas de la organización con el Estado, las cuales hoy en día, la obligan a enfrentarse a obligaciones pasadas y otras situaciones no definidas.

Hagamos una digresión a este respecto. Las obligaciones de una organización con el Estado son de diversa naturaleza, a saber⁹:

⁸ Steiner, George A (1997) Planeación Estratégica: Lo que todo Director debe Saber.

- Como Fiscal: de índole limitativo al gravar los beneficios ó estimulador al desgravar las inversiones.
- Como protector de los empleados, en lo que respecta a Seguridad Social, Salubridad, Sanidad.
- Jurídico, al regular la forma que adopta la organización.
- En materia Financiera, al regular las condiciones de crédito, tipo de interés, préstamos, etc.
- Pero quizá el papel más importante que juega el Estado en la Organización es la manera en que incide al decidir la orientación del País ya que la organización debe subordinarse a esta situación.

Cerrado el paréntesis, sigamos estudiando otros factores que también son muy importantes y debemos considerarlos en nuestro Análisis:

- **El progreso Técnico:** El progreso técnico define el lanzamiento de nuevos productos y servicios, además de modificar los modos de producción, de venta, etcétera. Todo esto varía según el sector o rama en que este situada la Organización.
- **La demanda:** este punto se refiere a los consumidores de los servicios o productos de la Organización, a sus necesidades, sus problemas, sus gustos y preferencias.
- **La competencia:** Este punto cubre el conjunto de Organizaciones que ofrecen los mismos productos o servicios que nuestra Organización
- **Las organizaciones y su mentalidad:** Se refiere a las organizaciones que rodean a la empresa.

3.5 El Análisis Interno

Consiste básicamente en una investigación de los intereses y valores de los integrantes de una organización, pues estos puntos son los más importantes al

⁸ Steiner, George A (1997) Planeación Estratégica: Lo que todo Director debe Saber.

⁹ Meyer, Jean (1981) Biblioteca Deusto de Dirección y Organización

momento de señalar los objetivos y estrategias de la misma. El surgimiento de tales valores, generalmente, es un desarrollo gradual; resultado de diálogos, aceptación de diferentes criterios y compromiso¹⁰; sin olvidar, claro, las técnicas de evaluación.

Debemos tomar en cuenta los intereses de todas las personas que intervienen en esta problemática, pues la capacidad de la organización depende en gran manera de las perspectivas y restricciones que cada elemento de ella tenga. Sólo de esta manera podremos localizar las oportunidades y amenazas cuya solución está a nuestro alcance.

Los siguientes recursos son los principales que podemos estudiar en la evaluación interna de una Organización¹¹:

- **El desempeño pasado:** Es una base de datos útil como principio para evaluar la situación actual y posibles desarrollos futuros. También es importante para familiarizar al analista sobre los antecedentes de la organización, sus puntos débiles y fuertes, sus productos o servicios, etcétera.
- **Recursos financieros:** Utilidades, ventas, deudas, flujo de caja, etcétera.
- **Eficacia del uso de los recursos:** Ventas por empleado, utilidades por empleado, inversión por empleado (si es el caso), aprovechamiento de la planta, uso de las habilidades de los empleados.
- **Evaluación de los miembros de la organización:** Habilidades, productividad (si es el caso), rotación, composición étnica y racial.
- **Instalaciones:** Principales unidades de producción (si es el caso), índice de capacidad, índice de modernización.
- **Inventarios:** Materia prima, productos finales y porcentaje obsoleto.
- **Situación del Medio Ambiente:** Conformidad con las leyes concernientes e imagen pública.
- **Sistemas de Mercadotecnia y Distribución de los Productos o Servicios:** Número de vendedores, ventas por vendedor, distribuidores independientes, distribuidores exclusivos (si es el caso).

¹⁰ www.gestiopolis.com

¹¹ Steiner, George A (1997) Planeación Estratégica: Lo que todo Director debe Saber

- **Desarrollo de Nuevos Productos o Servicios:** Gastos de inversión y desarrollo, introducción de nuevos productos (si es el caso).
- **Desempeño de los Directivos:** Capacidad de mando, planeación, desarrollo de personal, delegación, etcétera.

Una vez que tengamos las conclusiones de los análisis Externo e Interno, debemos incluirlas en el proceso de planeación. Buscando siempre aquellos puntos que se signifiquen de manera positiva en la organización para conseguir mayor fortaleza en ella, y aquellos que nos resulten adversos, neutralizarlos con el mismo fin. A este respecto podemos decir que las características de una organización influyen mucho en su potencial, pero que solo podrá explotarlo si aprovecha oportunidades específicas en el mercado.

Esta explotación de cualidades –para este punto las adversidades inherentes a la organización debieron ser anuladas o controladas- exige la utilización de las destrezas del negocio, de modo tal que, es la propia organización la que debe crear las situaciones en las cuales podrá capitalizar sus fortalezas, tanto internas como externas.

3.6 Estrategias de Respuesta

Cuando planteamos a la Estrategia como una respuesta¹² a los factores que amenazan podemos definirla como la *Asignación Voluntaria de Recursos*, esta definición nos remite a la búsqueda de la mejor combinación de recursos para dar solución a la problemática.

En cuanto a el carácter que puede tomar una Estrategia como respuesta, el campo se reduce a tres opciones:

- **Ofensiva o defensiva:** Es decir, tomar la iniciativa en el terreno donde se ha notado una debilidad o una fortaleza. En caso de la estrategia defensiva, la Organización será únicamente contestataria.

En caso de ser la Organización quien planteé la ofensiva, siempre irá a la vanguardia, de ser defensiva, la Organización siempre irá a la zaga de los acontecimientos

- **Doctrinal o flexible:** Aquí se trata de tener una previsión sobre la evolución del entorno. Aunque es muy riesgosa, siempre que sea correctamente aplicada, dará a la Organización alguna ventaja sobre las otras
- **Especializada o diversificada:** Las principales estrategias que cabe observar en el mundo de las organizaciones, serán analizadas en su momento en el apartado correspondiente.

Los puntos anteriores nos ayudan a situar el tipo de estrategia necesario para ingresar en el mercado que le corresponda. Para poder localizar a su estrategia, la Organización debe seguir los siguientes puntos esenciales y darles claridad, solidez y adecuarlos a sus características¹³:

- La estrategia debe incluir a los componentes principales de la Organización (su ámbito, la aplicación de los recursos y competencias distintivas, su posición frente a las otras, así como su eficiencia).
- Debe buscar los mismos objetivos que la organización.
- Debe ser precisa y
- Debe ser descrita en términos prácticos, más que en términos funcionales

Identificar los elementos que involucran la definición de una estrategia es una labor difícil y no es una cuestión que pueda ser esquivada. La declaración de una buena estrategia debe tener las cuatro características anotadas anteriormente, como se ilustra en el siguiente cuadro:

¹² Meyer, Jean (1981) Biblioteca Deusto de Dirección y Organización

¹³ Hofer (1978) Planeación Estratégica.

	Amplia	Precisa
Términos funcionales		
Términos físicos		ESTRATEGIA

Al momento de definir nuestra estrategia debemos evitar caer en errores como:

- Confundir a la estrategia con las metas u objetivos organización.
- Plantear únicamente la manera en que la estrategia cambiará el futuro de la Organización.
- Hacer una descripción incompleta de los componentes estratégicos.
- No ver las sinergias que operan en los niveles directivo y operativo.
- No distinguir entre las estrategias descritas en los tres niveles ya mencionados.

Conociendo los puntos que debe seguir una buena estrategia y conociendo los vicios en que se puede incurrir en el primer paso del planteamiento de la estrategia, es el momento de formularla.

Capítulo 4

Estrategia Competitiva

Teniendo en cuenta las ventajas presentadas en mis planes, el general deberá crear situaciones que favorezcan su ejecución.

Por situaciones entiendo que el general debe actuar con presteza en lo ventajoso para adueñarse del equilibrio en la batalla.

Sun Tzu, El Arte de la Guerra 1:16

A mediados de la década de 1970, a la vista del creciente antagonismo entre las empresas, los pensadores estratégicos empezaron a concentrarse en el tema de la competencia. En primer lugar, se presentaron algunos principios generales sobre los que proporcionaba ventajas competitivas. Intuía la curva de experiencia (diciendo que las economías de escala se consiguen aumentando el volumen de producción) y el enfoque de planteamiento de cartera. Esta insistencia en la competencia, aunque desplazó el campo de la estrategia en dirección a la estrategia militar más que resolver problemas, los creó.

El primer intento de asociar directamente la estrategia con la competencia se hizo al final de los años 70. El libro de Michael Porter sobre la estrategia competitiva,

publicado en 1980, dio forma a este enfoque y lo hizo familiar en el mundo de los negocios. La estrategia competitiva de los negocios hace hincapié en entender la propia industria y la de los competidores, cuenta con sistema de señales de alarma de competición para adelantarse y contrarrestar las acciones competitivas. Aunque es importante el conocimiento de los competidores existentes, también pueden entrar otros nuevos en el mercado, y las nuevas técnicas pueden cambiar lo esencial de la estructura competitiva de una rama de la industria, mientras que los competidores ya establecidos pueden formar alianzas ó fusionarse con otros. Además, la competición implica el uso de la decepción, que incluía la difusión de noticias falsas o engañosas. No se pide a los competidores que sigan reglas o procedimientos establecidos que ayudarían a un adversario formular realizar su estrategia competitiva. Al contrario intentará descubrir y atacar el mismísimo núcleo de esta estrategia, ya que su propósito es anular las ventajas competitivas de su adversario. A este respecto, La estrategia competitiva tiene como contrasentidos los siguientes puntos:

1. La Estrategia competitiva es una necesidad para las empresas, pero hay pocas reglas o principios generales que guíen su formulación o su puesta en práctica.
2. Aunque la empresa puede tener un excelente estrategia competitiva, nunca se puede estar seguro de que un adversario no tiene una más eficaz.
3. En cualquier momento puede haber un ataque a la empresa por parte de la competencia. Pero no se puede estar siempre preparado para responder a este ataque, porque la preparación desviará recursos y atención de otras actividades. Sin embargo, habrá que estar siempre listos para cualquier riesgo.

4.1 Análisis de la Industria

Un conjunto de empresas que realizan una misma actividad conforman un sector económico o una industria determinada. Este concepto es clave para comprender la estrategia competitiva de una empresa, pues una empresa no actúa en el vacío, sino dentro de un conjunto de empresas que realizan actividades similares. Cada sector tiene un comportamiento típico y este forma parte de la estrategia competitiva de las

empresas que lo conforman y que necesariamente reflejan ciertas características¹.

Un sector, entonces, es un grupo de agentes vinculados entre sí y la producción de insumos, transformación, comercialización y consumo de bienes y productos que son, en grado diferentes, complementarios o sustitutos entre sí.

En el proceso de competencia en una industria se encuentran, por lo menos, seis agentes o actores claves:

- Los competidores de su sector;
- Los clientes intermedios;
- Los proveedores;
- El mercado final;
- Los nuevos competidores y
- Los productos sustitutos.

El comportamiento e interrelación entre los seis componentes hace que las empresas definan una buena parte de su estrategia competitiva.

Cada sector tiene sus características propias, sus particularidades, que hacen que la interacción entre los seis componentes sea específica para cada uno de ellos. Los sectores se pueden clasificar, de modo que sean más o menos homogéneos: según cómo se comporten las fuerzas competitivas dentro de cada sector; de acuerdo al grado de concentración o el grado de diferenciación, etcétera. Los sectores pueden ser:

1. **Sectores en los que hay mucha competencia:** En este tipo de sector no hay barrera de entrada; ninguna empresa, aisladamente, tiene participación en el mercado; hay muchas empresas pequeñas y medianas; el dominio lo tiene el mercado de factores: nivel tecnológico, bienes y servicios ofertados, competencia en base a precios, etcétera; además de la tendencia del sector concentrarse a medida que algunas empresas introducen innovaciones.

¹ Álvarez, Hector Felipe (1999) Fundamentos de Dirección Estratégica

2. **Sectores concentrados u oligopólicos:** Tienen como característica principal que hay interdependencia entre las empresas en donde la actuación de una tiene efectos sobre las otras; la competencia es la base de precios por la reducción de beneficios, pero existe la posibilidad de la guerra de precios.
3. **Sectores concentrados- homogéneos:** Aquí es posible controlar la oferta por la concentración de empresas, pues los productos son homogéneos y la diferencia viene dada por la calidad y especificaciones técnicas.
4. **Sectores diferenciados:** Se refiere a los bienes de consumo no durables. La producción se hace en diferentes plantas, la diferenciación de las tecnologías aplicadas en las empresas del sector, la incompetencia en el precio, se requiere un esfuerzo comercial, se forman barreras en base a marcas. La participación en el mercado es controlable. Hay una gran dependencia. La diferenciación se logra a través de la innovación.
5. **Sectores concentrados diferenciados:** Se refiere a los bienes de consumo durables. Las barreras se establecen por la diferencia de productos, hay un control sobre la demanda. La desconcentración con diferenciación de productos. Las empresas dependen de proveedores intermediarios. Se puede controlar la participación el mercado.
6. **Sectores Semiconcentrados:** Se refiere a los bienes de consumo no durables. Hay bajo grado de concentración. El sistema comercial se puede invertir en una barrera de entrada.

A través del tiempo los sectores pasan por diferentes etapas. Desde cuando los sectores son nuevos hasta su declinación. Las fuerzas competitivas se modifican en la medida que se producen cambios en el sector. Por diferentes causas, los sectores sufren un claro proceso de evolución, lo que explica el cambio de las fuerzas competitivas. Así podemos clasificar los distintos sectores como:

1. **Sectores nuevos:** Son aquellos que han surgido recientemente a causa de una innovación en general o por la aplicación de la nueva tecnología. Como los de producción no llegan a la escala adecuada, ya que el crecimiento es lento, los precios son altos. La rivalidad entre las empresas del sector se fundamentan en el campo de desarrollo del producto y en el programa comercial.
2. **Sectores en crecimiento:** Una vez superada la etapa anterior por la consolidación de la innovación, en el sector crece la inversión con altas tasas y con el mismo ritmo, ya que aumenta la cantidad de clientes. La rivalidad dentro de la industria baja y aparece la amenaza de nuevos competidores.
3. **Sectores en estancamiento:** Cuando la demanda alcanza de saturación se des acelera, por lo tanto se estanca. En consecuencia, aumenta la rivalidad entre competidores. Hay un exceso de capacidad instalada y normalmente se desata una guerra de precios.
4. **Sectores maduros:** Después de la saturación, el sector reduce su tasa de crecimiento. En estos casos aumenta las barreras de ingreso al sector y prácticamente no existe la amenaza de entrada de nuevos competidores. Las competencias se desarrollan en base a precios y las empresas que logran permanecer en el sector han podido reducir costos y han conseguido la lealtad de sus clientes. Las empresas que pueda permanecer en el sector, que suelen ser pocas, pueden formar un oligopolio.
5. **Sectores en declinación:** Estos sectores se caracterizan en que la demanda decrece por la aparición de innovaciones tecnológicas ó cambios en los gustos de los clientes, cambio en las necesidades o simplemente reducción de clientes, Aumenta la rivalidad existente entre las empresas del sector. Posiblemente tendrán dificultad al momento de la salida de la mercancía, por lo que puede aparecer una guerra de precios, compitiendo con precios bajos que afectan a las empresas más débiles de sector.

En cada sector se puede identificar las habilidades que las empresas deben desarrollar para sobrevivir y ser rentables. Estas habilidades se denominan factores clave y se definen como aquellas variables en que la dirección debe influir a través de sus decisiones y que pueden afectar de manera significativa la posición competitiva general de las empresas del sector. Para determinar el potencial de la ventaja competitiva de una empresa dentro de un sector se debe ubicar los factores que permiten el éxito de las empresas, a través del análisis de la competencia y de la demanda.

Los factores antes mencionados, son los siguientes:

- Los cambios que producen a largo plazo, en el sector.
- Los cambios en los gustos de los compradores y en el uso de los productos.
- La innovación en los productos.
- Las innovaciones tecnológicas.
- Las innovaciones en el proceso de mercadotecnia.
- El ingreso de nuevas empresas del sector.
- La salida de empresas del sector.
- La localización de los sectores.
- La reducción de costos y el aumento de la eficiencia.
- Las preferencias de los clientes.
- Los cambios en las relaciones sociales y
- La Legislación de los gobiernos, etcétera.

4.1.1 Análisis del Sector Industrial

Para describir este punto, acudimos a Michael Porter², que nos menciona aquellos elementos que forman un marco para analizar el sector industrial:

1. **La rivalidad entre las empresas que se encuentran en el sector:** El principal juego competitivo dentro de un sector se realiza entre las empresas que se

² Porter, Michael E. (1985) Ventaja Competitiva

encuentran en el mismo, pues determinan el grado de competencia y el nivel de beneficios. Los principales factores que determinan la naturaleza y la intensidad de la competencia son:

- a. El grado de concentración en el sector: Aquí considera a cada uno de los competidores y su importancia.
 - b. La diversidad de los competidores: Se refiere a la similitud de las empresas en cuanto a su origen, funcionamiento, objetivos, costos y estrategias.
 - c. La diferenciación de productos: Este punto se refiere a la similitud entre los productos de una empresa y los productos de un competidor. Esta situación se acostumbra salvar en base a precios, a costa de la rentabilidad de la empresa.
 - d. El uso de la capacidad instalada y la barrera de salida: Esta relación afecta la rentabilidad de la empresa. Cuando hay exceso en la capacidad instalada, las empresas bajan sus precios, especialmente en aquellos en que la inversión y el costo es alto, buscando mantener sus volúmenes de venta; esta situación influye en las barreras de salida.
 - e. Las condiciones en que se forman los costos del sector: las economías de escala y la relación entre costos fijos y variables. La mayor o menor agresividad de la competencia está dependiendo de la estructura de costos que tiene cada competidor.
2. **La entrada de nuevos competidores:** La amenaza de entrada de nuevos competidores dependerá de las principales fuentes de barrera de entrada. Las principales barreras de entrada son: las economías de escala, las ventajas en costos, la necesidad de inversión, la diferenciación de productos, el acceso a los

canales de distribución, las barreras administrativas y legales y la represalia de las empresas instaladas.

3. **El poder de los proveedores:** Este poder es similar al que ejercen los clientes en su relación con las empresas del sector: el poder de negociación y la sensibilidad del precio. A mayor concentración de la industria proveedora de insumos mayor será su poder afectando la rentabilidad de las empresas del sector y mayor será el peligro de que los proveedores integren hacia delante.

4. **La amenaza de los productos sustitutos:** Existe la tendencia de los compradores a la sustitución de productos y la relación entre la prestación de los productos sustitutos con el precio. A medida de que haya pocos sustitutos del producto, los clientes serán insensibles al precio. El precio en definitiva está dependiendo de:
 - La propensión de los clientes hacia los productos sustitutos y
 - Las características de la vinculación precio - capacidad de prestación de los productos sustitutos.

5. **Poder de los compradores:** El poder de los compradores genera poder de negociación en el mercado, en donde se venden los productos o los servicios de los clientes. Estos de algún modo pueden regular la rentabilidad del sector o de algunas empresas en particular. Hay dos factores clave en esta cuestión:
 - La sensibilidad de los clientes al precio y
 - El poder relativo de negociación, que dependerá del tamaño y concentración de los clientes en relación a los proveedores.

Llegados a este punto, podemos formular y evaluar un modelo que involucre las cinco fuerzas ya descritas, de tal modo que podamos definir la rentabilidad de la inversión del sector. Ahora, podemos considerar que la rentabilidad del sector está determinada por esas cinco fuerzas de la acción competitiva, pero no hay que olvidar que aquí no se

toma en cuenta la dinámica de la competencia y la verdadera estructura del sector, ya que la estructura de un sector no se determina desde afuera de él, sino desde adentro.

Recordemos siempre considerar que deberá existir una relación recíproca entre nuestra estrategia y la estructura del sector pues la dinámica que existe entre nuestra empresa y la competencia no permitirá que se alcance el equilibrio y por lo tanto, la estructura del sector está sujeta a cambios continuos.

4.1.2 Posición Competitiva

Este punto se refiere³ a la identificación de las fuerzas que están afectando a la empresa. Es la valoración de la capacidad de esta para resistir, contrarrestar o evitar la influencia negativa que enfrenta.

Por principio, debemos hacer un análisis de las fuerzas que afectan a nuestra empresa. Podemos hacer una conceptualización de todas esas fuerzas agrupandolas bajo el término *Competencia*. Si definimos las características de la competencia, tendremos entonces estas fuerzas:

- **La competencia actual:** la vigilancia de la competencia actual, tiene por objetivo mejorar su posición o superar la presión de la competencia. Debemos tomar en cuenta los siguientes puntos:
 - La cantidad de competidores.
 - El ritmo de crecimiento del sector.
 - La importancia de los costos fijos de la industria.
 - El grado de diferenciación. Este punto es importante debido a que es influyente en la decisión de si aumenta o disminuye la intensidad de la competencia.
 - La posibilidad de la aumento de la capacidad instalada en los actores actuales.

- La heterogeneidad entre los competidores del sector.
 - Las altas barreras de salida de orden tecnológico o el nivel de inversión estratégica
- **La competencia potencial:** que se refieren a las amenazas competitivas que surgen de la entrada de nuevos competidores y de nuevos productos, vamos a analizar cuatro de que estás fuerzas:
- La entrada de nuevas empresas: Este es un hecho frecuente en la actualidad, lo que produce un aumento en la capacidad productiva del sector y un cambio en la estructura de la oferta. Este hecho ocurre por varias razones: los mercados que crecen en forma sostenida o porque las empresas existentes no interpretan adecuadamente los cambios en el mercado. Es por ello, que las empresas deben estar al tanto de las innovaciones en todos campos que influya en su funcionamiento.
 - La competencia internacional: Esta competencia proviene de empresas localizadas en nuestro país que concurren en el mercado mundial, sin que necesariamente forma en parte del sector nacional de industria. Esto en la actualidad cubre muy a menudo. Se trata de empresas que producen para el mundo trasladando su cadena de valor a aquellos países con mejores ventajas competitivas.
 - La competencia de otros sectores: Esto sucede en especial en las empresas que están en sectores maduros y que buscan instalarse en negocios de sectores atractivos.
 - La competencia de los productos sustitutos: Debemos entenderlos como aquellos productos que sustituyen a otros cumpliendo la misma función. Las empresas del sector tienen que competir con otras de otros sectores, satisfaciendo las mismas necesidades de los clientes, pero los productos tienen

características diferentes. Las empresas que tienen productos con sus correspondientes productos sustitutos, son las que tienen mayores posibilidad de ser rentables.

