



# **LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

## **SU FORMULACIÓN, PLANEACIÓN E IMPLANTACIÓN**

*José Angel Maldonado*

# CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>LA ADMINISTRACIÓN SU NATURALEZA Y PROCESO .....</b>	<b>6</b>
Teoría y pensamiento administrativo.....	6
La división de la administración.....	7
El proceso administrativo .....	12
La planificación .....	13
La Organización.....	22
La Dirección .....	30
El Control .....	35
<b>FUNDAMENTOS BÁSICOS DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL .....</b>	<b>40</b>
La Estrategia .....	41
5 P's de la estrategia .....	44
Propósito de la estrategia.....	47
Ámbitos de la estrategia.....	48
Críticas al proceso estratégico .....	50
<b>DIFERENTES ENFOQUES DE ESTRATEGIAS .....</b>	<b>51</b>
La estrategia competitiva de Michael Porter .....	52
La matriz de crecimiento/cuota de mercado del Boston Consulting Group .....	67
Competiendo por el futuro: Hamel y Prahalad .....	70
Las Disciplinas de Treacy y Wiersema .....	78
El final de la competencia: James Moore .....	86
Cómo cambiar el juego de los negocios: Brandenburger y Nalebuff .....	93
<b>EL MODELO DELTA - UN NUEVO MARCO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>102</b>
El Modelo Delta: La vinculación con el Cliente, la fuerza impulsora de la Estrategia.....	103
El modelo Delta: Una estructura de estrategia íntegra.....	105
Las opciones para cada posicionamiento estratégico .....	108
Puntos clave sobre las cinco estrategias reseñadas.....	112
<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>114</b>
Necesidad de un Plan Estratégico.....	114
Evolución de la Planeación Estratégica .....	118

La diferencia básica entre Estrategia y Táctica .....	121
Lo que no es la Planeación Estratégica .....	122
Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica .....	125
Temas Estratégicos .....	127
Modelo de Planeación Estratégica .....	133
<b>EL ANÁLISIS FODA .....</b>	<b>137</b>
Análisis FODA .....	139
Cuatro tipos de estrategias.....	149
<b>EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>149</b>
Nivel 1. Diagnóstico del macro entorno o global .....	150
Nivel 2. Diagnóstico del micro entorno o local .....	154
Nivel 3. El diagnóstico interno de la organización .....	160
<b>LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>172</b>
Elaboración de los Planes y Proyectos.....	173
El triángulo estratégico .....	174
Niveles de estrategia.....	176
Lineamientos para establecer estrategias.....	177
Fases de la formulación de la estrategia.....	178
Selección de estrategias.....	182
El Proceso de Formulación Estratégica .....	186
Alternativas fundamentales de estrategias.....	194
El diseño de la estrategia .....	212
Discusión y aprobación.....	213
<b>IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>215</b>
El marco para la implantación de la estrategia .....	220
El proceso de difusión de la estrategia.....	224
Desarrollo de una organización capaz.....	224
Tesis de que la estructura sigue a la estrategia.....	229
Ventajas y desventajas estratégicas de las diferentes estructuras de la organización.....	230
Perspectivas de los métodos de organización .....	245
Desarrollo de capacidades fundamentales .....	246
Capacitación de empleados .....	247
Relación de los presupuestos con la estrategia .....	249
Ubicación de los sistemas de apoyo administrativo internos .....	250
<b>CONTROL DE LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>254</b>
Evaluación y Control de la Estrategia .....	256

Sistemas efectivos de evaluación .....	262
El control como proceso .....	263
Medición de resultados .....	266
Control Estratégico .....	268
Proceso del Control Estratégico .....	272
<b>A MANERA DE CONCLUSIÓN .....</b>	<b>278</b>
Desarrollo de una cultura corporativa que apoye la estrategia .....	281
Los cinco errores más comunes en Estrategia Empresarial .....	285
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>288</b>

# PRESENTACIÓN

Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que: 1) hagan las cosas correctas y 2) hagan las cosas correctamente. Esta última, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras habilidades gerenciales.

La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala organizacional, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica.

La estrategia de una organización debe ser apropiada para sus recursos, objetivos y circunstancias ambientales. La estrategia empresarial es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande.

Un objetivo de la estrategia empresarial es poner a la organización en una posición tal, que le facilite realizar su misión con eficacia y eficientemente. Una buena estrategia de la empresa debe integrar las metas de la organización, las políticas, y la táctica en un todo cohesivo, y se debe basar en realidades del negocio. La estrategia debe conectar a la visión, con la misión y las probables tendencias futuras.

Formular la estrategia empresarial y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

Las organizaciones no sólo deben convivir y deleitarse con los éxitos del presente, sino seguir soñando y planificando un futuro prometedor. Hay que recordar siempre que los éxitos de hoy serán los fracasos de mañana. No basta con formular un plan estratégico, según Robert Kaplan de diez planes estratégicos formulados adecuadamente sólo uno se implementa exitosamente, y que entre una de las causas más comunes es el adormecimiento de los niveles gerenciales, falta de visión, actitudes gerenciales de conformismo, escasas competencias para inspirar, motivar e entusiasmar a sus colaboradores.

Las organizaciones tienen que proyectarse en la formulación de una visión estratégica de largo plazo y preguntarse ¿Qué nuevas necesidades tendremos que satisfacer más adelante de nuestros clientes? ¿Cómo será la nueva cultura de consumo? ¿Cómo se debe manejar eficazmente la fuerza de trabajo? ¿Qué tecnologías serán necesarias? Estas y otras preguntas están aquí y ahora.

En el éxito empresarial no solamente es la capacidad de crear o implementar estrategias fundamentales, que le dan un buen giro a la empresa, sino también que para alcanzar el éxito se promueve "El liderazgo" dentro de una empresa.

Es importante que el individuo desarrolle habilidades que le permitan entender e identificar sus emociones con el fin de desarrollar los objetivos de la empresa.

**La tarea del líder empresarial**, consistirá, de un lado, en ofrecer a sus subordinados los medios para satisfacer sus motivaciones y, de otro, en conseguir que todos participen con eficiencia en la producción de los bienes y servicios en los que se concreta la misión de la empresa.

Para crear una buena estrategia y tener una visión objetiva es importante ser buen líder y el ser líder no solo significa mandar, sino que guiar, tanto las actividades de la empresa, como al personal.

### **Objetivo**

El propósito de este trabajo es el de proporcionar una detallada interpretación de algunas de las técnicas y habilidades necesarias para identificar y explotar estrategias en forma exitosa, lo cual es de vital importancia ya que se refiere a la Gerencia Estratégica en la pequeña y mediana industria que permite que una organización sea capaz de formular su propio futuro, a través de la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten a una determinada industria el logro de sus objetivos.

### **Alcance**

Crear en los estudiantes una conciencia y sensibilidad ante las fortalezas y debilidades de las organizaciones, que les permita encauzar efectivamente las técnicas descritas en el texto para beneficio y solución de problemas reales o potenciales.

# LA ADMINISTRACIÓN SU NATURALEZA Y PROCESO

## Teoría y pensamiento administrativo

La administración ha desarrollado un gran interés en la vida de las personas, ello conlleva al principio básico, y conjunto, de la administración y de la economía, la especialización o división del trabajo; de esta manera la administración se especializa cada día más en su área de trabajo y su propio objeto de estudio, llevándola a una gran gama de enfoques y de divisiones características de las personas y de las relaciones epistemológicas que se encuentran en esta ciencia.

De esta forma la administración es un sistema interconectado de sub-ciencias como la “administración pública”, “la administración de personal,”... entre otras. De hecho todas estas sub-ciencias son partes de la administración y a su vez la administración es parte de estas.

Desde un punto de vista sistémico, la administración como ciencia es un sistema inter e intra disciplinar con otros sistemas del conocimiento, la cual por su objeto de estudio, o mejor, por su “sujeto” de estudio, se lleva de la mano con la Economía, dándole un complemento a la administración.

Así como nos podemos dar cuenta, la administración tiene un carácter bivalente con la Economía para poderse desarrollar y lograr su objetivo principal; por ello necesita de una división causada por la especialización que conlleva el desarrollo de una ciencia.

## La naturaleza administrativa

La administración cumple con un requisito dentro del marco de la sociedad, el de lograr un bienestar, por ello se debe tener especial cuidado en el manejo que se le da a esta ciencia, algunos autores afirman que la administración no está dentro del marco de las ciencias, otros afirman que sí, por ello debemos definir y determinar el origen natural de esta rama del conocimiento y además definir claramente sus partes.

Harold Koontz y Heinz Weihrich afirman que “la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos...” en esta definición se ingresa a un dilema, ¿la administración es en realidad un proceso? o será ¿una ciencia con procesos? Además no clarifica el concepto de organización, porque se puede afirmar claramente que la persona (individual) se auto-administra, en el sentido de que él posee un ingreso, unos gastos, tiene unas metas y objetivos definidos,

además de crear estrategias para su bienestar, controla de forma sistemática su vida (por medio de la madures), y se integra de forma interna y externa como un sistema abierto, al igual que lo realiza una empresa, una industria o un país.

Ahora bien, la administración cumple con la propia realización de sistemas, los cuales implican, a su vez, procesos para el cumplimiento de metas y objetivos, de esta forma se puede afirmar que los procesos son parte del estudio de la administración, pero que de fondo la administración estudia el comportamiento de esos procesos para mejorarlos y lograr su fin general, el del bienestar, y sus fines particulares como el lucro.

Así podemos ver que las organizaciones son en sí una persona o grupo de personas que trabajan interdisciplinariamente, para el logro de unos objetivos, ya sean generales o comunes y particulares.

Teniendo en cuenta esta definición se cree que estas organizaciones y sus procesos son sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, dentro de su marco más general, es decir, que son sistemas cuyas partes de **inputs, procesos y outputs**, son característicos de los seres humanos.

Así observamos que la naturaleza administrativa o de la administración está basada en el ser humano y su comportamiento frente a estos sistemas racionales, por esto mismo definimos a la administración como la ciencia social que se encarga del estudio del comportamiento, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer y mantener sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, con el fin de lograr el máximo de bienestar para la humanidad.

## La división de la administración

La administración es una ciencia dividida en una serie de campos de conocimiento de las organizaciones y de los sistemas, por ello encontramos una gran gama de especialidades en relación a este campo, primero tenemos que la administración nació por una de sus especialidades: “la administración pública” esta rama de la ciencia está conformada por políticas que conllevan al buen manejo del estado, además de crear una serie de aplicaciones a las demás ramas como lo es la organización por organigramas y las líneas de staff. Esta rama de la administración está encargada del estudio de los macrosistemas, es decir de la sociedad, para establecer y mantener los sistemas racionales que se encuentran en él, con el fin de lograr el bienestar de un pueblo y la valoración de sus derechos, además de la caracterización de sus obligaciones frente a su sociedad como persona activa del sistema administrativo.

La administración publica nos lleva a pensar que existe una administración de otro carácter, es decir, de la “administración de capital privado” esta es la que comúnmente se denomina simplemente “administración de empresas”: es la



encargada del estudio de los sistemas, es decir de la estructura del capital en las organizaciones, para establecer y mantener los sub-sistemas racionales de esfuerzo cooperativo que se desarrollan en relación directa con la “autoridad-dependencia” de las organizaciones, con el fin único de satisfacer de forma directa las necesidades de una población objetivo.



Al ver de esta forma a la administración entendemos que nos encontramos con uno de los más grandes problemas que poseen los administradores, si se administra las empresas y el estado porque son compuestos de varias personas conformando grupos de trabajo (sistemas racionales de esfuerzo cooperativo) será que también ¿se administran las personas mismas?, pues, viéndolo bien las personas no son grupos, pero dentro de sí existen algunas áreas de la mente que los hacen ser especiales, al ver que un administrador puede dirigir una empresa o hasta el estado mismo, este a su vez se administra por sí solo, y es de acuerdo con esto que puede dirigir a los demás. De hecho las personas se administran a sí mismas.

Por eso existe una “administración personal o individual”, este campo es muy dependiente de la psicología y de la antropología, ya que son estas las que tratan el comportamiento individual desde el punto de vista físico y mental; por esto es un

área poco explorada donde comúnmente es denominado como un proyecto personal de vida, remitiéndose exclusivamente a la planificación del futuro personal.

Al tener estas tres grandes ramas observamos que en el mundo real existen sobre estas algunas derivaciones que se mostrarán a continuación:

### **Administración pública**

De esta rama de la administración podemos decir que existen algunos campos de especialización, primero observamos la parte o razón legal, al ser un campo de legislaciones y de acciones ejecutivas en las cuales interfieren sus decisiones a toda una sociedad, existe una división de “Derecho Administrativo” que se encarga del estudio del comportamiento macro sistémico a través de políticas y normas legales de acción popular, cuyo fin es el de lograr un mejor orden público. Este derecho depende de recursos físicos y mentales para poder ser desarrollado, por esto a su vez existe la “administración de finanzas públicas” y en conjunto con la administración de empresas, “la administración del talento humano”, la primera se encarga del estudio del comportamiento de los sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, en relación a la Economía y los recursos físicos; la segunda hace referencia al estudio del trabajo, de los sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, con el fin de lograr bienestar para el grupo de trabajo interno del sistema. Y existe un tipo de especialización característico de esta rama y es la “administración del recurso público” que a diferencia del financiero este se encarga del estudio del comportamiento diplomático, de ordenamiento, planeación y control territorial. Con base en esta división la administración se ha logrado desarrollar en estas áreas comunes para una población determinada, así se logra complementar el trabajo que realizan otras ciencias como la Economía, la Política, la Sociología y la Psicología.

### **Administración de empresas**

En la administración de las empresas, observamos claramente que las organizaciones están constituidas por las personas, por seres humanos que razonan y que realizan un trabajo para que la organización cumpla con su principal fin, la satisfacción de las necesidades propias y las de su segmento de mercado; por este hecho al igual que la “administración pública” se puede dividir en: “la administración del talento humano” que hace referencia al estudio del trabajo, de los sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, con el fin de lograr bienestar para el grupo de trabajo interno del sistema empresarial.

Luego se puede observar que existen unos recursos materiales, estos recursos se dividen a su vez en dos, el dinero y los inventarios y demás recursos que componen físicamente la organización, por ello la administración logra especializarse en “administración financiera” y “administración de producción y procesos”, pero esta última desarrolla un complejo mucho mayor está encargada de la programación de todas las operaciones de la empresa que comúnmente se denomina “programación e investigación de operaciones”, la primera encargada del estudio del

comportamiento a través de los recursos económicos de una sociedad y el manejo directivo de la moneda, para lograr la mayor utilidad en el bien común dentro de un sistema abierto con fines propios; el segundo se encarga del comportamiento del sistema dentro de sí mismo y de su funcionalidad productiva, para el logro de la toma de decisiones apropiada y la reducción de la incertidumbre de forma interna.

Además los sistemas empresariales son un compuesto de grandes partes para la conformación de ese todo denominado “organización”. Podemos también encontrar necesidades dentro de este complejo sistema por ello se requiere de estrategias mancomunadas para lograr los objetivos propuestos por la dirección, esta especialización contemporánea es denominada como “administración estratégica” encargada del comportamiento a posteriori de los sistemas con base en experiencias vividas anteriormente, con el fin de obtener un crecimiento prolongado de desarrollo organizacional.

Al saber que la Economía genera, en su conocimiento, “mercados”, donde la oferta y la demanda son acciones propias del ser humano, con lo cual la administración tiene que trabajar día a día, así se logra fundar la “administración de mercados” denominada como “marketing” encargada del estudio del comportamiento de los mercados a través del pensamiento humano y de sus necesidades en relación a un producto y un cliente objetivo, para poder satisfacer con mayor calidad a un grupo de personas determinado.

De esta forma las organizaciones logran sobrevivir y desarrollarse de forma continua y prolongada.

En esta parte de la administración podemos determinar que las empresas son la mayor y mejor fuente de información para todo el sistema administrativo, así nos encontramos la teoría administrativa dentro de los contextos empresariales y macro sistémicos.

### **Administración individual**

Para este tipo especial de administración, donde el ser humano por sí mismo logra dentro de sí crear un sistema racional, el cual permite que la administración sea causada por este mismo hecho, así entendemos que los seres humanos tenemos la capacidad física, biológica y mental para desarrollar silogismos y relaciones epistemológicas en la administración.

De esta manera las personas, por su conocimiento, generan acciones administrativas en su propia vida llevándola a planear estratégicamente un proyecto de vida, y al manejo racional de sus necesidades pecuniarias, físicas y mentales, de acuerdo con la escala de necesidades de Maslow<sup>1</sup>; por ello este ser genera

---

<sup>1</sup> La **Pirámide de Maslow**, o **jerarquía de las necesidades humanas**, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: *Una teoría sobre la motivación humana* (en inglés, *A Theory of Human Motivation*) de 1943, que posteriormente amplió.

conocimientos científicos acerca de su propio comportamiento; generalmente este campo es investigado por la Psicología, y otras ciencias sociales, pero la administración observa de forma implícita este comportamiento y lo lleva a la administración de empresas, de forma general se puede ver que existe una “administración financiera (individual)” y una “administración estratégica”, encargadas del estudio del comportamiento a nivel individual tanto de los aspectos físicos y materiales, como de los psicológicos y mentales, éstos últimos generan una división más amplia para su estudio, por ello existe la “administración psicológica organizacional” y la “administración psicológica del consumidor” encargadas del estudio mental-administrativo tanto de personas dentro de las organizaciones como fuera de ellas.

Así podemos concluir que la administración es un todo compuesto por partes que se interconectan entre sí y con otras ciencias que la complementan. De hecho hoy día se cree que existe una administración de conocimientos, como lo menciona Peter Drucker en su libro “la sociedad post-capitalista”, la sociedad del conocimiento.

### **Doctrinas o Filosofías de una Empresa**

En años recientes ha habido un rápido aumento en las premisas de propósitos y misiones publicados de la empresa. Estos documentos son denominados: doctrinas, políticas, estrategias, propósitos de la empresa, filosofías y los observadores más críticos los llaman relaciones públicas engañosas. Estas premisas generalmente expresan los propósitos básicos de una compañía y las creencias de los ejecutivos en jefe.

Por esto un propósito básico para cualquier negocio es buscar la utilidad mediante el uso efectivo y eficaz de recursos.

La meta de utilidad puede tomar varias formas:

- “Nuestro propósito es crear suficientes utilidades para mantener el bienestar y crecimiento de la compañía”.
- “La meta es optimizar las utilidades”.
- “Un propósito básico (de nuestra compañía) es proporcionar un alto nivel de crecimiento de las ganancias por acciones”.
- “Nuestro objetivo básico es obtener y pagar dividendos a nuestros accionistas y cuidar su inversión”.

---

Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

## El proceso administrativo

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración. La mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social.

La **administración** es coordinar y optimizar los recursos, con el fin de lograr los objetivos de la forma más eficiente.

Administrar tiene **objetivos económicos y sociales**, para la empresa y para la sociedad:

- Lograr, de una forma sostenible para el medioambiente, un producto o servicio que satisfaga las necesidades humanas y contribuya a mejorar la calidad de vida de las personas.
- Optimizar los recursos de la sociedad, creando empleo y riqueza.
- Desarrollar la I+D+i buscando el desarrollo económico y social.

### Etapas del proceso administrativo

- \* **Planificación.** Es la fase estratégica, se debe pensar y estudiar qué se quiere hacer y, decidir qué se va a hacer. Se fija la misión, la visión, los objetivos, las estrategias, las políticas, los programas y los presupuestos.
- \* **Organización.** Definir cómo se van a alcanzar esos objetivos. Es el diseño de estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, con el fin de lograr los objetivos empresariales.

- \* **Dirección.** Una vez que la empresa define a dónde quiere ir y cómo va a hacerlo, debe liderar ese camino motivando a los trabajadores y haciéndoles partícipes de la misión y objetivos.
- \* **Control.** Es indispensable comprobar el grado de consecución de los objetivos y obtener información para mejorar las estrategias y decisiones



### Fases del proceso administrativo

La empresa se enfrenta a un entorno que cambia con rapidez, por lo que es necesario detectar estos cambios y adaptarse a ellos.

La planificación estratégica tiene como finalidad **adaptar la empresa a los cambios del entorno.**

### La planificación

Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades.

Se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?) como de los medios (¿cómo debe hacerse?).

La planificación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar.

Da dirección a los gerentes y a toda la organización. Cuando los empleados saben a dónde va la organización y en que deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipos.

Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente.

Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos aptos para alcanzarlos. Además son guía para:

- Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
- Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos.
- Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

El primer paso para planificar es seleccionar las metas de la organización. A continuación se establecen metas para cada una de las subunidades de la organización. Definidas estas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación. La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles, las experiencias pasadas, etc.

Los planes preparados por la alta dirección, que cargan con la responsabilidad de la organización entera, pueden abarcar plazos de entre cinco y diez años.

### **Clases de planes**

A grandes trazos, *planificar* es definir en un documento cuáles son los objetivos de la empresa, las líneas básicas de actuación y los recursos que se emplearán para alcanzar esos objetivos. Cuando se planifica hay que dar respuesta a preguntas como:

- ¿Qué se va a hacer?
- ¿Por qué se va a hacer?
- ¿Cómo se va a llevar a cabo?
- ¿De qué forma se organizará la empresa para conseguirlo?
- ¿Qué recursos y medios va a utilizar?
- ¿Cuándo y en qué momento se realizarán las distintas actuaciones?
- ¿qué controles se establecerán para conocer si se alcanzan los objetivos o se hace de la manera prevista?

Hace tiempo que las empresas descubrieron la importancia de la planificación como medio indispensable en la consecución del éxito. Algunos teóricos han acudido, incluso, a las elaboraciones de estrategias militares, para su traslado al mundo de

los negocios; Ello ha hecho posible el redescubrimiento de obras como *El arte de la guerra*, de Sun Tzu<sup>2</sup>.

En cualquier caso, técnicamente podemos definir la planificación como *el proceso racional de toma de decisiones que incluye la determinación de los objetivos y la selección de las acciones que debe seguir la organización para alcanzarlos*.