Definida la competencia, debemos establecer un modelo de Análisis de está, en la cuál se comprendan los siguientes aspectos:

- La estrategia actual de la competencia.
- Existencia de una razón de cambio de la estrategia actual.
- Los objetivos actuales de los competidores.
- La existencia de una razón para que haya un cambio de los objetivos en el futuro.
- Los supuestos que tienen los competidores sobre el sector.
- Las capacidades generales de los competidores.

A continuación presentamos un modelo de evaluación de una Empresa frente a su Competencia⁴. Este Modelo consiste en evaluar los aspectos más importantes de la empresa, calificarlos y compararlos con los resultados de la competencia, vista con el mismo enfoque⁵. Los aspectos a evaluar son los siguientes:

Objetivos y Estrategias de la Empresa

- ¿Cuáles son los objetivos?
- ¿Cuál es la actitud frente al riesgo?
- ¿Cuáles son los valores y las creencias?
- ¿Cuál es el portafolios de negocios del competidor?
- ¿Cuál es la estrategia del competidor?

Concepción de la Empresa

- La evolución de la empresa
- La evolución de los competidores en el sector.

⁴ Menguzzato, Martina (1991) La Dirección Estratégica de la Empresa

⁵ En realidad esta idea es propuesta nuestra, pues el método solo es para aplicarlo a la competencia. Sin embargo, la empresa que evalúa debe también considerarse competencia de la empresa evaluada.

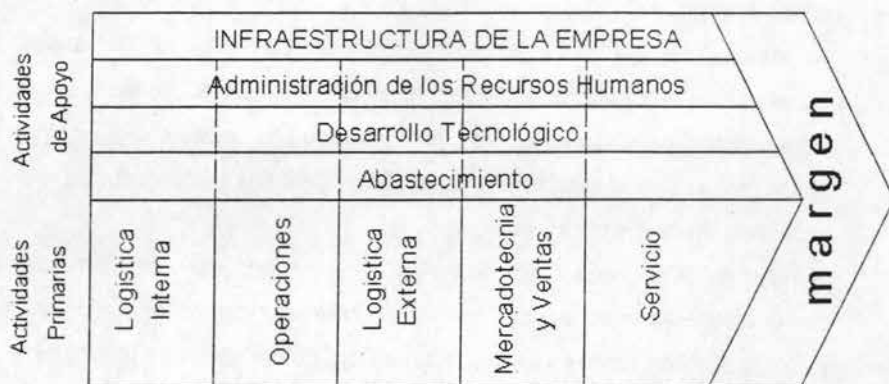
Las capacidades de la Empresa

- Las fuerzas y las debilidades funcionales
- ¿Mercadotecnia?
- ¿Producción?
- ¿Organización?
- ¿Financieras?
- ¿Humanas?
- ¿Capacidades de crecimiento?
- ¿Capacidades de reacción rápida?
- ¿Capacidades de adaptación al cambio?
- ¿Capacidad de resistencia?

Otra forma de analizar la posición estratégica de la Empresa, es a través de la Cadena de Valor.

4.1.3 La Cadena de Valor

Michael Porter diseñó la Cadena de Valor, que mostramos en la figura. Las fuerzas competitivas pueden ser mejor descritas con la Cadena de Valor Genérica.



Primero aplicaremos este análisis a nuestra Empresa⁵.

⁵ Hermida, Jorge (1992) Administración y Estrategia.

La Cadena de valor descompone a la empresa en sus nueve actividades estratégicas. Una empresa es más que otra si tiene más ventaja competitiva. Estas ventajas competitivas no pueden ser entendidas mirando a la organización en forma de bloque. Ellas aparecen a partir de cada una de las actividades que la empresa desarrolla:

Las actividades primarias son las cinco categorías básicas que intervienen en el esquema competitivo de cualquier sector industrial. Cada una de las cinco actividades primarias es divisible en cualquier número de actividades que dependerán del sector industrial o de la estrategia de la empresa, en particular.

- **Logística de Entrada:** Son las actividades asociadas a la recepción; almacenamiento; distribución de la materia prima al producto; control de inventarios; pago a proveedores; etcétera.
- **Operaciones:** Son las actividades relacionadas con la transformación de la materia prima en producto final.
- **Logística de Salida:** Son las actividades relacionadas con las cobranzas; distribución física del producto; etcétera.
- **Mercadotecnia y Ventas:** Son las actividades relacionadas con la información que detalla el mercado y los mecanismos de compra .
- **Servicio:** Son las actividades relacionadas con proveer servicios para acrecentar o mantener el valor del producto luego que el cliente lo adquirió.
- **Infraestructura:** Consiste en una cantidad de actividades íntimamente relacionadas con el planeamiento, la dirección general, los asuntos políticos, la calidad de la dirección, etcétera
- **Manejo de Recursos Humanos:** Consiste en las actividades relacionadas con la contratación, capacitación, entrenamiento, desarrollo, compensaciones y distintos mecanismos asociados al manejo del personal de la empresa.
- **Tecnología:** Toda actividad que produzca valor, incluye una tecnología para ser realizada y todas las áreas de la empresa la utilizan.
- **Abastecimiento:** Esta referida a la función de incorporar las entradas de la cadena de valor, refiriéndose a todos los consumibles de la empresa.

La Cadena de Valor es una herramienta estratégica, que posteriormente al adecuado análisis de sus componentes, se convierte en generadora de Ventajas Competitiva. Cada uno de los sectores de la Cadena de Valor es un proveedor potencial de ventaja competitiva. La importancia de las actividades de soporte esta dada por la secuencia en que se encuentran en la cadena de valor. Entonces, tenemos, por orden de importancia:

1. La Infraestructura
2. Los Recursos Humanos.
3. La Tecnología y
4. El abastecimiento.

La posibilidad de lograr ventajas competitivas esta dada por conseguir ventajas de costo o ventajas de diferenciación. Un competidor tendrá una ventaja de diferenciación sobre otro si consigue, por ejemplo, que los clientes perciban su servicio mejor que el de las otras empresas, mientras que tendrá ventajas de costo si logra desarrollar alguna actividad a costo más reducido que el competidor.

Una vez que hemos hecho este análisis, podemos hacer la Evaluación de la Cadena de Valor de una Empresa Competidora⁶.

Recursos Humanos:

- Efectividad de los procedimientos para reclutar, apacitar y promover el personal.
- Sistema de recompensas y motivación.
- Ambiente de Trabajo.
- Relaciones sindicales
- Participación Gerencial.
- Nivel de motivación y satisfacción en el trabajo del personal.

Desarrollo Tecnológico:

⁶ Alvarez, Hector Felipe (1999) Fundamentos de Dirección Estratégica.

- Éxito en las actividades de las investigaciones y el desarrollo.
- Calidad en las relaciones entre investigación y desarrollo con el personal de los departamentos.
- Oportunidad en el desarrollo de las actividades tecnológicas.
- Calidad de los laboratorios y otras facilidades.
- Calidad y experiencia de los encargados del desarrollo tecnológico.
- Ambiente de creatividad e innovación.

Adquisiciones:

- Desarrollo de fuentes alternas para minimizar dependencias.
- Adquisición de materias primas
 - Sobre una base oportuna
 - Al menor costo posible y
 - Con calidad aceptable
- Procedimiento para adquisiciones.
- Criterios de adquisición.
- Desarrollo en el largo plazo de relaciones de confianza con los proveedores.

Infraestructura Empresarial

- Capacidad para identificar oportunidades de nuevos productos y determinar el potencial de amenazas.
- Calidad en el planteamiento estratégico.
- Coordinación e integración de todas las actividades de la cadena de valor con sus sub unidades.
- Posibilidad de obtener un costo bajo de los fondos para gastos y capital de trabajo.
- Sistemas de información de apoyo para las decisiones estratégicas y de rutina.
- Información Gerencial oportuna y precisa sobre el entorno general y competitivo.
- Relaciones con las políticas públicas y los grupos de interés.
- Calidad de la imagen de la empresa.

No debemos olvidar que este análisis es para encontrar los puntos ESTRATEGICOS fuertes y débiles de la competencia para minimizarlos y explotarlos, respectivamente.

4.1.4 Ventaja Competitiva

En esta parte únicamente vamos a sintetizar la idea expresada en los dos sub capítulos anteriores.

La ventaja competitiva es el objetivo de todas las estrategias. La función de la ventaja competitiva es lograr beneficios, y por lo tanto, lograr y elevar la rentabilidad económica, por encima del promedio del sector logrando la máxima participación en el mercado, ya que es clave responder a las necesidades de las gentes⁷.

Una Empresa tiene Ventaja Competitiva⁸ cuando tiene una mejor posición que los rivales para asegurarse los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existen muchas fuentes de ventaja competitiva, como hacer las cosas mejor que la competencia, elaborar un producto con mejor calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga menor rendimiento que las marcas de la competencia, hacer un producto más confiable y duradero o proporcionar a los competidores un mayor valor a menor costo.

4.2 Análisis del Mercado

Aunque se dice que vender (un producto o un servicio) son lo principal en una empresa, éstas no existen como entidades principales, sino que son meramente la consecuencia de una serie de factores relacionados con el mercado, tanto internos como externos para una organización.

⁷ Alvarez, Hector Felipe (1999) Fundamentos de Dirección Estratégica

⁸ Thompson, Arthur A (1992) Dirección y Administración Estratégicas.

El volumen del valor o la velocidad de estos factores claves relacionados con el mercado muy frecuentemente aumentan disminuyen en el transcurso de un período de tiempo. Afectaran la forma en que el Ofrecimiento de una Empresa será recibido en un mercado específico.

La capacidad de identificar los factores directos e indirectos que afectan las Ventas obtenidas por la organización en un segmento del mercado específico (de calibrarlos, interpretarlos y predecir su futura dirección, intensidad y la velocidad y de integrar sus efectos combinados con la ponderación correcta) es crucial para una buena Planeación; para poder explicarlos vamos a agruparlos como sigue:

- **Factores controlables:** Nos referimos a la política de la compañía, es decir, todo lo concerniente al funcionamiento interno de la empresa. Es decir el desarrollo primario de la demanda, la expansión, el cambio de calidad, la reducción de gastos, la entrada en un nuevo mercado genérico, la diversificación en un tipo de proyecto ó en un tipo de área del mercado en particular; las políticas, estrategias y pautas operativas en producción, compras, finanzas, contabilidad, personal, etcétera.
- **Factores no controlables:** Todo lo relacionado a la forma de operar de la competencia, de precios de los productos, tendencias de marcas frente a tendencias genéricas como emplazamiento de los segmentos del mercado, incidencia y tendencias; bienes económicos, social y político, factores culturales, sistema jurídico, factores medioambientales, características demográficas de población, estándar en el costo de vida, el nivel educativo, tasa de inflación, tipos de cambio, etcétera.
- **Factores que pueden influir en el funcionamiento del mercado:** la fase actual del ciclo de vida del producto, grado de segmentación actual del mercado, situación del mercado, participación en el mercado, actitudes y comportamientos del mercado, la combinación ofrecida por la organización/ producto/ servicio e imagen.

La situación ideal sería que los progresos y la dirección de todos estos factores clave relacionados con el mercado quedaran planificados y se hiciera un seguimiento de los mismos. Pero debido a la magnitud de esta operación, lo más conveniente, creo yo, es elegir únicamente los elementos consignados en la Cádena de Valor. Sin embargo, uno de los planteamientos más utilizados es el siguiente:

Se identifica los factores más dominantes en el momento y época actuales - pero considerando que pueden cambiar en cualquier otro periodo de tiempo, de ahí la necesidad de identificar en todo momento los factores claves relacionados con el mercado, y con las posibilidades de influir en los resultados de las ventas de una organización.

Los datos de los factores menos dominantes deben agruparse en categorías de favorables y desfavorables para conseguir un estado objetivo global de su influencia combinada: factores internacionales, económicos, industriales, comerciales, empresariales, de la relación consumidor/usuario, de competencia, medioambientales y psicológicos, entre otros. Posteriormente se le asigna una puntuación según su impacto para finalmente evaluarlos⁹.

4.2.1 Segmentación del mercado

El mercado total para la mayoría de los productos no es muy variado en cuanto al ofrecimiento a las demandas de los consumidores, pero es heterogéneo en cuanto a las características de los productos que pretenden satisfacer la demanda. Esta falta de uniformidad puede ser indicadora de que existen diferencias en los hábitos de compra, en la manera como se usa el producto, en los motivos de su compra y en otros factores. La segmentación del mercado tiene en cuenta estas diferencias.

El mercado total, heterogéneo, de un producto, se divide en varios segmentos, cada uno de los cuales tiende a ser homogéneo en todos sus aspectos significativos. Considera segmentos o partes cada una de ellas uniforme. La gerencia selecciona varios de estos segmentos como el mercado meta y cada segmento desarrolla una

⁹ Bolt, Gordon (1994) Previsión de Ventas

mezcla de mercadotecnia por separado que significa determinar varios calendarios de demanda; uno por cada segmento de mercado.

La segmentación del mercado es una filosofía orientada al consumidor.

Segmentación simple y múltiple.

- ***Segmentación simple:*** Significa seleccionar como mercado meta un grupo homogéneo del total del mercado para satisfacer un segmento único que permite a una compañía penetrar en un mercado pequeño y adquirir reputación como empresa de expertos o especialistas en el mercado limitado. Puede introducirse en ese mercado con recursos limitados. El riesgo consiste en que el vendedor apuesta todo a un solo número. Si disminuye el mercado potencial el vendedor puede tener graves problemas.

- ***Segmentación múltiple:*** En esta, dos o más grupo diferentes de clientes potenciales se identifican como segmentos de mercado meta. Se desarrolla una mezcla de mercadotecnia por separado para obtener cada segmento; una compañía desarrollara una variedad diferentes del producto básico para cada segmento como parte de la estrategia de segmentación múltiple. Puede realizarse también sin cambios en el producto, con programas separados de mercadotecnia orientado a un segmento diferente del mercado.

Beneficios de la segmentación del mercado.

Una empresa pequeña con recursos limitados puede competir con efectividad en uno o dos segmentos de mercado; la misma empresa se vería en problemas si se dirigiera al mercado total. Puede diseñar productos que satisfagan la demanda del mercado empleando la estrategia de segmentación del mercado. Los medios publicitarios se pueden usar en forma más efectiva porque los mensajes de promoción y los medios escogidos para presentarlos pueden ser dirigidos más específicamente hacia cada segmento del mercado.

Condiciones para una segmentación efectiva.

Tres condiciones ayudan a la gerencia a cumplir su objetivo.

- Las características que se usan para clasificar a los clientes, deben ser mensurables, y los datos, accesibles. El "deseo de adquirir productos compatibles con la ecología" puede ser una característica útil.
- El segmento del mercado debe ser accesible mediante las instituciones de mercadotecnia existentes (canales de distribución, medios de publicidad, fuerza de ventas de la compañía, etc) a costo mínimo.
- Cada segmento debe ser suficiente grande para generar utilidades. Puede tratar a cada cliente como un segmento separado. La empresa no debe desarrollar gran cantidad de estilos, colores, tamaños y precios al segmentar un mercado.

Bases para la segmentación del mercado.

La norma única para esta segmentación es la razón por la cuál se compra un producto, entonces podemos definir dos tipos de consumidores: El Consumidor Final y el Usuario Industrial, al que podríamos llamar Consumidor Intermedio.

- Los consumidores finales compran o usan productos o necesidades confines no comerciales; es lo que se llama "Mercado de Consumo".
- Los Usuarios Industriales son organizaciones de negocio, industriales o de fines públicos, que compran productos o servicios para utilizarlos en sus propios negocios o para fabricar otros productos.

Bases para la segmentación de mercado al consumidor

La división simple del mercado total en segmentos del consumidor e industrias es un comienzo conveniente.

- **Personas con necesidades según su demografía:** Es la segmentación más obvia, pero la más complicada, por el número de variables que maneja. Podemos segmentar el mercado sobre bases demográficas como:
 - Distribución de la población regional.
 - Población urbana – suburbana-rural.
 - Edad.
 - Sexo.
 - Fases del ciclo de vida familiar.
 - Nacionalidad, educación, ocupación.

En el caso de México, la segmentación puede basarse en la distribución de los ingresos y la voluntad para gastarlo: nos lleva a la segmentación por el comportamiento de compra del consumidor.

Los principales factores determinantes son:

- Sociológicos, como: grupos culturales, clases sociales amplias y grupos pequeños, incluyendo la familia.
- Psicológicos, como: Personalidad, Actitudes, Beneficios deseados del producto.

El comportamiento del comprador no puede relacionarse con solo un factor de segmentación. La segmentación útil se desarrolla incluyendo variables de las bases mencionadas.

- Población distribución y composición: Las personas son el principal componente de un mercado. Deben analizar la distribución geográfica y la composición demográfica de la población, como primer paso para entender el mercado del consumidor.
- Población total y sus características generales: Este mercado total es tan grande y tan diverso en sus características, que debe ser analizado en segmentos. Ha habido

cambios significativos en los modelos de distribución de la población regional y urbana-rural. Las diferencias de mercado por edad, sexo estilos de vida y antecedentes étnicos representan un problema para los ejecutivos de mercadotecnia.

- **Distribución regional:** Es importante para el personal de mercadotecnia porque las diferencias locales repercuten en diferencias en la demanda de muchos productos. Las diferencias pueden estar relacionadas con el clima, las costumbres sociales y otros factores.
- **Distribución urbana, rural y suburbana:** la disminución de la población en el campo ha hecho que algunos expertos en mercadotecnia no tomen en cuenta el mercado rural. Este mercado, tanto el industrial para el equipo agrícola, como el del consumidor con aumento del poder de compra, es todavía muy grande. Los patrones tiene influencia considerables en el comportamiento de compra.
- **Grupo de edad:** segmentar el mercado de consumidores por grupo de edad es un enfoque útil en el mercado de muchos productos.
- **El mercado infantil (con edad escolar de 5 a 13 años) redonda de tres maneras en la mercadotecnia:**
 1. Los niños pueden influir en las compras de los padres.
 2. Los padres gastan cientos de millones de dólares en este grupo.
 3. Los niños hacen compras de bienes y servicios para su uso personal.

El mercado de los adolescentes es un mercado importante y difícil de conquistar. Los jóvenes no son todos iguales; el grupo de edad de 13 a 16 es ciertamente muy diferente del grupo de 17 a 20 años de edad.

El personal de mercadotecnia debe en entender a los consumidores jóvenes por el tamaño del mercado y porque sus miembros tienen una cantidad cada vez mayor de dinero para gastar. Son buenos consumidores de cassettes, automóviles, cosméticos, ropa, joyas, y otros productos.

- Mercado de adultos jóvenes (grupo de edad entre 20 y 39): De especial importancia porque a esa edad, normalmente, las personas comienzan sus carreras, se casan, fundan una familia y gastan gran cantidad de dinero.
- El grupo de personas de la sexta y séptima década de la vida. Este mercado maduro es grande y económicamente promisorio. Sus miembros están en la cúspide de su poder de compra y ya no tiene responsabilidades financieras con sus hijos. Este grupo comprende a las personas con más de 65 años; integrantes de este grupo de edad son prospectos lógicos para casa pequeña, de bajo costo, cruceros, viajes al extranjero, productos para la salud y cosméticos preparados especialmente para personas de edad avanzada.
- Sexo: Es una base muy complicada para la segmentación de mercados al consumidor. Muchos patrones tradicionales de compra se están rompiendo y el personal de mercadotecnia debe estar atento a los cambios que afectan a sus productos... actualmente los hombres compran alimentos y las mujeres compran gasolina.
- Ciclo de vida familiar: Los factores demográficos de sexo y edad tomados en forma aislada no son siempre para la segmentación de mercado, hay varias etapas diferentes en la vida familiar normal

Las siguientes son otras bases de segmentación demográfica:

- Los factores económicos, políticos y religiosos. En México, de norte a sur, es evidente la pluralidad étnica, misma que redundará en la variedad de necesidades y gustos de los habitantes. Esto es evidente en el valle de México y más claro en un municipio como Ciudad Nezahualcóyotl, pues las necesidades al sur del municipio son diametralmente opuestas a las necesidades del norte.

- Con un número mayor de personas que tiene nivel de educación más alto, por ejemplo, podemos esperar a ver cambios en la preferencia por los productos, compradores más exigentes y de mayores ingresos. La ocupación es un elemento muy significativo. Según su educación, las personas son diferentes por sus actitudes, intereses y otros factores de estilo de vida.
- Los consumidores con movilidad geográfica constituyen un segmento único de mercado, de tamaño considerable le esta comenzando a prestar atención donde muchos de estos consumidores tiene ingresos altos. Su movilidad los obliga a desarrollar nuevos hábitos de compra, a buscar nuevas fuentes de productos y servicios y desarrollar nuevas preferencias de marca.

Ingreso de los consumidores y su distribución.

Es el Potencial de Compra de las personas y se refiere a los Ingresos personales (ingresos por sueldos, salarios, dividendos, rentas, interés, negocios y profesiones, seguro social y actividades agrícolas), a la cantidad de que dispone el individuo para su consumo personal y el ahorro, y a la cantidad de ingreso personal disponible que queda después que los compromisos fijos y necesidades básicas

En México, para tener un análisis completo de ingresos, debemos estudiar las variaciones y las tendencias en la distribución de los ingresos entre las Zonas Económicas y entre ciertos grupos de población. Los datos regionales de ingreso son de utilidad para precisar el mercado específico al que quiere llegar la empresa. Los datos de ingresos de ciudades o de áreas urbanas internas pueden indicar la mejor ubicación de centros comerciales y sucursales suburbanas de tiendas del centro.

Patrones de gasto del consumidor

Los patrones de gasto no son los mismos de todas las familias. Los patrones varían en forma considerable, dependiendo del ingreso familiar, etapa en el ciclo de vida y otros factores se ven influidos por la etapa del ciclo de vida del consumidor. El personal de

mercadotecnia debe preocuparse por los contrastes en los factores de gasto en las etapas del matrimonio.

Naturaleza de la segmentación del mercado.

El mercado total de la mayor parte de los tipos de productos es demasiado variado (heterogéneo) para que los planeadores puedan considerarlo como una entidad individual y uniforme. Esta falta de uniformidad puede atribuirse a los hábitos de compra*, a la forma en que se utiliza el producto, a los motivos de la compra y a otros factores.

La Segmentación de Mercado es la herramienta con que cuenta el planeador para considerar en cuenta todas las diferencias posibles en los hábitos de consumo. Es el proceso de dividir el mercado heterogéneo total de un producto en varios segmentos, cada uno de los cuales tiende a ser homogéneo en todos los aspectos importantes.

En la estrategia de segmentación del mercado, una compañía puede diseñar productos que realmente correspondan a la exigencias del mercado. Así todos los recursos pueden emplearse mejor pues todos ellos pueden dirigirse de modo mas específico a cada segmentación del mercado.

Limitaciones de la segmentación de mercados.

Esta estrategia presenta algunas limitaciones respecto a los costos y la cobertura del mercado. Puede ser una actividad costosa en la producción y en la mercadotecnia de producción. Con la segmentación los gastos de la mercadotecnia aumentan en varias formas: los costos de el inventario total se elevan por ser preciso mantener inventarios suficientes de cada estilo, color, etcétera... los costos de la publicidad crecen porque tal vez se requieran diferentes anuncios para cada segmento. Los gastos administrativos crecen cuando la gerencia debe planear y realizar varios programas de mercadotecnia.

* El concepto de Los Hábitos de Compra sintetiza las necesidades y posibilidades de los consumidores.

Para reducir al mínimo las limitaciones e inconvenientes de la segmentación, debemos considerar algunos aspectos:

- El criterio de la segmentación debe ser medido y es preciso que la información sea accesible.
- El segmento de mercado debe ser accesible a través de las instituciones actuales de mercadotecnia con un mínimo de costo y pérdida de tiempo.
- Cada segmento debería ser lo bastante extenso para resultar rentable.

Base de segmentación de los mercados de consumidores.

Al aplicar estos criterios de segmentación hemos de señalar dos puntos. Primero, la conducta de comprar rara vez puede atribuirse a un factor de segmentación. La segmentación útil casi siempre se obtiene incluyendo variables basadas en diferentes criterios.

Segmentación psicografica: Tres bases comunes de la segmentación psicograficas de los mercados de consumidores son la estructura de la clase social, las características de la personalidad y el estilo de vida.

- La Clase Social ejerce una profunda influencia en su elección entre muchas categorías de productos.
- Característica de la personalidad. Los rasgos de la personalidad deberían constituir un buen criterio para segmentar los mercados. Las características de la personalidad plantean algunos problemas que reducen su utilidad en la segmentación el mercado. Esos rasgos suelen ser prácticamente imposibles de medir con exactitud en forma cuantitativa.
- Estilos de vida: El ser cauteloso, escéptico, ambicioso, adicto al trabajo o un imitador puede considerarse tanto un rasgo de la personalidad como características del estilo de vida. Los estilos de vida se relacionan con las actividades, intereses y opiniones.

Segmentación por estilo de vida es una útil herramienta de la mercadotecnia, presenta alguna de las mismas limitaciones propiedades de la segmentación hecha a partir de la características de la personalidad. Resulta difícil medir con exactitud el tamaño de los segmentos del estilo de vida en una forma cuantitativa.

El punto más importante que se debe observar es la interrelación entre dichos factores, en especial entre los caracteres demográficos.

Bases relacionadas con el producto.

Algunos especialistas de la Mercadotecnia tratan regularmente de segmentar sus mercados basados en las características de conducta del consumidor que están relacionadas con el producto.

La idea es que una compañía debería vender los beneficios del producto y no simplemente sus características físicas o químicas. Desde el punto de vista de los consumidores, en realidad están comprando los beneficios del producto y no simplemente el producto. El cliente querrá el beneficio y no el producto.

Para que la segmentación sea eficaz, hay que realizar dos tareas. Primero, una compañía ha de ser capaz de identificar los beneficios que el público busca en el producto o servicio. Una vez determinada estos beneficios individuales, la segunda tarea consiste en describir las características demográficas y psicograficas de los integrantes de cada segmento. Y así el vendedor se encuentra en Posición de lanzar un producto y un programa de mercadotecnia para llegar al segmento meta seleccionado.

4.2.2 Comportamiento del consumidor

Una vez que el mercado ha sido dividido en segmentos, debemos desarrollar una teoría del Consumidor que sirva como fundamento de los programas de mercadotecnia. Esto es, que nos sirva para colocar los productos y servicios que ofrece la Organización.

Las contribuciones de esta teoría han sido hechas por un bloque de profesiones que se complementan entre sí, pues la tendencia reciente es examinar todas las áreas del conocimiento para obtener percepciones adicionales. Desgraciadamente, la ventaja de este enfoque, a veces, es también su debilidad, al saturarse de teorías y al ser falto de síntesis pierde estructura

Estado del consumidor

Este es el análisis que se hace de dos aspectos principales de la naturaleza humana: la física y síquica.

Estado Físico: Las diferencias biológicas de los consumidores hacen una diferencia importante de las preferencias de los consumidores mientras que los aspectos síquicos tienen que ver con la reacción del consumidor ante los estímulos; este tema es muy extenso y requiere un análisis aparte.

Estado síquico: En principio, debemos anotar que el ser humano se diferencia de los animales por su avanzada y compleja habilidad mental. A través de su pensamiento, los seres humanos aprenden y perciben su exterior; se desarrollan las habilidades y cada uno de ellos despliega una serie infinita de percepciones propias. Estas incluyen motivación, percepción, aprendizaje y actitudes:

- **Motivación:** Un motivo es cualquier condición interna relativa estable de un organismo, que da como resultado cierto comportamiento dirigido hacia una meta. Aquí tenemos una clasificación basada en el conjunto de motivos que tiene un comprador para serlo:
 - Necesidades fisiológicas: Se refiere a las necesidades básicas del ser humano.
 - Necesidades de seguridad: Se refiere a un estado de seguridad y estabilidad en la vida del consumidor.

- **Necesidades de Cariño:** Si las dos necesidades anteriores han sido cubiertas, queda ahora la satisfacción de esta tercera, que se refiere a la necesidad de cariño, afecto y pertenencia; pues es muy importante para la mayoría de la gente.
 - **Necesidad de estimación:** Es una necesidad de respeto propio, el cual es proyectado hacia un motivo de estimación por parte de otros.
 - **Necesidad de actualización propia:** es la necesidad de expresarse haciendo cada quien lo que más le guste.
- **Percepción:** Aquí se refiere a la disposición para actuar , por lo tanto, además de un motivo, el consumidor necesita ser impulsado por un punto sensorial para producir comportamiento. La percepción es el proceso por medio del cual la gente detecta y clasifica los puntos sensoriales.

La importancia de este punto radica en el manejo que cada consumidor pueda dar a todas las influencias que recibe. Es por ello que hay que revisar tres puntos clave que afectan la respuesta del consumidor:

1. **Si no atrae la atención:** Abarca el reconocimiento del estímulo y la decisión de interpretarlo y clasificarlo.
 2. **Si tiene filtraciones de proceso de percepción selectiva:** Es el resultado de atraer el estímulo, en el cual los dos elementos clave son los motivos y las actitudes.
 3. **Si se clasifica como carente de importancia y es rechazada.**
- **Aprendizaje:** El aprendizaje se define como cualquier cambio en respuesta resultante de la experiencia. Ya hemos visto que el consumidor recibe estímulos y los filtra en un cuadro de motivos y actitudes. Estos estímulos, ya procesados, causan algún tipo de respuesta en forma de comportamiento. El proceso continúa, y el efecto acumulativo de las experiencias de comportamiento ocasiona cambios en patrones posteriores de comportamiento.

En resumidas palabras, los consumidores actúan, porque han aprendido.

- **Memoria:** Es la habilidad de los consumidores para retener y recordar la motivación que se le proporcione.
- **Actitudes:** Una actitud es un estado mental o sentimiento que establece una orientación básica a favor o en contra de objetos o individuos en particular. Induce una predisposición para comportarse en alguna forma.

4.2.3 Matriz Producto-Mercado

La noción de producto mercado estriba¹⁰ en que las empresas no pueden satisfacer las necesidades de todas las personas en forma homogénea, por el contrario lo que existe es la diversidad, dada por las condiciones sociales, culturales, económicas y problemas relacionados con los individuos. Por ello se hace necesario distinguir grupos de potenciales consumidores para un mismo satisfactor, a esto denominamos segmentación de mercado, que es una de las condiciones lógicas para el comienzo de alguna actividad económica.

Existen cuatro elementos clave para definir la estrategia de una empresa en este sentido:

- 1) Determinar los compradores a satisfacer
 - 2) Las ventajas buscada por los compradores
 - 3) Los competidores a controlar
 - 4) Las capacidades que es necesario adquirir y controlar
- **Consumidores:** son las personas que potencialmente adquieren determinado productos y servicios que se ofrecen a la venta o en forma gratuita (ideas, modelos, filosofías, información, etc.)

¹⁰www.gestiopolis.com

- **Clientes:** son aquellos compradores que adquieren algún bien en forma periódica desde el enfoque de la empresa o tienda donde se adquiere el producto.
- **Mercado:** Existen varias definiciones.
 - Lugar o ámbito donde se realizan transacciones comerciales de productos y servicios, y existen compradores y vendedores.
 - Es el segmento de compradores potenciales para determinado bien, o sea, la demanda hecha por determinado grupo de compradores de un determinado producto o servicio.
 - Mercado es un conjunto de compradores actuales y potenciales de un producto.
- **Empresa:** es toda persona que ejerce una actividad en relación de productos servicios con el fin de obtener ganancias y beneficios

4.2.4 Mercado Meta

La planeación de la Mercadotecnia de la Organización comienza con la decisión de sus metas de mercado. Una vez que se establecen las metas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica consiste en seleccionar y analizar los mercados meta de la organización. Un mercado meta es un grupo de clientes hacia el que la organización trata de orientar su esfuerzo de mercadotecnia.

Guías en relación con la selección de mercado

La primera es que los mercados meta deben ser compatibles con las metas y la imagen de la organización, una segunda guía consiste en relacionar las oportunidades de mercado con los recursos de la compañía. El mercado meta y la mezcla de mercado se desarrollan en relación con las metas de mercados.

Las empresas deben generar utilidades. Este punto, más o menos obvio, se traduce en una guía obvia de selección de mercados. La organización busca en forma consciente mercados que generen un volumen suficiente de ventas de bajo costo, para dar como resultado una utilidad. Las empresas hacen a un lado el factor de utilidades cuando

quieren conseguir mercados en gran volumen. La meta es aumentar solamente el volumen de ventas, en lugar de incrementar las ventas productivas. La compañía debe por lo general buscar un mercado donde el número de competidores y su tamaño sea mínimo. No debe entrar a un mercado saturado de competidores, a menos que tenga ventaja competitiva sobre las empresas existentes.

Factores de mercado por analizar.

Definimos el mercado como el grupo de personas con 1) necesidades por satisfacer; 2) dinero, y 3) disposición para gastarlo. Para seleccionar el mercado meta, la gerencia debe analizar estos tres componentes. El primero debe estudiarse analizando la distribución geográfica y la composición demográfica. El segundo se analiza mediante la distribución de ingresos y los de gastos para determinar "la buena disposición para gastar" y debe estudiarse para determinar el comportamiento de compra.

Medición de los mercados seleccionados

Para seleccionar su mercado meta, la empresa debe hacer estimaciones cuantitativas del tamaño del volumen de ventas en el mercado para el producto o servicio.

La gerencia debe preparar un pronóstico de ventas, normalmente para un periodo de un año. El pronóstico de ventas es la base para el presupuesto y para planear la operación a corto plazo.

Unificación del mercado.

Cuando la organización adopta la estrategia de unificación del mercado, trata su mercado total como unidad; cuyas partes se consideran semejante en sus características principales. La gerencia busca satisfacer a tantos clientes como sea posible. desarrolla un producto para todo el grupo; establece una estructura de precios y un sistema de distribución para su producto dirigido al mercado completo. ¿Cuándo es conveniente para una organización adoptar la estrategia de unificar el mercado? Cuando gran

cantidad de clientes en el mercado total tiene la misma opinión sobre las necesidades que satisface el producto. Se adopta un mercado unificado cuando se desea tener un solo grupo uniforme de compradores potenciales.

Las tres opciones son agregación (unificación) de mercados, concentración de un solo segmento y segmentación por segmentos múltiples.

- Agregación (unificación) de mercados.
- Agregación de mercados, llamada también de mercado masivo o de mercado indiferenciado. Esta es un mercado masivo y unificado cuya partes se considera semejantes en todos los aspectos fundamentales. La gerencia desarrolla a continuación una sola mezcla de mercadotecnia para llegar al mayor número posible de clientes en él. Es decir desarrolla un único producto para esta audiencia masiva.

La agregación de mercados es una estrategia orientada a la producción. Permite a una compañía maximizar su economía de escala en la producción, distribución física y promoción. Fabricar y comercializar un producto para un mercado significa series más largas de producción a costos unitarios más bajos. Los costos de inventario se reducen al mínimo cuando la variedad de colores y tamaños de los productos no existen o es muy limitada.

Esta estrategia casi se acompaña de la diferenciación del producto que es la estrategia en virtud de la cual una firma trata de distinguir su producto de las marcas que la competencia ofrece al mismo mercado agregado.

- Estrategia de concentración de un solo segmento: La estrategia de concentración de un solo segmento requiere seleccionar como un mercado meta un segmento homogéneo dentro de mercado total. Una mezcla de mercadotecnia se desarrolla después para llegar a él. Esta estrategia permite a una compañía penetrar en un mercado pequeño en profundidad y adquirir reputación como especialista o experto en ese mercado reducido.

El gran riesgo y limitación de la estrategia de un solo segmento residen en que el vendedor tiene todos los huevos en una canasta. Si ese segmento declina en el potencial de mercado, el vendedor sufrirá las consecuencias.

- Estrategia de segmentos múltiples, dos o más grupos de clientes posibles se identifican como segmentos del mercado meta. Después una mezcla de mercadotecnia se prepara para llegar a cada uno. Como parte de la estrategia de segmentación múltiple, una organización con frecuencia ideará una variedad del producto básico para cada segmento. Con una estrategia de segmentos múltiples normalmente se logra un mayor volumen de ventas que con la técnica de un solo segmento. La segmentación múltiple es además útil para una compañía que afronte una demanda estacional de su producto.

Pronóstico de la demanda de mercado.

Pronosticar la demanda de mercado significa estimar el volumen de ventas del mercado total de una compañía y el volumen de ventas que se prevé en cada segmento. Este paso requiere estimar el potencial total de la industria para el producto de la compañía en el mercado meta. Y después el vendedor deberá estimar su participación en el mercado total.

El requisito principal es preparar el pronóstico de ventas, es el fundamento de todos los presupuestos y planes operacionales de todos los departamentos de una empresa: mercadotecnia, producción y finanzas.

4.2.5 Nichos del Mercado

Un nicho es parte de la estrategia de enfoque y especialización. El enfoque empieza¹¹ con la selección de un nicho de mercado donde los compradores tienen preferencias o necesidades específicas. El nicho se puede definir por exclusividad geográfica, por

¹¹ Thompson, Arthur A (1992) Dirección y Administración Estratégicas

requerimientos especializados para el uso del producto o por atributos especiales del producto o por atributos especiales del producto que solo atraerán a los miembros del nicho. La base de un especialista frente a la ventaja competitiva es tener costos menores que los competidores al satisfacer el nicho del mercado o la capacidad de ofrecerles algo diferente de los otros competidores. Una estrategia de enfoque basada en el costo bajo depende de que existe un segmento de compradores cuyas necesidades sean más baratas de satisfacer comparadas con el resto del mercado. Una estrategia de enfoque basada en la diferenciación depende de que exista un segmento de compradores que exija al producto atributos únicos.

4.3 Perfil del Producto

El termino Producto, se refiere, no solo a un satisfactor físico sino también a cualquier cosa que se utilice por una empresa para proporcionar satisfacción al cliente. Un producto puede ser un satisfactor singular o un servicio, un grupo de satisfactores o un grupo de servicios, una combinación de producto y servicio o una combinación de varios productos y servicios.

- **Calidad**

La Calidad del Producto Final es la resultante de la calidad de todas las actividades que se desarrollan en la empresa, lo cual también abarca a su personal.

Hablando de calidad podemos resaltar sus características estas pueden ser: Un requisito físico o químico, una dimensión, una temperatura, una presión o cualquier otro requerimiento que se use para establecer la naturaleza de un producto o servicio. La calidad no tiene un significado popular de lo mejor en el sentido absoluto, industrialmente quiere decir, mejor dentro de ciertas condiciones del consumidor, ya que es él, quien en última instancia determina la clase y la calidad del producto que desea.

Teniendo en cuenta lo anterior la calidad de un producto puede definirse como:

“La resultante de una combinación de características de ingeniería y fabricación, determinante del grado de satisfacción que el producto proporcione al consumidor, durante su uso”.

Esta definición nos lleva a pensar en términos como confiable, servicial y durable, términos que en realidad son características individuales que en conjunto constituyen la calidad del producto. Al establecer lo que entendemos por calidad se exige un equilibrio entre estas características.

El termino calidad se puede emplear con diferentes acepciones como:

- Calidad de diseño o sea la conformidad entre lo que necesita o desea el cliente por un precio determinado y lo que la función de diseño proyecta.
- Calidad de concordancia o grado de conformidad entre lo diseñado y lo producido.
- Calidad en el uso o sea el grado en que el producto cumple con la función para la cual fue diseñado, cuando el consumidor así lo requiere.
- Calidad en el servicio Post - Venta o sea el grado con el cual la empresa le presta atención al mantenimiento, servicio, reclamos, garantías u orientación en el uso.

En general, tanto la primera definición utilizada como las siguientes están implicando respuestas al consumidor por lo que pago y actúan de diferente manera e intensidad según el tipo de producto que se este produciendo.

La Calidad debe entenderse como la capacidad de un producto para satisfacer definitivamente al cliente

- **Servicio**¹²

Dado que una empresa esta dedicada a otorgar satisfacciones al cliente, su trabajo no esta completo hasta que el cliente esté satisfecho. Es decir, una vez adquirido el producto, surge la necesidad de otorgar servicios al producto posteriores a la venta. Mientras más prolongado sea el periodo durante el cual se intenta que el producto

¹² Meyer, Jean (1981) Biblioteca Deusto de Dirección y Organización

proporcione satisfacción, es más probable que se ofrezca algún tipo de garantía y servicio.

Como sucede en la mayoría de los productos de consumo duradero, estos incluyen servicio posterior a la venta. Este proceso es importante para conservar al cliente y alentar en él las compras competitivas. Por tanto, su efecto al el éxito mercadotécnico a largo plazo logra que el servicio posterior a la venta sea parte vital del hecho de adquirir un producto.

- **Imagen:** Otro bloque del valor está dado por la imagen que se ofrece del producto, que tiene como propósito ayudar al cliente para que conozca, infiera y juzgue las ventajas del mismo, así como crear asociaciones que atraigan su interés o simpatía.

Esta dimensión es tan importante que puede hacer que un producto con un alto valor real (buena calidad y buenos servicios) pero con manejo de una imagen pobre, quede atrás de un producto con menor valor pero con una cuidada imagen; recuérdese que los clientes pagan por un valor percibido (valor real más imagen).

Así estas practicas pueden tener un servicio positivo y conducirlo a una mejor situación, o pueden servir para aparentar ventajas inexistentes y llevarlo al engaño.

El conjunto de instrumentos con que se cuenta, conocidos como señales de valor, es muy amplio, entre los cuales se encuentran los siguientes¹³:

- **Precio:** Los compradores y los vendedores se ponen de acuerdo sobre el precio de un bien de forma que se producirá el intercambio de cantidades determinadas de ese bien por una cantidad de dinero también determinada.

El precio de un bien es su relación de cambio por dinero, esto es, el número de unidades monetarias que se necesitan obtener a cambio una unidad del bien.

¹³ Stanton, William J. (1978) Fundamentos de Mercadotecnia

Fijando precios para todos los bienes, el mercado permita la coordinación de compradores y vendedores y, por tanto, asegura la viabilidad de un sistema capitalista de mercado.

- **Publicidad:** : Es cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios que hace un patrocinador identificado. Incluye: –Formas impresas difusión, exteriores, otros.
 - **Apariencia del Producto:** Se refiere al empaque, a los acabados del producto.
 - **Instalaciones:** Comprenden los edificios y demás estructuras utilizadas para el almacenaje y producción.
 - **Posición en el mercado:**
 - **Conocimiento :** El comprador se da cuenta del producto.
 - **Interés :** El comprador busca información y esta dispuesto a conocer más sobre el producto.
 - **Evaluación :** El comprador examina las ventajas del producto y decide si lo prueba.
 - **Prueba.** El comprador examina, ensaya o prueba el producto para determinar su utilidad.
 - **Aceptación :** El comprador acepta el producto y con ello espera atender su necesidad.
 - **Símbolos:** aire juvenil, atractivo sexual, alto mundo, lugar de origen...
 - **Asociaciones favorables:** interés por la niñez, deporte, ecología, arte, valores...
- **Posicionamiento**

Para poder lograr algo, en la sociedad de hoy en día, es preciso ser realista, de esta manera, el enfoque fundamental del posicionamiento, no es partir de algo diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; re ordenar las conexiones existentes. Las estrategias pasadas ya no funcionan en el mercado actual, hay demasiados productos, compañías y "ruidos".

La sociedad está sobre informada, y es por ello que se hace necesario un nuevo enfoque en publicidad y en marketing. En el mundo de la comunicación de hoy, el único medio para destacar es saber escoger, concentrándose en pocos objetivos, practicando la segmentación; esto es "conquistando posiciones".

La mente, como defensa contra el volumen de información que le llega, rechaza gran parte de ella, y sólo acepta aquello que encaja con sus conocimientos y experiencias anteriores.