Para la empresa la planificación puede reportarle ventajas tanto internas como externas:

- Las ventajas *internas* se refieren a los beneficios que ocasiona en la propia administración de la empresa. Los planes constituyen la base o los cimientos para una correcta gestión, puesto que son esenciales tanto para la organización de la empresa (cuánta gente se necesitará, quién va a hacer cada cosa, cómo se agruparán los distintos trabajos, ...), como para la dirección (qué estilo de dirección necesita, que clase de líder, ...), y por supuesto para el control. Los planes, pues, permiten marcar el rumbo de la empresa y mejorar el conocimiento de su potencial.
- Las ventajas *externas* están marcadas al poder comunicar a otros agentes, a través de los planes, cuáles son el rumbo y el potencial de la empresa. Generalmente dicha comunicación persigue obtener recursos o apoyos externos (financiación); para ello se elaboran los planes de empresas o planes de negocio

Existen diferentes tipos de planes y los criterios más comunes para distinguirlos se refieren al tiempo y al ámbito:

- a) Tiempo. Según el horizonte temporal que abarcan, se distingue entre planes a corto, a medio y a largo plazo:
- A largo plazo: aquellos que se contemplan en un periodo superior a cinco años. Normalmente se refieren a aspectos estructurales de la empresa, relativos a una expansión futura, como nuevas inversiones en maquinaria.
  - A medio plazo, los que se han de conseguir en un periodo superior a un año e inferior a cinco. Estos planes muestran la actividad que han de desarrollar la mayor parte de los departamentos de la empresa. Por ejemplo, el volumen de producción, el volumen de ventas,...
  - A corto plazo, los que tienen como límite el ejercicio económico, normalmente un año. Se trata de planes inmediatos y muy concretos por departamentos, y que pueden servir de canal para conseguir los otros objetivos, por ejemplo, cumplir los presupuestos previamente marcados.

---

<sup>2</sup> Fue un general, estratega militar y filósofo de la antigua China. El nombre por el que lo conocemos es en realidad un título honorífico que significa «Maestro Sun». Su nombre de nacimiento era Sun Wu y fuera de su familia era conocido por su nombre de cortesía, Changqing.



b) **Ámbito.** Según el área funcional que cubran cabe distinguir entre:

- Planes globales, cuando abarcan a toda la empresa
- Planes funcionales, cuando se refieren sólo a una parte de la empresa (Planes comerciales, de producción, financieros, de personal,...)

Entre los planes más frecuentes se encuentran:

1. **Planes estratégicos:** son planes a medio o largo plazo, y de ámbito global, en los que se integran de forma coherente los objetivos, la línea de actuación y las normas básicas de la organización. Se aplican a toda la empresa y tratan de servir de orientación a toda la organización situando a la empresa en medio de su ambiente. En resumidas cuentas orienta de un modo claro hacia dónde va la organización y el modo en que se debe actuar.
2. **Planes tácticos:** Mientras la estrategia marca una orientación que normalmente abarca varios años, los planes tácticos define, en periodos más cortos, cómo se va avanzar en la línea de alcanzar los objetivos estratégicos.
3. **Programas:** son planes que determinan cuál es la secuencia de acciones que se van a emprender para satisfacer un objetivo concreto. Definen con claridad los recursos a emplear, en qué orden, de qué manera y en qué tiempo. Los programas llevan siempre un calendario con las actuaciones.
4. **Proyectos:** Se realizan para actividades complejas que tiene un fin en sí mismas y afectan a diversas áreas funcionales de la empresa (p.ej.; la construcción de un edificio para el traslado de la sede social y las oficinas de la empresa)
5. **Presupuestos:** son los planes que se refieren fundamentales a la definición de los recursos económicos y financieros en un periodo y el modo en que estos se asignan. Los presupuestos recogen los gastos e ingresos, así como los flujos de fondos.

### **Etapas del proceso de planificación**

El proceso de planificación consta de una serie de etapas que se han de ir cubriendo durante la elaboración de los planes. Estas etapas son las siguientes:

1. **Análisis de la situación de partida**, esto es, se analiza la situación actual de la empresa y de su entorno, y se toma conciencia de las oportunidades existentes para poder aprovecharlas.
2. **Fijación de los recursos.** Se marcan los objetivos, tanto generales como los sub objetivos, es decir, se concretan las metas a las que se quiere llegar.
3. **Creación de las alternativas**, marcando los diferentes caminos que lleven a la empresa hacia los objetivos propuestos.
4. **Evaluación de las alternativas.**
5. **Elección de una de las alternativas.** En esta etapa se decide qué plan se ejecutará.

6. **Control y determinación de las desviaciones.** Aunque se haya elegido una alternativa con la seguridad de que es la mejor, es posible que la realidad evolucione de forma diferente y esta alternativa no funcione como se esperaba; entonces, se debe volver a las alternativas anteriores y hacer las modificaciones pertinentes. Por tanto, hay que hacer un seguimiento periódico de los planes y corregirlos cuando sea necesario.

## **El Plan Estratégico**

De entre los planes de una empresa, por su alcance, destaca el *Plan Estratégico*, esto es, aquel que recoge la estrategia de una empresa, definiendo su posición en su entorno y el modo en que competirá con otras empresas. Ocupa la cúspide en la jerarquía de planes, por lo que los otros (funcionales, de operación, etc.) son planes subordinados.

La planificación estratégica está elaborada por la alta dirección, y requiere planificar, adoptar un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado **qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer**.

En una empresa los distintos responsables pueden tener una idea diferente de cómo ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos (el de finanzas, p.ej., tratará de hacerlo con la obtención de créditos, ampliación de capital, ...; el de ventas pensará lograrlos permitiendo a los clientes ampliar el plazo de pago, logrando, así, aumentar los pedidos,...; el de producción pensará en no sobrecargar los turnos de trabajo para evitar que suban los costos,...). La estrategia tiene entre sus funciones armonizar el conjunto de objetivos de la organización y conseguir su coherencia interna.

## **Análisis estratégico**

**Requisitos** de los objetivos:

- Deseables
- Factibles
- Cuantificables
- Comprensibles
- Motivantes
- Consensuados

## **Análisis externo**

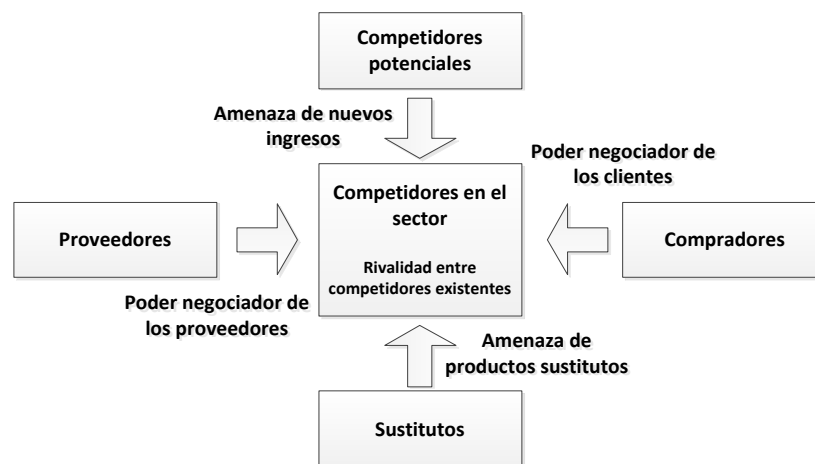
El **entorno** son los factores externos a la empresa (no controlables) que influyen en su estrategia. Se distingue entre el **general** y el **específico** (sector).

El **entorno general** se puede dividir en cuatro dimensiones (análisis PEST):

- Político-legal (regulación, normas, leyes...).
- Económica (renta, desempleo, inflación, tipo de interés...).
- Sociocultural (creencias, valores, actitudes...).
- Tecnológica (innovación, técnicas...).

El **entorno específico** es el sector económico en el que la empresa desarrolla su actividad. Su análisis es determina las **oportunidades y amenazas**.

Su objetivo es desarrollar la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas,).



## Misión, visión y objetivos

La **misión** es una declaración de principios, la razón que justifica la existencia de la empresa. Forma parte de su **cultura**, su sistema de valores y creencias. La **visión** define y describe la situación futura que desea tener. **Los objetivos** son las guías para poder cumplir la misión.

**Misión:** ¿Para qué existimos?

**Visión:** ¿Cómo queremos ser en unos años?

**Valores:** ¿En qué creemos y cómo somos?

## Formulación e implantación de estrategias

La empresa ha de marcar el camino para alcanzar su misión y objetivos: escogerá la estrategia competitiva, diseñará su desarrollo y definirá su método de crecimiento.

La estrategia competitiva es la forma en que se enfrenta a sus competidores en la búsqueda de una posición competitiva favorable en su sector.

Las estrategias se alcanzan desarrollando ventajas competitivas.

Las ventajas competitivas pueden ser en:

- Costos. La empresa los tiene inferiores a sus competidores.
- Diferenciación de producto. Su producto es percibido como único.

	<b>Costo</b>	<b>Diferenciación</b>
<b>Industria</b>	Liderazgo en costos	Diferenciación de productos
<b>Segmento</b>	Enfoque o segmentación de mercados	

**Estrategias competitivas (Porter 1982)**

### La implantación de las estrategias

Las actividades necesarias para llevar a cabo las distintas estrategias se clasifican en:

- **Diseño organizativo.** Debe diseñarse una estructura empresarial enfocada a implantar las estrategias.
- **Factor humano.** Finalmente los que aplican los planes son las personas, por lo que deben ser dirigidos y liderados hacia la consecución de los objetivos de la empresa.
- **Sistemas administrativos de apoyo.** Es necesario realizar una buena recogida y análisis de la información necesaria para aplicar las medidas.
- **Cultura empresarial.** Si la estrategia no es coherente al conjunto de creencias y valores de la empresa, su aplicación está condenada al fracaso.

La dirección debe impulsar unos valores que permitan compatibilizar e integrar los objetivos de empresa y de los trabajadores.

Cultura y liderazgo son las dos caras de la misma moneda, unidas por la comunicación.

Hoy, todas las organizaciones modernas tienen planes estratégicos (existen en las corporaciones locales, en las universidades, ...) **Un buen plan estratégico debe seguir los siguientes pasos:**

- 1.- **Análisis interno y externo de la empresa:** el primer paso en una buena estrategia es *conocerse a sí mismo*. Esto se hace mediante el análisis interno de *fortalezas y debilidades*.

Todas las empresas tienen cosas buenas (personal preparado, clientes fieles, servicios eficientes,...); son sus *fuerzas*.(F)

Aunque, también existen aspectos que no funcionan bien (mala distribución de sus productos, precios más altos que los de la competencia, ...); son sus *debilidades*.(D)

Por otro lado, para definir la estrategia hace falta conocer bien lo que *sucede fuera de la empresa* (nuevas empresas que se instalan, aumentando la rivalidad, clientes más jóvenes que se interesan por otro tipo de productos, aumento de costos de transporte,...). Son las *amenazas* (A) a los resultados de la empresa.

Además, de esa observación externa pueden surgir ideas de oportunidades susceptibles de ser aprovechadas (establecimientos ya anticuados, que facilitarían la apertura de otros nuevos, la existencia de empresas en la zona que nos aporten recursos inexistentes en otros lados, ...). Son las *oportunidades* (O).

Este tipo de análisis es conocido con las siglas FODA (Fortalezas, Oportunidades Debilidades, Amenazas,).

**El objetivo del análisis interno** es determinar las fortalezas y debilidades con respecto a sus competidores, para ello se elabora un **perfil estratégico** valorando su potencial. Un método empleado para este análisis es **el modelo de la cadena de valor** (ya tratado anteriormente), que permite identificar las capacidades de la empresa.

La cadena de valor de la empresa es un eslabón dentro del sistema de valor de la industria, por lo que una gran parte del valor que la empresa logra, depende de las relaciones que establezca con proveedores y clientes.

Una empresa es rentable cuando **el valor que crea** es superior al costo de las actividades necesarias para crearlo.

- Las **actividades primarias** son las de creación física, comercialización y distribución, apoyo y servicio posventa.
- Las **actividades auxiliares** son las que proporcionan la infraestructura y los factores de producción.
- La **infraestructura** de la empresa, que incluye la dirección general, la asesoría jurídica y la contabilidad, es el soporte de toda la cadena.



### Sistema de valor de la industria

**2.- Definir la misión y la visión de la empresa:** Definir la *misión* es, definir, de manera concisa, a qué se va a dedicar la empresa, explicando su papel en la sociedad y justificando su existencia.

Definir la *visión* es trazar, de manera genérica, hacia dónde pretende llegar la empresa, es decir, el papel que quiere desempeñar (si pretende ser la de mayores beneficios, la de mayor calidad, la más innovadora tecnológicamente, ...).

3.- **Establecer los objetivos:** son indicaciones concretas de lo que la empresa pretende alcanzar en un periodo de tiempo. Los objetivos:

- deben ser conocidos por todos los miembros de la organización
- deben ser cuantificables, con una medida común, y comparables
- deben ser alcanzables (los objetivos muy altos y poco apegados a la realidad inducen al desánimo cuando se constate que son poco realizables)
- deben ser compatibles entre sí (no es compatible un objetivo que pretenda una mejora de calidad con otro que, a su vez, incida en una reducción de costos laborales)

Las empresas no suelen tener un solo objetivo (una empresa puede pretender un incremento de ventas y al tiempo una mejora de calidad o una mayor productividad). Los objetivos de una empresa pueden agruparse en cuatro grandes dimensiones:

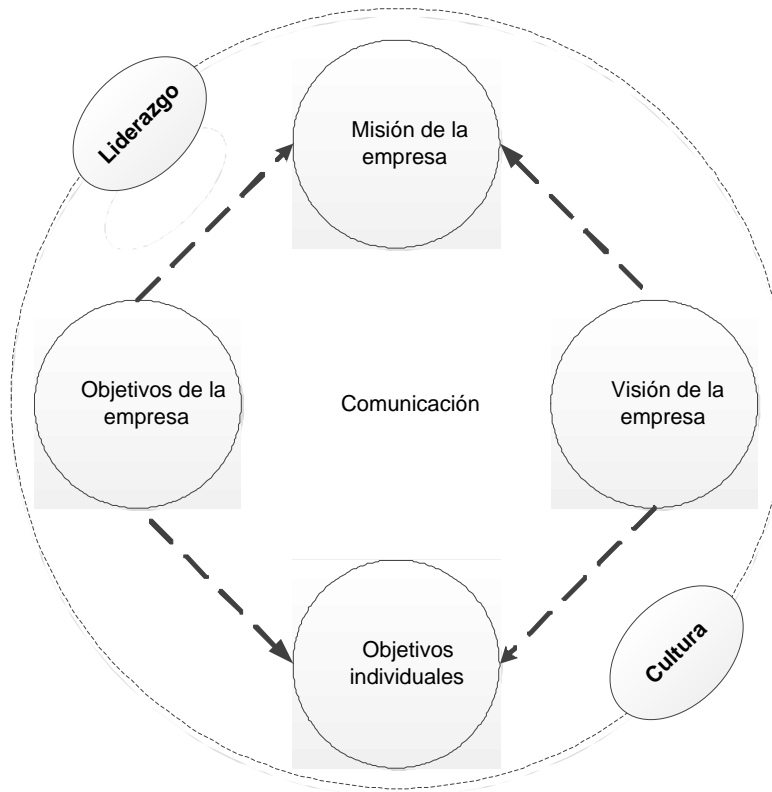
1. Económicos y financieros: los que se orientan a satisfacer las necesidades y expectativas de los que tienen interés financiero en la empresa, como por ejemplo los accionistas (ganancias, ventas, cuota de mercado, ...)
2. Clientes: son objetivos que marcan la relación de la empresa con sus clientes (mejora del precio, de la calidad, entregas a tiempo, ...)
3. Personal: aquellos objetivos que tienden a satisfacer las expectativas de los miembros de la organización (desarrollo profesional, mecanismos de recompensa, condiciones de seguridad e higiene, ...)
4. Sociedad: aquellos objetivos referidos a la relación de la empresa con la sociedad que lo acoge (menor impacto ambiental, ayuda al desarrollo social del entorno, ...)

4.- **Definir la estrategia,** esto es, el modo en que la empresa va actuar para alcanzar sus objetivos generales, y cuáles van a ser las ventajas sobre los competidores en algún aspecto importante.

5.- **Marcar las políticas a seguir,** es decir, las directrices básicas que orienten la actuación de la empresa. Las políticas delimitan lo que se puede hacer y lo que no debe realizarse. En buena medida, las políticas recogen todo aquello que la organización ha ido aprendiendo con el paso del tiempo. Por ello, las políticas, en función de su efectividad o no, podrán cambiarse, lo que suele provocar dificultades de adaptación por parte del personal.

Normalmente las políticas se concretan a través de *normas* y de *procedimientos*. Por ejemplo, en la selección de personal, si lo que se pretende es captar los mejor preparados, serán necesarias unas normas tales que determinen, por ejemplo, la

composición del tribunal de selección, la documentación que se exigirá a los candidatos, ...



## La Organización

La **organización** es el diseño de estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, con el fin de lograr los objetivos empresariales.

Es la forma de lograr los objetivos, coordinando recursos y simplificando el trabajo. Proporciona la infraestructura en la que se basa todo el trabajo.

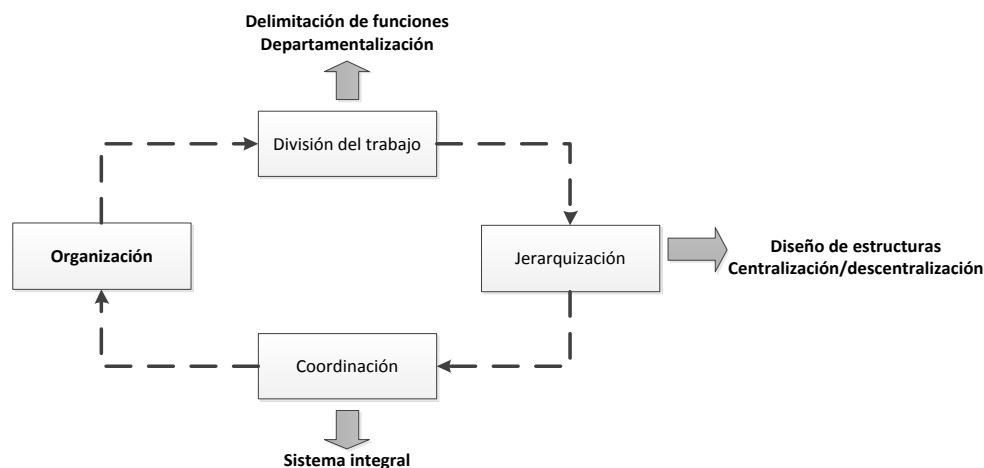
### Principios de organización:

- **Unidad organizacional.** Todas las actividades establecidas deben relacionarse con los objetivos, la misión y visión de la empresa.
- **Especialización.** Delimitar el campo de acción de los trabajadores aumenta su eficiencia y destreza.
- **Jerarquía.** Es necesario definir claramente los distintos niveles de autoridad y responsabilidad.
- **Paridad autoridad y responsabilidad.** Para exigir responsabilidad, previamente hay que asignar la autoridad necesaria para cumplir las tareas.

- **Unidad de mando.** Para evitar confusión, cada función debe asignarse a un solo jefe.
- **Difusión.** Se debe mantener informado a los miembros de la empresa de los cambios en estructuras, procesos, sistemas y técnicas.
- **Tramo de control.** Para ser eficientes, un jefe no debe tener bajo su autoridad a más de cinco o seis subordinados.
- **Coordinación.** La empresa es un sistema, y sus distintos componentes deben funcionar de forma sincronizada.
- **Mejora continua.** Ante un entorno en constante cambio, la organización debe ser capaz de adaptarse de forma continua.

### El proceso de organización:

- Es de carácter **continuo**, nunca se puede dar por terminado.
- Busca que las actividades se realicen de forma **productiva y eficiente**.
- Se lleva a cabo mediante las **etapas** de división del trabajo, jerarquización y coordinación.



Cuando utilizamos el término “organización”, podemos referirnos a dos realidades distintas:

Aquel *conjunto de recursos materiales y humanos dirigidos a la consecución de un objetivo*. Así, cuando hablamos de que El Corte Inglés es una organización muy grande estamos afirmando que El Corte Inglés es una *empresa* muy grande, dotándose para ello de una cierta vertebración interna;

La tarea de diseñar la vertebración interna que necesita una empresa para alcanzar sus objetivos empresariales. Es a esta segunda acepción a la que nos referiremos en este apartado, esto es, como una de las funciones administrativas.

Para que exista una empresa, no basta con que haya unos elementos humanos o económicos, sino que es preciso disponer de una organización adecuada para la



consecución de los objetivos que persigue la empresa dentro de un entorno determinado. En este sentido la **organización** es la manera de estructurar los elementos humanos y económicos de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos en un entorno determinado.

*Hacer organización* es, en cierto modo, un proceso en dos fases:

- Entendiendo que el trabajo completo que desea desarrollar la organización supera las capacidades de un individuo aislado, se hace necesario proceder a un cierto reparto de la carga entre las personas disponibles (división del trabajo).
- Para completar la tarea es preciso conectar correctamente los puestos entre sí, hasta conseguir que el resultado sea similar al que se hubiera obtenido si todo el trabajo pudiera haber sido desarrollado por un único individuo completamente eficiente (coordinar).

### **La organización del trabajo: evolución**

Desde el inicio de la humanidad las personas se organizan para poder hacer mejor sus tareas. A lo largo de la historia el individuo ha tenido la necesidad de trabajar junto con los demás y, por tanto, de organizarse. Las empresas no tuvieron necesidad de organizar el trabajo hasta el siglo XIX, en la Revolución Industrial, con la finalidad de obtener una mayor productividad. Analizaremos las principales teorías de organización del trabajo.

La Escuela de la organización científica del trabajo. Su principal representante es Frederick W. TAYLOR (1856) cuyo pensamiento sienta las bases del **taylorismo**. El objetivo de este sistema era el de aumentar la productividad de los trabajadores racionalizando el trabajo, eliminando los tiempos muertos y marcar los movimientos justos que tenía que debían realizar. Estos debían cumplir lo que estaba previamente determinado, sin ninguna opción a la creatividad ni a la improvisación.

Como incentivos para los trabajadores se proponen los salarios basados en el rendimiento (a mayor rendimiento, mayor salario).

Aunque el taylorismo fue bien acogido, en principio, por trabajadores y empresarios, ya que ambos obtenían beneficios, la explotación de aquéllos acabó provocando cansancio y monotonía en las tareas que desempeñaban.

Henry FAYOL sentaba, entonces, las bases de una organización del trabajo que no sólo comprendía el esfuerzo de los trabajadores, sino que abarcaba la empresa en su totalidad, dando importancia a las diferentes funciones de la empresa y ofreciendo pautas para poder organizarlas. En su modelo organizativo, destacaba la necesidad de una estructura jerarquizada con un único mando, además de la aplicación de una serie de principios administrativos arriba estudiados.

Escuela de relaciones humanas. A partir de las críticas hechas al taylorismo, durante el primer cuarto del siglo XX se intentaron buscar métodos que solucionasen los puntos débiles de este sistema. Elton MAYO, sobre la base de unas experiencias en la compañía Western Electric, postuló que el rendimiento de los trabajadores aumentan como consecuencia de la relación de colaboración y convivencia entre éstos y entre los trabajadores y sus jefes. De ahí que para MAYO fuese esencial la atención por parte de la empresa hacia el trabajador, de manera que este se sienta emocionalmente satisfecho y ello repercuta en su productividad.

A partir del pensamiento de MAYO, otros autores como Abraham H.MASLOW y HERZBERG, desarrollaron diversas teorías que destacaban la motivación del trabajador como núcleo de las relaciones laborales. A estas teorías dedicaremos un próximo apartado.