La única defensa que tiene una persona en esta sociedad sobrecomunicada, es una **mente sobresimplificada**.

Solamente agregando horas al día, se puede hacer ingresar más información a la mente. Pero a pesar de que conocemos esta realidad, seguimos enviando más información a esa mente sobresaturada. Así no hay nada que ayude al cliente a que haga frente a la complejidad abrumadora de la información, y de allí, que el problema de la comunicación sea la comunicación misma.

La mejor manera de llegar a nuestra sociedad sobrecomunicada es el mensaje sobresimplificado: para penetrar en la mente hay que afilar el mensaje. Pero la solución al problema no hay que buscarla dentro del producto ni dentro de la propia mente; la solución del problema está en la mente del cliente en perspectiva. Como sólo una parte mínima del mensaje logrará abrirse camino, debemos desentendernos del emisor para concentrarnos en el receptor: concentrarnos en la manera que tiene de percibir la otra persona, y no en la realidad del producto.

Podemos utilizar la vieja fórmula de "el cliente siempre tiene la razón"; y aunque parezca cínico aceptar la premisa de que el emisor está equivocado y el receptor está en lo justo, no hay otro medio si se desea que el mensaje lo acepte la mente humana.

Al invertir el proceso, centrándose en el cliente en perspectiva y no en el producto, se simplifica el proceso de selección, aprendiendo conceptos y principios que pueden incrementar la efectividad de la comunicación.

4.3.2 Niveles del Producto

Una vez identificada la capacidad de una empresa para generar innovaciones estratégicas como una ventaja competitiva, sería de gran utilidad no considerar al producto como algo tan "evidente", sino dentro de una concepción más amplia en la que podemos distinguir hasta tres niveles diferentes como son:

- Esencial.
- Real.
- Aumentado.



El nivel de producto "Esencial" es el beneficio o servicio esencial percibido a obtener del producto. El producto "Real" está compuesto de varios elementos: las características y capacidades ofrecidas, la calidad y durabilidad, el diseño y estilo del producto, el embalaje, y la marca. Por último, están una serie de elementos de "apoyo" que

conforman lo que se conoce como el producto "Aumentado", que lo integran la asistencia del personal de ventas, los requisitos de entrega y el pago a crédito, y en productos muy técnicos, el consejo con relación a la instalación. Igualmente, se incluye el tipo de garantía, y el apoyo posterior a la venta en productos muy innovadores, técnicos o bienes de gran valor, y por último el servicio al cliente.

Teniendo en cuenta esta concepción de lo que es el producto, la empresa a la hora de llevar a cabo una innovación estratégica en mercadotecnia debería prestar atención a los tres niveles del producto y decidir en cuál de ellos innovar.

Para ello, tendrá que decidir también.

- ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- ¿Qué es lo que desean?
- ¿Cómo se pueden satisfacer sus deseos?

Al dar respuesta a estas preguntas la empresa debería de ser capaz de crear un nuevo valor para los clientes y situarse en una posición de privilegio respecto de sus competidores.

4.4 Diseño de la Estrategia Competitiva

El diseño de la estrategia competitiva descansa en el análisis de tres partes clave: la Industria, el Mercado y el Perfil del Producto. Estos son indicadores que nos sirven para definir la capacidad competitiva de la empresa. El análisis de estos tres elementos nos dará valiosa información al momento del desarrollo de la Estrategia competitiva.

4.4.1 Impulso Competitivo

Un tema que vale la pena considerar es de que lado nace la estrategia competitiva ó cual es el eje sobre al que debe girar su diseño, respecto a lo cual hay tres versiones:

- Buena parte de la literatura de los últimos años estaría del lado del mercado, al marcar que la base del éxito está dada por el conocimiento y satisfacción de los requerimientos del cliente.
- Por otro lado, al seguir la historia de muchas de las empresas triunfantes se detecta que deben gran parte de su avance al aprovechamiento y cuidado de su capacidad competitiva, lo que les ha permitido estar por sus rivales, lo que marcaría la primacía del análisis de la industria.
- Así mismo, en otros casos, los buenos resultados se derivan de la ideación afortunada de un producto que atrae la atención de los compradores

Esto quiere decir que en la formulación de la estrategia competitiva, no hay palanca o punto de partida único, sino que es algo variable que depende de la naturaleza de la empresa y el medio en el que se desenvuelve, con tres posibles caminos:

- **Impulso de la demanda:** Partiría de definir un mercado de interés y de estudiar sus necesidades, para sobre esta base diseñar un producto apropiado y alinear las capacidades de la empresa.
- **Impulso de la oferta:** Se analizará primero cuáles son los recursos y capacidades distintivos de la empresa, para de ahí, establecer qué productos se pueden manejar con ventaja y a qué mercado conviene dirigir la oferta.
- **Impulso del producto:** Todo el interés y toda la creatividad se orientarían a idear un producto atractivo, para luego valorar su viabilidad comercial y hacer su desarrollo productivo.

4.4.2 Estrategias de Producto Mercado

Ahora debemos analizar la posición relativa de la empresa dentro de su sector industrial¹⁴. El ubicarla allí determina si la utilidad de una empresa esta por arriba o por abajo del promedio del sector. Una empresa bien ubicada puede obtener tasas de rendimiento aceptables aunque la estructura del sector sea desfavorable y la utilidad promedio del mismo sea, por lo tanto, molesta.

La base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida. La repercusión de cualquier fortaleza o debilidad que posea una empresa - en esencia - está en función de su impacto sobre la industria en que participa. La ventaja competitiva de que goce la empresa, a su vez, surgen de la estructura del sector industrial.

Cada una de las estrategias genéricas implica una ruta fundamentalmente diferente para la ventaja competitiva, combinando la elección sobre el tipo de ventaja competitiva buscada con el panorama del blanco estratégico en el cual se llevará a cabo la ventaja competitiva. Las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación buscan la ventaja competitiva en un amplio rasgo de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja de costos (enfoque de costo) o diferenciación (enfoque de diferenciación) en un segmento estrecho. Las acciones específicas para implementar cada estrategia genérica varían ampliamente de sector a sector.

La noción que fundamenta el concepto de estrategias genéricas es que la ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia, y el logro de las ventajas competitivas requiere que la empresa haga una elección*.

- **Liderazgo en Costos:** La primera estrategia se refiere a el propósito que tienen cualquier empresa de ser el productor de menor costo en su sector industrial. Las fuentes de la ventaja en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector

¹⁴ Porter, Michael E. (1987) Ventaja Competitiva.

* Si una empresa quiere lograr ventaja competitiva, debe hacer elección sobre el tipo de ventaja que busca lograr y el panorama dentro del cual la logrará.

industrial; pueden incluir la persecución de las economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materia prima y otros factores.

Un líder en costo no puede ignorar las bases de la diferenciación. Un líder en costo debe lograr la paridad o proximidad en las bases de diferenciación en relación a sus competidores para ser un ejecutor sobre el promedio en su sector industrial.

La estrategia lógica del liderazgo de costo normalmente requiere que una empresa sea líder en costos, y no una de tantas luchando por esta posición; esto para evitar la rivalidad.

- **Diferenciación:** La segunda estrategia se refiere a la búsqueda de una empresa por ser la única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona una o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes y se pone en exclusiva a satisfacer estas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior.

Los medios para la diferenciación son peculiares para cada sector industrial. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores.

Una empresa que puede lograr y mantener la diferenciación será un ejecutor arriba del promedio en su sector industrial, si el precio superior excede los costos extra en los que se incurra para ser único. Por tanto, un diferenciador debe siempre buscar las formas de diferenciar que llevan a un precio superior mayor que el costo de diferenciar. Un diferenciador no puede ignorar su posición en costos marcadamente inferior. Así, un competidor intenta la paridad o la proximidad en costo, relativa a sus competidores, reduciendo el costo en todas las áreas que no afectan la diferenciación.

La lógica de la estrategia de diferenciación requiere que una empresa elija atributos en los que se diferencia de sí misma, y que sean diferentes a los de sus rivales. Una empresa debe ser única en algo o ser percibida como única si quiere un precio superior. En contraste con el liderazgo de costos, sin embargo, puede haber más de una estrategia de diferenciación exitosa en su sector industrial si hay varios atributos que sean ampliamente valorados por los compradores.

- **Enfoque:** La tercera estrategia descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de su sector industrial. El Enfocador selecciona un grupo o segmento de sector industrial y ajusta a su estrategia a servirlo con exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos elegidos, el Enfocador busca lograr ventaja competitiva en esos segmentos aunque no posea una ventaja competitiva general.

Esta estrategia tiene dos variantes. En el enfoque de costo una empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco, mientras que en el enfoque de diferenciación una empresa busca la diferenciación en su segmento blanco. Ambas variantes descansan en la diferencia entre los segmentos blanco del Enfocador y otros segmentos del sector industrial. El enfoque de costo explota las diferencias en el comportamiento de costos en algunos segmentos.

El seguimiento de más de una estrategia genérica implica, fundamentalmente, la creación y sostenimiento de la Ventaja Competitiva Necesaria. Pero de cualquier modo tiene muchos riesgos y posiciones encontradas. Normalmente una empresa debe elegir entre las opciones ya descritas, debido a que si la empresa pretende optimizar su estrategia para un enfoque no puede ser líder de costos o en diferenciación...

4.4.3 Posicionado a la Mitad

Una empresa está *Posicionada a la Mitad* cuando no posee ventaja competitiva. Una empresa que esté descrita en este concepto competirá siempre en desventaja porque cualquier Enfocador, diferenciador o líder de costo tendrá siempre mejor posición en

cualquier segmento. Una empresa de este tipo sólo obtendrá utilidades si las demás empresas también están en esta misma posición*.

El quedar atrapado a la mitad es la manifestación de la negación de la empresa a hacer la elección de estrategias adecuadas para competir. El quedar atrapado a la mitad aflige a todo tipo de empresas, quienes, a veces, comprometen su éxito por su prestigio o imagen.

Una empresa empaña su imagen cuando contamina la aplicación de estrategias genéricas con adornos no convenientes. Este problema se tiene una vez que algún Enfocador o diferenciador ha ganado su sector blanco e intenta deliberadamente elevar su potencial de venta mediante estrategias inadecuadas.

Esto lleva a una empresa a estar Posicionado a la mitad.

En lugar de comprometer su estrategia genérica, una empresa está con frecuencia en mejores circunstancias el encontrar nuevos sectores industriales en los cuales crecer y poder usar su estrategia genérica o explotar las interrelaciones.

En el ámbito de la Estrategia Competitiva el concepto "Aquí hay para Todos" solo esconde la mediocridad de una empresa.

4.4.4 Estrategias de Rivalidad

Si nuestra empresa quiere posicionarse en el mercado, debe observar las siguientes estrategias para lograr Ventaja Competitiva:

- **Ataques a los puntos fuertes de los competidores:** Esta estrategia es útil contra los rivales débiles. Consiste en obtener posición en el mercado superando a los competidores más débiles en sus áreas fuertes, obteniendo una posición definitiva.

* Si todas las empresas de la industria están posicionadas a la mitad, entonces nadie lo está, por lo que las condiciones en la

- **Ataques a los puntos débiles de los competidores:** Esta estrategia es útil contra rivales fuertes o débiles. Existen varios puntos que se pueden atacar:
 - Un mala posición geográfica.
 - Los segmentos descuidados por la competencia.
 - Atacar a los competidores que se queden atrás en cualquiera de las características que analiza la Cadena de Valores.
 - Atacar a los rivales que los clientes tengan en un mal concepto.
 - Atacar a los líderes de mercado que ignoren ciertos puntos de los clientes.

Respecto a estos dos puntos, debemos mencionar que los puntos débiles de una empresa nos ofrecen una oportunidad de triunfo mayores que los ataques a los puntos fuertes, siempre y cuando los débiles representen una vulnerabilidad importante y el rival se vea tomado por sorpresa y no pueda responder con rapidez.¹⁵

- **Ataque simultaneo en muchos frentes:** Esta estrategia tiene como fin desequilibrar al rival, distraer su atención y forzarlo a canalizar recursos para proteger todos sus frentes simultáneamente.
- **Ofensivas laterales:** Se trata de evitar los ataques frontales. La idea es maniobrar alrededor de los competidores y abrirse camino en el terreno desocupado.
- **Ofensivas de Guerrilla:** Es ocupar las armas de quien, por sus pequeñas dimensiones, no puede retar directamente a un gran rival. Existen varias maneras de lanzar un ataque de este tipo:
 - Atacar un segmento limitado y definido que este débilmente defendido por los competidores.
 - Atacar áreas donde el rival se haya esparcido demasiado, esparciendo al máximo sus recursos.

competencia son iguales y ninguna tiene ventaja competitiva.

- Efectuar ataques diseminados al azar contra los rivales líderes con tácticas ocasionales.

- **Estrategias de Apropiación:** las estrategias de apropiación crean una ventaja competitiva al colocar al agresor en una posición competitiva primordial a la cual no tienen acceso los rivales o frente a la cual se sienten desalentados y no la tratan de igualar.

- **La Mejor Estrategia:** La mejor estrategia siempre será ofrecer al cliente un producto o servicio mejor que el de la competencia a un precio más bajo. Para lograr esto, es decir, ser competitiva, la empresa debe observar los siguientes lineamientos:
 1. Transformar las restricciones del entorno en oportunidades para sí.
 2. Desarrollar sinergias entre las funciones y las actividades de la empresa.
 3. Evitar las pérdidas de rendimiento y productividad.
 4. La calidad en la gestión.
 5. Desarrollar ventajas competitivas basadas en costos o diferenciación.

4.4.4.1 A quien atacar

Al momento de incursionar en una industria, con el fin de lograr un Posicionamiento aceptable, hay una decisión estratégica al momento de elegir contra quien acometer.

- **Líderes de Mercado:** Con el único riesgo de perder, podemos lanzar ataques contra estos rivales cuando notamos un área de vulnerabilidad en el rival. Debemos considerar un triunfo cuando el retador simplemente crezca en el área donde el retado sea líder.

- **Compañías que ocupen un segundo lugar:** el riesgo en esta estrategia es bajo. Atacar a estos rivales constituye un acierto cuando los puntos débiles del rival constituye los puntos fuertes del retador.

¹⁵ Rothschild, William E. (1984) *La Sorpresa en la Estrategia Competitiva*

- Lucha contra empresas que están al borde de la quiebra: Se trata simplemente de debilitar aún más al rival para propiciar su salida definitiva del mercado.
- Pequeñas compañías locales y regionales: Es atacar al rival con capacidades más amplias.

Al elegir a quien atacar, la empresa atacante debe ajustarse a lo que su compañía hace mejor para atacar lo que los rivales hacen mal. En eso consiste la ventaja competitiva, que cuando la ha logrado, una empresa debe mantener.

La mejor forma de mantener la ventaja competitiva es bloquear los caminos de los rivales para preparar su defensiva; las opciones incluyen:

- Ampliar la línea de productos de la compañía para ocupar los vacíos vacantes que podrían tomar los retadores.
- Introducir modelos o marcas que concuerden con las características de los modelos que ya hayan hecho o pudieran hacer los retadores.
- Firmar acuerdos exclusivos con proveedores y distribuidores para que los competidores no puedan recurrir a ellos.
- Ofrecer a los proveedores y distribuidores importantes descuentos por volumen para desalentarlos de experimentar con otras empresas.
- Ofrecer capacitación barata o libre de costo al personal de los compradores para que sepan usar el producto de la compañía.
- Dificultar la posibilidad de que los competidores obtengan compradores que prueben sus marcas.
- Elevar la cantidad de financiación a los proveedores y compradores.
- Reducir los tiempos de entrega de las refacciones.
- Aumentar las coberturas de garantía.
- Patentar tecnologías alternativas.
- Proteger los conocimientos técnicos propios sobre los productos, tecnologías de producción y otras partes de la cadena de costos por actividades.

- Firmar contratos exclusivos con los mejores proveedores para bloquear el acceso de los rivales agresivos.
- Comprar reservas de recursos, anticipando a las necesidades, para que los competidores no tengan acceso a ellos.
- Evitar a los proveedores que también dan servicio a los competidores.
- Desafiar a los productos o prácticas de los rivales en los procedimientos reglamentarios.

Una buena estrategia es enviar señales a los competidores en cuanto a que las acciones agresivas serán respondidas con poderosas contraofensivas.

4.4.5 Estrategia Comercial

El término Mezcla de Mercadotecnia nos describe el resultado de los esfuerzos de la directiva empresarial para combinar de forma creativa actividades de mercadotecnia relacionadas y dependientes entre sí.

Al fin de lograr los objetivos de la empresa, el encargado de la mercadotecnia debe estar constantemente comprometido¹⁶ en la configuración de una mezcla de procedimientos y políticas de mercadotecnia. Esta mezcla debe alterarse y modificarse conforme aparecen nuevos problemas y cambios ambientales. Si bien la mezcla puede tener muchas facetas, las categorías básicas de elementos de la mezcla de mercadotecnia son: producto, plaza, precio y promoción. A estos elementos los conocemos comúnmente como las 4 Ps de la Mercadotecnia, a las cuales nosotros agregaremos, como lo hace Mintzberg, una R. Y en virtud de que toda posible actividad de mercadotecnia puede colocarse dentro de estas categorías, **Las 4 Ps de la Mercadotecnia más una R** constituyen un marco que puede utilizarse para elaborar un plan simple de mercadotecnia. La preparación de una estrategia de mercadotecnia requeriría la consideración de cada área mayor de la mezcla y quizá involucre la creación de estrategias dentro de cada categoría.

¹⁶ Stanton, William J. (1978) Fundamentos de Mercadotecnia

Debido a que estas variables de mezcla de mercadotecnia son manejables por los directivos, se les llama también variables controlables.

- **Producto:** Este término se refiere a lo que la empresa o lo que la organización no lucrativa ofrece a sus consumidores o clientes en perspectiva, sin importar que se trate de un artículo tangible, como un auto, o un servicio, como un viaje en avión o un beneficio intangible como sentirse segura una persona de que su aspecto es excelente.

Los clientes con gran frecuencia esperan de una organización más que un producto simple y tangible, la tarea de la gerencia de mercadotecnia es proporcionar una oferta completa, un "producto total", que incluya el servicio básico o mercancía, sino también todos los extra que van con ello.

El desarrollo y la planificación del producto implican cerciorarse de que los artículos y servicios que ofrecen poseen los atributos que los clientes desean. La estrategia de productos incluye actividades tales como seleccionar nombres de marca, diseño de empaque y formular garantías apropiadas y planes de servicio.

- **Plaza:** Esto se refiere a la forma de cómo los artículos llegan a la clientela, con que rapidez y en que condición, la transportación, al almacenaje, el manejo de los materiales y demás cosas semejantes son actividades de distribución física.

Debemos considerar que la organización se encuentra comprometida con el mercado en este sentido, pero que a veces no tiene la capacidad de conseguirlo. Es por ello que recurre a intermediarios y otros canales de distribución.

Un canal de distribución es la secuencia completa de organizaciones de mercadotecnia involucradas en hacer llegar un producto desde el fabricante hasta el consumidor final, siguiendo esta secuencia:

Fabricante → Mayorista → Detallista → Consumidor.

Donde el Fabricante es la organización que reconoce la Necesidad del consumidor y produce un servicio o artículo con materias primas, partes componentes o mano de obra para satisfacer tal necesidad. El Mayorista es el encargado de facilitar el producto entre el fabricante y el distribuidor del mercado final. El detallista es la organización que expende los productos que obtuvo del Fabricante o el Mayorista; los detallistas no producen ni consumen. El Consumidor Final es el individuo que compra y / o utiliza el producto para consumo personal.

- **Precio:** La cantidad de dinero o, en ocasiones artículos o servicios, que se entrega a cambio de alguna cosa. El precio es lo que se intercambia por el producto. Las estrategias y las decisiones de precio requieren fijar precios adecuados y vigilar con cuidado la competencia del mercado.
- **Promoción:** Es la Comunicación y todos esos medios que informan, recuerdan o persuaden al consumidor. La promoción proporciona información que estimula a los consumidores a responder.

La Relación: No existe una fórmula estándar para una combinación exitosa de estos elementos de mercadotecnia. Las mezclas varían de compañía a compañía y de situación a situación.

La mercadotecnia está siempre relacionada con el ambiente siempre cambiante y debe incluirse en la dinámica de la empresa, alterando constantemente sus enfoques y métodos según el mercado.

Capítulo 5

Estrategia Directiva

Si el Jefe está dotado de sabiduría, será capaz de reconocer los cambios de las circunstancias y actuar con presteza... y alcanzará la victoria captando, sin dudar, el momento oportuno.

Sun Tzu, El Arte de la Guerra 1:7 c

5.1 Unidad Estratégica de Negocio¹

Una vez que una empresa ha elegido sus procedimientos y sistemas para formular su estrategia a nivel directivo, debe decidir como poner en marcha este proceso. Casi siempre esta responsabilidad delega a los directivos de un nivel inferior (pues ellos conocen mejor la problemática operativa). Los componentes organizacionales a los cuales se delega la formulación de la estrategia operativa se llaman Unidades Estratégicas de Negocio.

El problema de una compañía consiste entonces en la forma en que va a dividirse en UEN. Contamos con los siguientes lineamientos para lograr una buena división de la empresa en UEN:

¹ Hofer, Charles W (1985) Planeación Estratégica

- Cada UEN debe contener el menor número posible de segmentos producto - mercado y debe haber entre ellas la menor duplicación posible para permitir una adecuada formulación de la estrategia de producto –mercado bien enfocada y
- La UEN debe ser de dimensiones pequeñas para que sea controlable por la dirección ejecutiva y la industrial.

La agrupación en UEN se logra por la analogía de mercados y sistemas de distribución a fin de reducir la complejidad conceptual para formular la estrategia.

Durante el establecimiento inicial de las UEN probablemente se necesita, por razones políticas y sociales, la orientación interna del proceso de agrupación que se acaba de describir; pero a la larga la reunión de segmentos Producto- Mercado en UEN también debe reflejar factores externos importantes, tales como la diferencias con la demanda y crecimiento del mercado, influencias gubernamentales, cambios operativos y demás.

Uno de los factores más importantes, aunque casi no se le considera, es la forma en que la competencia formula sus propias UEN y sus estrategias. El punto es que estas diferencias se deben estudiar para ver si los competidores están reforzando o descuidando algunos segmentos Producto – Mercado que la firma encuentra prometedores o viceversa. Entonces será posible determinar en qué forma se pueden aprovechar esas oportunidades o protegerse de esas debilidades. Este proceso puede sugerir cambios en la definición final de las UEN.

Una vez terminada la fase de definición de las UEN, debemos identificar las características y tendencias de la Industria a que se abocará cada una de ellas y también de los ambientes más amplios para identificar los principales recursos y destrezas con que se cuenta para enfrentarse a tales características y tendencias. Con este análisis se hace una valoración de la posición competitiva de cada UEN y del atractivo de la Industria en que compete.

Primero, al valorar el atractivo de la Industria y la posición competitiva es necesario diferenciar entre las UEN que compiten en todos los segmentos de sus respectivas industrias o en la mayor parte de estos y las que se concentran en un solo segmento particular de esa industria. La razón para hacer esta distinción es que existe una mayor posibilidad de inexactitud al evaluar el atractivo de la industria y la posición competitiva para las UEN del ultimo tipo.

4.2 Análisis de Portafolios

En el análisis de la posición competitiva se pueden utilizar los instrumentos que combinan variables que provienen tanto del análisis interno como del externo. Son las denominadas Matrices Estratégicas.

Las Matrices Estratégicas se pueden utilizar en aspectos relativos al análisis estratégico y para la evaluación y selección de estrategias.

Estas técnicas se utilizan normalmente en las empresas con varios negocios o diversificadas. Lo que una matriz busca es desarrollar un sistema efectivo de planificación corporativa con nuevos instrumentos de análisis.

Los modelos de matrices permiten analizar cada negocio dentro de un portafolios.

Las Matrices representan:

1. La posición de la empresa con respecto a la competencia, en los productos o grupos de productos considerados.
2. El interés que tiene la empresa por los productos o grupos de productos y la importancia que tienen en la cartera.
3. Como se asignan los recursos y
4. Como lograr una combinación adecuada.

La utilización de matrices estratégicas supone la existencia de UEN, que sería la unidad de planificación. Una UEN es la que se formula una estrategia específica, es un negocio que tiene un determinado número de productos relacionados entre sí, cuyos costos no se comparten con otros negocios.

Las matrices basadas normalmente en dos dimensiones estratégicas, están relacionadas con la posición competitiva de la empresa y el grado de atractivo en el sector en que opera. La diferenciación entre matrices está en la forma en que se miden las variables mencionadas.

Las matrices son instrumentos que permiten conocer el Portafolios (Llamada también Cartera de Negocios) de la empresa y su posición frente a la competencia, en un punto del tiempo, perdiendo su validez en el momento que las condiciones cambian. Por lo que es conveniente diseñar varias matrices para compararlas a través del tiempo.

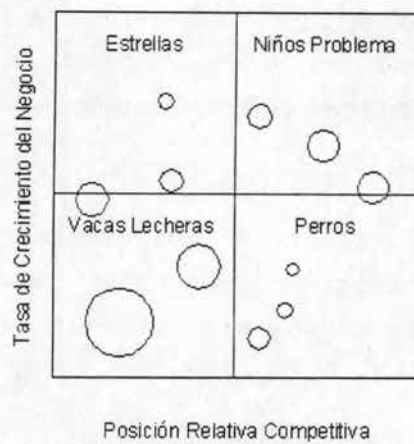
La utilidad de las matrices en la formulación de estrategias, es:

- Permite la adecuada asignación de recursos. Es posible la comparación de atractivo de inversión con las de otras UEN, basado en el atractivo del sector y la posición competitiva de las empresas.
- El análisis de la cartera aporta criterios para formular la estrategia
- Es un medio para establecer los objetivos de las unidades de negocio

Matriz de Boston

Para la Estrategia a Nivel Directivo las principales representaciones gráficas son matrices de carteras de negocios que ayuden a describir el ámbito de la firma. La más sencilla de tales matrices es un cuadro de cuatro casillas llamada Matriz de Boston².

² www.gestiopolis.com



<<Matriz de Boston, Desarrollada por la Boston Consulting Group>>

En esta matriz, cada negocio de la empresa aparece en función de las tasas de crecimiento de la industria en que compete y su relativa posición competitiva en esa industria (medida por su participación en el mercado) y el tamaño de cada círculo es proporcional a la magnitud del negocio respectivo.

- **Estrella:** Son líderes en mercado de alto crecimiento que ayudan a lograr objetivos de crecimiento.
- **Vacas de Efectivo:** Estas son muy rentables, pero bajas en rendimiento potencial. Pueden emplearse para apoyar productos a existentes o nuevos.
- **Niños Problema:** Dan un alto crecimiento potencial, porque están en mercados de alto crecimiento. Para que efectúe este crecimiento deben desarrollarse estrategias de apoyo de penetración en el mercado o desarrollo de productos.
- **Perros:** Son los candidatos más comunes para las estrategias de consolidación, a causa de un lento potencial de crecimiento y bajas participaciones en el mercado.

Esta matriz nos muestra cuales son los negocios que generan fondos y cuales los que los necesitan. La clave es cuanto representan unos y otros en la empresa diversificada y el resultado final entre ambos. Se indican las posiciones relativas de cada negocio dentro de la cartera. Las actividades de rápido desarrollo, requieren un flujo de capital constante que les permita ampliar su capacidad. Las actividades de crecimiento lento deben generar un flujo de caja positivo.

La cuestión es como una cartera de negocios es o no equilibrada. Una cartera equilibrada deberá tener suficientes "estrellas" para desarrollo de la empresa en el presente, "Niños problema" para el futuro más lejano; unas "vacas" para financiar las actividades actuales y unos "perros" que sólo deben mantenerse para lograr el equilibrio de la cartera.

Este modelo es útil para determinar las necesidades financieras en las empresas diversificadas.

La versión revisada³ de esta matriz cambia el nombre de las actividades de la siguiente forma:

- Vaca lechera es Negocios Fragmentados,
- Estrella es Volumen,
- Niños problema por Especialización y
- Perros por Unidades de Negocio Punto Muerto.

El razonamiento que siguen los autores es interesante. El Volumen de negocios genera una rentabilidad alta por una gran participación en el mercado y por las economías de escala. Los negocios fragmentados corresponden a sectores fragmentados. Las unidades de negocio Punto Muerto tienen baja rentabilidad porque su industria ofrece malas perspectivas

Las recomendaciones estratégicas se resumen en el cuadro siguiente:

³ Alvarez, Hector Felipe (1999) Fundamentos de Dirección Estratégica

Mantener o apoyar	Abandonar
<i>Negocios basados en el volumen</i> (Gran participación relativa de mercado)	Negocios Punto Muerto (Sin tener una participación relativa de mercado)
<i>Negocios basados en la especialización</i> (Mantenimiento de baja participación relativa en el mercado)	<i>Negocios fragmentados no rentables</i> (Sin tener la participación relativa del mercado)
<i>Negocios fragmentados rentables</i> (No enfatiza en la participación relativa de mercado)	

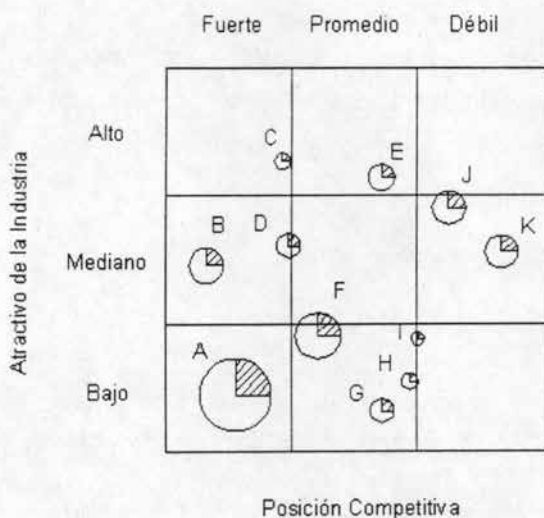
Matriz de General Electric⁴

Esta matriz es llamada también Matriz Atractivo de la Industria/ Atractivo de la Empresa.

Esta Matriz, de nueve celdas, se basa en las dos dimensiones del atractivo de la industria a largo plazo y en la fuerza empresarial/ posición competitiva. Ambas dimensiones de la matriz son una composición de varios factores y no de uno solo. Los criterios para determinar el atractivo a largo plazo de la industria incluyen la tasa de crecimiento y el tamaño del mercado, los requisitos tecnológicos, la intensidad de la competencia, las barreras de entrada y salida, las influencias cíclicas y de temporada, los requerimientos de capital, las amenazas emergentes y oportunidades industriales.

⁴ www.gestiopolis.com

Es una evaluación subjetiva basada en amplias posibilidades de oportunidades del entorno y amenazas que no puede controlar la Dirección. La posición de la empresa es una valoración subjetiva sobre como puede ser creada una amplia ventaja competitiva por una amplia posibilidad de fortalezas y debilidades de la empresa. Trata de determinar las perspectivas de cada UEN:



<<Matriz de General Electric>>

Para evaluar la posición competitiva, se debe tener en cuenta:

- La participación en el mercado;
- El crecimiento de las ventas en la empresa;
- Rentabilidad, margen por unidad;
- La imagen de la empresa;
- La política tecnológica;

Para evaluar el nivel de atractivo de la industria, se debe tomar en cuenta:

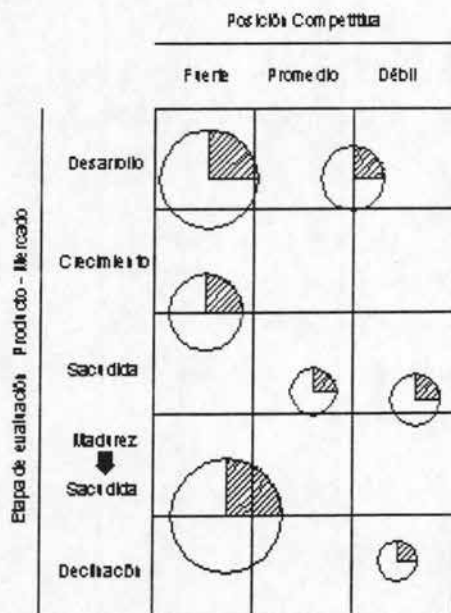
- El tamaño del mercado;
- El crecimiento del mercado;
- La cantidad de segmentos del mercado;

- La conformación de la competencia;
- Las barreras de entrada para nuevos competidores;
- Desarrollo tecnológico

El análisis del sector permite determinar el atractivo de la industria. El análisis interno de la empresa permite evaluar la posición competitiva de ésta.

Para llegar a una medición formal y cuantitativa del atractivo a largo plazo de la industria, se asignan ponderaciones a las mediciones seleccionadas, con base a su importancia para la gerencia corporativa y su papel.

Matriz basada en el Ciclo de Vida⁵



<<Matriz de Cartera de Evolución Producto Mercado; Desarrollada por Charles W. Hofer>>

⁵ Hofer, Charles W (1978) Planeación Estratégica

Esta matriz nos permite identificar mejor un tipo de empresa en proceso de convertirse en ganadora. Es una Matriz de 15 celdas creada por Hofer. En ésta, las empresas se grafican en términos de la etapa de evolución de la industria y la posición competitiva. Los círculos representan las dimensiones de las industrias participantes y las "rebanadas" denotan la participación del negocio en el mercado.

5.3 Estrategias de crecimiento, diversificación y retirada

a) **Estrategias de crecimiento** : Las estrategias de crecimiento tienen por objeto mantener la actual posición competitiva de la firma en mercados de muy rápida expansión, tales estrategias muestran normalmente dos características igualmente importantes:

1. La adquisición de los recursos necesarios para crecer en el mercado de modo que el negocio pueda mantener su posición corriente y
2. El desarrollo de nuevas armas competitivas que el negocio va a necesitar para competir efectivamente cuando el crecimiento empiece a hacerse más lento y comience el sacudimiento.

Por desgracia muchas compañías solo se concentran en la primera de estas dos tareas. Sus esfuerzos para mantener su posición durante la etapa de crecimiento se pierden a menudo porque no están preparadas para las distintas clases de competencias que ocurren durante el periodo de sacudimiento.

La falta de enfoque en el desarrollo de destrezas estratégicas es comprensible. Ocurre principalmente porque las tasas de crecimiento exigen que la nueva firma destina la mayor parte de sus esfuerzos a conseguir nuevos recursos. Gran parte del tiempo de la administración tiene que dedicarse a obtener nueva financiación por endeudamiento o aumento de patrimonio, ya que son muy pocas las firmas que pueden generar internamente flujo de caja suficientes para financiar sus requisitos de capital de trabajo

y de activos fijos durante tales periodos. Un tiempo adicional de la administración tiene que destinarse a la construcción de plantas nuevas, la expansión de bodegas y a aumentar el personal de ventas y demás.

Por consiguiente, es poco el tiempo de la administración y son pocos los recursos financieros disponibles para estudiar y desarrollar los diversos tipos de recursos organizacionales y destrezas que el negocio necesita para sobrevivir en el periodo de sacudimiento. Por otra parte, es muy natural tratar de construir sobre las fuerzas que han producido el éxito en el pasado, en efecto, con frecuencia es muy difícil hacer otra cosa porque los individuos que crearon el negocio no tienen la perspectiva necesaria para advertir sus propias debilidades o las nuevas condiciones.

A pesar de todo, es necesario crear nuevas destrezas para que el negocio tenga éxito en el futuro. Esta tarea se cumple más fácilmente en las UEN de firmas con experiencia en la administración de nuevos negocios en las primeras etapas de la evolución del producto – mercado, ya que los recursos financieros y las amplias destrezas gerenciales y de área funcional necesitan tales UEN son suministradas generalmente por la administración o personal sacadas de las UEN más experimentadas de la firma.

Los negocios de una sola línea de producto no disponen de tales recursos, pero si de tales sustitutos. Por ejemplo, las destrezas de selección acertada de su junta directiva. De igual modo, algunas de las destrezas de área funcional que se necesitan se pueden obtener contratando personal que ya haya tenido experiencia en firmas que recientemente hayan pasado por la etapa de sacudimiento o que están en la etapa temprana de la madurez en la evolución del producto – mercado. Estas destrezas también pueden obtenerse mediante adquisiciones horizontales, aun cuando hay que tener cuidado en esos casos de asegurarse de que las destrezas y recursos de la firma adquirida completen y no dupliquen los de la firma adquirente.

Si bien es necesario prepararse para el sacudimiento futuro durante la etapa de crecimiento no se debe gastar demasiado tiempo en estas actividades, pues se corre

peligro de descuidar las necesidades actuales de tal punto que la firma sufra una pérdida grave de posición competitiva antes que llegue a ocurrir el sacudimiento.

b) Estrategias de Diversificación

- **La Diversificación (o Concentración) Horizontal:** La idea general de una estrategia de este tipo, comparada con la especialización, consiste en extender la gama de los productos y servicios que la organización ofrece, agregando, si llegará el caso, aquellos productos cuya tecnología sea una novedad para la organización, pero proponiendo ese conjunto ampliado al mismo mercado de antes.

Hay diversas razones, susceptibles de justificar esta evolución:

- Extender la propia actividad, usando un producto que se muestra prometedor.
- Tener un equilibrio mejor, no dependiendo exclusivamente de una especialidad.

Hay que considerar que los esfuerzos quedarán muy reducidos porque el mercado seguirá siendo el mismo. La organización ha ganado un poco de amplitud gracias a un esfuerzo limitado que se ha visto forzada, en buena lógica a llevar a cabo.

- **La Diversificación (o Integración) Vertical:** Integrar consiste en tomar posición anterior o posterior a su propia actividad. Si es en la fase anterior, esto significa que la organización en cuestión se interesa por proveerse a si mismo sus necesidades. El segundo caso supone que la organización se interesa por proveerse a si misma también de servicios.

Hay numerosas motivaciones susceptibles de explicar la integración:

- Necesidades técnicas.
- La reducción de costos.

- La integración puede resolver necesidades de aprovisionamiento.
- Al ser una manera de desarrollo, la organización resistirá mejor a los competidores.

Semejante estrategia únicamente es posible para algunas organizaciones, dedicadas a actividades específicas, como el sector textil, la química, la metalurgia...

- **La Diversificación Concéntrica:** La estrategia de diversificación concéntrica representa, en cierta manera, una generalización de la diversificación horizontal. Se opera de dos modos:
 1. La Organización busca, para una gama de productos dados, mercados análogos y nuevos.
 2. Sucesiva, o conjuntamente, la Organización presenta, al mismo mercado, productos y servicios novedosos.

Hay numerosas ventajas que se atribuyen a esta estrategia:

- Amplias posibilidades de desarrollo
 - Procura, además de cierta seguridad diversificar los riesgos inherentes a los mercados y a los productos.
- **El Conglomerado:** Aquí nos referimos a un grupo muy ampliamente diversificado que se dedica a unas actividades independientes, diferentes las unas de las otras. Entre sus diversas ramas, puede haber, por lo tanto, las máximas diferencias de mercado y tecnología. Es una estrategia abierta a todos los puntos cardinales, a todas las posibilidades e intenciones.

El conglomerado se define por un conjunto de acciones, definida por la vocación financiera de la organización. El Conglomerado tiene las siguientes características:

- Un rápido crecimiento, por la vía externa.

- La seguridad que resulta de la diversificación, llevada aquí a su punto máximo.
 - Una mayor movilidad del capital.
 - La condición de intercambiables que tienen los diferentes miembros del conglomerado, en base a las decisiones de los directivos.
 - El crecimiento del conglomerado se hace aprovechando recursos externos, mediante un financiamiento que no interesa a los recursos internos de la empresa.
-
- **El Congenérico:** Aquí se trata de varios sectores enlazados comercialmente y ligados de manera estrecha
 - Se opone, pues, al conglomerado, en la medida en que tiende a justificar, dentro del plano de lo comercial, las diferentes adquisiciones que se ha podido realizar.
 - Parece, aparentemente más amplio que el conglomerado, pues su vocación es más amplia

Por encima de las ventajas escritas, hay que anotar que el Conglomerado tiene la capacidad de agrupar lazos comerciales entre distintos sectores y genera relaciones múltiples; creando así, mayor fortaleza y diversificación.

Desgraciadamente, tenemos algunos problemas en cada una de las estrategias anteriores, aquí describimos algunos:

- La especialidad puede quedar superada por la evolución del mercado.
- Los problemas planteados por una estrategia de diversificación horizontal, son análogos a los planteados por la especialización, a la par que resultan menos cruciales.
- El peligro principal de la integración se deriva de que cualquier evento negativo repercutirá en todo el conjunto: no hay por lo tanto ni aislamiento ni asociación de compartimentos; la seguridad no está bien.

- La diversificación plantea algunos problemas:
 - No funciona adecuadamente sino en empresas que hayan alcanzado un tamaño respetable., que le permita asignar recursos a cada punto novedoso.
 - El fracaso, debido al compromiso con mercados novedosos.
- c) **Estrategias de retirada:** El propósito de estas estrategias es generar el mayor flujo positivo de la caja posible y al mismo tiempo irse retirando deliberadamente del negocio. Las razones principales para pesar en estas

medidas son una combinación de débil posición competitiva y bajo atractivo de la industria. El retiro debe hacerse mientras la firma pueda todavía influir en los resultados, porque si no se hace esto, el negocio perdedor consumirá a la larga los recursos de la firma.

La práctica es realmente difícil tomar la decisión de cerrar un negocio porque se presentan millares de argumentos para no cerrarla. Estos van desde aquellos en que se describe las contribuciones que el negocio ha hecho a la firma en el pasado hasta los que sostienen que en el futuro darán una milagrosa marcha atrás. Algunos de estos argumentos tienen mérito, por lo general solo sirven para prolongar lo inevitable, a veces a gran costo.

En general, hay dos maneras de que una firma pueda retirarse con éxito de un mercado:

- 1) Ordeñar el negocio, retirándole todas las inversiones, como no sean las absolutamente indispensables o
- 2) Retirarse temprano del negocio, ya sea despojándose de él o suspendiendo operaciones. Claro está que una firma podría tratar de invertir el proceso de declinación mediante el aumento de la inversión en actividades de mercadeo, o continuar sus niveles pasados de inversión y retirarse tarde.

Pero no sabemos de un caso en que tales estrategias hayan tenido éxito.

Para las estrategias de ordeñar, las tres acciones más típicas son:

- Reducción de costos y gastos,
- Reducción de activos y
- Poda de producción.

Las áreas de posibles reducciones de costos y gastos se pueden identificar por una combinación de análisis de sensibilidad y variabilidad, por análisis de paridad "RSI", o mediante una investigación de la estructura de costos de la industria. Las áreas de posible reducción de activos, también se pueden identificar con los mismos instrumentos. Algunas áreas típicas y que se puede hacer economía solamente de equipo ocioso, el abandono de clientes cuyos plazos de cobranza sean más largos de lo normal y la poda de productos que tienen márgenes más bajos que el promedio y sin embargo requieren altos inventarios.

En general los productos que son candidatos para la poda que se puede identificar mediante una completa asignación de costos para todos los gastos. Durante tales cálculos es necesario estimar el grado en que el abandono de un producto pueda causar pérdida de venta de otros artículos, y los gastos fijos que continuarán después de que el producto se haya abandonado. Una vez que se identifique un producto para candidato a la poda debe hacerse un último esfuerzo para salvarlo, ya sea mediante reducción de costo o activos, o mediante aumento de precios, puesto que hay muchos ejemplos de productos que han seguido vendiéndose durante muchos años después de que se les ha retirado todo apoyo promocional y se les ha aumentado sustancialmente los precios.

En cambio para productos que tienen márgenes brutos muy bajos o costos fijos muy bajos, es sumamente difícil rebajar los costos o subir los precios lo suficiente para mantenerse por encima del punto de equilibrio. En estas circunstancias es por eso más deseable retirarse temprano del mercado y concentrarse en productos y mercados de

mayor potencial. Algunos sostienen que un retiro temprano permite a los competidores hacer más dinero en esos mercados de lo que ganarían de otro modo.

5.3.1 Ampliación de Negocio

La Estrategias de ampliación de negocios consiste en dar crecimiento a la Firma, sin que por ello, esta pierda su esencia⁶.