### Organización formal e informal

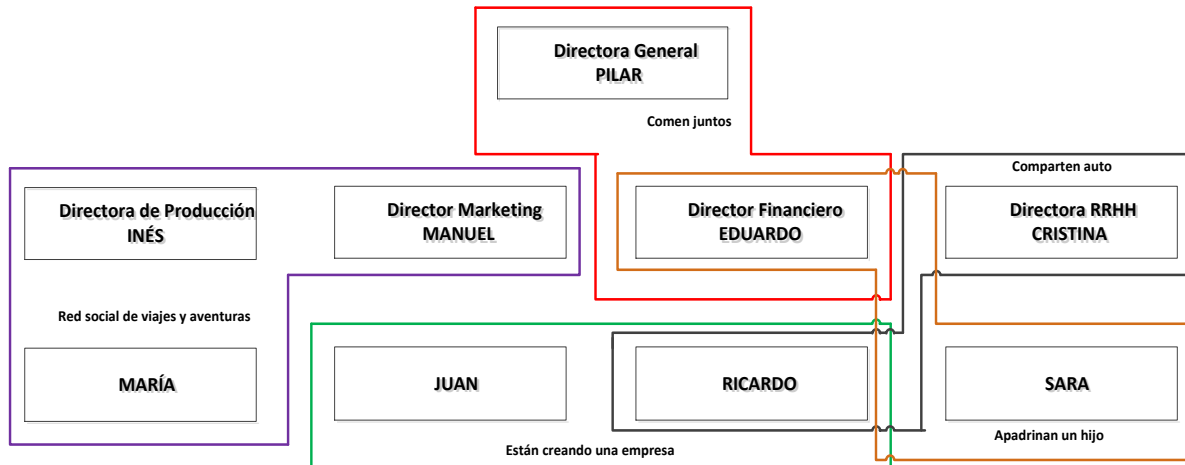
La dirección establece una jerarquía y unos mecanismos de coordinación. Sin embargo, las personas se relacionan al margen de esta estructura oficial a través de gustos, afinidades...

- **Organización formal:** establecida oficialmente por la dirección, definiendo funciones, jerarquía, coordinación y canales de comunicación.
- **Organización informal:** centros de poder o de relación no oficiales, surgen espontáneamente por gustos, afinidades o intereses personales.



**Organización real = organización formal + organización informal**

La organización informal y la formal conviven en las empresas. Para comprender el funcionamiento de la empresa, el líder debe conocer perfectamente ambas.



### La estructura organizativa informal es extraoficial

- **Liderazgo formal:** Prestablecido por la organización.
- **Liderazgo informal:** Emergente en el grupo.

Existen diversos tipos de grupos. Podemos emplear la clasificación que distingue entre grupos formales y grupos informales.

**Grupos formales.** Son aquellos que están determinados por la estructura de la organización para conseguir objetivos específicos, y se encuentran reflejados en el organigrama de la empresa. Dentro de estos grupos distinguimos entre:

- **Grupos de dirección o mando,** son los responsables de elaborar planes, decidir inversiones, tomar decisiones generales sobre el funcionamiento de la empresa, etc.
- **Grupos de trabajo,** los que se centran en la ejecución de tareas concretas en el núcleo operativo de la organización (producción, compras, distribución, venta). Entre estos grupos destacan los llamados comités (grupos de trabajadores que representan intereses diversos y que se reúnen para tomar decisiones en asuntos que les afectan) y los círculos de calidad (grupos de empleados que se reúnen regularmente para estudiar problemas que se les presentan en sus áreas de trabajo y buscar y proponer soluciones a los mismos; también se les denominan grupos de mejora).

**Grupos informales.** Aquellos que surgen de manera espontánea como consecuencia de las relaciones entre las personas que unen por una mutua atracción de sus miembros con el fin de satisfacer sus propias necesidades. Los más importantes son los de interés (basados en el deseo de alcanzar ciertos objetivos) y los de amistad (cuyos miembros tienen personalidades y valores parecidos).

La existencia de los grupos reporta algunas ventajas:

- Posibilitan una mayor y mejor información a sus integrantes
- Favorece el intercambio de enfoques y perspectivas en el análisis de los problemas y en la toma de decisiones
- Facilita la asunción y cumplimiento de las decisiones por parte de aquellos que participan en él.

Ahora bien, entre los inconvenientes de los grupos se puede resaltar:

- La lentitud, ya que el trabajo en grupo requiere mucho más tiempo.
- El desarrollo, en ocasiones, de normas contrarias a los propios objetivos de la organización.
- La reducción del esfuerzo individual, etc.

### **Delimitación de funciones**

Después de enumerar las funciones y agruparlas por departamentos, se procede a definir con claridad las funciones que realizará cada miembro de cada departamento.

### **Centralización y descentralización**

Centralizar es concentrar la autoridad en la cima de la organización. Descentralizar es delegar la autoridad a empleados de nivel inferior.

En la empresa no se da en extremo, ni la centralización ni la descentralización, ningún directivo toma todas las decisiones o las delega por completo.

- **Ventajas centralización:** facilidad en el control, la coordinación y la toma de decisiones estratégicas.
- **Desventajas centralización:** sobrecarga en niveles directivos, incomunicación y respuesta lenta a los problemas.
- **Ventajas descentralización:** capacidad de respuesta más rápida, motivación trabajadores y liberación de tareas a los directivos.
- **Desventajas descentralización:** gestión más compleja y dificultad de establecer criterios comunes.

Centralización es el grado de concentración de la autoridad y responsabilidad.

Se considera más adecuada la centralización en momentos de crisis, y la descentralización en entornos cambiantes.

## Jerarquización

La empresa debe establecer centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí. La jerarquización es la disposición de las funciones por orden de rango, grado o importancia.

Es deseable que las empresas tengan el menor número posible de niveles jerárquicos.

## La estructura organizativa

La estructura organizativa es la forma de disponer los distintos niveles jerárquicos. Cada empresa debe diseñar su estructura en función de sus características.

Las principales estructuras son: lineal, funcional, staff, comités, multidivisional, holding, matricial y en red.

La coordinación consiste en sincronizar los esfuerzos y recursos para realizar las funciones eficientemente. A medida que la empresa aumenta la división del trabajo y la especialización aumenta su eficiencia, pero también aumenta su necesidad de coordinación.

## Estructuras organizativas clásicas

En la estructura funcional, el funcionamiento de **cada departamento depende de los demás**, no pueden funcionar de manera aislada.

Está muy especializada, por lo que tiene las ventajas e inconvenientes de la especialización:

- Mejor aprovechamiento de los recursos.
- Necesidad de mayor coordinación.
- Los trabajadores especializados pierden la noción de conjunto y no perciben el sentido de su tarea como parte integrante de un todo.

## Evolución de la organización de empresas

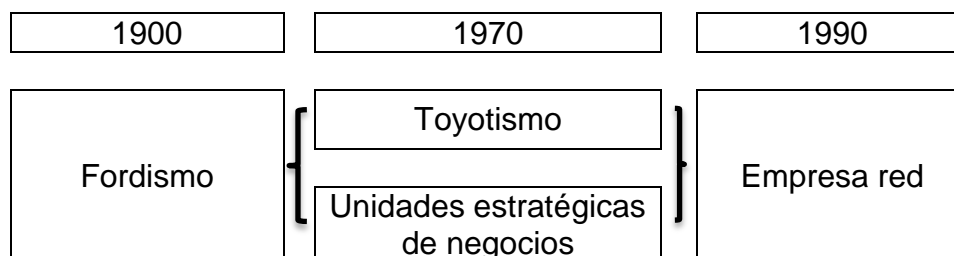
La empresa moderna nace en el siglo XX con Ford y su mítico Modelo T (1908): producción y publicidad masiva, **estandarización**, controles financieros y estadísticos, y aplicación extrema de las teorías de organización científica del trabajo de Taylor.

En los años 70 emerge el **toyotismo**, que basándose en la **producción flexible, la calidad total y el sistema just in time** (almacenaje cero) origina un vertiginoso aumento de la calidad y la productividad. También en esta década General Electric busca la flexibilidad creando las **Unidades Estratégicas de Negocio** (UEN).

En los años 90 con la irrupción de internet, el **conocimiento** se convierte en el principal factor productivo.

Las estructuras jerárquicas tradicionales se muestran ineficaces para transmitir y gestionar de forma eficiente la creciente información y conocimiento.

Nace un modelo de **empresa en red**, que se impondrá como modelo de flexibilidad y creación de valor.



## La empresa red

### Redes y tecnologías de la información y comunicación (TIC)

**La empresa red:** forma estratégica, organizativa y productiva basada en la configuración de la actividad en torno a una red de negocios.

Desde los años setenta las empresas se programan y reprograman continuamente para adaptarse a una demanda. Sus estructuras cada vez son más flexibles y cambiantes.

Esta reconfiguración organizativa va tejiendo una **red (interna y externa)** de negocios, orientada a crear valor para el consumidor y consolidando la economía del conocimiento.

### Red externa + interna

Si a partir de los años setenta la gestión flexible de la producción creó una organización en red externa a la empresa (outsourcing, descentralización externa), a partir de los noventa, las empresas comienzan a adoptar una organización interna en red. La empresa red se basa en la descentralización interna: el trabajo en red en el interior de las empresas.

## La Dirección

### Concepto de administrador

Cualquier proyecto necesita del esfuerzo de una serie de personas de cuya colaboración depende la consecución del propósito común trazado. Para llevarlas a alcanzar dicha meta será conveniente la coordinación entre los esfuerzos de aquellas; dicha función corresponde a los administradores. Las sociedades han confiado históricamente en el desarrollo del esfuerzo grupal, y por ello, de las organizaciones, adquiriendo importancia, progresivamente, el papel de la administración y de los administradores. Los administradores son, pues, *los responsables de dirigir la actividad de otras personas, tomar decisiones, asignar recursos económicos para poder alcanzar el propósito común o los objetivos establecidos.*

Dentro de una organización podemos, en base al concepto anterior, hacer una primera distinción entre los empleados o personal operativo responsables de llevar a cabo una serie de actividades, y los administradores que son quienes organizan la actuación de aquellos.

De una manera más precisa, el trabajo de los administradores se diferencia en función de dos aspectos fundamentales: el nivel que ocupan en la jerarquía y el grado en que están especializados.

- a) Dentro de las organizaciones, resulta útil distinguir tres tipos de administradores en función del *nivel que ocupan en la jerarquía*:
  - **Alta dirección:** son los administradores de más alto nivel. Tienen responsabilidades más generales y son los encargados de marcar el rumbo a largo plazo de las organizaciones.
  - **Administradores de nivel intermedio:** son el nexo de unión entre la alta dirección y los directivos de primera línea. Entre sus cometidos más importantes destacan la coordinación de personas y grupos tanto de su mismo nivel como de niveles inferiores.
  - **Directivos de primera línea:** también denominados supervisores. Constituyen el único grupo de administradores que dirigen el trabajo de otras personas de naturaleza no directiva. Son los encargados de poner en marcha las instrucciones de trabajo y los planes de operaciones recibidos para asegurar que se obtengan las metas de la organización.
- b) Podemos, además, clasificar a los administradores en función del alcance de las actividades que administran. Para llevar a cabo su propósito, las organizaciones desarrollan un conjunto de *funciones*: conjunto de actividades similares en contenido y orientación (p.ej., la función comercial, compuesta por las actividades relacionadas con la investigación de mercados, venta y distribución

de productos). Según el alcance de las responsabilidades de los administradores, podemos distinguir:

- **Administradores funcionales:** como, p.ej., el directivo de finanzas, producción y comercial de una empresa, que sólo es responsable de una función determinada.
- **Administradores generales:** son los responsables de todas las actividades y, por tanto, de todas las funciones de una organización.

## La toma de decisiones

Entre todas las funciones que realiza un administrador, podemos considerar la toma de decisiones como de naturaleza continua. Constantemente, un administrador está tomando, desde su puesto de responsabilidad, decisiones de muy diversa índole: sobre problemas que surgen, nuevos datos e informaciones que afectan a la empresa, anomalías, contratación de personal, asignación de recursos.

La decisión es un proceso mediante el cual las numerosas alternativas existentes son reducidas a una, la finalmente elegida (Simon 1964).

Para tomar decisiones previamente deben disponer de información, por ello el eje central del proceso se encuentra en **la relación información-decisión-acción**.

## Elementos de los problemas de decisión

- **Estrategias.** Propuestas diseñadas para dar solución a un problema. Son variables controlables por el decisor.
- **Estados de la naturaleza (del entorno).** Situaciones posibles que pueden suceder, no son controlables por el decisor.
- **Resultados esperados.** Estimación de beneficios o pérdidas que se obtendrán como resultado de la elección de cada estrategia.

## Tipos de decisiones

Podemos distinguir varios tipos de decisiones:

- **Estratégicas.** Tomadas por los directivos de más alto nivel, son a largo plazo, con gran importancia y alto nivel de incertidumbre. Sus consecuencias pueden ser irreversibles.
- **Tácticas.** Tomadas por los directivos intermedios, son a medio plazo y con un nivel de incertidumbre menor que las estratégicas. Consecuencias normalmente más reparables.
- **Operativas.** Tomadas en los niveles más bajos de la jerarquía, ejecución corriente y con un grado de repetición elevado. Consecuencias fácilmente reparables.



- **Decisiones programadas.** La mayoría de los problemas a los que se enfrentan las organizaciones son de naturaleza rutinaria (avería de máquinas, bajas por enfermedad de trabajadores, ...) A las decisiones que se toman para solucionar problemas rutinarios o habituales se las denomina *decisiones programadas*. Son las propias de los administradores de los niveles inferiores.
- **Decisiones no programadas.** Son las que se adoptan para solucionar problemas singulares (sí se aumenta el volumen de ventas o no, sí se reestructura la organización para aumentar la eficiencia, la tecnología que se debe aplicar para la elaboración de un nuevo producto,...). Son las propias de los administradores de nivel superior, esto es, se adoptan allí donde los niveles de información de la organización son más globales.

### Concepto de Dirección y funciones

La dirección se define como el grupo de personas que se ocupan de coordinar e integrar el conjunto de factores productivos que constituyen la organización y, en concreto, los recursos humanos, que desempeñan su trabajo en ella.

En definitiva, la dirección debe coordinar los recursos humanos y conseguir una mejora continua de éstos; es decir, facilita la posibilidad de que tengan cada vez mayor información y conocimientos. Es relativamente fácil comprar maquinaria, ampliar instalaciones, obtener financiación, etc., mientras que no lo es tanto adquirir personal formado y capacitado.

En general, las funciones básicas de la dirección son:

5. *La planificación.* Planificar significa, como ya hemos visto, decidir por anticipado qué se quiere hacer en el futuro y con qué medios se cuenta para hacerlo; es decir, supone una toma anticipada de decisiones.
6. *La organización.* Organizar consiste en diseñar la estructura organizativa.
7. *La dirección de recursos humanos.* La idea que se tiene de la dirección de recursos humanos ha evolucionado. Básicamente pretende la integración de los trabajadores dentro de la organización; para ello realizará procedimientos como el análisis y descripción de puestos de trabajo, la selección y la formación del personal, la valoración de méritos, la retribución, .... Sin embargo, y a pesar de haber empleado los mecanismos de selección de personal adecuados, no todos los trabajadores se van a comportar adecuadamente de forma voluntaria; Será necesario conocer qué es lo que les *motiva* y ejercer sobre ellos una tarea de *liderazgo*.
8. *Y el control.* Pretende verificar que la empresa se comporta dentro de los límites previamente fijados, y de no ser así, aplicar medidas correctoras.

### Gestión y liderazgo

La clave para dirigir de forma eficaz es asegurar que en la organización haya líderes que actúen como tales, es decir, que los directores ejerzan el liderazgo. Los líderes

son personas que tienen autoridad para poder tomar decisiones en la empresa y además una capacidad suficiente como para que otras personas los reconozcan como aquellos a los que se puede seguir, aquellos en los que se puede confiar.

*Administrador y líder* son términos que con frecuencia se confunden. El administrador es la persona que en una organización tiene una autoridad formal reconocida y otorgada por esta. El poder de influir sobre otros para que realicen sus actividades depende de esta autoridad formal, que les permite premiar o castigar.

Un líder ejerce una influencia sobre otros miembros de la organización sin la necesidad de tener una autoridad formal otorgada por esta. Puede surgir en la organización sin ser nombrados formalmente por ellas. Lo ideal para una organización es que un administrador uniera a sus conocimientos de gestión la capacidad de atracción de los miembros de su equipo, es decir, que fuera también líder.

Podemos, pues, definir el liderazgo como *la habilidad directiva que consiste en influir en el comportamiento de los subordinados, logrando de ellos una adhesión incondicional, o como un proceso de influencia social en el que el líder procura la participación voluntaria de los subordinados en el esfuerzo de alcanzar los objetivos de la organización.*

### **Teorías sobre el liderazgo**

Si bien presentan notables deficiencias, las llamadas *Teorías de rasgos* intentan buscar unos rasgos específicos de personalidad que podrían identificar al líder; en base a estas podríamos decir que un líder debe poseer:

9. *Empuje*, es decir, fuerza y dinamismo en la actividad que despliega.
10. *Deseo de dirigir*, esto es, el deseo constante de asumir responsabilidades.
11. *Honestidad*. Un líder debe contar con la confianza de los colaboradores, sean de la organización o ajenas a ella. Esta confianza la alcanza si los demás perciben que están ante un líder honesto.
12. *Seguridad o confianza en sí mismo*, o al menos que sea esta la percepción que los demás tengan de él.
13. *Inteligencia*.
14. *Conocimiento del puesto o del negocio*.

### **Estilos de liderazgo**

Tras analizar el concepto de liderazgo y algunas características de los líderes, hay que diferenciar distintos *estilos de liderazgo*. Las llamadas *Teorías sobre estilos de liderazgo o teorías de comportamiento* estudian el liderazgo en términos de estilo de comportamiento del líder en relación con sus subordinados. Existen múltiples clasificaciones, pero básicamente se diferencia entre líder orientado a la producción o a la tarea y el líder orientado a la persona:

- a) Los líderes orientados a la producción o a las tareas asignan labores al grupo, explican los procedimientos de trabajo, ponen énfasis en el cumplimiento de los plazos, dejan claro lo que esperan de los demás. Este estilo de liderazgo se caracteriza por ser autocrático, autoritario, restrictivo y socialmente distante. El líder se centra en la tarea productiva, en el diseño de los puestos, en la organización racional del trabajo. Este tipo de dirección suele determinar mejoras a corto plazo en productividad, pero también tiende a disminuir la satisfacción y la cohesión del grupo de trabajo.
- b) Los líderes orientados a las personas escuchan a los miembros del grupo, son amistosos y accesibles, apoyan a los subordinados en sus problemas personales, defienden a los miembros del grupo y mantienen una alta consideración hacia los demás. Se centran en la relación con los empleados. Este estilo de dirección se caracteriza por ser democrático, participativo, tolerante y comprensivo. Este tipo de dirección no se relaciona claramente con mejoras de la productividad, pero tiende a aumentar la satisfacción de los empleados y a acrecentar la cohesión del grupo.

### **La motivación: concepto y principales teorías de la motivación**

La motivación es *la voluntad de hacer algo, que estará condicionada tanto por las capacidades del individuo para hacer como por el deseo de satisfacer alguna necesidad personal*. En el mundo de la empresa puede entenderse como que los empleados “quieran o deseen hacer lo que tienen que hacer”. Una persona motivada para realizar una determinada tarea trabaja más y mejor.

### **La dirección estratégica**

El proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.

Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es ésta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa:

**La visión** de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.

**La misión** es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Nos va a proporcionar una visión clara a la hora de definir en qué mercado estamos, quiénes son nuestros clientes y con quién estamos compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.

**La filosofía** de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo. Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general, etc.

## **El Control**

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; Por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. De tal manera, el control es un elemento clave en la administración.

La planificación y control tienen una relación muy estrecha: la planificación fija los objetivos y los planes para lograrlos; el control verifica que la ejecución sea correcta.

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.

Para Robbins (1996) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa".

Sin embargo Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas".

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos...Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición".

Analizando todas las definiciones citadas notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

- En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.

- Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

En conclusión podemos definir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

La importancia de esta actividad administrativa radica en la necesidad de hacer un seguimiento constante para ver si los objetivos de la organización se están cumpliendo. En el caso de que los objetivos no se estuvieran cumpliendo, al efectuar el control se detectaría el fallo, y se analizarían las causas procediéndose a dar soluciones.

Se trata, pues, de un *proceso desarrollado en tres fases*:

- a) Medición de los resultados: se refiere a los cinco grandes aspectos que acostumbran a ser controlados por las empresas:
  - Objetivos económicos y financieros
  - Producción, calidad y nivel de inventarios
  - Desempeño del personal
  - Cumplimiento de normas y obligaciones
  - Otros
- b) Comparación del desempeño con los estándares: Los estándares son los indicadores que se han fijado previamente; son los objetivos propuestos al planificar, lo que se intenta alcanzar en cada unidad de la organización.
- c) Acción correctiva: cuando no se alcanza el objetivo propuesto, cuando hay una desviación entre el objetivo propuesto y el resultado de la actuación, se ha de analizar la causa de esta desviación.

### **Importancia del control dentro del proceso administrativo**

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

### **Tipos de control**

George Terry (1999)<sup>3</sup> en su libro "Principios de Administración" expone que existen 3 tipos de control que son: El control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación.

Control preliminar, este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

Por ejemplo, un gerente de ventas de una determinada tienda puede tener la política de que todo cambio en el precio, respecto a los precios publicados, debe ser autorizados por escrito por el gerente, es decir, a ningún vendedor de campo se le permite que altere algún precio. Con esto se puede observar que el gerente de ventas lleva un control en su departamento a través de las políticas existentes, cuyos empleados deben cumplir para un mayor funcionamiento del mismo.

Control concurrente, este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

---

<sup>3</sup> Terry George. Principios de Administración. Editorial CECSA (1984). México.

Por ejemplo, la mayor parte de las computadoras están programadas para ofrecer a los operadores respuestas inmediatas si se presenta algún error. Si se introduce un comando equivocado, los controles del programa rechazan el comando y todavía así pueden indicarle por qué es el error.

Control de retroalimentación, este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.

El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones.

El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción.

Por ejemplo, se tiene una empresa que tiene 3 sucursales distribuidas por todo el país: Sucursal A, Sucursal B y Sucursal C. El gerente general ha detectado que la sucursal A tiene serios problemas financieros, mientras que sus otras dos sucursales están funcionando correctamente. Es aquí cuando el gerente debe decidir si esta información es causa suficiente para cerrar dicha sucursal o deberá cambiar las estrategias que han venido implementando.

### **Áreas de desempeño del control**

El control tiene muchas áreas de desempeño, todos los departamentos en los que se divide una organización necesitan ser controlados, por lo tanto, las áreas de desempeño dependen de los departamentos existentes en la empresa.