- **Penetración del Mercado:** Se busca aumentar las ventas o la participación del producto actual en el mercado actual, lo que no supone contar con un producto competitivo y un buen mercado, (no saturado o en crecimiento), en estas condiciones la clave del éxito esta del lado de la mercadotecnia, en particular de la promoción y de la fuerza de ventas.
- **Desarrollo del Mercado:** Consiste en introducir el producto actual en nuevos mercados, lo que implica contar con un producto y visualizar un mercado atractivo que pueda ser abordado, el éxito depende del acceso a buenos canales y del desarrollo de la logística de distribución de la empresa.
- **Desarrollo del Producto:** Se trata de aumentar las ventas en el mercado actual mejorando el producto actual o ampliando la variedad del mismo, en respuesta a las exigencias de la demanda, a cambios tecnológicos o a la presión de la competencia.

El éxito está en función del conocimiento del mercado y la habilidad para desarrollar el producto.

- **Integración Horizontal:** La estrategia horizontal es⁷ un concepto de grupo, sector o empresa basada en la ventaja competitiva, no en consideraciones financieras. Las estrategias corporativas basadas solamente en campos financieros proporcionan

⁶ Fuentes Zenon (2002) Las Armas del Estratega

una justificación eludible para la empresa diversificada. Además, los beneficios de estas estrategias son temporales. Sin una estrategia horizontal, no hay un razonamiento convincente para la existencia de una estrategia diversificada, porque hay poco más e un fondo mutuo. La estrategia horizontal es la esencia de la estrategia corporativa.

La importancia de la estrategia horizontal radica en los siguientes puntos:

- La filosofía de la Diversificación está cambiando a una atención de las UEN que encajan en otras fracciones importantes de las empresas.
- El Énfasis esta cambiando el desarrollo del desempeño al mejoramiento de la estructura competitiva.
- Aumenta la competencia en muchos puntos de diferentes empresa.
- El cambio tecnológico esta proliferando las interrelaciones y las hace más accesibles al derrumbar barreras entre los sectores industriales y los une*

Reconocemos dos tipos de relación horizontal entre los negocios de una empresa:

1. **Relaciones Tangibles:** Surgen de las oportunidades de compartir actividades en la cadena de valor entre unidades de negocio relacionadas, debido a la presencia de elementos y factores comunes.

Este tipo de relaciones llevan a la ventaja competitiva si el compartir baja los costos o aumenta la diferenciación lo suficiente para exceder los costos de compartir.

2. **Relaciones Intangibles:** Implican la transferencia de experiencias y conocimiento entre cadenas de valor separadas. Los negocios que no pueden compartir actividades pueden ser similares en términos genéricos.

⁷ Hofer, Charles (1978) Planeación Estratégica

* Consideramos que ⁸ el factor de la globalización y la estandarización es muy importante. Conceptos aceptados posterior y mundialmente a la edición consultada.

Este tipo de relaciones nos llevan a la ventaja competitiva por medio de la transferencia de habilidades genéricas o de conocimiento sobre como administrar un tipo particular de actividad o hacerla más exclusiva.

3. **Relaciones de competidor:** Surge de la existencia de rivales que realmente o potencialmente compiten con una empresa en más de un sector industrial. Estos competidores en puntos múltiples necesariamente eslabonan a los sectores industriales, debido a que las acciones hacia ellos en un sector industrial pueden tener implicaciones en otros.

El compartir una actividad de valor llevará a una ventaja en costo importante si implica una actividad que representa una fracción importante de los costos o de los activos operativos y el compartir baja el costo de desempeñar la actividad. El compartir aumentará significativamente la diferenciación en la que el compartir aumenta la exclusividad de la actividad o reduce el costo de ser único.

Así el compartir lleva a una ventaja competitiva.

5.3.2 Integración Vertical

La empresa que realiza todas sus actividades para la producción o comercialización de un determinado producto o servicio, desde la obtención de los insumos básicos hasta su entrega al cliente, esta totalmente integrada⁸. Este criterio fue el que creo la imagen de empresas muy grandes físicamente en las cuales se desarrollaban todos los procesos productivos. Esta criterio esta en discusión en la actualidad. La integración vertical está incluida en el concepto más amplio de la diversificación, ya que supone que una empresa emprende una nueva actividad, pero dentro de su cadena de valor con las cadenas de valor relacionadas horizontalmente.

⁸ Alvarez, Hector Felipe (1999) Fundamentos de Dirección Estratégica

Cuando una empresa decide adoptar una mayor integración vertical, esta decidiendo que emprenderá actividades que en otro caso habrían sido cubiertas mediante una operación de mercado en la cual la empresa hubiese actuado, ya sea como cliente o como proveedor. La empresa entra en actividades relacionadas con el ciclo de producción, convirtiéndose en su propio proveedor o cliente; la integración es, hacia atrás o hacia delante.

La empresa que se integra verticalmente tiene que desarrollar nuevos conocimientos, capacidades y habilidades.

Las razones para integrarse verticalmente son:

1. La reducción en costos de fabricación o distribución de los productos actuales, a través de diferentes mecanismos:
 - Las economías de escala, la integración vertical aumenta el volumen producido o vendido.
 - La reducción de inventarios intermedios de partes, conjuntos o productos terminados cuando la capacidad operativa es más eficiente que en relación con otros proveedores.
 - La reducción de los coordinadores internos de la empresa son menores que en relación con los proveedores.
 - La reducción de los costos de control que supone, generan los proveedores y los clientes.
 - La eliminación de los costos de transacción.
 - La eliminación de los intermediarios en la producción y distribución.
2. La integración vertical, en el largo plazo, puede mejorar la posición competitiva general y reducir los riesgos de la empresa.
3. La integración vertical, para muchas empresas en desarrollo, en el largo plazo, es imposible si no hay una integración total a los efectos de dominar las fuentes de abastecimiento o los mercados de consumo.

4. La integración vertical permite el mejor uso de los recursos existentes que pueden ser compartido.
5. La integración vertical le permite a la empresa incorporar para sí el margen con el que se beneficiaba el proveedor o el cliente, lo que mejora la rentabilidad de la empresa.
6. La integración vertical permite fortalecer la estrategia de diferenciación de la empresa.
7. La integración vertical aumenta el poder de la empresa en un sector.
8. La integración vertical puede proteger la tecnología avanzada, base de una empresa.
9. La integración vertical confiere a la empresa la capacidad de incrementar el poder en su sector.
10. La integración vertical puede apoyar la estrategia de calidad de una empresa.

La integración vertical no es neutra para la empresa que adopta esta estrategia. Todas las ventajas pueden ser eliminadas por desventajas que deben ser consideradas:

1. Un des balance de las capacidades de la empresa puede limitar la disminución de costos, en especial cuando hay un exceso de capacidad instalada.
2. La reducción de la flexibilidad se produce cuando los cambios tecnológicos convierten los productos y la tecnología en antiguos u obsoletos.
3. La dificultad de integrar las diferentes especialidades, en razón de las habilidades directivas y las diferentes culturas que suponen cada una de ellas.
4. El aumento del riesgo global de la empresa.
5. La integración vertical puede provocar la disminución de la rentabilidad global de la empresa.
6. El aumento del tamaño y la complejidad de la organización aumenta los costos operativos.

5.4 Estrategias de Articulación

Aquellas empresas que se concentran en un negocio tienen la ventaja de que existe una menor ambigüedad⁹, al dirigir su atención a un propósito único, aunque a la vez corren el riesgo de que el mercado pierda atractivo o de que algún cambio imprevisto les reste fuerza, afectándolas en su totalidad.

En cambio, las firmas que intervienen en distintos negocios tienen un panorama más amplio de oportunidades y la posibilidad de distribuir riesgos, así como la ventaja de compartir recursos y habilidades.

Pero una cosa es abrirse en varios negocios y otra hacer realidad tales beneficios, además de que existe el riesgo de dispersarse y perder identidad. Dejando de hacer algo bien para terminar haciendo muchas cosas mal.

Por tanto, se convierte en un trabajo fundamental de una firma diversificada el identificar, fortalecer y explotar los enlaces pertinentes para lograr una fuerza de conjunto, cuidando no entorpecer el trabajo y desviar el sentido de los distintos negocios.

Ahora bien, en el mundo actual esta búsqueda de enlaces no se limita a aquellos negocios sobre los que se tiene un control total, sino que se extiende a negocios ajenos, lo que lleva al interesante tema de las alianzas estratégicas.

5.4.1 Alianzas Estratégicas

Las alianzas estratégicas son¹⁰ acuerdos de cooperación entre empresas, que van más allá de los tratos normales efectuados entre una compañía y otra pero que no llegan a

⁹ Fuentes Zenon (2002) *Las Armas del Estratega*

¹⁰ Alvarez, Hector Felipe (1999) *Fundamentos de Dirección Estratégica*

constituir una fusión o una sociedad total. Una alianza puede incluir esfuerzos comunes de cualquier índole. Mediante alianzas estratégicas, las compañías de una misma industria las empresas pueden competir sin perder su identidad.

Las compañías forman alianzas por razones estratégicas: obtener una economía de escala en la producción y la mercadotecnia, llenar huecos en su experiencia técnica y de fabricación, conseguir acceso al mercado...

Sin embargo, las alianzas tienen sus peligros. La coordinación eficaz entre las compañías independientes cada una con sus diferentes motivos y tal vez objetivos conflictivos, es una tarea desafiante que requiere varias reuniones de mucha gente durante un periodo de tiempo considerable para delimitar qué se va a compartir, qué continuará perteneciendo a cada compañía y cómo funcionarán los acuerdos cooperativos. Los aliados quizá tengan que vencer barreras culturales y de idioma, desconfianza y susceptibilidades. Después de un inicio prometedor las relaciones se puede enfriar, y es probable que nunca se materialicen los beneficios que se habían esperado. Sin embargo, el peligro más serio es la dependencia de alguna otra compañía.

Las alianzas estratégicas son útiles como forma de transición para combatir la desventaja competitiva en ciertos mercados; rara vez, si no es que nunca, se pueden tomar como base para crear ventaja competitiva.

Capítulo 6

Estrategia Operativa

Por doctrina entiendo la organización, la autoridad, la promoción de los oficiales al rango conveniente, la vigilancia de las vías de aprovisionamiento y el cuidado de atender las necesidades esenciales del ejercito... de tal forma que el pueblo este en armonía con sus dirigentes, de forma que los seguirá por la vida y la muerte, sin temer a la muerte.

Sun Tzu, El Arte de la Guerra 1: 8, 4

6.1 Efectividad Externa contra Efectividad Interna

A diferencia de los seres vivos, las organizaciones pueden planear y llevar a cabo los cambios en su carácter y estructura fundamentales. Estos cambios pueden ser de dos tipos:

1. Los que afectan la relación entre la empresa y su entorno y
2. Los que afectan la estructura interna y actividades operativas de la empresa.

Los cambios que se relacionan con el ambiente afectan la efectividad de la organización en mayor grado que los cambios de operación interna, los cuales por lo general influyen más en la eficiencia.

La Eficiencia ó Efectividad Externa se define¹ como El grado en que el producto real del sistema corresponde al producto deseado, en tanto que la Eficacia ó Eficiencia Interna se define como la razón de los productos reales a los insumos reales.

Hofer & Schendel, citando a Peter Drucker, explican con sencillez la postura que se debe elegir si una empresa se encuentra en la disyuntiva de elegir entre Eficiencia y Eficacia: Es más importante hacer las cosas que se deben hacer que hacer bien las cosas.

Gran parte de los recursos de una empresa se pierde en intentos destinados a hacer las operaciones cotidianas tan eficientes como sea posible. Una de las principales razones para ello es que la ineficacia puede retardar gravemente el desempeño de la organización en conjunto. En efecto, si no se concede el tiempo y la atención suficientes a mantener la eficiencia, la organización fracasará. Sin embargo, dice nuevamente Hofer, el éxito a la larga y la supervivencia de las organizaciones depende mucho más de la relación de la organización con el entorno que de mejoras en su eficacia.

De modo que si una organización es más eficiente que eficaz, aventajará a una empresa que es más eficaz que eficiente. Esto no significa que las organizaciones no deban esforzarse por ser eficaces, sino tener un límite razonable a este respecto, es claro que tanto la eficiencia como la eficacia son necesarias en una organización; pero cuando hay un conflicto entre ambas, es mejor conceder prioridad a la eficiencia.

En este entorno, el propósito de la toma de decisiones a nivel operativo es formular y escoger las estrategias que mejor alcancen los objetivos deseados por el negocio. Tales Estrategias poseen cuatro componentes generales, esto es: ámbito, aplicación de recursos, ventaja competitiva y sinergia. Sin embargo al formular las estrategias operativas suele ser útil pensar en tres estrategias distintas pero relacionadas entre sí: estrategias de posición competitiva; de inversión; y políticas.

¹ Bertalanffy, Ludwig von (1976) Teoría General de los Sistemas

Conceptos Analíticos de la Planeación Estratégica

La importancia relativa de estas tres categorías varía según el tipo de recesión de que se trate. En casi todas las firmas de un sólo producto o de línea de productos dominantes, y en muchas empresas multiindustriales, las estrategias de posición competitiva son las más importantes; sin embargo en algunas industrias, especialmente en aquellas en las que se desarrolla su cartera de arriba hacia abajo, las estrategias de inversión especificadas a nivel directivo pueden determinar los tipos de estrategias de posición competitiva que son posibles a nivel operativo.

El propósito de estas últimas es especificar cuál será la relación del negocio con el mercado en que compite con los diversos proveedores de quienes obtiene recursos, y de sus competidores. En consecuencia, estas estrategias de posición competitiva comprenderán todos los cuatro componentes generales, o sea, su ámbito (1), concentración en la aplicación de recursos (2), ventaja competitiva (3) y sinergia (4). Estos componentes se escogen en un proceso interactivo en un proceso interactivo de dos pasos.

1. El negocio define su ámbito de operaciones. Lo que se puede ser en términos de características de producto-mercado, de características geográficas o por el número de etapas incluidas en la cadena de valor y
2. Especifica la aplicación de recursos y los tipos de ventajas competitivas que quiere establecer. Con el tiempo, estas elecciones interactúan unas con otras al tratar la firma de definirse en formas que optimicen su posición estratégica.

Normalmente, la estrategia de inversión debe apoyar la de posición competitiva, aún cuando a veces puede limitar las de este tipo que se puedan seguir. Las de inversión sólo contienen uno de los cuatro componentes generales -nivel de aplicación de los recursos- y por este aspecto sobre tres tipos posibles de estrategia de inversión: invertir, sostener y cosechar.

Combinando estas tres opciones con los tres tipos de cambios que un negocio puede efectuar en sus objetivos de posición competitiva, se obtienen los seis tipos genéricos de estrategias operativas que describiremos después, cada una de las cuales implica

un patrón distinto de objetivo de posición estratégica, de estrategias de inversión y de ventajas competitivas. Estas son: estrategias de aumentar participación, estrategias de crecimiento, estrategias de utilidades, estrategias de concentración de mercado y reducción de activos, estrategias de contramarcha y estrategias de liquidación y cierre.

El enfoque específico de las aplicaciones de recursos de un negocio y las clases de ventajas competitivas y sinergias que trate de establecer con estas seis estrategias genéricas, deben variar según la etapa de evolución del producto -mercado, y la estructura del mercado de que se traten, la posición competitiva que el negocio ocupe en la industria, y el tipo de estrategia genérica que quiere seguir, como se verá más detalladamente en páginas posteriores.

Las estrategias políticas a nivel operativo pueden abarcar ya sea uno o todos los cuatro componentes: ámbito, aplicación de recursos, ventaja competitiva, y sinergia. Lo que caracteriza estas estrategias no son sus componentes sino su naturaleza y propósito, que deben inducir a otros factores en el ambiente externo de la firma a trabajar de acuerdo con esta y ciertas formas, de modo de alcanzar conjuntamente resultados que no serían posibles para ninguno de ellos trabajando sólo. Debido al número de componentes y de actores que tienen que ver con tales estrategias, son muchas las estrategias políticas que un negocio puede adoptar. Lo normal, sin embargo, es que sólo se adopten unas pocas debido a la estructura de los valores gerenciales y a los recursos limitados disponibles para invertir en ellas, una vez satisfechas las necesidades de la firma.

En la práctica la formulación de estrategia a nivel operativo las realiza un sistema organizacional de dos partes: Una encargada del proceso intelectual y analítico que contiene las ideas y conceptos discutidos, y otra que lleva un proceso socio político en que están incorporados la cultura de la organización y los valores de los participantes.

Uno de los factores que complican, en la práctica, la toma de decisiones estratégicas, es el hecho de que los aspectos intelectuales y analíticos del proceso están entrelazados con los procesos socio políticos. Algunas opciones económicamente

Conceptos Analíticos de la Planeación Estratégica

deseables nunca se adoptan por causa de las estructuras de los valores de los actores claves en la firma. Así lo reconocen casi todos, pero no es posible que eliminen esta condición. Además puesto que la ejecución efectiva de la estrategia depende del compromiso de los participantes en la organización, los valores de éstos deben incorporarse a la estrategia que el negocio vaya a aplicar. Por otra parte, el éxito económico de una empresa de negocios debe establecerse en un nivel satisfactorio antes de considerar los factores sociales y políticos en su proceso de toma de decisiones.

Para asegurarse tanto el éxito económico como la ejecución efectiva, deben evaluarse completamente todas las alternativas estratégicas antes de tomar una decisión final. Por lo menos cuatro tipos de evaluaciones son útiles.

1. Debe hacerse una verificación de los sistemas y procesos utilizados para analizar y formular las alternativas propuestas, a fin de identificar los puntos débiles que puedan existir.
2. Debe verificarse la factibilidad política de las alternativas dentro de la empresa.
3. La estrategia preferida debe cotejarse con las diversas hipótesis que están resultando de la práctica comercial y la investigación de políticas sobre el contenido de estrategias efectivas a nivel operativo.
4. Se debe establecer un sistema de control estratégico para suministrar re alimentación sobre la efectividad de la estrategia que se haya escogido y al mismo tiempo asegurarse de que sea éste ejecutando bien.

Las siguientes estrategias están descritas en términos de los objetivos de posición competitiva y de las estrategias de inversión asociadas con ellas, como se dijo anteriormente. Las armas competitivas específicas que debe utilizar un negocio con cada estrategia se discutirán en seguida:

La elección de una estrategia genérica para un negocio dado depende del estado de evolución de los segmentos de producto - mercado en que compite, de su actual situación competitiva con ellos, de la posición que busca, y de los recursos financieros y ventajas competitivas de que se dispone para efectuar los cambios discutidos.

- **Estrategias de aumento de participación:** El propósito de esta estrategia es aumentar significativa y permanentemente la participación en el mercado del negocio en cuestión. Estas estrategias están destinadas a alterar la posición competitiva fundamental del negocio. Si bien la magnitud exacta del cambio de participación que se necesita varía de acuerdo con la estructura de la industria. Cambios de esta magnitud requieren un nivel de inversión muy alto para firmas de tamaño equivalente en la industria de que se trate. Por consiguiente los negocios que traten de aumentar su participación deben estar en capacidad de atraer capital además del que genera el negocio mismo. El negocio necesitara algunas ventajas grandes sobre sus competidores actuales para lograrlos. Debido a esta necesidad de crear desventajas competitivas, estos cambios ocurren generalmente durante las etapas de desarrollo o de sacudimiento en la evolución del producto mercado, puesto que durante estas etapas es cuando cambia normalmente las bases de la competencia en una industria.
- La etapa de evolución del producto - mercado también determina los tipos de ventajas competitivas que sea posible establecer. Por ejemplo, durante la etapa de desarrollo de las bases de la competencia en muchas industrias giran en torno al diseño de producto, su Posicionamiento y calidad, mientras que durante la fase de sacudimiento esas bases vienen a ser las características del producto, la segmentación del mercado, los precios y la efectividad de la distribución y servicio. Si una firma se muestra creativa en la toma de decisiones estratégicas sobre sus competidores durante esas etapas, basándose en su propia acción más bien que en los errores de sus competidores.
- A pesar de todo, insistimos en la idea de que las estrategias de aumento de participación no son posibles sin tener una gran ventaja sobre los competidores existentes, y que estas ventajas son más fáciles de obtener en ciertas etapas de la evolución del producto mercado que en otras.
- **Estrategias de crecimiento:** Descritas ya en la sección 4.3

- **Estrategias de utilidades:** Los negocios siempre buscan utilidades y este es el beneficio que les da vida, pero éste está afectado por la evolución del producto mercado y sobre las bases de la competencia dentro de una industria, pues debemos considerar que durante los primeros años de cualquier industria las bases de competencia cambian sustancialmente al ocurrir cambios importantes en el mercado y el producto, en el proceso, y en las técnicas de distribución que los sirven.

Determinar la etapa de evolución del mercado es difícil, especialmente en los puntos de transición. Aun cuando no existen mecanismos precisos para hacer tales predicciones, un análisis puede ayudarnos a descubrir en qué etapa de solución se encuentra una industria. Al utilizar tales indicadores, el crecimiento de las ventas se debe medir en unidades monetarias de valor constante.

Normalmente los análisis ayudan a aumentar la utilización de los activos de una firma en proporción suficiente para generar flujos de caja en exceso de sus necesidades de reinversión. Estos excedentes deben utilizarse para pagar dividendos o para reinvertir. Hay ocasiones, sin embargo, en que deben reinvertirse en el negocio, ya que es posible realizar cambios importantes de posición competitiva en las etapas de madurez o saturación. Los más importantes de estos periodos ocurren.

1. Cuando el líder de la industria se queda inactivo, lo que ocurre muy a menudo durante los periodos de descenso del ciclo.
2. Cuando ocurre un avance tecnológico definitivo en la forma de producto, lo que suele suceder durante la fase de saturación.

Los negocios que se encuentran en estas etapas de la evolución del producto - mercado deben por consiguiente seguir el curso de sus ambientes próximos y general a fin de prever con suficiente anticipación las fases descendentes del ciclo, los avances definitivos de tecnología del producto, o cualesquiera otros factores que puedan

cambiar la estructura de la industria o la posición competitiva de las firmas que lo componen.