Dentro del **área de producción** se encuentra el **control de calidad**. Este consiste en la verificación de la calidad (peso, resistencia, consistencia, color, sabor, entre otros) para asegurar que cumplen con algunas normas preestablecidas. Es posible que este sea necesario en uno o varios puntos, desde el inicio, proceso y todas las etapas hasta el producto final. La detección temprana de una parte o proceso defectuoso puede ahorrar el costo de más trabajo en el producto.

También existe el **control de información**. Para contribuir a la buena toma de decisiones del administrador se debe tener una información precisa, oportuna y completa. Para obtenerla de esta manera, la organización debe poseer sistemas tecnológicamente actualizados y eficaces ya que estos pueden contribuir a corregir un problema con mayor prontitud.

Por lo que se puede decir que el control de información consiste en verificar que esta información sea veraz y comprobable, que permita a los administradores ser más eficientes y efectivos en la toma de decisiones.

Dentro de una empresa debe existir otro tipo de control, como es el **control del costo**. Una de las labores de un buen administrador está el ahorrar en costos, es decir, no acarrear elevados gastos en la producción. El control de costo consiste en buscar la causa por la que se presentan desviaciones en los costos estándar por unidad. El gerente puede hacerse diferentes preguntas: ¿Se han incrementado los precios de los materiales?, ¿Se utiliza la mano de obra de manera eficiente?, ¿Necesitan los empleados capacitación adicional? La alta administración debe identificar en qué puntos radica el control.

Además de los controles antes mencionados, podemos hablar del **control de correspondencia**. En toda empresa se redactan documentos legales que, en algunos casos, van dirigidos a otras organizaciones nacionales e internacionales, mayormente redactado por el staff legal de la compañía. Este tipo de control consiste en verificar cuidadosamente estos documentos, debido a que estas declaraciones llevan consigo mucho prestigio y autoridad de la organización.

El control se puede realizar antes, durante o después del proceso.

En resumen, el control es un proceso de carácter permanente, dirigido a la medición y valoración de cualquier actividad o prestación, sobre la base de criterios y puntos de referencia fijados, y a la corrección de las posibles desviaciones que se produzcan respecto de tales criterios y puntos de referencia (Zerilli)

#### **Requisitos del control:**

- Simple y claro.
- Continuo y adaptable.
- Eficaz y eficiente.
- Seguro y objetivo.

#### **Fases del control:**

- Establecer qué planificamos alcanzar (referencias o estándares).
- Conocer qué hemos hecho.
- Comparar lo planificado con lo hecho.
- Evaluar desviaciones.
- Corregir el proceso.

Existen diferentes técnicas de control:

1. La auditoría. Verifica la planificación tanto en relación a la contabilidad – análisis de los estados financieros- como a la rentabilidad de los recursos o la gestión global de la empresa, haciendo recomendaciones para mejorarla. Hay dos clasificaciones de auditoría:



2. Se distingue entre *auditoría interna* (la llevada a cabo dentro de la empresa como mecanismo propio de control) y la *externa* (la que realizan personas ajenas a la empresa, profesionales independientes);
3. Una segunda clasificación incluye la *auditoría de cuentas*, (que analiza los estados financieros en la empresa), la *auditoría operativa* (cuya función es analizar la estructura global de la empresa con respecto a los objetivos, políticas o planificaciones), y *eco auditoría*, (que controla el impacto medioambiental de las empresas).
4. El control del presupuesto. Se trata de controlar que la relación numérica de la planificación – referida a los costos de las operaciones y los ingresos de las ventas - se cumpla.
5. La estadística. Permite tratar los datos históricos de un problema, sacar conclusiones y realizar pronósticos. Por ejemplo, las previsiones de ventas hechas con datos históricos de años anteriores o de otras empresas del sector.

## **FUNDAMENTOS BÁSICOS DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

Los cambios sustanciales en el plano económico, político y tecnológico que han tenido lugar en el ámbito internacional y el impacto directo de ellos en la economía nacional han transformado el entorno y las condiciones en que operan nuestras organizaciones.

La estabilidad y funcionamiento de las organizaciones se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en los dirigentes.

En este trabajo se incursiona sobre el tema de la Planeación Estratégica y sobre la Dirección Estratégica.

Los objetivos generales son:

- Desarrollar y profundizar en los temas de la Planeación Estratégica de la Dirección Estratégica.
- Estimular y sensibilizar a todos los profesionales y no profesionales sobre su aplicación, desarrollo y utilización sistemática en la gestión de la empresa.

Las organizaciones actuales deben ser conducidas sobre la base de cuatro ideas básicas que representan la guía para la elaboración de políticas claves que posibilitan a la organización un nivel de gestión de alta efectividad. Estas ideas son:

- Disposición permanente a dar flexibilidad a los sistemas de producción. Programas rígidos inflexibles, son incompatibles con los conceptos actuales y con la situación de cambio constante en las que están inmersas las organizaciones.
- Atención sistemática a la reducción de gastos, significando esto un elemento clave que no puede estar ausente de la mente de los directivos y sus subordinados por representar la base para la obtención de utilidades.
- Alto sentido de responsabilidad y atención al cliente como fuente esencial para la imagen y prestigio que llevan al éxito en el mercado a cualquier organización.
- Agresividad, visión amplia y rapidez con relación a la introducción sistemática y oportunidades de las innovaciones y cambios tecnológicos.

El alcance y efectividad de lo antes expuesto significa que la alta dirección tenga presente nuevos enfoques y nuevos conceptos, así como las diferencias y puntos comunes entre ellos y ser capaces de transmitir esto a toda organización. Conduciéndola sobre la base de las estrategias que le permitan alcanzar estadios superiores.

“La eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuan bien realicen su trabajo los administradores. Si hacen bien su trabajo es probable que la organización logre alcanzar sus objetivos. Y si las principales organizaciones de un país alcanzan sus metas, la nación como un todo prosperará”. *Ing. Serguei Alejandro Martín.*

## La Estrategia

En el año 1944 En el diccionario Larousse se define **estrategia** como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. Aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

En términos empresariales, podemos definirla como: la movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La

planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

### **Origen del término Estrategia**

El término estrategia es de origen griego. *Estrategeia*. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

La estrategia de la empresa, que hoy entendemos como un concepto habitual en la misma, tiene su origen en la estrategia militar. El término estrategia procede de la palabra griega stratos (ejército) y ag (dirigir). Pero la primera vez que aparece el concepto de estrategia no es con los griegos, sino en el libro de Sun Tzu “El arte de la guerra”, del que hemos hecho referencia anteriormente.

Buscando la similitud entre la estrategia militar y la empresarial encontramos los conceptos de estrategia y táctica. La estrategia es superior y, englobando a la táctica, trata de lograr la ventaja decisiva respecto al enemigo. La táctica, por su parte, se dirige hacia una acción específica. Con la táctica ganamos una batalla y con la estrategia ganamos la guerra.

El concepto de estrategia es introducido, en el año 1944, en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern<sup>4</sup> con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición.

Posteriormente en el año 1962 se introduce en el campo de la teoría del management, por Alfred Chandler y Kenneth Andrews<sup>5</sup>, y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos, como son, por ejemplo, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza,

---

<sup>4</sup> En 1944 John von Neumann, en coautoría con Oskar Morgenstern, publicó una obra titulada “Teoría de los juegos y conducta económica”, en la cual se parte de la base de que el sujeto racional es aquél que siempre busca en toda situación obtener el mayor beneficio posible reduciendo al mínimo las pérdidas o los costos para lograrlo.

<sup>5</sup> En el año 1962 Alfred Chandler y Kenneth Andrews introducen en el campo de la teoría del management el concepto de estrategia y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas.

la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

H. Igor Ansoff<sup>6</sup> en 1976, define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo.

Por esta razón es tan importante la estrategia, dentro de la cual se toman unas decisiones que tienen las siguientes características:

- Son importantes
- Comprometen recursos significativos
- No son fácilmente reversibles

Pese a la similitud que hemos comentado entre estrategia militar y empresarial y al hecho cierto de que muchos conceptos empresariales tienen su origen en antecedentes militares, existen al mismo tiempo importantes diferencias entre los que se entiende como competencia en uno y otro campo. Mientras que en el ámbito militar, el principal objetivo reside en la derrota del enemigo para ganar la guerra, desde la empresa se entiende la competencia más como la coexistencia con sus competidores que la definitiva eliminación de los mismos.

Para entender mejor la naturaleza de la estrategia, es conveniente analizar sus orígenes. Según ellos se les clasifica como formuladas, consultadas, implícitas e impuestas externamente.

### Formuladas

La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.

### Consultadas

En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.

### Implícitas

Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa. El personal de una empresa considerará

---

<sup>6</sup> H. Igor Ansoff fue un ruso-estadounidense, con Doctorado en Matemáticas Aplicadas y fue asesor de empresas multinacionales como Philips, General Electric, del Golfo, IBM, y Westinghouse. Se le conoce como el padre de la gestión estratégica.

lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.

### Impuestas externamente

En gran medida y en forma creciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales.

**La estrategia empresarial** es un plan de utilización y asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizar a favor de la empresa considerada.

Existen múltiples definiciones de estrategia. Mencionamos una de ellas: “es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares” - Fred Nichols<sup>7</sup>.

Una definición más orientada hacia el mundo de negocios, la provee Bruce Henderson: “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás. Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre “ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”.

Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

## **5 P's de la estrategia**

Para diseñar estrategias, disponemos de cinco instrumentos básicos, que se han de combinar adecuadamente, con el fin de conseguir los objetivos previstos. Esto se resume en las denominadas cinco P's de la estrategia:

**Estrategia como Plan;** Son cursos de acción que nos permiten lograr objetivos. Es una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica.

La estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. De acuerdo a esta definición las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicaran y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

---

<sup>7</sup> Consultor internacional, experto en estrategias gerenciales.

Existen definiciones que refuerzan esta definición por ejemplo, en la teoría de juegos, la estrategia es un plan “completo” que especifica las elecciones que el jugador hará en cada situación posible y, en administración se define como “la estrategia es un plan unificado, comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados”.

Como planes, las estrategias pueden ser generales o específicas. Existe una acepción del término en el sentido específico: como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, una maniobra, para ganar la partida al competidor.

**Estrategia como Pauta de acción;** Esta estrategia se refiere a una maniobra para ganar la partida al contrincante (señales de mercado).

De igual manera, una corporación puede amenazar con ampliar la capacidad de su planta para desanimar al competidor de construir una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia (y que se torna como plan, es decir, la intención real) es la amenaza, no la expansión. Como tal, es una pauta de acción o maniobra.

**Estrategia como Patrón;** En este, la estrategia es un modelo. Esta estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.

La estrategia es un modelo, un patrón en un flujo de acciones, de acuerdo a esta definición la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.

Las definiciones de estrategia como plan o como patrón pueden ser independientes una de la otra, los planes pueden ser dar la impresión de surgir sin advertirlo, las estrategias pueden ser el resultado de las acciones humanas, pero no diseños humanos, irónico, pero cierto.

**Estrategia como Posición;** Este tipo de estrategia es el medio para ubicar a la organización en un ambiente competitivo.

La estrategia es una posición, en particular un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un medio ambiente. De acuerdo a esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora o el acoplamiento entre organización y medio ambiente, o sea entre el contexto interno y el contexto externo, en términos de la administración, un dominio del producto de mercado, o sea el lugar donde se concentran los recursos.

En términos militares o de la teoría de juegos, la estrategia en general se aplica dentro del contexto llamado “juego de dos personas”, mejor conocido en el ámbito de los negocios como competencia abierta. La definición de estrategia como posición, permite en si ampliar el concepto de a lo que se conoce como juegos para “x” personas, es decir muchos jugadores.

En otras palabras, una posición puede definirse en función de un solo contrincante, o también ser considerada en el contexto de varios contrincantes, o en relación a los mercados de un producto o respecto de un medio ambiente determinado.

**Estrategia como Perspectiva;** En este, la estrategia es un concepto, por ejemplo *"Liverpool es parte de tu vida"*.

Mientras la anterior definición mira hacia fuera, buscando ubicar a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas, la quinta mira hacia el interior de la organización, es decir hacia las cabezas del estrategia colectivo, pero con una visión más amplia. Aquí, la estrategia es una perspectiva, su contenido implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir al mundo. Existen organizaciones que favorecen la mercadotecnia y construyen toda una ideología alrededor de ella, por ejemplo Sony, que ha sustentado por décadas su cultura de electrónica e ingeniería, en tanto que empresas como Barcel de México, se han hecho famosas con base en su énfasis en la calidad, el servicio y la limpieza.

En este sentido la estrategia son para la organización lo que la personalidad es para el individuo. Esta definición sugiere que la estrategia es un concepto, lo cual tiene una implicación particular, es decir, todas las estrategias son abstracciones que existen solo en la mente de las partes interesadas, cada estrategia constituye una invención, un sistema creado por mentes imaginativas, ya sean estrategias concebidas con la intención de regular un comportamiento determinado antes de que tenga lugar, o conceptualizadas como patrones para describir un comportamiento que ya haya ocurrido.

### **Tipos de estrategias**

#### **Interactivas:**

1. Penetración en el mercado: se basa en actividades que ayuden a que el producto se posicione en el mercado.
2. Desarrollo del mercado: Aquí es donde el propietario de una empresa pone una igual en otra parte del lugar.
3. Desarrollo del producto: Su principal función es de tratar vender más a través de la innovación y así poder alcanzar mayores ventas.

#### **Integrativas:**

1. Integración hacia adelante: Aquí busca tener un mayor control en los distribuidores..
2. Integración hacia atrás: busca tener un mayor control sobre los proveedores para así poder obtener mayores productos que ayuden a crecer las utilidades de la empresa.
3. Integración Horizontal: Aquí busca no tener competidores y por lo tanto busca comprar a la competencia.

### **Diversificados:**

1. Concéntrica: Se añaden nuevos productos, que se relacionan con el producto principal.
  2. Conglomerados: Se añaden nuevos productos, que no se relacionan con el producto principal.
  3. Horizontal: Se añaden nuevos productos no relacionados, para el cliente actual.
  4. Otras (Asociaciones)
- 
1. Reducción: Aquí busca la reducción de costos para que se tenga una mayor utilidad.
  2. Desposeimiento: aquí es donde se vende una acción para que tenga más dueños y así inviertan su capital.
  3. Liquidación: Es donde es mejor que la empresa se de de quiebra..
  4. Combinación: Es donde surgen varias actividades o estrategias simultáneamente.

### **Propósito de la estrategia**

La estrategia, por su papel vital, es uno de los campos más prolíficos y estudiados de la gestión de empresas. Su complejidad e incertidumbre es fruto de la síntesis que realiza de los elementos de la empresa y del entorno. Despierta un gran interés porque marca el argumento del drama en el que se decide el destino de las empresas y del que resultan sus mayores aciertos y sus más denigrantes fracasos.

La estrategia no es más que una decisión sobre las metas, objetivos y acciones de la organización para prosperar en su entorno. La toma de estas se produce tras un análisis del entorno de la organización, sus mercados y sus competidores.

La estrategia debe ajustar los medios a los objetivos. Las acciones que prepara no consisten solamente en las tareas necesarias para conseguir de forma inmediata un determinado objetivo. También consisten en programas mediante los que se crean capacidades para mejorar la consecución de esos objetivos en el futuro.

La estrategia requiere seleccionar unos mercados atractivos y conseguir una posición competitiva favorable en los mismos. Esto conlleva la decisión sobre tres aspectos:

- Selección de los clientes a los que se va a servir.
- Selección de la proposición de valor que se les proporcionará.
- Selección de las capacidades que permitirán crear valor tanto a los clientes como a los accionistas.



La estrategia implica elecciones, tomar unos caminos y descartar otros. Así, las soluciones de compromiso que tratan de evitar las tomas de posición suelen ser castigadas duramente.

Estas elecciones permiten apreciar que las decisiones de segmentación, posicionamiento y diferenciación son vitales en la estrategia. Como también lo es decidir y cultivar meticulosamente las capacidades necesarias para desarrollarla.

El propósito de la estrategia es mejorar la posición respecto a los competidores. En el caso de las administraciones e instituciones no lucrativas pasa por desarrollar en profundidad su misión de una forma eficiente en costes. En el de las empresas pasa por construir y utilizar una ventaja competitiva que les permita satisfacer mejor a los clientes y retribuir mejor a sus accionistas.

Las estrategias se conciben pensando en desplegarlas durante un periodo determinado, **el horizonte de planificación**. Este horizonte ha de ser acorde con las características del sector. En sectores estables, con pocos jugadores, con unas barreras de entrada elevadas, que requieren unas inversiones a largo plazo, los horizontes serán relativamente largos dado que las inversiones crearán compromisos muy duraderos. En cambio, en sectores con un constante flujo de jugadores, con una tecnología cambiante e inversiones que rápidamente se convierten en obsoletas, el horizonte será muy corto.

Normalmente la estrategia se desarrolla mediante un proceso formal cuyos resultados se plasman en un plan estratégico. Este sirve para comunicar dicha estrategia a otros niveles, ya sea a los estamentos superiores para su evaluación y aprobación o a los inferiores para su implantación.

En el caso en el que la estrategia se refiere a una nueva unidad de negocio o empresa, el documento en el que se plasma se acostumbra a denominar plan de negocio o plan de empresa.

## **Ámbitos de la estrategia**

Las decisiones y acciones en las organizaciones se dan a tres niveles: el táctico, el operativo y el estratégico.

Al nivel estratégico se integran los elementos de la empresa, sus procesos, metas y funciones. Se comprometen inversiones cuantiosas de esfuerzo y de dinero que crean capacidades, pero también rigideces. Son decisiones trascendentes y con efectos a largo plazo. De su acierto dependerá la situación de la organización en el futuro.

La estrategia, en organizaciones grandes, se diferencia en tres ámbitos principales: la estrategia corporativa, la competitiva y las de apoyo.

La estrategia corporativa establece unas metas generales relativas a las diferentes líneas de negocio y funciones, con un foco principalmente financiero.

Una decisión fundamental en la estrategia corporativa es la gestión de la cartera de negocios, mediante la cual se determina en qué líneas de negocio debe estar presente la empresa.

La gestión de la cartera se realiza mediante herramientas como las matrices GE-McKinsey o la BCG, que clasifican los diferentes productos o unidades de negocio en función de su atractivo y posición, de forma que contribuyan a crear valor a largo plazo. En función de su crecimiento, rentabilidad y posición competitiva se decide en qué negocios se debe invertir y en cuales desinvertir. Se busca una cartera de productos equilibrada donde los productos maduros y líderes proporcionen el cash-flow necesario para retribuir a los accionistas e invertir en los productos prometedores para conseguir un liderazgo futuro.

La estrategia competitiva busca conseguir una situación favorable de unidades de negocio concretas en sus propios mercados respecto a sus competidores. Aquí se persiguen objetivos con un énfasis más comercial.

Las estrategias de ámbitos más globales se acaban desplegando en estrategias funcionales. Son las estrategias de márketing, operaciones, recursos humanos, finanzas, tecnologías de la información, innovación,...

La estrategia corporativa o la competitiva recoge algunos elementos de éstas, pero es preciso que las diferentes funciones de la empresa desarrollen los objetivos y planes de acción de su área para conseguir los definidos en los ámbitos más generales.

La estrategia debe perseguir crear ventajas competitivas.

Michael Porter vio en la obtención de una ventaja competitiva duradera la clave del éxito en el mercado. Es esa ventaja la que permite conseguir unas rentabilidades mejores a través de una posición favorable en su sector. Para lograrla, distinguió **tres tipos de estrategias genéricas**:

- el liderazgo en costes,
- la diferenciación y
- el enfoque.

**La primera** intenta obtener una posición segura consiguiendo unos costes bajos que protejan la posición de la empresa. **La segunda** intenta ofrecer productos diferenciados y **la tercera** intenta ofrecer un producto a la vez diferenciado y de bajo coste al concentrarse en un nicho.

Las empresas deben concentrarse en las capacidades clave para el tipo de estrategia competitiva que persiguen.

Esta distinción de las estrategias se realizó en un momento en que las empresas perseguían mercados masivos. En la época actual, en la que los mercados se hallan altamente segmentados, la triple distinción sigue siendo válida aunque resulta un tanto burda.

Frente a esta distinción de las estrategias encontramos **el esquema de Treacy y Wiersema**. Estos autores dicen que las empresas deben seleccionar entre lo que llaman tres tipos de disciplinas de creación de valor y, entonces cultivar las capacidades que las generan.

- Unas empresas se centran en buscar la **excelencia operacional**. Ofrecen productos de una calidad razonable a un precio bajo. El énfasis de estas empresas está en la eficiencia, en mejorar sus operaciones, logística y procesos de negocio.
- Otras empresas optan por el **liderazgo en producto**. Ofrecen productos diferenciados de prestaciones avanzadas. Para ello enfatizan la gestión de la innovación, el desarrollo de productos y la marca.
- Otras empresas se enfocan en su **conocimiento íntimo del consumidor**. Centran sus objetivos en las necesidades que tiene el propio consumidor. Para ello es imprescindible averiguar cuáles son esas necesidades para lograr una mayor adaptación a ellas. Tratan de darle más de lo que espera y a precios muy razonables a cambio de fidelidad.

La diferencia con el modelo de Porter se encuentra con la tercera disciplina, la **proximidad con el cliente**. Las empresas que optan por esta sobresalen en el servicio al cliente. Conocen muy bien las preferencias de sus diferentes clientes y adaptan sus productos y servicios a sus necesidades concretas. Para ello destacan en:

- La administración basada en la relación con los clientes (los crm's de la sigla del término en inglés «customer relationship management»),
- El diseño de procesos que permitan personalizar los productos y servicios,
- El aseguramiento de la calidad y
- Una cultura de servicio notable.

## Críticas al proceso estratégico

Tradicionalmente, en la empresa se ha seguido una visión de la estrategia en la que esta es el feudo de la alta dirección. Es una concepción elitista, basada en el predominio del análisis sobre la intuición y la experiencia y protagonizada por órganos de staff que ejecutan un proceso formal que finaliza en un documento escrito, el plan estratégico, aprobado con o sin enmiendas por la alta dirección.

Algunos autores como Henry Mintzberg<sup>8</sup> o Tom Peters<sup>9</sup> critican que el proceso estratégico tradicional es cualquier cosa menos estratégico. Proponen una visión más orgánica, en la que la estrategia se modela de forma iterativa y cualitativa, en un proceso de aprendizaje donde poco a poco se van moldeando las características fundamentales mediante ensayo y error. Aquí la intuición, la emoción, la intención y el oportunismo también tienen su papel.

Por otro lado, en los últimos años ha recibido atención un modelo para la formulación de la estrategia basado en el cuadro de mando integral: los mapas estratégicos. Este marco ha sido presentado por sus impulsores como un método más ágil que la planificación estratégica tradicional. Además de la rapidez esta técnica tiene la ventaja de vincular los objetivos y las acciones de creación de capacidades en forma de indicadores con relaciones causales.

Asimismo, en los últimos años se viene utilizando con frecuencia el concepto de modelo de negocio. Este no es más que una descripción del funcionamiento de la empresa, cómo genera dinero, de qué beneficios proporciona a qué clientes, mediante qué actividades, recursos y canales.

Este concepto ha ganado relevancia porque la estrategia es cada vez más táctica. En cambio, en el modelo de negocio la estrategia y estructura están tan profundamente imbricadas y al servicio la una de la otra que el concepto de estrategia se queda corto para describirlo.

## **DIFERENTES ENFOQUES DE ESTRATEGIAS**

Presentamos un resumen de cinco estrategias diferentes, empezando por la estrategia que imperaba en los años 80 y terminando con las tendencias más populares de mediados de los años 90 y los comienzos del siglo XXI. Agregamos a ellas, en capítulo aparte, el Modelo Delta - Un Nuevo Marco Estratégico.

1. La estrategia competitiva de Michael Porter
2. La matriz de crecimiento/cuota de mercado del Grupo Boston Consulting
3. Compitiendo por el futuro: Hamel y Prahalad
4. Las Disciplinas de Treacy y Wiersema

---

<sup>8</sup> Henry Mintzberg (nació en Montreal, Canadá), es un profesor académico internacionalmente reconocido y autor de varias publicaciones sobre negocios y gestión. Titular de la cátedra Bronfman en la Universidad McGill y dos veces ganador del premio McKinsey al mejor artículo de la revista «Harvard Business».

<sup>9</sup> Thomas J. Peters. Es un gurú del management de los negocios. Saltó a la fama tras la publicación de "En Busca de la Excelencia" en 1982, un libro en el que incitaba a los dirigentes a enfocar los negocios de un modo radicalmente distinto.

## 5. El final de la competencia: James Moore

¿A qué se deben estos cambios de enfoque? Los gurús de las estrategias suelen ser bastante excéntricos. Cada uno de ellos está seguro de tener razón y seguro de que los demás, si no están equivocados, por lo menos no están tan en lo cierto como ellos. Compartimos la opinión de que en todo lo que estos gurús tienen que decir hay mucho de intuición y también mucho de palabrería. Hemos preparado un resumen de todo lo que dicen -incluyendo tanto los buenos e ilustrativos consejos, como la mera palabrería.

El lector deberá decidir qué es lo que vale la pena y, al final del documento, compararemos las notas. Empecemos remontándonos a finales de los años 70, momento en el que apareció uno de los gurús de la década de los 80.

### **La estrategia competitiva de Michael Porter**

A mediados de 1970, un joven profesor de Escuela de Negocios de Harvard llamado Michael Porter, que posteriormente llegó a ser el catedrático más joven de dicha escuela, examinó varias de las últimas y más sofisticadas tendencias de estrategia competitiva, llegando a la conclusión de que ninguna de ellas le parecía satisfactoria. Sabía que el campo de la estrategia competitiva era de vital importancia para todos los directivos, ya que ésta debía dar respuesta a una serie de preguntas que todos los directivos tienen que responder, incluidas las siguientes.

- ¿Qué es lo que mueve a la competencia en mi sector o en los sectores en los que estoy pensando introducirme?
- ¿Qué medidas van a tomar mis competidores, y cuál es la mejor manera de responder a dichas medidas?
- ¿Cómo va a evolucionar mi sector?
- ¿De qué manera se puede posicionar mi empresa para poder competir a largo plazo?

Aunque se trataba de preguntas importantes, Porter llegó a la conclusión de que los expertos (gurús) en estrategias del momento proponían muy pocas, o ninguna, técnicas analíticas que permitiera obtener respuestas satisfactorias a los directivos. Lo que los gurús ofrecían era lo que Porter consideraba como modelos incompletos y excesivamente simplistas carentes de profundidad y globalidad en cuanto a su cobertura. Porter ponía en duda sobre todo una de las técnicas más populares de análisis competitivo del momento -la matriz de Crecimiento/Cuota de mercado.

### **De la estrategia competitiva de Michael Porter: tres conceptos fundamentales**

El primer intento de Porter para proporcionar los instrumentos analíticos necesarios se produjo con la publicación de su libro «Competitive Strategy». Publicado en 1980, «Competitive Strategy» lanzó a Porter al estrellato de los gurús y le aseguró

una cifra de ingresos de seis dígitos para el resto de la década. Su segundo y tercer libro, «Competitive Advantage (1985) y «The Competitive Advantage of Nations» (1990), consolidó aún más su elevado estatus. Porter se convirtió en una especie de Dios de los estrategas, y su nombre se pronunciaba con reverencia siempre que se hablaba de estrategia, competitividad, y liderazgo de mercado tanto en los años 80 como a principios de los años 90. Los directores generales escuchaban atentamente todas y cada una de sus palabras. Las miradas de todos los gurús se iban a posar en él con envidia.

Porter decía que para poder realizar el análisis necesario para obtener respuestas válidas a las críticas preguntas sobre estrategia mencionadas con anterioridad, los directivos tenían que comprender tres conceptos fundamentales. .

El primer concepto fundamental tenía que ver con el atractivo relativo de las diversas industrias (sectores) desde el punto de vista de sus beneficios a largo plazo. Porter decía que las empresas diferían en función de cinco «fuerzas competitivas» básicas, y la comprensión de estas fuerzas era fundamental para poder desarrollar una estrategia y asegurarse una ventaja competitiva.

Porter decía que mientras que la mejor estrategia para cualquier empresa dependía de sus circunstancias particulares, en general una empresa sólo podía ocupar tres posiciones para poder abordar con éxito las cinco fuerzas competitivas, conseguir aumentar la rentabilidad de sus inversores y mejorar su competitividad a largo plazo.

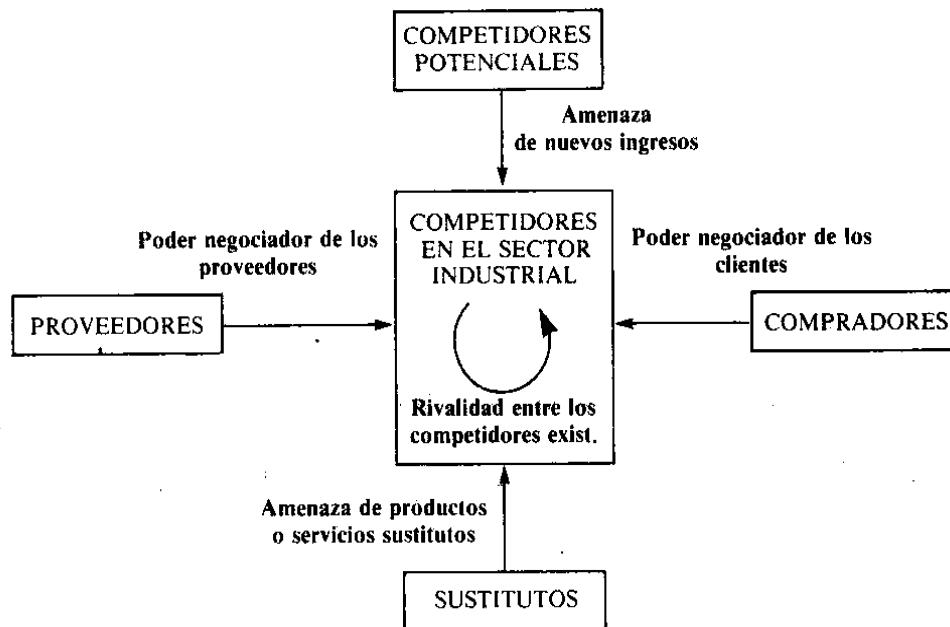
Finalmente, decía Porter, todo el análisis relativo a las fuentes de ventajas competitivas tenía que realizarse no a nivel global de toda la compañía, sino a nivel de cada una de las actividades que lleva a cabo una empresa a la hora de diseñar, producir, realizar el marketing, la entrega o el apoyo de su producto. En pocas palabras, se podría decir que cada empresa tiene una cadena de actividades que aportan un valor a sus clientes, y sólo mediante el análisis minucioso y profundo de esta «cadena» una compañía podrá averiguar el origen de las ventajas competitivas. Consideremos cada uno de estos conceptos fundamentales en mayor profundidad.

### ➡ **Concepto clave no. 1: Las Fuerzas competitivas básicas**

El primer concepto clave de Porter identifica cinco fuerzas competitivas básicas que según él determinan el grado de competencia de una industria. «La finalidad de la estrategia competitiva de una unidad de negocios de una industria determinada es encontrar una posición en la industria desde la cual, la compañía pueda defenderse a sí misma de estas fuerzas competitivas o bien pueda influir en ellas a su favor.» Estas cinco fuerzas competitivas son:

1. La amenaza de la entrada de nuevas empresas.
2. El poder negociador de los compradores.
3. El poder negociador de los proveedores.
4. La amenaza de productos o servicios sustitutivos.

5. La rivalidad existente entre los distintos competidores del sector.



A continuación describimos cada una de estas fuerzas competitivas.

### **Fuerza Competitiva no. 1: La amenaza de la entrada de nuevas empresas**

La primera fuerza competitiva de Porter versa sobre la facilidad o dificultad que un nuevo competidor puede experimentar cuando quiere empezar a operar en una industria. Obviamente, cuanto más difícil es entrar, menor es la competencia y mayor es la probabilidad de obtener beneficios a largo plazo. Porter identifica siete barreras que dificultan la entrada de nuevos competidores en un mercado.

- 1) **Economías de escala.** En algunos sectores industriales, las grandes compañías tienen ventaja puesto que el coste unitario de producir un producto o de dirigir una operación disminuye a medida que aumenta el volumen de producción. Por lo tanto, una nueva empresa que entra en el sector debe gastar grandes sumas de dinero para poder producir a gran escala o bien debe aceptar sufrir una desventaja en sus costes en función de su inferioridad de tamaño. Porter señala que las «economías de escala en producción, investigación, marketing, y servicio son probablemente barreras fundamentales a la hora de entrar en el sector de la industria informática».
- 2) **Diferenciación de producto.** Las empresas establecidas tienen marcas y se han ido ganando la fidelidad de sus clientes a lo largo del tiempo. Una empresa que se introduzca por primera vez en el sector tendrá que gastar grandes sumas de dinero para superar, por ejemplo, a la marca Coca-Cola y a su cartera de clientes.

- 3) Necesidades de capital. Cuanto mayores son los recursos necesarios para poder empezar un negocio, mayor es la barrera para entrar en un sector. Esto es particularmente cierto si la inversión inicial es arriesgada o a fondo perdido, como es el caso de la inversión en investigación y desarrollo o en publicidad. Por ejemplo, el coste y riesgo asociados al inicio de una compañía de productos farmacéuticos será muy superior al coste y riesgo asociados al inicio de una pequeña empresa de consultoría.
- 4) Los costes vinculados a los cambios. Se podría crear una barrera para entrar en un determinado sector si los clientes tuvieran que afrontar los costes derivados de cambiar de proveedor. «Por ejemplo, en soluciones intravenosas (IV) y en equipos médicos, los procedimientos para suministrar las soluciones a los distintos pacientes difieren según los distintos productos competitivos y los sistemas de suspensión de las botellas de soluciones intravenosas no siempre son compatibles. En este caso el cambio de proveedores deberá afrontar y superar la resistencia de las enfermeras responsables de la administración de los tratamientos y requerirá nuevas inversiones en las instalaciones.
- 5) Acceso a los canales de distribución. Cualquiera que lance un nuevo canal de TV por cable tendrá que luchar para conseguir la atención de la audiencia. Advierta, por ejemplo, la extensa y costosa publicidad que realizan los nuevos canales de televisión para animar a la audiencia a que solicite a la empresa que ha realizado la instalación su conexión con el Canal de Historia, el Canal de Novelas o con las nuevas ofertas similares que van apareciendo en el mercado. Los fabricantes de nuevos productos alimenticios tienen un problema similar puesto que tienen que luchar por conseguir un buen posicionamiento en los estantes de los supermercados.
- 6) Desventajas de costes independientes del tamaño de la empresa. Las empresas ya establecidas pueden tener ventajas de costes por una serie de razones, incluida la propiedad de la tecnología, el . know-how del producto, el acceso favorable a las materias primas, la ubicación favorable, las ayudas del gobierno, la experiencia de la fuerza laboral, y etcétera.
- 7) Política del gobierno. El gobierno puede limitar o impedir la entrada en determinados sectores exigiendo licencias, limitando el acceso a las materias primas como el carbón o a terrenos públicos o bien con otro tipo de regulaciones. Entre los sectores industriales regulados están el transporte por carretera, por tren y aéreo.

## **Fuerza competitiva no. 2: La presión de los productos sustitutivos**

La segunda fuerza competitiva de Porter se refiere a la facilidad con la que un comprador puede sustituir un tipo de producto o servicio por otro.

Por ejemplo, la celulosa y el Styrofoam son sustitutos de la fibra de vidrio utilizada para el aislamiento; así como el jarabe de maíz rico en fructosa es un sustituto del azúcar. Porter advierte que los sustitutos se convierten en amenaza especialmente cuando no sólo ofrecen una alternativa al comprador, sino que además mejoran considerablemente el precio o los resultados del producto en cuestión. Por ejemplo, los sistemas de alarma electrónicos tuvieron un impacto negativo en las empresas



especializadas en guardas de seguridad puesto que ofrecían una protección equivalente con unos costes sustancialmente inferiores.

### **Fuerza competitiva no. 3: El poder de negociación de los compradores**

En tercer lugar, decía Porter, no todos los compradores son iguales. Los compradores tienen mucho poder cuando hacen lo siguiente:

- Compran en grandes cantidades, lo que les permite exigir mejores precios unitarios. Por ejemplo, pensemos en el poder que tiene WalMart a la hora de pedir concesiones a uno de sus proveedores, comparado con el poder de una pequeña tienda familiar.
- Tienen un interés especial en ahorrar, porque el artículo que compran representa una parte importante de sus costes totales. Por ejemplo, una compañía aérea va a estar mucho más interesada en el precio del combustible que, digamos, una pequeña tienda que tiene un solo camión de reparto.
- Compra productos estándar o commodities<sup>10</sup>. Si el artículo que se está comprando se puede encontrar en muchos sitios, lo más probable es que el comprador pueda acudir a diversos proveedores y que pueda ponerlos en competencia para llegar a conseguir el mejor precio posible. Por ejemplo, el consumidor que desea comprar un sedán de cuatro puertas tiene mucho más poder negociador con un concesionario que otro comprador que esté buscando un vehículo más peculiar, personalizado o de tipo deportivo.
- Los costes derivados del cambio son escasos. Cambiar de una marca de papel higiénico a otra normalmente conlleva unos costes mínimos e incluso nulos. Por otro lado, cambiar de un sistema informático tipo Windows a un sistema tipo Apple Macintosh puede resultar bastante caro teniendo en cuenta que habrá que reemplazar tanto el equipo como el software, y convertir todos los archivos de datos.
- Sus beneficios son bajos. Cuanto menor es el margen de beneficio del comprador, mayor es la probabilidad de que busque los precios más bajos. Normalmente los compradores ricos suelen ser menos sensibles a los precios.
- Producen el producto ellos mismos. Generalmente, las principales compañías de automóviles suelen jugar «la carta» de que son fabricantes a la hora de negociar un precio con sus proveedores. «¿No quieres hacerme los frenos a este precio...? Muy bien, no hay problema, nos los haremos nosotros.»
- Están muy interesados en la calidad del producto que está comprando. Porter cita el enorme coste asociado a una fuga en un pozo de petróleo. Por lo tanto, los compradores de equipamiento relacionado con el crudo están mucho más preocupados por la calidad y la fiabilidad de los mecanismos

---

<sup>10</sup> Se denomina **commodity** a todo bien que es producido en masa por el hombre o incluso del cual existen enormes cantidades disponibles en la naturaleza, que tiene un valor o utilidad y un muy bajo nivel de diferenciación o especialización.

instalados para la prevención de fugas que por cualquier cuestión relacionada con el coste.

- Tienen información completa. Un cliente que negocia el precio de un coche nuevo después de haberse informado en profundidad sobre los costes de los concesionarios y el valor de los coches de segunda mano probablemente conseguirá mejores precios que otro cliente que se cree que el precio que le propone el vendedor es el mejor precio que podría conseguir.

#### **Fuerza competitiva no. 4: El poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores tienen un poder negociador similar al de los compradores. Según Porter, los grupos de proveedores tienen poder si se dan las siguientes condiciones:

- Están dominados por unas pocas compañías y están más concentrados que la industria a la que abastecen, por lo tanto es bastante poco probable que los compradores hagan frente común y les exijan mejores precios, calidad o plazos.
- No tienen que competir con otros productos sustitutivos vendidos a la industria. En otras palabras, el comprador no tiene mucho más donde elegir.
- El proveedor no depende del comprador por que éste represente una fracción importante de sus ventas.
- Los productos que vende el proveedor son importantes para la empresa del comprador.
- Los productos del proveedor en cierta forma son únicos, o al comprador le resultaría muy caro o muy complicado obtener un producto sustitutivo.
- Plantean una seria amenaza de «tomar la delantera» -el grupo de proveedores podría convertirse en la competencia del comprador utilizando los productos/recursos que actualmente están vendiendo al comprador para producir por sí mismos el artículo que actualmente está produciendo el comprador.

#### **Fuerza competitiva no. 5: La rivalidad entre los competidores existentes**

Finalmente, decía Porter, el nivel de competitividad en una industria viene marcado por el grado de rivalidad entre los competidores existentes. Porter argumenta que la competitividad es mucho más intensa en una industria en la que prevalecen las siguientes condiciones.

- 1) Hay varias empresas que compiten, o las empresas que compiten son relativamente iguales en cuanto a tamaño y/o recursos. «Cuando la industria está muy concentrada o dominada por una o dos empresas... entonces... el líder o líderes pueden imponer disciplina». Cuando hay varias empresas compitiendo y/o los competidores son bastante parecidos, entonces alguna de las empresas recortará precios de una forma muy agresiva para conseguir una ventaja respecto a los demás.

- 2) El sector industrial está creciendo muy lentamente. Cuando el crecimiento de la industria se ralentiza o incluso se detiene, entonces lo único que pueden hacer los rivales para mejorar sus resultados es conseguir las operaciones de las empresas competidoras.
- 3) Las empresas tienen costes fijos elevados. Los costes fijos son aquellos costes asociados con el funcionamiento habitual de una empresa, como por ejemplo los sueldos de los directivos, las pagas dobles y las vacaciones pagadas, los seguros, y otros costes de este tipo, que normalmente no suelen variar en función del volumen de producto manufacturado. Cuando los costes fijos son elevados en relación al valor total del producto manufacturado, las empresas se ven sometidas a una gran presión para producir a plena capacidad a fin de mantener los costes unitarios bajos.
- 4) Las empresas tienen costes de almacenamiento elevados. Cuando resulta muy caro el almacenamiento de productos, las compañías tienen la tentación de recortar precios para hacer mover su producto.
- 5) Las empresas tienen unos márgenes de tiempo dentro de los cuales deben vender el producto. Por ejemplo, las líneas aéreas nunca pueden recuperar lo que pierden cuando en sus aviones quedan, asientos vacíos. Por lo tanto, sienten la presión de tener que vender todos los billetes, aún teniéndolo que hacer a precios reventados,
- 6) El producto o servicio se considera como una materia prima ( «commodity» ) sobre la que el comprador tiene varias opciones, y el coste que debe afrontar el comprador por cambiar de marca o de proveedor es pequeño. En estos casos, a la hora de comprar, el comprador busca precio y servicio, y la competencia es muy fuerte.
- 7) La capacidad se debe aumentar en grandes cantidades. En algunos sectores industriales, como en la producción de cloro, cloruro de vinilo y fertilizantes de amoníaco, no es posible o rentable para las compañías aumentar la capacidad de producción en pequeñas cantidades, Por lo tanto, es muy probable que la industria sufra una serie de fluctuaciones y pase por períodos de exceso de capacidad, cuando las empresas pueden producir más de lo que el mercado puede utilizar, y por períodos de defecto de capacidad, cuando se demanda más producto del que puede producir una empresa. La deficiencia de capacidad lleva a tomar decisiones para aumentar la capacidad. Obligadas por las circunstancias, las compañías aumentan la capacidad productiva en grandes cantidades, produciéndose un exceso de capacidad, que a su vez se traduce en recortes de precios y aumento de la competencia.
- 8) Los competidores tienen distintas estrategias, orígenes, personalidades y varias cosas más. Porter advierte que las compañías extranjeras complican el entorno competitivo ya que enfocan un mismo negocio con unas metas y objetivos distintos a los de las empresas locales. Lo mismo ocurre en el caso de empresas más nuevas, más pequeñas, o gestionadas por los propios propietarios que pueden ser mucho más agresivas y estar dispuestas a arriesgarse mucho más.
- 9) Hay mucho en juego. Por ejemplo, la competencia entre compañías telefónicas de los Estados Unidos fue particularmente fuerte en los primeros

años posteriores a la liberalización, porque los rivales asumieron que tenían muy poco tiempo para conseguir clientes y ganar cuota de mercado. Les inquietaba pensar que una vez que la gente hubiese optado por una determinada compañía les iba a ser mucho más difícil conseguir que cambiaran.

10) Las barreras de salida son altas. Desde un punto de vista económico, estratégico y/o emocional, para una empresa puede resultar muy caro abandonar y dejar el negocio. Por este motivo, las compañías pueden seguir compitiendo aún en el caso de que no les resulte muy rentable hacerlo. Porter cita los siguientes ejemplos de barreras:

- Sería muy difícil liquidar todo el equipamiento por su precio y nivel de especialización.
- Puede resultar muy caro romper un contrato laboral.
- Vínculos emocionales que unen a los directivos y a los propietarios de la empresa con la misma.
- Restricciones en cuanto a despidos y cierres de plantas que son bastante comunes en otros países.