- **Estrategias de Concentración de Mercado y Reducción de Activos:** Estas estrategias tienen por objeto realinear el ámbito de un negocio para mejorar sus utilidades a corto plazo y sus perspectivas a largo plazo. Estos movimientos casi siempre implican la reducción del ámbito del negocio en combinación con una disminución importante del nivel de activos invertidos en él.

El general hay dos tipos de circunstancias en que resultan apropiadas dichas estrategias:

1. Cuando el negocio tiene una posición competitiva débil.
2. Al iniciarse la etapa de declinación. Cuando el negocio tiene una posición competitiva débil hay dos tipos de estrategias de reducción de activos que puede seguir, según el grado de debilidad de su posición.

Algunos meses podrá sobrevivir como productor relativo de línea completa. En estas circunstancias debe concentrar sus esfuerzos en el seguimiento en que tenga mayor fortaleza y realinear de acuerdo a su base de activos.

En la circunstancia en que su participación en el mercado sea ínfima, sólo hay cuatro opciones:

- Concentrarse en un nicho pequeño y que pueda defender en el mercado y al mismo tiempo reducir su base de activos de la firma a los niveles mínimos.
- Adquirir varias firmas parecidas para tratar de pasar la posición en que están - de declinación - a la de debilidad, para poder aplicar otras estrategias.
- Vender el negocio a un firma más grande o
- Liquidar el negocio.

Conceptos Analíticos de la Planeación Estratégica

Para las etapas finales de maduración y de saturación, sin embargo, las opciones segunda y tercera ya no son factibles porque quedan pocos negocios marginales que adquirir y pocas firmas más grandes tendrán poco interés en adquirir estas firmas perdedoras. La única alternativa es concentrarse en un nicho pequeño y defenderlo.

Durante la etapa de declinación, si no se quiere liquidar el negocio la única alternativa viable es concentrarse en aquellos pequeños segmentos que no van a morir.

▪ **Estrategias de Contramarcha:** Lo que se pretende con esta estrategia es detener e invertir la marcha decadente de un negocio lo más rápidamente posible. Podemos seguir el siguiente procedimiento:

Debemos evaluar el negocio, pues esta estrategia sólo es útil cuando el Negocio vale la pena salvarlo. Además de que debemos estimar el actual estado de la empresa para determinar las estrategias a utilizar:

- Estrategias de aumentar ingresos.
- Estrategias de disminución de costos.
- Estrategias de reducción de activos.
- Estrategias combinadas.

Los factores principales que entran en la elección son la disponibilidad de recursos de la firma, su estructura de precios y costos y el grado en que se encuentre actualmente por debajo del punto de equilibrio.

Si la firma tiene altos costos en la mano de obra directa o gastos fijos muy altos, o si se encuentra relativamente cercana al punto de equilibrio, entonces pueden ser preferibles las estrategias de rebajar costos a corto plazo, porque las rebajas de costos moderadamente grandes a corto plazo son por lo general posibles y porque las medidas de rebajar costos tienen efectos más rápidos que los de generar ingresos.

En cambio, si la firma tiene bajos costos en la obra de mano directa, bajos costos fijos, o esta lejos de su punto de equilibrio, entonces lo normal es que se apele a estrategias de aumento de ingresos o reducción de activos porque en tales casos suele no haber manera de rebajar los costos en proporción suficiente para llegar a un punto nuevo de equilibrio, ni se dispone de recursos y tiempo para ensayar otras estrategias más refinadas.

En posiciones intermedias resultan generalmente más efectivas las estrategias de combinación. Bajo éstas, se emprenden simultáneamente acciones de generar ingresos, de reducir costos, y de reducir activos, en proporciones relativamente equilibradas. La razón es que en tales situaciones las razones costo – beneficio a corto plazo para las mejores medidas de reducción de costos y activos son más altas que las de las terceras o cuartas medidas de generación de ingresos, y viceversa. Así, el máximo flujo de caja se produce un esfuerzo equilibrado, más bien que por la concentración en unas pocas áreas

6.2 El Esquema de las 7 S^{2 3}

El buen desempeño de la empresa no sólo depende de la acertado de la estrategia o de la efectividad de sus operaciones, dado que deben estar soportados por Estructura apropiada y se reforzados por un liderazgo, capacidades y actitudes también acordes.

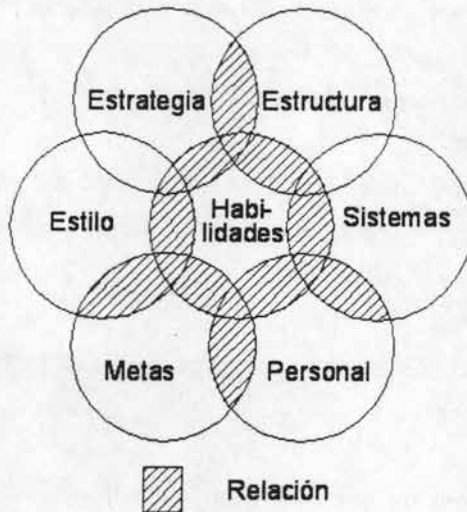
La estructura es importante ya que a ella se debe la perfecta implementación de la estrategia. Para ello es necesaria la combinación adecuada de diferentes factores que relacionan la estructura de la empresa, la estrategia a seguirse por la organización, los sistemas, las habilidades, el personal y las metas.

² Henry Mintzberg (1991) El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos

³ Arturo Fuentes Zenón (2000) Las Armas del Estratega

Conceptos Analíticos de la Planeación Estratégica

Estas ideas pueden ser representadas de una manera clara y ordenada apoyándose en el Esquema de las Siete S de la firma consultora McKensey, el cual debe su nombre a que las variables que incluye empiezan con la letra S:



<< El Esquema de las 7 S más una R >>

- **Structure (Estructura):** Forma en que se dividen y coordinan los trabajos, así como el grado de delegación de la autoridad y responsabilidad.

Es un asunto de énfasis y coordinación del trabajo. Simplemente es el arreglo de la organización para que todo funcione bien. El reto está en encontrar las situaciones de la organización que redundan en su funcionamiento y estar listos para dirigirlos o cambiar su rumbo en situaciones cruciales.

- **Strategy (Estrategia):** Plan o curso de acción en respuesta o como anticipación al ambiente de la organización.

La estrategia, en este sentido, es el complemento de la estructura de la organización, cuando ésta es insuficiente para satisfacer las necesidades. La

estrategia guía la operación de la estructura, paliando de algún modo sus deficiencias y aprovechando sus experiencias.

- **Systems (Sistemas):** Procedimientos formales e informales que hacen que la organización funcione (compras, presupuesto, manufactura, ventas, etcétera). Es quizá, de nuestro esquema, la variable más significativa, ya que influye más que las otras en los alcances que pueda tener la organización pues refuerza su capacidad.
- **Style (Estilo):** Patrón de comportamiento y mando del personal directivo. Al venir de los mandos altos, el estilo con que se dirija la empresa es decisivo en el correcto funcionamiento de la organización.
- **Staff (Personal):** Se refiere al personal operativo en cuanto sus actitudes, actitudes y formas de relación.

El termino *Personal* es únicamente la forma de referirse a la gente, los seres humanos, que no pueden ser agrupados de ningún modo bajo un solo prototipo; esto complica las cosas, por ello la gente debe ser nutrida, desarrollada, privilegiados y ubicados correctamente donde podamos explotar sus características para que la organización funcione correctamente.

- **Shared Value (Valores Compartidos**):** Propósitos amplios y valores organizacionales que guían el desarrollo de la de la misma y que no necesariamente están escritos.

Estas metas son desarrolladas por la directiva de la organización y constituyen la idea fundamental alrededor de la cual se desenvolverá los negocios en los cuales se participe. Aunque no todos en la organización conozcan los objetivos de ella, si deben estar contagiados por el espíritu de las Metas Superiores.

* Aunque al momento del reclutamiento se busca un perfil parecido de todos ellos.

** Llamados así por Fuentes, Mintzberg les llama *Metas Superiores*

Conceptos Analíticos de la Planeación Estratégica

- **Skills (Habilidades):** Aquellas cosas que la organización y su gente hacen particularmente bien y que establece su capacidad distintiva. Este concepto nos permite captar los atributos particulares como ninguno otro.

Por lo general una organización se caracterizará y reconocerá por aquello que mejor sabe hacer y que nos permite confiar en ella.

- **Relación:** Las tres primeras S cubren la parte técnica, las tres siguientes la parte humana, y la última es la resultante de las otras seis. Este modelo es de interés debido que nos permite contar con una visión global de la organización para así verificar los avances parciales.

Las variables de este modelo tienen un buen mapeo con los puntos que regularmente se tocan en la literatura sobre este tema en busca del desempeño superior, por lo que son útiles para describir las corrientes en boga que cuestionan las formas pasadas para casi volver de cabeza a las organizaciones.

Así, las firmas convencionales se caracterizan con expresiones como las siguientes: planeación rígida e irreal, verticalistas, procesos burocráticos y sobre controlados, autoritarias (el directivo dice, el trabajador hace), individualistas, centradas en metas cuantitativas y orientadas a la eficiencia.

Proponiendo en su lugar un cambio cuyos ejes son la flexibilidad y una cultura participativa, un mayor oportunismo, estructuras descentralizadas, comunicaciones horizontales, grupos autodirigidos, libertad para ejercer iniciativas, liderazgo consultivo y motivador, lealtad, unidad, orientación al cliente, etcétera.

De esta manera se deja sentir un clima cálido y de reto con el que es fácil reñir, sobre todo cuando se pone en contra de las formas frías y mecanicistas del pasado.

Pero aún los métodos correctos a veces son en exceso destructivos. Por ejemplo, es fácil anticipar que una empresa que adopta un oportunismo extremo puede terminar

como una hoja al viento que pierde fuerza y dirección; o en otro caso, que la carencia de un voto superior en el momento necesario puede traer consigo un continuo desgaste en discusiones y negociaciones.

El sentir es que tan peligroso es uno de los extremos como su opuesto, además de que uno de los extremos como su opuesto, además de que no se ve pasar de una situación de caos al mundo optimista que nos sugiere.

El caos, puesto en términos dramáticos, corresponde a aquellos casos en los que aparecen manifestaciones como los siguientes: los departamentos operan como feudos, carencia de comunicación, procedimientos absurdos, relaciones conflictivas, directivos incompetentes, ausencia de espíritu, etc. redundando en una mala calidad, baja calidad, retrasos y pérdidas, para lo cual se antoja un primer paso de ajuste, orden y control más que uno suave.

6.3 El Cambio Estratégico⁴

¿Por qué algunas organizaciones fracasan, a pesar de haber implantado una estrategia que funcionaba y ya no? Para muchas de ellas la respuesta es sencilla. Porque no supieron entender el cambio requerido. Por eso este concepto se llama así, porque modifica las condiciones de eficiencia de la organización.

Es evidente que las organizaciones tienen que concentrarse en los cambios del ambiente externo y en ser efectivas para sobrevivir. Desafortunadamente, la práctica de la administración no es tan sencilla porque en los cambios del entorno que influyen sobre la eficiencia ocurren con relativamente poca frecuencia para un producto o servicio.

La dificultad de resolver que proporción de recursos de una organización se debe destinar a mejorar su eficiencia y cuál a su eficacia se complica porque los cambios ambientales importantes comienzan de algo insignificante hasta algo trascendente. Esto hace sumamente difícil distinguir los factores realmente críticos de los que no lo

son. Por otra parte, aún en los casos en que estas variables se pueden identificar suele ser difícil predecir en que forma van a evolucionar.

El perfil que arrojen los análisis será, sin duda, atractivo y será *Caballo de Refresco* para las organizaciones. El error estará si no se valúan perfectamente todas las propuestas y se adquiere una como única y mejor opción para salir adelante.

Se crearía una falsa polaridad que hace tan peligroso lo nuevo como aquello que se eliminaba con tal de mejorar, ignorando que más que puntos irreconciliables representan los extremos de un continuo, en el que cada organización debe identificar la posición que más le conviene.

El Justo Medio⁵ es una posición que analiza todos los beneficios de una posición de eficiencia pasada y deseada, en la cual hay que reconocer los beneficios pasados y sopesarlos con los nuevos; es un punto de tensión creativa, en el que, por ejemplo, se puede manejar una entrada altamente oportuna para nuevos negocios, lo que no impide que a esto le siga un análisis estratégico más completo para fortalecer la posición y explotar un negocio al máximo.

La clave del cambio estratégico radica en explotar las fortalezas actuales de la organización y sobre esa base, definir la posición que se habrá de ocupar en el futuro.

6.4 Niveles de Operación de la Planeación Estratégica⁶

Los niveles de la Planeación Estratégica deben ser definidos para delimitar los alcances que tiene cada uno de ellos, pues esto nos permite discernir niveles de concreción y de implementación.

- **Actividad:** Es la Acción que tiene el grado máximo de concreción y especificidad, a través de la cual se realiza un proyecto.

⁴ Charles Hofer (1978) Planeación Estratégica.

⁵ Arturo Fuentes Zenón (2000) Las Armas del Estratega

⁶ Ander - Egg, Ezequiel (1979) Introducción a la Planificación

- **Proyecto:** Se refiere al conjunto de actividades concatenadas que constituye la unidad más pequeña que forma parte de un programa.
- **Programa:** Hace referencia a un conjunto de proyectos relacionados y coordinados entre sí.
- **Plan:** Se refiere al aspecto global de todas las actividades del proceso de desarrollo dentro de un periodo determinado, y puede ser de corto, mediano y largo plazo. Se trata de un conjunto organizado de fines, objetivos, metas, instrumentos, medios y recursos para lograr el desarrollo de un área determinada.

Planeación Estratégica								
PROGRAMA			PROGRAMA			PROGRAMA		
PROYECTO	PROYECTO	PROYECTO	PROYECTO	PROYECTO	PROYECTO	PROYECTO	PROYECTO	PROYECTO
A	A	A	A	A	A	A	A	A
C	C	C	C	C	C	C	C	C
T	T	T	T	T	T	T	T	T
I	I	I	I	I	I	I	I	I
V	V	V	V	V	V	V	V	V
I	I	I	I	I	I	I	I	I
D	D	D	D	D	D	D	D	D
A	A	A	A	A	A	A	A	A
D	D	D	D	D	D	D	D	D

Si bien un Plan comporta programas y proyectos, no está compuesto sólo por ellos, su formulación se deriva de propósitos y objetivos más amplios que la suma total de programas y proyectos. La Planeación Estratégica no se agota en la elaboración de un Plan, que no es más que un medio. La Planeación Estratégica es más bien un

Conceptos Analíticos de la Planeación Estratégica

procedimiento continuo que suele expresarse en diferentes planes. La Planeación es la racionalización de las acciones y los recursos disponibles en todos los niveles.

La Planeación Estratégica la utilizaremos como un Sistema de Procedimientos que involucre al Plan, los organismos que le formulen y evalúen y los organismos que le ejecuten.

Epílogo

Conclusiones y Recomendaciones

Si empleas un general que haya retenido mi estrategia es seguro que vencerá.

¡Consévalo!

Si utilizas un general que se niega a prestar atención a mi estrategia es seguro que será vencido. ¡Destitúyelo!

Sun Tzu, El Arte de la Guerra 1: 15

Terminada la lectura de este libro, quizá tengamos una incertidumbre mayor que la que teníamos antes de iniciar a conocer la Planeación Estratégica. Si efectivamente es esa nuestra condición estamos en el estado ideal de un estudiante: Cuestionando, ansioso de saber más... Quizá estemos haciéndonos la pregunta que de haberse logrado incitar, satisfará totalmente las pretensiones de este libro:

¿Vale la pena planear?

La respuesta, definitivamente, es Si. Si vale la pena planear. La Planeación formal es una poderosa herramienta que nos es de utilidad en las organizaciones de muchas formas. ¿Quién lo dice? Según las estadísticas, los resultados de las organizaciones que han planeado indican que la Planeación Estratégica les proporciona un desempeño

superior al medio, ello en términos de mayor beneficio para la organización misma, reduciendo directamente al cliente y sobre todo a la organización.

Hoy día vemos que, en una misma industria, algunas organizaciones superan a otras en el mismo campo y los mismos productos ¿Qué pasa, si ambos planearon? Es una pregunta sencilla, lo que sucede es que algunas estrategias producen mejores resultados que otras y sólo conociendo nuestra organización perfectamente nos será posible identificar aquellas que nos acarrearán mejoras en aspectos estratégicos de la organización, que no en todos a la vez; ni la misma estrategia funcionará siempre y para todos los casos. Esto quiere decir que *Es posible ser mejor que la competencia, pero no quiere decir que la victoria esté garantizada* * (como lo vimos en el Capítulo 6) .

Las grandes empresas transnacionales han formado una asociación mental de desempeño superior con la Planeación y en un país de maquiladoras y franquicias, como lo es el nuestro, parece no tener sentido. La razón para rebatir ésta idea es sencilla: salir del subdesarrollo mental (y social y económico, consecuentemente) es también parte de las exigencias de la Planeación, y sus métodos y resultados lo hacen evidente. Un Análisis Interno, tal y como se plantea en este libro, es de utilidad en ambos casos, un análisis externo es muy difícil y su aprovechamiento es un poco limitado. Anotemos algo que nosotros debemos tomar como máxima en nuestra vida profesional y de competencia: *Lo que depende de mí puedo hacerlo, lo que depende de otro nunca estará garantizado*

Una recomendación muy adecuada es prestar atención al cambio estratégico requerido para poder beneficiar realmente nuestra organización con las bondades de la Planeación Estratégica. Este es el punto más delicado de la Planeación, pues es el punto de inflexión donde la curva de eficiencia puede bajar drásticamente o subir hasta alcanzar la bonanza *Si se está dotado de sabiduría se será capaz de reconocer los cambios de las circunstancias y actuar con presteza... . Es Cuestión de ciencia y organización... así basta poco para hacer mucho...*

* Todo el texto en letra cursiva en esta sección está tomado de las Reflexiones de Sun Tzu.

Del mismo sentido es que en la Planeación Estratégica, una de las cosas más provechosas es aprender a hacer un conocimiento objetivo sobre la situación en la que un sistema se encuentre. Elegir superar nuestras características perjudiciales y fortalecer las positivas es esencial para salir adelante en cualquier actividad en que nos adentremos. La Planeación Estratégica es, con la Mecánica de Suelos en la Ingeniería Civil, una técnica que requiere una humildad intelectual abrumadora y es inherente a una ambición sana que pretenda llevarnos a ser superiores a los demás.

(Dedicado al Dr. Nabor Carrillo Flores, cuyo razonamiento a este respecto me ha llevado a reflexionar sobre el Ser del conocimiento de la Ingeniería Civil).

La síntesis de lo provechoso que resulta la implantación de un proceso formal de planeación esta descrito en esta frase: Identificación de los problemas estratégicos y asignación de los recursos convenientes. *Éstas son para el estratega las claves de la victoria*

Concluyendo, la Planeación Estratégica es la herramienta más poderosa con que contamos para sistematizar nuestro trabajo, pues concreta nuestras aspiraciones y nos proporciona la mejor manera de llegar a ellas; no sin mucho esfuerzo, no con poca satisfacción y siempre con mucho provecho.



Nel mezzo del cammin di nostra vita...

*Dante Alighieri
La Commedia Divina. Canto Primo.*

Bibliografía & w.w.w.

Es indispensable estudiar la guerra a fondo.

Sun Tzu, El Arte de la Guerra 1: 1

Bibliografía

- Administración y Estrategia
Jorge Hermida
Ediciones Macchi
4ª Edición; Buenos Aires – Bogotá 1992
- El Arte de la Guerra
Sun Tzu
Editorial Gemika
5ª Edición; México 1999
- El Futuro del Planeta Tierra
Jimmi Swagert
Editorial Vida
1ª Edición; Florida 1999
- El Planteamiento Estratégico
Igor H. Ansoff
Editorial Trillas
2ª Edición; México 1990
- Estrategia Dinámica en los Negocios
Teodore Smith
Prentice Hall
2ª Reimpresión; Madrid 1998
- Fundamentos de Dirección Estratégica
Alvarez Hector Felipe
Editorial Limusa
1ª Edición; Buenos Aires 1999
- Fundamentos de Mercadotecnia
William Stanton J,
Editorial G-G
3ª Reimpresión, Madrid 1978
- Introducción a la Planificación
Ander – Egg, Ezequiel
Editorial Hvmnanitas
1ª Edición; Buenos Aires 1989
- Las Armas del Estratega
Arturo Fuentes Zenón
Edición del Autor
2ª Impresión; México 2002
- Mercadotecnia: Conceptos y Estrategias
Martin L. Bell
Editorial Trillas
2ª Reimpresión; México 1987
- Planeación de Negocios
Bill Richardson
Editorial Norma
1ª Edición al Español; México 1992
- Planeación Estratégica
Charles W. Hofer & Dan Schendel
Editorial Norma
1ª Edición al Español; México 1985
- Planeación Estratégica Exitosa
Bernard Taylor
Oxford University Press
1ª Edición al Español; Bogotá 1991
- Planeación Estratégica: Conceptos, Casos y Contextos
Henry Mintzberg & James Quinn
Prentice Hall
1ª Edición al Español; México 1993

- Planificación, Organización y Gestión de Proyectos
Antonio Drudis
Ediciones Gestión 2000 S. A.
1ª Edición; Barcelona 1992
- Pronósticos, Estrategia y Planificación
Spyros Makridakys
Editorial Siglo XXI
2ª Impresión; Madrid 1992
- Teoría General de los Sistemas
Ludwig von Bertalanffy
Fondo de Cultura Económica
1ª edición en español; México 1986
- Un Concepto de Planeación de Empresas
Russell L. Ackoff
Limusa
5ª edición; México 1997
- Un Sistema de Metodologías de la Planeación
Arturo Fuentes Zenón
Edición del Autor; México 2002
- Ventaja Competitiva
Michael E. Porter
Compañía Editorial Continental
10ª Reimpresión, México 1994
- cazmedia.com
- e-local.gob.mx
- itlp.edu.mx/procesoadmvo.htm Tema 2
- gestiopolis.com
- planeacionestrategica.com

W. W. W.

Anexos

Anexo 1: Riesgos de la Planeación Estratégica¹

Un buen número de artículos publicados a través de los años, han identificado los "peligros" de la planeación. El más conocido ha sido acerca de la investigación que realizó Steiner sobre varios cientos de compañías, en su mayoría de grandes empresas. Aquí, como en otros estudios, sobresalen dos peligros: la ausencia de apoyo a la planeación por parte de la alta dirección y un "clima" en la organización no acorde con la misma. Estos son diez de los principales peligros referidos por Steiner.