## ➤ **Concepto clave no. 2: Las estrategias competitivas genéricas**

«La estrategia competitiva», escribe Porter, «consiste en tomar medidas ofensivas o defensivas para encontrar una posición defendible en una industria, para poder afrontar con éxito las cinco fuerzas competitivas y de este modo conseguir un mayor rendimiento de las inversiones. Aunque Porter admite que las compañías han descubierto varios caminos para poder conseguir tal fin, insiste en que sólo hay tres estrategias internamente consistentes mediante las cuales se puede conseguir superar a otras empresas. Estas estrategias genéricas son:

- 1) Liderazgo absoluto de costes.
- 2) Diferenciación.
- 3) Especialización o enfoque en un nicho

### ▪ **Estrategia genérica no. 1: Liderazgo absoluto de costes**

En algunas compañías, los directivos dedican bastante atención al control de costes. Aunque no menosprecian otras áreas como calidad y servicio, el tema central de la estrategia de estas compañías es mantener los costes bajos en relación a sus competidores. El bajo nivel de costes supone una defensa frente a las cinco fuerzas competitivas en varios aspectos. Porter explica:

“El nivel de costes es un arma con la que la empresa puede defenderse de sus competidores puesto que sus bajos costes le permiten obtener beneficios una vez que sus competidores hayan dilapidado los suyos en la rivalidad por el mercado. Una posición de costes bajos defiende a la empresa de los compradores más fuertes porque los compradores sólo pueden ejercer su poder para hacer bajar los

precios al nivel del siguiente competidor más eficiente. El nivel de costes bajo es también una defensa ante los proveedores al proporcionar más flexibilidad para afrontar los incrementos en el coste de los inputs. Generalmente, los factores que conducen hacia una posición de costes bajos también conducen a la creación de barreras de entrada en términos de economías de escala o de ventajas de coste. Finalmente, una posición competitiva en costes, normalmente posiciona a la compañía favorablemente frente a productos sustitutivos de los competidores en el sector. Por ello, una posición competitiva en costes protege a la empresa contra las cinco fuerzas competitivas porque la guerra de precios sólo continuará erosionando los márgenes hasta que se eliminen los del próximo competidor más eficiente, y porque los competidores menos eficientes serán los primeros que deberán afrontar las presiones competitivas.”

Naturalmente, el liderazgo de costes no es adecuado para todas las compañías. Porter decía que las compañías que persigan el liderazgo de costes como estrategia deben tener una cuota de mercado elevada en relación a sus competidores, o bien deben tener algún otro tipo de ventaja, como por ejemplo el acceso favorable a las materias primas. Los productos se tienen que diseñar de tal forma que sean fáciles de fabricar, y una compañía que desee mantener el nivel de costes bajos tendrá que mantener una extensa gama de productos relacionados de forma que pueda repartir los costes entre toda la línea de productos y evitar así que toda el peso recaiga sobre los productos individuales.

Además, la compañía que mantenga un bajo nivel de costes deberá contar con una amplia cartera de clientes. No se puede dirigir hacia mercados pequeños o hacia nichos del mercado. Además, una vez que una compañía consiga el liderazgo de costes, deberá ser capaz de generar márgenes de beneficio elevados; y si además consigue reinvertir estos beneficios adecuadamente modernizando su equipamiento e instalaciones, será capaz de conservar su posición de bajo nivel de costes durante cierto tiempo. Porter citó varias compañías como Briggs & Stratton, Lincoln Electric, Texas Instruments, Black & Decker, y Du Pont como ejemplos de compañías que lo habían conseguido.

Como se podrá suponer, Porter advirtió que había ciertas desventajas y peligros asociados al liderazgo de costes. Aunque normalmente un volumen elevado permite una reducción de costes, el ahorro no es automático, y los directivos de compañías competitivas en costes han de estar siempre alerta para asegurarse de que efectivamente se consiguen los ahorros prometidos. Los directivos tienen que estar muy atentos a la necesidad de retirar activos obsoletos, de invertir en tecnología, y de gestionar la empresa teniendo siempre presente el nivel de costes. Finalmente, existe el peligro de que un recién llegado o un viejo competidor imite la tecnología del líder o los métodos de control de costes y consiga ocupar la primera posición. El liderazgo de costes puede ser una respuesta efectiva a las fuerzas competitivas, pero no hay nada seguro.

## ▪ Estrategia genérica no. 2: Diferenciación

Porter sugirió la diferenciación como una alternativa al liderazgo de costes. Con la diferenciación, la empresa se preocupa menos de los costes y más por ser percibida en la industria como única en algún sentido. La empresa Caterpillar, por ejemplo, destaca la durabilidad, el servicio, la disponibilidad de recambios, y la buena red de distribución de sus productos para diferenciarse de sus competidores. Jean-Air hace lo mismo ofreciendo ventajas exclusivas en sus viajes. Coleman hace lo mismo con el equipamiento de camping. A diferencia de la estrategia del liderazgo de costes, en la que puede haber una sola empresa líder en costes en una industria, en el caso de la estrategia de la diferenciación, en una misma industria pueden haber muchas empresas diferenciadoras puesto que cada una de ellas puede hacer énfasis en un atributo que difiera de los de sus rivales.

La diferenciación requiere ciertos intercambios con los costes. Los diferenciadores tienen que invertir más en investigación que los líderes en costes. Sus diseños de producto deben ser mejores. Para fabricar sus productos; tienen que utilizar materias primas de más calidad y generalmente más caras. Tienen que invertir más en servicio al cliente. Además tienen que estar dispuestos a renunciar a cierta cuota de mercado. A pesar de que todo el mundo reconoce la superioridad del producto y de los servicios del diferenciador, muchos clientes no pueden o no están dispuestos a pagar más por ellos. Por ejemplo un Mercedes no le va a convenir a todo el mundo.

Aún y así, decía Porter, la diferenciación proporciona una estrategia viable. La lealtad a una marca proporciona cierta defensa contra los competidores. El carácter único de los diferenciadores constituye en cierto modo una barrera para la entrada de nuevas empresas. Sus mayores márgenes de beneficio les dan cierta protección frente a los proveedores ya que por su situación financiera se pueden permitir buscar otras alternativas. El producto que ofrece el diferenciador tiene muy pocos sustitutos y, por lo tanto, los clientes tienen menos opciones y su poder negociador es menor.

Desde el punto de vista negativo, la diferenciación, al igual que el liderazgo de costes, conlleva ciertos riesgos. Si la diferencia entre los precios de los competidores líderes en costes y los diferenciadores llega a ser demasiado grande, los clientes pueden llegar a abandonar al diferenciador y optar por el competidor líder en costes, menos diferenciador. El comprador puede decidir sacrificar algunas de las características, el servicio, y el carácter único que ofrece el diferenciador para poder ahorrarse algo. En segundo lugar, lo que un día puede hacer que una compañía sea única, al día siguiente puede haber cambiado. El gusto de los compradores también puede cambiar. La característica única que ofrece el diferenciador puede pasar de moda. Finalmente, los competidores líderes en costes pueden llegar a conseguir imitar tan bien al diferenciador que consigan llevarse todos sus clientes. Por ejemplo, Harley-Davidson, un claro ejemplo de fabricante de motocicletas diferenciador, puede ser vulnerable a Kawasaki o a otros fabricantes

de motocicletas japoneses que fabrican modelos de motos parecidas a las Harley-Davidson pero a costes inferiores.

- **Estrategia genérica no. 3: Especialización o enfoque en un nicho**

La última estrategia genérica de Porter es la especialización. En este caso una compañía se dirige a un comprador, línea de producto o mercado geográfico en particular. "Mientras que las estrategias de liderazgo de costes y diferenciación pretenden conseguir sus objetivos en el conjunto de la industria, la estrategia de especialización pretende servir a un determinado público en particular". Por ejemplo, Porter Paint está especializada para servir al pintor profesional y deja al mercado del consumidor para otras compañías de pintura. La diferencia fundamental entre la estrategia de especialización y las otras dos estrategias es que una compañía que adopta la estrategia de especialización conscientemente está decidiendo competir sólo en un pequeño segmento del mercado. En lugar de intentar, atraer a todos los compradores ofreciendo costes bajos o bien productos o servicios únicos, la compañía especializada pretende servir únicamente a un tipo de comprador en particular. Al concentrarse en ese mercado más estrecho, una compañía especializada puede perseguir el liderazgo de costes o la diferenciación con las mismas ventajas y desventajas que los líderes absolutos de costes y los diferenciadores.

### El peligro de quedar atrapado en el medio

Por lo tanto, una compañía tiene tres opciones estratégicas -liderazgo de costes, diferenciación o especialización. Esta última se divide en otras dos sub opciones - especialización en costes y especialización en diferenciación. Según Porter, las tres opciones son muy viables para afrontar la cuestión de las fuerzas competitivas, y advirtió a todos los directivos que lo mejor que podían hacer era optar por una y sólo una de las opciones.

Estrategias Genéricas de Michael Porter

		VENTAJA ESTRATÉGICA	
		Coste bajo	Carácter único
Target	Todos los consumidores	1. Liderazgo de Costes	2. Diferenciación
	Segmento de mercado	3a. Especializada en coste)	3b. Especializada en diferenciación)

De no hacerlo, su compañía y ellos mismos quedarían «atrapados en el medio» y no tendrían ninguna estrategia con la que defenderse. Una empresa de este tipo no tendría «cuota de mercado, ni capacidad de inversión ni decisión para competir por costes», no tendría la diferenciación necesaria dentro de su sector para obviar una posición competitiva en coste, o la especialización necesaria para crear diferenciación o no tendría una posición de nivel de coste bajo en una esfera más limitada.» Una empresa de este tipo perdería clientes de gran volumen que quieren precios bajos y perdería clientes de márgenes elevados que quieren productos y servicios únicos. La empresa que está atrapada en el medio tendría entre otras cosas pocos beneficios, una cultura corporativa poco definida, acuerdos organizativos conflictivos, un sistema de motivación pobre, etcétera. Porter decía que en lugar de arriesgarse a encontrarse bajo tales circunstancias, los directivos debían elegir una de las tres estrategias. Pero ¿cómo? Introduciendo el tercer y último concepto clave de Porter: la cadena de valor.

### ➤ **Concepto clave no. 3: La cadena de valor**

«La ventaja competitiva no se puede entender considerando la compañía como un todo», escribe Porter. Las auténticas ventajas en costes y diferenciación se deben buscar en la cadena de actividades que una empresa realiza para poder otorgar valor a sus clientes.

Porter sugiere que los directivos han de reconducir el análisis estratégico detallado hacia la cadena de valor para después poder elegir la estrategia que más les convenga.

Porter identifica cinco actividades primarias y cuatro actividades secundarias que constituyen la cadena de valor de todas las empresas. Las cinco actividades primarias son:

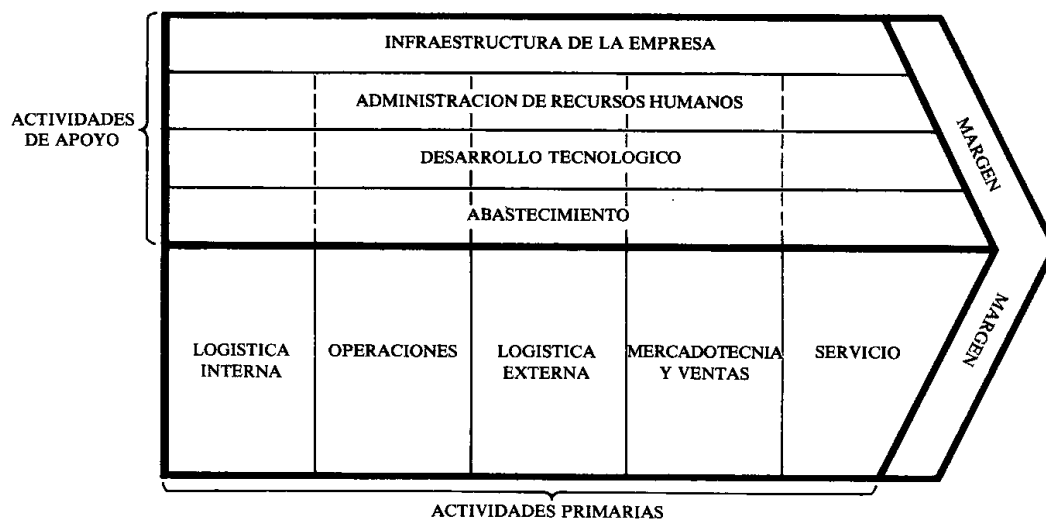
- 1) Logística de entrada. Actividades asociadas con la recepción, almacenaje, y control de los inputs necesarios para fabricar el producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventario, programa de los vehículos, y devoluciones a los proveedores.
- 2) Operaciones. Actividades asociadas con la transformación de los inputs en el producto final, como mecanización, embalaje, montaje, verificación, impresión y operaciones en general.
- 3) Logística de salida. Actividades asociadas a la reunión, almacenaje y distribución física del producto a los compradores, como almacenaje de los productos terminados, manejo de materiales, organización de los vehículos de repartos, procesamiento de pedidos y horarios.
- 4) Marketing y ventas. Actividades asociadas con el desarrollo de un motivo que justifique la compra del producto y con la motivación de los compradores para que lo compren, como la publicidad, promoción, venta, ofertas, selección del canal de distribución, relaciones con el canal de distribución y precios.



- 5) Servicio. Actividades asociadas con la provisión de un servicio para realzar o mantener el valor de dicho producto, como la instalación, reparación, formación, suministro de recambios y reajustes del producto.

Las cuatro actividades secundarias o de apoyo son:

- 1) Compras. Actividades relacionadas con la compra de materias primas, suministros, y otros artículos consumibles, además de la maquinaria, equipamiento de laboratorio, equipamiento de oficinas, y edificios.
- 2) Desarrollo de tecnología. Actividades relacionadas con la mejora del producto y/o de los procesos, incluyendo investigación y desarrollo, diseño de producto, análisis de medios, diseño de procesos, diseño de procedimientos de servicios, etcétera.
- 3) Gestión de recursos humanos. Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensación del personal.
- 4) Infraestructura de la empresa. Actividades del tipo dirección de la empresa, planificación, finanzas, contabilidad, cuestiones legales, gestión de la calidad, etcétera.



Naturalmente, decía Porter, estas son las actividades de la cadena de valor genérica. Cada categoría genérica podría y debería descomponerse en actividades únicas para cada compañía en particular. Por ejemplo, la actividad primaria de marketing y ventas se podría descomponer en gestión de marketing, publicidad, gestión del equipo de ventas, operaciones del equipo de ventas, preparación de la literatura técnica, y promoción. Y a su vez todas esas actividades se podrían descomponer todavía más. El objetivo de toda esta «disgregación», tal como la denomina Porter, es ayudar a las compañías a elegir una de las tres estrategias genéricas y aislar las áreas de ventaja competitiva potenciales que podría tener una compañía a la hora de enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas que son únicas para las industrias y compañías.

Por ejemplo, escribe Porter,

“...cada una de las categorías puede ser vital para conseguir una ventaja competitiva determinada dependiendo de la industria que se trate. Para un distribuidor, la logística de entrada y salida es lo más importante de todo. Para un banco que se dedique a la financiación de empresas, marketing y ventas son la clave para conseguir la ventaja competitiva a través de la efectividad de los agentes comerciales y del diseño y precio de los préstamos. Para un fabricante de fotocopiadores, el servicio representa un factor clave a la hora de conseguir una ventaja competitiva. Para los fabricantes de chocolate y las compañías eléctricas, el factor más importante en la determinación de su nivel de costes (y por lo tanto de su estrategia) es la compra de cacao y de combustible... En el caso del acero... la tecnología (desarrollo) de una empresa es el factor más importante para conseguir una ventaja competitiva”.

Resumiendo, las fuentes de ventaja competitiva para cualquier compañía están todas ahí, enterradas dentro de su cadena de valor. Todo lo que los directivos tienen que hacer es el análisis -primer paso, segundo paso, tercer paso- hacer los gráficos y analizar las cifras de costes para sus propias compañías, y después hacer lo mismo para sus competidores. Una vez finalizado el análisis, obtendrán una estrategia perfecta. Bueno, quizás o quizás no.

### **Críticas a las teorías de Porter**

La finalidad del análisis detallado de Porter era acabar con las intuiciones acerca del futuro y poner orden en el mundo empresarial. Los pilares básicos de su complicada teoría eran simples. Si todas las compañías planificaran diligentemente, siguiendo el esquema de Porter, entonces la competencia sería estable, y todas las empresas líderes en costes, diferenciadoras, y especializadas, estarían en su lugar. Nadie se llevaría una sorpresa desagradable. Las turbulencias desaparecerían del terreno competitivo. Naturalmente, como se puede imaginar, su teoría no funcionó.

El principal motivo por el que las ideas de Porter no funcionaron fue que, algunas compañías simplemente rechazaron someterse a sus reglas del juego. En el transcurso de los años 80, mientras Porter seguía perfilando sus ideas, muchas compañías japonesas y algunas compañías americanas arribistas como Wal-Mart hicieron lo que Porter había definido como imposible. Consiguieron ser líderes en costes y diferenciadoras al mismo tiempo. Se quedaron atrapadas en lo que Porter llamaba «en el medio»; pero estas compañías, no sólo sobrevivieron, sino que además prosperaron.

Para la América corporativa resultó obvio que la teoría de Porter ya no se ajustaba a la realidad. ¿Qué ocurría entonces con todo el análisis con el que Porter y todos sus devotos estrategias parecían estar entusiasmados? Algunos empezaban a preguntarse si los planes estratégicos e incluso los estrategas expertos en planificación servían para algo. Henry Mintzberg resumió las críticas a la

planificación estratégica en la necrológica de la práctica que publicó en 1994 - «The Rise and Fall of Strategic Planning» (Auge y caída de Planificación Estratégica).

El problema, escribió Mintzberg, es que la planificación estratégica no es lo mismo que el pensamiento estratégico. De hecho, algunas veces la planificación estratégica se cuelga por el camino del pensamiento estratégico. «La planificación», decía Mintzberg, «siempre ha tenido que ver con el análisis» con la descomposición de un objetivo o serie de propósitos en pasos, formalizando aquellos pasos de forma que puedan ser implementados casi automáticamente, y articulando las consecuencias o resultados anticipados de cada paso... Por el contrario, el pensamiento estratégico, se refiere a la síntesis. Lleva implícito intuición y creatividad. El resultado del pensamiento estratégico es una perspectiva integrada de la empresa, una visión de la dirección no precisamente demasiado articulada.»

Las falacias de la planificación estratégica, escribió Mintzberg, tenían tres vertientes:

- 1) En primer lugar, los planificadores estratégicos asumían que el mundo no cambiaría en los muchos meses que tardarían en desarrollar su plan y que se mantendrían en la línea que predecía el plan mientras este era implementado. Falso, decía Mintzberg, el mundo dista mucho de ser tan adaptable.
- 2) En segundo lugar, los planificadores asumían que se podían disgregar y trabajar con información numérica pura sin tan siquiera involucrarse en primera persona en la sucia tarea de la implantación. Los pensadores y los hacedores podrían y deberían estar disgregados. Los ejecutivos nunca tenían que abandonar sus despachos. Los planificadores podían quedarse cómodamente instalados en sus oficinas. El problema de la información numérica pura en la que se basan todos los planificadores es que por lo general lleva bastante tiempo conseguida y por lo tanto cuando llega a manos de los planificadores ya suele estar obsoleta. Además, normalmente la información numérica pura si bien no erraba en la esencia, si lo hacía en muchos detalles importantes. Por lo general, la información más valiosa no era en absoluto numérica, sino información procedente de rumores y comidillas. De cualquier modo, generalmente las estrategias nuevas fueron más el resultado de hechos fortuitos que de un minucioso análisis. «Un vendedor convence a distintos tipos de clientes para que prueben un producto. Otros miembros del equipo de ventas realizan el seguimiento de sus clientes, y lo próximo que sabe la dirección es que sus productos han penetrado en un nuevo mercado.»
- 3) Finalmente, decía Mintzberg, la planificación estratégica tenía la engañosa presunción de que se podía y debía formalizar el desarrollo de una estrategia. Los planificadores suponían que su plan debía seguir una secuencia racional y ordenada desde el análisis hasta la acción eventual.

Mintzberg observó que habían pasado por alto que «la elaboración de una estrategia como un proceso de aprendizaje también puede proceder en la otra dirección. Pensamos para poder actuar, para estar seguros, pero también actuamos para poder pensar. Probamos cosas, y los experimentos que funcionan convergen gradualmente en modelos viables que se van convirtiendo en estrategias. Los procedimientos formales nunca serán capaces de predecir discontinuidades, de informar a los directivos disgregados o de crear estrategias nuevas.»

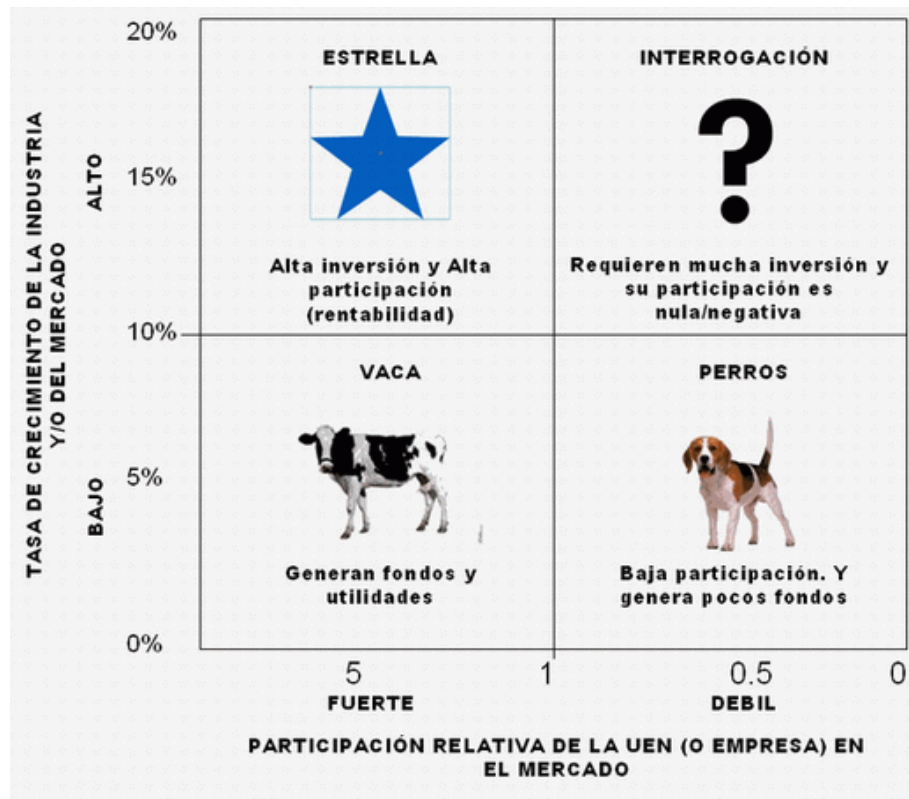
Por supuesto, mientras Mintzberg estaba escribiendo su artículo, la planificación estratégica ya había fracasado. Los departamentos de estrategia corporativa de muchas compañías ya se habían disuelto. Los pensadores habían pasado a un segundo plano y los «hacedores» habían pasado a ocupar el primer lugar.

A principios de los años 90, los directores generales americanos habían «aparcado» la estrategia y estaban fascinados por otros temas como el *downsizing*, la reestructuración, y la reingeniería. El corto plazo, la solución rápida estaba de moda. Si eras incapaz de planificar tu camino hacia el Nirvana de la competitividad, a lo mejor, ellos pensaron, podías reducir tu dimensión hasta llegar a él. Por supuesto, la alternativa de reducir el tamaño tampoco funcionó. La mayoría de las compañías que aplicaron el *downsizing* se dieron cuenta de que tampoco les iba mucho mejor después de su dieta de choque que antes. Un proceso de downsizing simplemente llevaba a otro y a otro. En realidad, nada mejoraba.

Hacia mediados de la década, el downsizing y la reingeniería también empezaban a estar de capa caída. Otra vez se volvía a hablar de crecimiento. Pero ¿cómo podía crecer una compañía? Lo que América necesitaba eran ideas frescas sobre - lo adivinaste - estrategia. Y una vez más, como puede suponer, aparecieron un montón de teóricos tipo Porter con sus consejos. Empecemos por dos de los más influyentes, Gary P. Hamel y C. K Prahalad.

## **La matriz de crecimiento/cuota de mercado del Boston Consulting Group**

Este enfoque plantea que cada una de las unidades de negocios de una organización podría evaluarse y trazarse en una matriz de 2 x 2 para así poder identificar cuáles unidades son las que ofrecen un alto potencial y cuáles son un freno para la organización.



En la imagen anterior podemos ver la matriz Boston Consulting Group (BCG) de manera gráfica. El eje horizontal del esquema representa la participación del mercado, mientras que el eje vertical indica el crecimiento del mercado anticipado. De esta forma, una alta participación del mercado significa que un negocio es el líder de su industria y un alto crecimiento del mercado se define como al menos un crecimiento anual del 10% en ventas.

A las unidades de negocio que se pudieran englobar dentro del cuadrante superior izquierdo de la matriz se les llamaría «**estrellas**». Tenían una elevada cuota de mercado en unos mercados en crecimiento. Necesitaban liquidez para seguir creciendo, pero como se encontraban en una posición competitiva muy fuerte, es muy posible que tuviesen beneficios elevados y que generasen mucha liquidez. Generalmente, se suponía que estas «estrellas» eran autosuficientes en cuanto a sus necesidades de liquidez. Si en un momento dado necesitaran liquidez, había que proporcionársela, ya que una operación de este tipo podría ser muy rentable. A pesar de todo, hay que evitar cualquier tentación de ir retirando el capital de estas unidades ya que la posición de la unidad podría verse afectada negativamente.

Las «**vacas de dinero**» localizadas en el cuadrante inferior izquierdo, eran unidades que ocupaban posiciones muy competitivas - con una cuota de mercado muy elevada - en unos mercados de bajo crecimiento. Normalmente las «vacas de dinero» suelen generar grandes cantidades de dinero mientras que ellas necesitan

muy poco para sí mismas. Se podrían ordeñar y sacarles dólares en lugar de leche para poder ayudar a otras unidades de negocio o para financiar proyectos de investigación y desarrollo.

Las «**interrogantes**» - estas unidades que se encuentran en el cuadrante superior derecho de la matriz - eran verdaderos niños problemáticos. Necesitaban grandes cantidades de dinero para financiar su crecimiento; pero les resultaba muy difícil generar grandes cantidades de dinero puesto que luchaban por ganar cuota de mercado y todavía no se estaban beneficiando de las economías que supondría producir un producto bien experimentado - la llamada curva de aprendizaje -. La «interrogante» era un problema ya que en el futuro y a medida que el mercado madurase podía llegar a convertirse en una «estrella» o en una unidad sin liquidez, en un «perro».

Generalmente, el modelo sugería que las unidades «interrogantes» que parecían prometedoras debían recibir una inyección de dinero para ver si eran capaces de convertirse en unidades «estrella». Pero todas las «unidades interrogante» debían ser vigiladas muy de cerca por si pudieran llegar a convertirse en «perros».

Los «**perros**» perdían dinero y podían llegar a ser hasta trampas de dinero. Eran empresas con cuotas de mercado bajas en mercados de escaso crecimiento. Por los «perros» no se podía hacer gran cosa. Podría ser posible, aunque no muy probable, que un «perro» pudiera reorientarse hacia un nicho de mercado más estrecho y de este modo convertirse en una «estrella» o «vaca de dinero» en el nuevo mercado redefinido. En general, es poco probable conseguir el éxito en toda esta labor de reorientación por lo que hay que procurar evitarla. En la mayoría de los casos, el modelo sugería que había que retirar el dinero de este tipo de empresas y dejarlas morir. Mejor aún, habría que liquidarlas o disolverlas.

Estos eran los análisis y recomendaciones de aquella época. Todo era muy simple, preciso, fácil y lógico. Una vez que sabías si en tus manos tenías una «estrella», «vaca de dinero», «interrogante» o «un perro», sabías exactamente lo que tenías que hacer. Sabías qué unidades debían obtener financiación, de cuáles se podía sacar dinero, y cuáles se tenían que abandonar. Solamente había un problema, decía Porter. Aunque todo sonaba muy bien, en realidad la Matriz de crecimiento/cuota de mercado no resultaba tan útil. ¿Por qué?

### **Críticas a la matriz del BCG**

Porter tenía la impresión de que la **matriz de crecimiento/cuota de mercado** era deficiente en varios aspectos. En primer lugar, para poder utilizar el modelo, había que definir el mercado correctamente, y para ello normalmente había que realizar un análisis bastante profundo del mismo. Sin embargo el modelo no proporcionaba los instrumentos adecuados para realizar dicho análisis. Cada uno tenía que hacer lo que podía. En segundo lugar, el modelo suponía que la cuota de mercado era un buen indicador de la liquidez generada, y que el crecimiento a su vez era un buen indicador de las necesidades de liquidez. Sin embargo, según Porter, ninguno de

ellos era un indicador lo suficientemente bueno como el modelo argumentaba. Los beneficios y el cash-flow dependían de otras muchas cosas aparte de la cuota de mercado y del crecimiento. Finalmente y lo más importante, dijo Porter, era que la **matriz de crecimiento/ cuota de mercado** por sí misma no resultaba muy útil para definir la estrategia de determinadas empresas en particular. El consejo simplista de «cultivar un perro» o «convertir un interrogante en una estrella» distaba mucho de ser suficiente como para poder guiar la actuación gerencial de una empresa. Los directivos tenían que deshacerse de sus «estrellas», «vacas», «perros», «interrogantes», y de otros juegos infantiles y poner en práctica un tipo de análisis adulto y competitivo.

Los directivos iban a necesitar, por supuesto, algunos instrumentos y técnicas analíticas y también un gurú para guiarles. Porter estaba convencido de que los instrumentos y las técnicas analíticas iban a resultar muy beneficiosos, y si además el manto de algún gurú caía sobre sus jóvenes hombros, ¡todavía mejor!

## Compitiendo por el futuro: Hamel y Prahalad

Gary Hamel es profesor de gestión estratégica e internacional en la Escuela de Negocios de Londres. C. K Prahalad es profesor de dirección de empresas, estrategia corporativa, y comercio internacional en la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan.

A mediados de los años 80, Hamel y Prahalad publicaban artículos juntos. A finales de los años 80, iban poco a poco escalando la pirámide de los gurús con la publicación de una serie de artículos, de gran demanda, en la Harvard Business Review que les hicieron merecedores del premio McKinsey. En Septiembre de 1994 publicaron su obra maestra -«Competing for the Future»-.

Gracias a la campaña de marketing que costó 75.000 dólares a su editor, a la publicación por entregas en la revista Fortune, y a una campaña de publicidad a nivel nacional, «Competing for the Future» llegó a convertirse en un *best-seller* y colocó a Hamel y a Prahalad al mismo nivel de Porter en el terreno del estrellato de los gurús.

El libro de Hamel y Prahalad empieza formulando una serie de preguntas que otros ya habían formulado. ¿Por qué la teoría estratégica tradicional no se ajustaba a la realidad? ¿Por qué en los años 80, tantos mastodontes americanos expertos en estrategia fueron abatidos por principiantes, aspirantes con pocos recursos, principalmente de Japón? «¿Qué teoría podría explicar cómo Canon había conseguido alterar de tal forma la cuota de mercado de Xerox? ¿Qué había hecho Honda para arrasar... Detroit? ¿Y qué pasaba con Sony y RCA?»<sup>23</sup> No era una simple cuestión de que los aspirantes tuvieran algún tipo de ventaja marginal de costes o eficiencia. No, decían Hamel y Prahalad, había algo mucho más importante.

Hamel y Prahalad decían que la auténtica diferencia era que los «aspirantes habían triunfado porque habían conseguido crear nuevas formas de ventaja competitiva y porque habían modificado completamente toda la reglamentación relativa a los contratos laborales». Los directivos de estas nuevas compañías emergentes eran mucho más previsores que los directivos tradicionales. Se imaginaban productos, servicios e incluso sectores industriales enteros que no existían y luego los creaban. Estos directivos no sólo se dedicaban a, analizar y a compararse con la competencia para llegar a ser tan buenos o mejores que el resto del mercado. Además estaban creando un mercado totalmente nuevo en el que podían dominar al resto de competidores ya que era un mercado totalmente diseñado por ellos. De estas nuevas figuras, también llamadas gurús se podían aprender unas cuantas lecciones estratégicas.

### **La batalla por el liderazgo intelectual**

Hamel y Prahalad decían que la gran batalla del futuro se librará no para conseguir cuota de mercado, sino para conseguir el liderazgo intelectual. Decían que el truco estaba en establecer una serie de previsiones acerca del futuro, y a partir de estas previsiones, responder a las tres preguntas siguientes.

- ¿Qué tipo de beneficios habrá que ofrecer al consumidor dentro de 5, 10 o 15 años?
- ¿Qué nuevas competencias -preparación y tecnologías- deberemos tener o adquirir para ofrecer dichos beneficios a los consumidores?
- ¿Cómo tendremos que replantear la relación con los consumidores en los próximos años?

Sugerían que Motorola era un buen ejemplo de compañía previsora.

“Motorola sueña con un mundo en el que los números de teléfono se asignarán a las personas, no a los lugares; en el que pequeños aparatos permitirán que la gente esté en contacto independientemente del lugar en el que se encuentren; y en el que los nuevos comunicadores permitirán emitir imágenes visuales y señales acústicas”.

Y la compañía utiliza esa previsión para responder a las tres preguntas críticas. “Motorola sabe que tendrá que intensificar sus competencias en compresión digital, emisores de pantalla plana, y tecnología eléctrica. Motorola también sabe que para conseguir una cuota importante del mercado tendrá que intensificar considerablemente la promoción de su imagen de marca entre los consumidores de todo el mundo”.

¿De qué forma las compañías pueden realizar sus previsiones tal como lo hizo Motorola? Según nuestros gurús, hay dos puntos fundamentales. El primero, los directivos deben saber cuáles son las competencias esenciales de sus compañías y



desarrollarlas. El segundo punto, los directores deben centrarse en las posibilidades subyacentes que rodean a todos sus productos y servicios, y no limitarse únicamente a esos productos y servicios.

### **Concentrarse en las competencias esenciales**

Hamel y Prahalad decían que en lugar de ver a la compañía como un conjunto de unidades de negocio, los directivos debían empezar a pensar en la compañía como en un conjunto de competencias esenciales, es decir aptitudes y tecnologías que permiten que la compañía proporcione algún beneficio a sus clientes. Nuestros dos gurús observaron que «muchas veces lo que impide que las compañías puedan imaginar el futuro y descubrir nuevas áreas de competencia no es el desconocimiento del futuro, sino el hecho de que los directivos tienden a mirar al futuro desde el prisma de los mercados ya existentes».

En pocas palabras, decían, sería muy diferente:

- Si los directivos de Motorola considerasen su compañía como fabricante de teléfonos celulares, radios móviles, y buscas, o si la considerasen como una compañía con competencias únicas en compresión digital, emisores de pantalla plana y tecnología eléctrica.
- Si los directivos de Canon considerasen su compañía como fabricante de cámaras fotográficas, copiadoras, máquinas de fax, e impresoras o si la considerasen como una compañía con competencias únicas en óptica, mecánica de precisión, electrónica y productos químicos especializados.
- Si los directivos de Honda considerasen su compañía como fabricante de motocicletas o si la considerasen como una compañía con competencias únicas en motores y unidades de tracción.

La primera consideración expresada en cada uno de los ejemplos anteriores es limitada y lleva a que los futuros productos y servicios sean muy parecidos a los del pasado. Por ejemplo, la idea de Honda como fabricante de motocicletas lleva a concentrarse en hacer más motocicletas y en mejorarlas.

La segunda consideración es mucho más liberal y conduce a un rango mucho más amplio de productos y servicios futuros. Por ejemplo, la idea de que Honda es líder mundial en motores y unidades de tracción conduce a la compañía a desarrollar, fabricar y vender coches, máquinas cortacésped, tractores para jardines, motores náuticos y generadores, aparte de las motocicletas.

«Cuando uno concibe una compañía como una cartera de competencias,» escriben Hamel y Prahalad, «se abre un nuevo abanico de oportunidades potenciales».

<b>Competencias esenciales</b>	
<b>Definición:</b> Una competencia esencial es un conjunto de habilidades y tecnologías que permiten que una compañía aporte un determinado beneficio a sus clientes.	
<b>Compañía</b>	<b>Competencia</b>
Sony	Capacidad para reducir al tamaño mínimo.
Federal Express	Gestión de logística; organización de reparto y rutas de paquetes.
Wal-Mart	Gestión de logística.
Honda	Motores y unidades de tracción.
Hewlett-Packard	Cálculo, informática y comunicaciones.
3M	Adhesivos, sustratos y materiales avanzados.
EDS	Sistemas de integración.
Motorola	Comunicación sin cable, compresión digital proyectores de pantalla plana y tecnología de baterías; también, producción en un rápido ciclo de tiempo.
Merck	Investigación y desarrollo de fármacos.
Nike	Logística, diseño de calidad, desarrollo de producto, aprobación de los atletas, distribución y <i>merchandising</i> .
Marriott	Gestión de <i>catering</i> y de sus instalaciones.
Fuente: Gary Hamel y C. K. Prahalad, <i>Competing for the future</i> (Boston: Harvard Business School, Press, 1994) pp. 197-220.	

### Funcionalidades subyacentes

En segundo lugar, para que los directivos pudieran considerar el futuro, Hamel y Prahalad sugerían que en lugar de pensar en los productos y servicios existentes, debían empezar a pensar en todas las funcionalidades subyacentes. a estos productos y servicios. En lugar de preguntarse «¿Cuáles son nuestros productos o servicios?» los directivos deberían preguntarse «¿cuáles son los beneficios que nuestros productos o servicios aportan a nuestros clientes?» Entonces los directivos descubrirían un abanico de posibilidades totalmente nuevo para sus empresas. Por ejemplo, si los fabricantes de pizarras se preguntaran, «¿Qué funcionalidad tiene una pizarra?» se podrían responder, «compartir información, en tiempo real, entre un grupo reducido de personas».

Esa respuesta podría haberles hecho darse cuenta de que las pizarras no se pueden pasar por una máquina copiadora, y esa conclusión, a su vez, podría haberles llevado a rediseñar la pizarra y a crear una pizarra electrónica que llevase incorporado un scanner y una copiadora.

Si los fabricantes de pizarras hubiesen pensado en términos de la funcionalidad de su producto, en lugar de en términos del producto en sí mismo, habrían podido crear la pizarra electrónica, y no habría sido la empresa japonesa Oki la que hubiera desarrollado la idea y habría redefinido el sector.

## **Consultar con los revolucionarios**

Según Hamel y Prahalad, este cambio radical en el pensamiento no iba a ser fácil. Como que la mayoría de los ejecutivos de las empresas han desarrollado una especie de miopía respecto a sus compañías, productos, servicios y mercados, para curar o prevenir dicha miopía habría que tener:

- Una inocencia infantil en relación a lo que podría y tendría que ser.
- Una curiosidad profunda e ilimitada.
- Una predisposición a especular sobre los temas en los que uno no es un experto.
- Eclecticismo.
- Una terquedad inherente.
- El propósito de satisfacer al cliente.
- Auténtico interés por satisfacer las necesidades humanas.

Se trataba de una tarea para la cual la mayoría de los directivos, todos ellos educados siguiendo unas pautas muy tradicionales, no estaban preparados. De hecho, decía Hamel, los que ocupaban las posiciones más altas en las empresas tenían «la menor diversidad de experiencia, la mayor inversión en el pasado, y la mayor adoración por el dogma industrial». Realmente eran los últimos en los que se podía confiar para que desarrollaran ideas revolucionarias. Según él, si alguien quería realmente aplicar algún pensamiento innovador acerca de competencias esenciales y funcionalidad de producto/servicio, tenía que acudir a personas que normalmente no estaban involucradas en el proceso de elaboración de estrategias.

En concreto, decía Hamel, había que buscar tres cosas. En primer lugar, tienes que ir en busca del input de los más jóvenes porque son los que más tienen que perder en el futuro. Deberías hacer que tu generación de empleados X intercambiase ideas con tu comité de ejecutivos de «pelo gris». En segundo lugar, Hamel sugería que tienes que coger a personas que pertenezcan a la periferia geográfica de la organización, ya que «la capacidad de innovación estratégica aumenta proporcionalmente con cada milla de distancia de la oficina principal de la empresa». Precisamente en esta periferia es donde se podrá encontrar más gente más expuesta a ideas y proyectos que no comulgan con la ortodoxia de la compañía y más creativa ya que son gente con muchos menos recursos. Finalmente, Hamel sugería que has de intentar conseguir el máximo número de gente nueva posible. Esta gente nueva era importante porque «todavía no comulgaban con el dogma de ninguna industria».

## **Desarrollo de la arquitectura estratégica**

El resultado de todo el proceso de búsqueda y captación de estos revolucionarios es el consenso, o por lo menos lo más parecido al consenso, sobre las competencias esenciales que necesita, la funcionalidad de los productos y servicios que puede ofrecer, y sobre cómo puede llegar a conseguir aportar valor a sus clientes.

Por supuesto, tendrá que sacar toda esta información de algún sitio. Como la planificación estratégica está pasada de moda, ya no puede llamar a este documento plan estratégico. No hay ningún problema. Hamel y Prahalad inventaron un término nuevo. Sugirieron que diese al documento el nombre de **«arquitectura estratégica»**.

La «arquitectura estratégica», escribieron, «es básicamente un anteproyecto avanzado del despliegue de nuevas funcionalidades, de la adquisición de nuevas competencias o de la eliminación de las existentes, y de la re configuración de las relaciones con los clientes.» Es equivalente a un anteproyecto de arquitectura que es lo suficientemente detallado como para mostrar las estructuras que soportan la mayor parte del peso, pero no para mostrar la ubicación de todas las conexiones eléctricas. Sin embargo, la arquitectura estratégica -o «plan» si prefiere utilizar este término- es lo suficientemente detallada como para indicar dónde debería trabajar más su compañía, ahora, a fin de prepararse para el futuro. Hamel y Prahalad describieron la arquitectura estratégica del modo siguiente:

“La arquitectura estratégica ... indica a la organización las competencias sobre las cuales debe empezar a trabajar inmediatamente, los nuevos grupos de clientes a los que debe empezar a comprender inmediatamente, los nuevos canales que debe explorar inmediatamente y el nuevo orden de prioridades de desarrollos a los que se tiene que dedicar inmediatamente para preparar el futuro. La arquitectura estratégica es a grandes rasgos un plan para atacar oportunidades. Lo que pretende la arquitectura estratégica no es saber lo qué hay que hacer para maximizar los ingresos o la participación en un mercado de productos existente, sino saber lo que hay que hacer ahora mismo, hoy, en términos de adquisición de competencias, para prepararse para captar una parte significativa de los ingresos futuros en un área de oportunidades emergente.”

¿Confundido? Quizás un ejemplo de arquitectura estratégica le ayudaría a comprenderla mejor. Hamel y Prahalad citan como favorita la arquitectura estratégica desarrollada por la compañía electrónica japonesa NEC a principios de los años 70.

“Inicialmente suministrador de equipos de telecomunicaciones... los ejecutivos de NEC . empezaron a sentir, a finales de los años 60 y principios de los 70, que el sector de las comunicaciones y el de la informática estaban convergiendo en algunos puntos importantes. El sector de las telecomunicaciones, que siempre había sido un sector empresarial de «sistemas» (los teléfonos están conectados por todo el globo), se estaba convirtiendo además en un sector empresarial «digital» (los teléfonos cada vez eran más parecidos a los ordenadores, basados en semiconductores y sistemas informáticos complejos). Al mismo tiempo, el sector informático, que siempre había sido digital, se estaba convirtiendo en un negocio de sistemas cada vez más complejos (las compañías querían tener ordenadores en sus oficinas y fábricas de todo el mundo para estar conectados y poder acceder a sus bases de datos desde cualquier lugar sin problemas).

A partir de la comprensión de estas dos discontinuidades -sistematización y digitalización- NEC desarrolló una arquitectura estratégica que identificaba las competencias que debía desarrollar para poder explotar las oportunidades que pudieran surgir en la coyuntura de los sectores industriales informático y de las comunicaciones. La arquitectura estratégica de NEC identificó tres vertientes de evolución tecnológica y del mercado interrelacionadas. El mundo de las computadoras evolucionaría desde grandes unidades centrales a unidades de proceso distribuidas (lo que actualmente se denomina cliente-servidor), los componentes iban a evolucionar desde los circuitos integrados simples (ICs) hasta circuitos integrados de gran dimensión, y las comunicaciones iban a evolucionar desde sistemas mecánicos simples a sistemas digitales complejos. A medida que se fue produciendo esta evolución, y se fueron plasmando las ideas de NEC, el sector de la informática, las comunicaciones y el de componentes empezaron a solaparse de manera importante (por ejemplo, las redes de corporaciones privadas iban a tener que incorporar voz, datos e imágenes del tráfico simultáneamente). La ambición de NEC era conseguir llegar a ser líder en «C&C», informática y comunicaciones...

De acuerdo con su arquitectura estratégica, NEC trabajó incesantemente para reforzar su posición en el sector de componentes (semiconductores) y procesadores centrales. Mediante acuerdos de colaboración con otras empresas para multiplicar sus recursos internos, NEC consiguió acumular las competencias esenciales necesarias invirtiendo menos en I+D ... que la mayoría de sus competidores ...

NEC que empezó siendo una empresa de equipos de telecomunicaciones ... en 1992 se había convertido en una poderosa empresa del sector electrónico."

### **Criticas a las teorías de Hamel y Prahalad**

Todo sonaba muy bien, o por lo menos sonaba a nuevo -previsión, funcionalidad, liderazgo intelectual, competencias esenciales, arquitectura estratégica-. Hamel y Prahalad hablaban de «estar al borde de una revolución», «luchar para labrarse un futuro», «abrir las puertas a nuevas oportunidades,» y varias cosas más. Consiguieron una audiencia muy complacida y entusiasta. También toparon con muchos críticos y escépticos.