Los peligros de la planeación

- La suposición de la alta dirección de que puede delegar toda la función de planeación a un planificador.
- Al directivo le absorben tanto los problemas emergentes que dedica un tiempo insuficiente a la planeación a largo plazo, y el proceso se desacredita entre los otros funcionarios del staff.
- Error en el desarrollo de metas factibles, como una base para la formulación de planes a largo plazo.
- Omisión en asumir el compromiso en el proceso de planeación de la mayoría del personal de línea.
- Falla al usar los planes como estándares en la valoración del desempeño administrativo.
- Descuidar el fomento de un clima en la compañía que favorezca, a la planeación.
- Asumir que la planeación corporativa de gran alcance es algo ajeno al proceso completo de administración.

¹ Mintzberg, Henry (1994) Repensando la Planeación Estratégica, en planeacionestrategica.com

- Inyectar demasiada formalidad al sistema, que le haga falta flexibilidad, fluidez y simplicidad, restringiendo la creatividad.
 - Omisión de la alta dirección de revisar con las cabezas departamentales y divisionales, los planes a largo plazo que han desarrollado.
 - El rechazo continuo de la alta dirección de los mecanismos formales para tomar decisiones intuitivas que parecen entrar en conflicto con los planes formales.
-

Los peligros son impedimentos que deben ser hechos a un lado, defectos cosméticos que requieren ser descartados de tal manera que el trabajo noble del servicio superior pueda llevarse a cabo.

Desgraciadamente los peligros de la planeación son casi siempre cometidos por "ellos" y no por "nosotros". Las causas subyacentes de los problemas de hacer que la planeación funcione, rara vez son las deficiencias técnicas del proceso de planeación o los enfoques analíticos; constituyen, más bien, problemas de la naturaleza humana.

Se ha oído más sobre los riesgos de la falta de apoyo de la alta dirección que de otros. Pese a todo, seguramente ninguna otra técnica de planeación ha tenido mayor apoyo que la planeación estratégica.

En relación a lo adecuado que resultaba el clima a la planeación, ¿hubo ocasiones en que tal clima no favoreció la efectividad del total de la organización?, ¿puede un clima, por ejemplo, ser compatible con un cambio importante pero hostil a la planeación?. Planteándolo en forma diferente: ¿un clima que favorece la planeación estratégica necesariamente es propicio para el pensamiento y acción estratégicos?

Al abordar estos temas alternativos, usaré una definición reducida de planeación, necesaria desde mi punto de vista. Defino la planeación como un procedimiento formal para generar resultados articulados, en la forma de un sistema integrado de decisiones. En otras palabras, la planeación se refiere a la formalización, lo que significa la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados. La planeación está asociada de esta manera a un análisis "racional".

La planeación no significa tanto pensar estratégicamente, como pensar acerca de estrategias en forma racionalizada, descompuesta, articulada. Con esto en mente, reconsideremos los riesgos de la planeación.

El riesgo del compromiso : El asunto no es simplemente si la administración se compromete con la planeación. También es: a) Si la planeación se compromete con la administración, b) Si el compromiso con la planeación genera un compromiso con las estrategias y con el proceso de la elaboración de estrategias de planeación, c) Si la propia naturaleza de la planeación favorece por sí misma el compromiso administrativo. Me propongo contestar cada una de estas preguntas en sentido negativo. Compare un estilo comprometido de administración con uno calculador. El primero integra a las personas al viaje, encuentra una ruta y desarrolla entusiasmo al viajar. La segunda se fija en el destino y calcula en forma inversa, lo que, con frecuencia produce algo menos que integración, porque para ser objetivo, como alguien señaló una vez, con frecuencia esto significa tratar a las personas como objetos. Si alguien tiene dudas acerca de qué estilo tiende a favorecer la planeación, considere lo que describió Igor Ansoff en el año de 1964: "La metodología subyacente consiste en una serie de pasos diferenciados y reducidos: se identifica un conjunto de objetivos para la firma, se diagnostica la situación actual de la empresa en relación con esos objetivos, y se determina la diferencia entre éstos (o lo que nosotros llamamos la brecha). El operador es evaluado por sus propiedades para disminuir la brecha. Si éstas son satisfactorias (la brecha esencialmente se cierra), el operador es aceptado: si la brecha se cierra parcialmente el operador es aceptado provisionalmente y se busca un operador adicional: si el operador es marginal o negativo, se le rechaza y se busca uno nuevo". Lo que a veces no se aprecia es que no hay tal cosa como una *estrategia* óptima, calculada a través de un proceso formal. Las estrategias intentadas no tienen un valor en sí mismas: para frasear las palabras clásicas de Philip Selznick, "un valor sólo en la medida en que la gente se compromete y les infunde su energía".

El propósito esencial de la planeación estratégica, es reducir el poder de los administradores sobre la elaboración de estrategias, no importa qué tanto se haya dicho

* Lo que esto parece significar es que "los sistemas podrían haber funcionado bien si no fuera por los

en contrario. Este es el efecto de la formalización, y se revela más claramente en la forma en que la intuición ha sido anotada en la literatura de la planeación. Para citar a uno de sus contribuyentes más prolíficos, George Steiner: "Si una organización es administrada por un genio intuitivo, no hay necesidad de llevar a cabo una planeación estratégica formal". Pero ¿cuántas organizaciones reciben una bendición de este tipo?, y si la llegan a recibir, ¿cuántas veces tienen los intuitivos juicios correctos?. Muy cerca de Steiner, se encuentra un volumen consumado de publicaciones realizadas por Peter Lorange. Él escribió que "el directivo en general, no debe estar... profundamente involucrado" en el proceso, sino ser "el diseñador de él en un sentido general.

Si ésta es la manera en que los altos directivos, y especialmente los procesos críticos para ellos, son vistos por uno de los mejores escritores en el campo, entonces, ¿cómo esperar que la planeación genere el compromiso de la alta dirección? En algún lugar de la jerarquía corporativa, el problema se vuelve más severo, porque la planeación con frecuencia se usa para ejercitar un control sobre los niveles medios y bajos de la administración. Hasta Ansoff ha comentado sobre esa extrañamente ingenua receta de que, si los administradores (de los niveles bajos) no planean voluntariamente, se les asusta con el disgusto del gran jefe, ya que a él le encanta planear.

El riesgo del cambio

Se ha considerado que un clima adecuado a la planeación debe, a su vez, favorecer un cambio verdadero en una organización. Sin embargo, la realidad puede ser que la planeación impida más que promueva tal cambio y por lo tanto, llegue a destruir el mismo clima que clama requerir.

El propósito de un plan es dar un giro a las cosas inflexibles, es decir, poner a la organización en un curso de acción. Los planes pueden no engendrar compromiso humano, *era comprometer* a la organización. Un "plan flexible" como un Conservador Progresivo (o ¿un ingeniero civil?") es como oxígeno para el retraso mental: ...la planeación por dirección tiene que ser inflexible. Una vez que los planificadores han hecho miles de cálculos que son necesarios para integrar todo un plan, y han dado sus

malditos seres humanos".

instrucciones, cualquier demanda de que alguna figura revisada sea alterada, tiende a resistirse. Es necesario adherirse al plan que ya ha sido formulado, simplemente porque no puedes modificar parte de él sin alterar el todo, y esto implica que el trabajo que se realiza frecuentemente resulte demasiado elaborado.

Aún el proceso de planeación mismo tiende a producir resistencia al cambio verdadero de las organizaciones. Esto se debe a su necesidad de descomposición que tiende a darse en términos de las categorías establecidas de la organización - por ejemplo, los niveles existentes de estrategia (corporativa, de negocios, funcional) o los tipos de productos establecidos (definidos como "unidades estratégicas de negocios"), sobrepuestas en las unidades de estructura en boga (divisiones, departamento, etc.). Pero el cambio estratégico real, generalmente significa, el iniciar un nuevo arreglo de categorías, que muchas veces dejan detrás la planeación, y se concentran en el incremento del cambio (Cambio progresivo).

De hecho, la planeación tiende a promover el cambio que es genérico, en vez del creativo, simplemente porque el proceso es analítico, mientras la creatividad requiere síntesis. Poniéndolo de otra manera, es la creatividad, por definición, la que reorganiza las categorías establecidas: la planeación, en contraste, por su propia naturaleza usa, y así preserva estas categorías. Hay algunos planificadores creativos alrededor - es decir, personas creativas con el título de planificadores - , pero que nada tienen que ver con la tecnología o el proceso de la planeación.

Como resultado, una confianza en la planeación tiende a promover estrategias que son extrapoladas del pasado o copiadas de otros. En la ciencia como en el amor, alguien una vez dijo con sarcasmo: "una concentración en la técnica es probable que lleve a la importancia". Explore todos los diagramas de planeación estratégica - todas aquellas secciones interconectadas que supuestamente le proporcionan estrategias - y en ningún lado encontrará una sola que explique el acto creativo de sintetizar ideas en estrategias. Todo puede formalizarse, excepto la mera esencia del proceso mismo.

** Esta Ironía la hace Mintzberg, y quizá a nosotros como Ingenieros Civiles debería hacernos pensar un poco.

Sin embargo, a pesar de sus problemas, la planeación tiende a favorecer el cambio a corto, sobre largo plazo, simplemente porque sus métodos de predicción son débiles. Los visionarios pueden a veces enfocar amplia y distantemente las técnicas de planeación. Por el contrario, no pueden ver, ni más allá ni tampoco afuera de cada lado. Además, el hecho mismo de tener que vincularse a la planeación estratégica para presupuestar, como se señala en los modelos, focaliza la atención en el corto plazo. El largo plazo simplemente no cuenta en la mayoría de la planeación del mundo real, tanto figurativa como realmente.

El riesgo de la política: Un clima de actividad política estropea el mundo ordenado de la planeación, según un riesgo convencional. Sin embargo, de hecho, la planeación hace su parte para producir determinadas actividades políticas, mientras que otras actividades políticas, a veces hacen su contribución para promover un cambio progresivo en las organizaciones,

La planeación se describe típicamente como objetiva. Pero eso, de hecho prueba ser una forma desviada de la objetividad. Por una razón, los planificadores están desviados como el resto de nosotros, en su caso, de la planeación misma y de su propia influencia en la producción de estrategias, indudablemente, pero también de las metas que ellos favorecen implícitamente en la organización. Una inclinación en favor de la objetividad, por ejemplo, significa como ya lo hemos visto, el favorecimiento de los procesos analíticos sobre los intuitivos - aquellos que pueden ser formalmente descompuestos, articulados y de esta manera replicados y verificados formalmente - .

Además, como ya se ha discutido, la planeación introduce una predisposición a favor del cambio creciente, de estrategias genéricas y de metas que pueden ser cuantificadas (de tal manera que por ejemplo, en un estudio de cómputo de capital) los costos y beneficios típicamente difíciles de cuantificar fueron excluidos del análisis financiero). De este modo, la popularidad de la planeación estratégica pudo haber favorecido las llamadas estrategias de liderazgo de costo sobre las de liderazgo del producto,

simplemente porque el diseño innovador o la alta calidad son más difíciles de medir y formalizar el corte directamente en ese caso de costos.

Si la planeación está prejuiciada, se vincula con la creación de resistencia política, al menos de las personas que representan otras creencias - para el cambio revolucionario, por ejemplo, o las estrategias creativas o los diseños de innovación de producto o simplemente de bien anticuada intuición - . Cuando los planificadores impugnan los procesos informales de los administradores, cuando desalientan el compromiso en favor del cálculo, cuando actúan como perros de presa tras las prácticas correctas de los mandos medios, ellos agravan el clásico conflicto político entre la línea y el staff. De este modo pueden promover el mismo clima que encuentran incompatible con la planeación.

Finalmente, la política misma puede, a veces, tener un efecto positivo en la organización, a pesar de la planeación. Cuando ésta favorece algo cercano al status quo, mientras que la organización necesita un cambio radical, entonces el reto político de la planeación y de otros procedimientos establecidos puede constituir el único camino para lograrlo. Poniéndolo en forma diferente, la política, como la intuición sólo puede ser una alternativa viable y preferible para la planeación para que las cosas funcionen en las organizaciones.

El error de la predeterminación: Para comprometerse en la planeación, una organización requiere ser capaz ya sea de controlar su ambiente, de predecir su curso o simplemente, de asumir su estabilidad. De otra manera, no tiene sentido establecer un curso inflexible de acción que constituye un plan.

De hecho, el concepto de estrategia mismo implica estabilidad, ya sea en los planes que se intentan o en los patrones realizados. La planeación encaja bastante bien en esto, así como también está diseñada para estabilizar la conducta. Pero el sujeto aquí, no es tanto la estrategia como la elaboración de la misma, y ésta se da precisamente en un mundo que no permanece estático, o no ha permanecido estático. Esto, en otras palabras, es un proceso dinámico, asociado con el cambio y generalmente un cambio

significativo y discontinuo, lo que representa las condiciones más incómodas para la planeación.

Las estrategias no se desarrollan bajo una cédula, concebida en forma immaculada. Pueden aparecer en cualquier tiempo y en cualquier lugar de la organización, típicamente a través de procesos de aprendizaje informal más que en los de la planeación formal. Si las estrategias representan estabilidad, entonces la elaboración de estrategias es una interferencia y ninguna cantidad de protestas de los planificadores acerca de la "administración por crisis" llegará a cambiar esto.

El error de la separación: Marianne Jelinek desarrolló un punto interesante en un libro titulado "Innovación Institucionalizada", sosteniendo que la planeación estratégica es...una forma de entrapar las idiosincrasias humanas para sistematizar la conducta. Es a través de los sistemas administrativos que la planeación y las políticas se hacen posibles, porque los sistemas capturan el conocimiento acerca de la tarea. De esta manera "la verdadera administración por excepción, y la verdadera política de dirección son ahora posibles, solamente porque la administración está inmersa en los detalles de la tarea misma".

Si el sistema efectúa el pensamiento, entonces el pensar debe desligarse de la acción, la estrategia de las operaciones (o tácticas), la formulación de la instrumentación, los pensadores de los realizadores, y los estratagemas de los objetos de sus estrategias. Los administradores deben, en otras palabras, administrar a control remoto. Así, Jelinek se refiere a "la coordinación a larga escala de los detalles - pensamiento a nivel de planeación y de políticas, sobre y debajo de los detalles de la tarea misma -"

El truco, naturalmente, radica en obtener información relevante hacia arriba de tal manera que los principales administradores de las alturas puedan ser informados acerca de aquellos detalles sin tener que mezclarse en ellos. Pero eso no representa ningún problema: la planeación estratégica se lleva a cabo con "datos duros" - aquella famosa tecnología informativa - compactando agregados cuantitativos de los "hechos" de detalle acerca de la organización y su contexto, empaquetados sobriamente para su

uso inmediato. Para regresar a Jelinek, "el sistema generaliza el conocimiento más allá de su descubridor original o de la situación descubierta" .

Con todos los datos necesarios empacados convenientemente y enviados con regularidad, los principales administradores nunca requieren bajarse de su pedestal en que los coloca la planeación, ni tampoco los planificadores necesitan dejar el confort de sus oficinas de staff. Juntos pueden formular trabajo con sus cabezas - de tal manera que las manos de otros puedan llevar a cabo su instrumentación - .

Esto representa una falacia muy perjudicial. La separación conjunta de los administradores con los planificadores abstractos no hace malas estrategias; generalmente no hace ninguna. Mire en el interior de aquellas compañías que están demandando una visión estratégica, entre toda su planeación estratégica y encontrará la mayor parte de las veces, ejecutivos que están separados de las mismas cosas sobre las que supuestamente están elaborando estrategias. Están haciendo exactamente lo que la planeación les dice que hagan.

En la ignominiosa Batalla de Passchendaele de la Segunda Guerra Mundial - descrita como "estratégicamente desable" pero "tácticamente imposible" - el "gran plan" que "era completo" antes de que la batalla empezara a fallar por las lluvias continuas que vinieron subsecuentemente. Y de esta manera un cuarto de millón de las tropas británicas cayeron. "Ningún oficial mayor... se dijo, puso nunca un pie (u ojos) en el... campo de batalla durante los cuatro meses en que la batalla iba en progreso... Sólo después de que ésta aconteció, el Jefe del Staff de la Armada aprendió que había estado dirigiendo a sus hombres para avanzar en un océano de fango". ¿Qué es lo que nos ciega de la planeación para descubrir lo que está oculto en los eventos?

Esto pone de manifiesto que los datos duros, por ejemplo, los reportes formales de la Batalla de Passchendaele, que primero "fueron ignorados y después ordenados en forma discontinua" - han tenido decididamente una suave vulnerabilidad. Toma tiempo endurecerlos, lo que generalmente los hace que se retarden: tienden a carecer de riqueza, excluyendo lo cualitativo, que puede ocasionarles falta de efectividad en los

propósitos de diagnosticar la causa de los problemas; y tienden a ser sobre agregados, lo que ocasiona que pierdan importantes variaciones sutiles. Estas son las razones por las que los administradores que se basan en información formalizada (como reportes de investigaciones de mercado, encuestas de opinión y cosas similares, así como reportes contables), tienden a aislarse en más de una forma y el por qué los administradores efectivos han mostrado, estudio tras estudio, basarse en algunas formas más suaves de la información disponible, incluyendo chismes, rumores y varios fragmentos tangibles de información.

De hecho, es la misma predisposición de la planeación a los datos duros lo que separa a los planeadores de la elaboración de estrategias - como les sucede a aquellos principales directivos de línea que se la toman muy seriamente. Como ya se señaló, la elaboración de estrategias es realmente un proceso tanto visionario como de aprendizaje. Pero la visión es inaccesible para aquellos que no pueden "ver" con sus propios ojos - que no pueden observar al mundo directamente, tal como es, en vez de tener que mirarlo a través de filtros. En otras palabras, el "gran cuadro" tiene que ser pintado por pequeños trazos, algunos de ellos difusos al principio.

De esta manera, la elaboración efectiva de estrategias conecta el hacer al pensar, lo que en turno vincula la instrumentación a la formulación. Pensamos para actuar; para estar seguros, pero también actuamos para pensar. Probamos cosas y cuando algo funciona, nuestros experimentos gradualmente convergen en patrones viables que se convierten en estrategias. Esto no es una conducta llena de argucias sino la verdadera esencia del proceso de aprendizaje estratégico (que aún algunos de los más progresistas planeadores han llegado a favorecer) .

La confianza completa en el ejercicio de planeación estratégica es separar la formulación de la puesta en práctica, el pensamiento de la acción. Los principales administradores ayudados por los planificadores y sus sistemas, piensan mientras que todos los demás hacen. Entonces, cuando las estrategias fallan, como pasa frecuentemente, los pensadores culpan a los hacedores. En otras palabras, cada falla en la instrumentación es también, por definición una falla en la formulación.

Pero yo podría argumentar que **la verdadera falacia va más allá: es la falla en la misma separación entre la formulación y la instrumentación, entre el pensar y el hacer.**

En contraste, los enfoques estratégicos visionarios y de aprendizaje rompen esta dicotomía permitiendo que la instrumentación informe a la formulación. Esto puede suceder en dos formas, una más centralizada y otra más descentralizada. En la primera, el que formula, es decir el visionario, se conecta íntimamente a la instrumentación, administrando gran parte de los detalles personalmente, en él cómo se desarrollan, para adaptar y elaborar la visión en la ruta. En la otra, los así llamados instrumentadores, se convierten en formuladores, a través de perseguir las consecuencias estratégicas de sus experimentos específicos. En cualquier caso, el proceso de la elaboración de estrategias se vuelve menos artificialmente separado, más ricamente interactivo. De esta manera, cuando hablamos acerca del proceso de crear una estrategia viable, podemos hacer a un lado en forma conjunta la frase planeación estratégica y hablar en su lugar, acerca del pensamiento estratégico conectado con la acción.

Anexo 2: De la Guerra a la Gerencia

Sun Tzu escribió hace más de veinte siglos su tratado filosófico militar, que hoy conocemos como *El Arte de la Guerra* y constituye el mejor tratado de mercadotecnia escrito hasta la fecha.

El mérito de esa obra es que estudia con detalle la naturaleza de la guerra, plantea una teoría sobre la misma y sobre la estrategia en general. Analiza los aspectos concretos de la defensa y el ataque y sus teorías todavía se examinan con respeto en nuestros días, a pesar de los grandes avances tecnológicos incorporados al ámbito militar...

Volvamos a nuestros turbulentos días, donde la alta inflación, crecimiento económico lento, limitación de recursos y proliferación de tecnología y todos aquellos problemas que dificultan el progreso y crecimiento de las organizaciones. Indudablemente que esta

gran problemática socioeconómica propicia que tanto crecimiento como la rentabilidad de muchas organizaciones sólo se logra a expensas de que otras la pierdan. Dicho en otras palabras *Los logros estarán condicionados a la participación que se tenga en el mercado, más que en el crecimiento acelerado del mismo mercado*. La tradicional competencia se está convirtiendo en una guerra de mercados.

Es claro que esa guerra de mercados obligue a las organizaciones con alto nivel de competencia a concretar estrategias que equilibradamente se centren en el cliente y la competencia. Tal vez en ese estado actual de cosas haya impulsado a muchos directivos y estudiosos de la materia a derivar proposiciones inspiradas en la ciencia militar. Lo observamos por la constante adaptación de técnicas desarrolladas para fines militares e incorporadas al campo de la gerencia, así como también por la continua referencia a los tratados clásicos sobre la guerra.

Sun Tzu aporta una gran cantidad de ideas para una mejor dirección de las organizaciones, cuando establecemos analogías con las situaciones que allí se presentan.



Los anteriores equivalencias de los principales elementos estratégicos militares confirman lo que atinadamente alguien apuntó: *La mercadotecnia es meramente una forma civilizada de guerra en la cual la mayoría de las batallas son ganadas con ideas y con un pensamiento disciplinado*².

² El Diario de los Negocios Estratégicos en gestiopolis.com, artículo de Phillip Kotler