Por ejemplo, aunque John Micklethwait, el editor de la sección de negocios de la revista «The Economist» y Adrian Wooldridge, su corresponsal de gestión de empresas, elogiaron a Hamel y a Prahalad por un libro que «probablemente de todos los libros de gestión publicados en los años 90, era el que había que leer», también piensan que todavía hay mucho que decir sobre las ideas de nuestros queridos gurús. Por ejemplo, Micklethwait y Wooldridge escriben en su libro publicado en 1996, «Witch Doctors» que puede que no sea tan bueno, como Hamel y Prahalad pensaban, llegar el primero al futuro. "Puede que las compañías con visión de futuro consigan el aplauso de los teóricos de la dirección de empresas,

pero son las compañías más tenaces que van detrás de ellas las que ganan el dinero. ¿Por qué no dejar que sean los líderes los que inviertan y se arriesguen y limitarse a copiarles o a comprar su producto, al igual que hizo Bill Gates?». Ser el primero no necesariamente significa ser un ganador. Chux, por ejemplo, inventó los pañales desechables y después se murió mientras que Procter & Gamble se forraba con los "Pampers». Y fue la empresa americana Ampex la que inventó las cámaras de video, no los japoneses que fueron los que ganaron "todo el dinero".

¿Qué se puede decir de estas ideas de visión de futuro y de la de arquitectura de la estrategia? Bien, decían Micklethwait y Wooldridge, puede ser que una empresa tenga una buena visión de futuro, pero además deberá tener la perspicacia empresarial, la suerte o lo que sea para hacerla realidad. Después de todo, ¿no fue Apple quien tuvo la visión del «ordenador amigo» y sólo le sirvió para ver como Microsoft le robaba la idea y el mercado? ¿Y qué se puede decir de la visión de Roger Smith de General Motors como la «compañía automovilística del siglo veinte»? La arquitectura estratégica de Smith hizo que la compañía redujese su cuota de mercado del 46% al 35%.

Finalmente, estaba el concepto de las competencias esenciales de Hamel y Prahalad. Sonaba muy bien, pero, tal como Jay Stuller dijo en un artículo publicado en la revista «Across the Board» en 1992, decir que había que especializarse en las competencias esenciales era como decir por ejemplo a los ejecutivos de Coca-Cola que deberían limitarse a vender Coca-Cola y no a diversificar para dedicarse a prestar servicios de mantenimiento de césped o a otro tipo de negocio del que no saben nada en absoluto. Por lo tanto ¿qué ocurre si un ejecutivo sabe perfectamente cuáles son sus competencias esenciales? ¿Es suficiente como para garantizar su éxito? Por lo menos eso es lo que Michael Treacy y Fred Wiersema, considerados gurús, de la empresa de consultoría CSC Index se preguntaron. La competencia esencial sólo es una parte de la historia, decían. Por ejemplo, Honda había sabido aprovechar sus competencias esenciales en motores pequeños para diversificar sus actividades. Sin embargo, Briggs & Stratton teniendo la misma competencia esencial no habían conseguido el mismo éxito. Y ¿qué se puede decir de 3M? Su competencia esencial en tecnologías textiles avanzadas no había sido suficiente para conseguir que su producto fuese líder en el mercado de las cintas de grabación y de los estropajos jabonosos.<sup>41</sup> Finalmente, escribieron Treacy y Wiersema, «sugerir que el éxito de Wal-Mart se debe únicamente a su competencia en logística, que el de Intel se debe a la competencia del diseño de su micro procesador, es llevar demasiado lejos el concepto de competencias esenciales».

El éxito de una empresa era mucho más complejo de lo que Hamel y Prahalad argumentaban. Las competencias esenciales formaban parte del modelo - pero sólo eran una parte del mismo.

No bastaban por sí mismas. Las compañías que querían situarse a la cabeza de sus mercados tenían que levar anclas y amarrar en un puerto distinto y mejor al propuesto por Hamel y Prahalad. Ese otro puerto, naturalmente, era el que proponían Treacy y Wiersema justo un año después de que Hamel y Prahalad

publicasen su tan apreciado libro, Treacy y Wiersema estaban preparando un libro sobre el arte de dominar los mercados y de conseguir una determinada ventaja competitiva. En una tormenta de controversia, luchaban por conseguir llegar a alcanzar el estrellato de la fama de los gurús. «¡Desaparece Michael Porter!» exclamaba Philip Kotler, destacado profesor de marketing internacional en la Universidad de Northwestern, «Treacy y Wiersema me han convencido». Naturalmente que lo habían hecho. Treacy y Wiersema estaban dispuestos a convencer a todo el mundo y, tal como sugería la publicación *Business Week*, estaban dispuestos a hacer lo que fuera necesario para conseguirlo.

## Las Disciplinas de Treacy y Wiersema

El libro *The Discipline of Market Leaders* de Treacy y Wiersema se publicó en enero de 1995 con una primera tirada de 120.000 ejemplares. En febrero, el libro había conseguido ocupar el número 11 en el ranking de ventas de *USA Today* y ya se estaba preparando una segunda edición. Era un comienzo increíblemente fuerte para un libro cuyos autores eran primerizos en el tema. Naturalmente, Treacy y Wiersema tenían algunas ventajas. El artículo que habían publicado en 1993 en la revista *Harvard Business Review*, «Customer Intimacy and Other Value Disciplines», había sido muy bien recibido; quizás más importante aún fue que los autores estaban muy vinculados a la empresa CSC Index, la empresa de consultoría artífice del boom de la re ingeniería de principios de los años 90. Naturalmente, había otro concepto al que algunos atribuyeron el éxito de ventas de su libro.

En agosto de 1995, *Business Week* contó lo siguiente en una historia titulada «¿Un *Best Seller* hecho con trucos sucios?».

“Entrevistas realizadas con más de dos docenas de librerías de todo el país, así como más de 100 entrevistas realizadas con representantes del sector, indican que CSC Index y los autores (Treacy y Wiersema) han gastado por lo menos 250.000 dólares en la compra de más de 10.000 copias de *Discipline*. Además, CSC vendió al por mayor a clientes corporativos otras 30 o 40.000 copias a través de tiendas...’ varias fuentes que hablaron con Treacy dijeron que las compras se estaban haciendo en cantidades relativamente pequeñas en algunos locales clave.

Decían que el plan, que se basaba en la extensa investigación realizada por Treacy sobre cómo los libros conseguían llegar a entrar en las listas de los *best-sellers*, era crear la apariencia de que había una gran demanda del libro.”

Por lo tanto ¿tenía razón *Business Week*? ¿Habían conspirado Treacy, Wiersema y ese Index para introducirse en la lista de los libros más vendidos? Los autores, su editor y la empresa de consultoría negaban totalmente haber hecho nada malo. Las ventas corporativas se desplegaban por todo el país para dar a los pequeños comerciantes una parte de las ventas corporativas, decía el editor. A pesar de que

Treacy admitió que habían realizado una campaña muy agresiva y enérgica para promocionar el libro, sin embargo negó que hubiesen hecho nada poco ético. Los numerosos pedidos de ejemplares en las librerías de todo el país se habían hecho simplemente para proveer libros para conferencias y charlas y para servir pedidos de clientes. De cualquier modo, añadió Treacy, ese compró menos de 10.000 copias y todas las compras se hicieron por causas legítimas. El *New York Times* insistió en que su lista de libros más vendidos era totalmente válida. «Se han estado vendiendo montones de ejemplares de *Discipline* durante meses», decía Michael Kagay, editor de sondeos y encuestas. «Estamos convencidos de que nuestra lista no ha sido manipulada.» *Business Week* siguió fiel a su argumento y más tarde anunció que estaba tomando una serie de medidas para prevenir que en su lista mensual de libros más vendidos pudiera volver a ocurrir lo que había o no había ocurrido, según lo que cada uno pensara. El *New York Times* y otras publicaciones que también publicaban listas de libros más vendidos enseguida tomaron medidas similares. En cuanto a Treacy y Wiersema, se hicieron famosos en el círculo de las conferencias, y llegaron a pedir entre 20.000 y 30.000 dólares por conferencia y por aparición en público. *The Discipline of Market Leaders* siguió subiendo en la lista de libros más vendidos, llegando a ocupar el puesto número 11 en la lista revisada y «protegida». Pero ¿qué es lo que Treacy y Wiersema decían en su libro que les hizo merecedores de tal éxito? No demasiado, tal como se demostró más tarde.

## **Las disciplinas de valor**

El consejo de Treacy y Wiersema era tan sucinto como la brevedad de su delgado libro de 208 páginas. Presentaban tres disciplinas de valor, o alternativas para aportar valor al cliente -excelencia operacional, liderazgo de producto, y conocimiento íntimo del consumidor. Las compañías que querían dominar sus mercados debían elegir una de ellas, y sólo una si querían llegar a conseguirlo. Presentamos, a continuación, un breve resumen de la descripción que Treacy y Wiersema realizan de cada una de las disciplinas del valor, ejemplos de compañías que practican cada una de las disciplinas, las características particulares de esas compañías y la clave de sus éxitos.

### **Disciplina de valor nº 1: Excelencia operacional**

#### Descripción

“Las compañías operativamente excelentes ofrecen una combinación de calidad, precio y facilidades de compra de sus productos que ninguna otra compañía de ese mercado puede ofrecer. No son innovadoras en cuanto a sus productos servicios, ni tampoco mantienen una relación de persona a persona con sus clientes. Funcionan muy bien, y garantizan a sus clientes precios bajos y/o un servicio rápido o efectivo”



## Ejemplos de compañías operativamente excelentes

- AT&T Universal Card
- Charles Schwab
- Dell Computer
- FedEx
- GE
- Hertz
- McDonald's
- Saturn corporation
- Southwest Airlines
- Wal-Mart

## Principales características de las compañías operativamente excelentes

- Se centran en la eficiencia y en la coordinación de sus esfuerzos.
- Ofrecen productos a costes bajos, productos y/o servicios sin florituras.
- Optimizan y perfeccionan los procesos de negocios. Utilizan procedimientos operativos estándar y eficientes. Incluso los activos físicos están estandarizados –todas las tiendas Wal-Mart son iguales y todos los aviones de la Southwest también-.
- Funcionan como el “Cuerpo de la Marina”. Se da por supuesto que todo el mundo conoce las normas y sabe lo que tiene que hacer. Todo el mundo debe cumplir con su deber. Los espíritus libres no son bien recibidos. Se valora mucho el trabajo en equipo.
- Desarrollan unas relaciones con los proveedores muy estrechas y francas. Por ejemplo, Wal-Mart implantó un proceso de reposición continuado para que los proveedores pudieran asumir la responsabilidad de controlar el inventario de sus productos en las tiendas Wal-Mart. El sistema permite una rebaja en los costes, tanto para Wal-Mart como para sus proveedores.
- Desarrollan y mantienen unos sistemas de información integrados, fiables y rápidos y otras tecnologías para conseguir mejor eficiencia y control operacionales. Por ejemplo, todos los empleados de Hertz, Fedex y UPS utilizan ordenadores portátiles muy sofisticados para poder obtener información importante en cualquier momento.
- Detestan malgastar y recompensan la eficiencia.
- Ofrecen un servicio básico estandarizado, sin problemas y sin sorpresas.
- Estas empresas evitan la variedad porque la variedad merma la eficiencia. Por ejemplo, las líneas aéreas Southwest no sirven comidas, ni realizan el check-in o la facturación por anticipado. A cambio de precios más bajos y un servicio fiable, los clientes se adaptan a este tipo de comportamiento de la compañía que consideran totalmente eficiente.
- Gestionan la empresa de forma que se aseguran un volumen de actividad importante, consistente de forma diaria, semanal y/o anual. Los

picos o valles en la demanda de un producto o servicio se consideran como problemas operacionales significativos que se deben corregir.

### **Clave del éxito: Fórmula**

En opinión de Treacy y Wieserma, “Una astuta combinación de know-how incomparable, aplicación tecnológica y gestión impecable – eso es lo que hace que una compañía sea líder en excelencia operacional. El secreto para triunfar con esta disciplina de valor se resume en una sola palabra: fórmula”.

### **Disciplina de valor nº 2: Liderazgo de producto**

#### Descripción

“Una empresa que desea conseguir el liderazgo de producto sitúa continuamente sus productos en la esfera de lo desconocido, lo no probado o lo muy deseable. Sus practicantes se concentran en ofrecer a sus clientes productos o servicios que superan los resultados de los productos o servicios existentes. Lo que un líder de producto ofrece a sus clientes es el mejor producto, punto.”

#### Ejemplos de empresas líderes de producto

- 3M
- Disney
- Harley-Davidson
- Hewlett-Packard
- Intel
- Johnson & Johnson
- Mercedes-Benz
- Microsoft
- Motorola
- Nike
- Reebok
- Revlon
- Sony
- Swatch

#### Principales características de las compañías líderes de producto

- Se especializan en invención, desarrollo de productos y explotación del mercado
- Tienen una estructura poco precisa, específica y definida para un fin, y emprendedora. Agrupan a la gente en equipos multifuncionales o en grupos.
- Son muy creativas y rápidas a la hora de vender sus ideas. A estas empresas les encanta lanzar productos nuevos organizando el mayor

montaje posible. Disney, por ejemplo, es muy buena consiguiendo interesar y emocionar al cliente antes de lanzar una nueva película.

- Organizan su trabajo por etapas, definen claramente los objetivos de cada una de las etapas así como los plazos que se deben cumplir.
- Diseñan sus procesos empresariales en función del tiempo. Tratan constantemente de acortar los ciclos de tiempo.
- Se les conoce por su rapidez a la hora de tomar decisiones.
- Aprecian a los experimentadores y a los pensadores innovadores.
- Generan muchas ideas de nuevos productos y después reducen la cartera de proyectos dejando únicamente aquellos que tiene más probabilidades de éxito.

### **Clave del éxito – Tensión**

Treacy y Wiersema explican la tensión del siguiente modo:

“Mientras que la mano izquierda de una compañía (líder de producto) prolonga la vida de un producto con modificaciones, mejoras y otras variaciones que añaden valor, la mano derecha se dedica a la generación siguiente.

¿Es esto una fuente de tensión dentro de las compañías líderes de producto? ¡se lo pueden imaginar! Pero esta tensión es lo que hace vibrar a las compañías. Las mantiene ocupadas controlando el equilibrio dinámico entre la defensa de los productos ya existentes y la introducción de nuevos productos; entre una creatividad sin límites y la viabilidad fiscal; entre hacer el producto bien y lanzarlo al mercado; entre apostar por unas cuantas ideas y alimentar otras posibilidades. Es esta tensión la que define a las compañías líderes de producto”.

### **Disciplina de valor nº 3: Relaciones íntimas con los consumidores**

#### Descripción

“Una compañía que aporta valor a través de las relaciones íntimas con los consumidores tiene una relación con sus clientes parecida a la que existe entre buenos vecinos. Las compañías que mantienen este tipo de relaciones con sus clientes no ofrecen lo que el mercado quiere, sino lo que un determinado cliente en particular quiere. Este tipo de compañía funciona bien si conoce a la gente a la que vende y los productos y servicios que estos necesitan. Continuamente modifican sus productos y servicios, y lo hace a precios razonables. Su lema es: “Nos ocupamos de usted y de sus necesidades”, o “Le ofrecemos la mejor solución”. El principal activo de las compañías que mantienen estas relaciones estrechas con sus clientes es, nada sorprendente, la lealtad de sus clientes”.

Ejemplos de compañías que mantienen una relación íntima o estrecha con sus clientes

- Airborne Express
- Baxter International
- Four Seasons Hotel
- Home Depot
- IBM
- Johnson Controls
- Nordstrom

Características principales de las compañías que mantiene una relación íntima con sus clientes

- Cultivan la relación a largo plazo con sus clientes. Las primeras transacciones que una compañía de este tipo realiza con un nuevo cliente pueden no ser muy rentables en sí mismas. Más se consideran como una inversión para fomentar una relación a largo plazo que con el tiempo resultará muy rentable.
- Desarrollan un profundo conocimiento y perspicacia acerca de los procesos subyacentes a sus clientes. Crean y mantienen sistemas con información detallada acerca de sus clientes.
- Por regla general ofrecen a sus clientes más de lo que estos esperan.
- Se concentran en retener a sus clientes y el valor de vida (LTV) de un consumidor individual. Lo peor que le puede pasar a una compañía de este tipo es perder un cliente.
- Ofrecen productos y servicios a la medida de sus clientes. Airborne Express, por ejemplo, ofrece servicios como entrega puntual, manipulación especial y reparto en el mismo día.
- Normalmente no venden productos punteros. Lo que estas compañías ofrecen a sus clientes son productos sólidos, probados y que están pensados para satisfacer sus necesidades específicas.
- Trabajan con sus clientes para resolver sus problemas y posteriormente se ocupan de implantar las soluciones. Johnson Controls, por ejemplo, cuenta con expertos en la utilización de energía para que puedan ayudar a aquellos de sus clientes que se dedican a la construcción, a cambiar los diseños de sus edificios. Puede que la compañía que mantiene una relación estrecha con sus clientes no tenga la preparación y los conocimientos necesarios para satisfacer las necesidades de sus clientes, pero sabe dónde ir a buscarlos y cómo coordinar la propuesta de soluciones.
- Delegan la toma de decisiones en los empleados que trabajan más cerca de sus clientes. Su lema es, hacer lo que sea necesario para satisfacer al cliente.

### **Clave del éxito: Solución**

Treacy y Wiersema dicen que, “en realidad, el verdadero atractivo de las compañías que mantienen relaciones estrechas con sus clientes, que consigue atraer hacia ellas a los clientes más leales, está generado por una combinación de estrategias,

un personal de calidad superior con un know-how incomparable, la aplicación de las últimas y mejores técnicas para los procesos vitales de los consumidores y un amplia red de distribución para sus productos y servicios. Este atractivo indica una cosa: solución... En la compañía que mantiene una relación estrecha con sus clientes, la solución es el fundamento de una empresa agresiva y próspera.”

### **La elección de una disciplina del valor**

Repitiendo la advertencia de Michael Porter en relación a la elección de una estrategia (coste bajo, diferenciación o especialización), Treacy y Wiersema predijeron unas consecuencias similares para aquellas compañías que no elijan una de las disciplinas del valor. «La elección de una disciplina es la elección de los ganadores», escribieron.

«El no elegir supone acabar en un caos. Supone modelos operativos híbridos que no son ni una cosa ni otra, y que por lo tanto causan confusión, tensión y pérdida de energía. Supone dirigir un barco sin timón, sin rumbo definido para resolver conflictos o establecer prioridades. No elegir significa exponerse a una situación de derrota ante otro jugador que esté comprometido con un determinado valor y dispuesto a conseguirlo. No elegir significa dejar que las circunstancias controlen tu propio destino.» Elegir una disciplina del valor es muy importante porque no sólo está eligiendo un «camino hacia la gloria», sino porque además se está restando importancia a otros caminos posibles. Por lo tanto, debería elegir con mucho cuidado, y para eso hay que **organizar tres reuniones** o rondas de deliberación del equipo de directores ejecutivos de la empresa.

#### **Primera reunión: Comprender el Status Quo**

En esta primera reunión, el equipo de directivos debe averiguar cuál es la postura actual de la empresa y el porqué de esa postura llegando a un consenso acerca de las cinco preguntas siguientes:

- ¿Cuáles son las dimensiones del valor que interesan a los clientes?
- Para cada dimensión del valor, ¿qué proporción de los clientes la consideran como su criterio de decisión principal o dominante?
- ¿Qué competidores ofrecen el mejor valor en cada una de esas dimensiones?
- ¿Cómo nos podemos comparar con nuestros competidores en relación a cada dimensión del valor?
- ¿Por qué no llegamos a ser como los líderes de valor en cada una de las dimensiones del valor?

#### **Segunda reunión: Opciones realistas**

En esta reunión, el equipo directivo ejecutivo pasa de discutir el presente a discutir qué opciones tiene la compañía con respecto a una disciplina del valor en el futuro.

Los ejecutivos identifican varias opciones -excelencia operacional, liderazgo de producto, relación estrecha con los clientes- y algunas ideas generales en relación a los cambios que serían necesarios.

### **Tercera reunión: Diseños detallados y decisiones**

Finalmente, el equipo directivo ejecutivo pasa el análisis a los equipos de trabajo -pequeños grupos de personas bien preparadas- para estudiar las implicaciones que conlleva optar por cada una de las opciones identificadas por los directivos ejecutivos. Cada uno de estos equipos se hace cargo de una opción y a partir de esa opción, responde a las siete preguntas siguientes:

- 1) ¿Qué aspecto tiene el modelo operativo requerido, es decir, cuáles son las especificaciones de diseño para los procesos más importantes, sistemas de gestión, estructura y otros elementos del modelo?
- 2) ¿Cómo puede producir un valor superior el modelo?
- 3) ¿Cuáles son los umbrales del valor definidos por el mercado para las otras dimensiones? ¿Cómo se podrán alcanzar estos umbrales?
- 4) ¿Cómo será el posible mercado que se pueda captar con el valor propuesto?
- 5) ¿Cuál es la justificación empresarial -incluidos costes, beneficios y riesgos- para dedicarse a esta opción?
- 6) ¿Cuáles son los factores críticos de éxito que permitirán alcanzar o no esta solución?
- 7) ¿De qué forma, la compañía podrá realizar la transición de su postura actual hacia la de este nuevo modelo operacional en un período de dos a tres años?

Posteriormente estos equipos de trabajo presentarán sus informes al comité de dirección que será el que tomará la decisión final. Treacy y Wiersema no esperan que la elección sea fácil:

- “En el fondo el liderazgo ejecutivo se reduce a elegir una disciplina de valor - aquello de lo que una compañía se precia ante el mercado y de la trayectoria que va a seguir para cumplir su promesa. La elección de una disciplina de valor compromete a la compañía con una trayectoria, que deberá seguir y en la que deberá permanecer durante años, o décadas ... Esta tercera fase de actividad ... plantea un reto (al equipo ejecutivo) de mostrar un coraje sin precedentes.
- ¿Confía el equipo ejecutivo en su propio análisis y en su capacidad para comprometerse con una determinada política de actuación?

En caso de duda, el coraje es esencial ya que la elección de una disciplina de valor no es sólo una elección de lo que se va a hacer, sino que además es una elección de lo que no se va a hacer, sobre qué y a quién se va a dejar atrás en el camino hacia el liderato del mercado. Estas son decisiones dolorosas Pero sin duda las empresas que no se especializan, no eligen una disciplina determinada y no se aferran a ella, mantendrán una postura de mediocridad. Los más valientes tomarán las decisiones para seguir hacia delante. Los cobardes, que se limiten

a seguir como siempre, vivirán con el recuerdo del descarrilamiento, de terribles viajes nunca acabados.”

### **Criticas a las teorías de Treacy y Wiersema**

Como ya dijimos con anterioridad, *The Discipline of Market Leaders* se vendió muy bien a pesar del mini escándalo que originó. Aún y así, quedaron unas cuestiones pendientes. Las disciplinas de Treacy y Wiersema, ¿eran auténticas teorías revolucionarias sobre estrategia o simplemente eran un manjar exquisito para la mente? Uno debía preguntarse si sus disciplinas del valor eran, en realidad, tan distintas de las tan desacreditadas estrategias genéricas de Porter, y si lo eran, si las sutiles diferencias las hacían menos vulnerables a la imitación o a la obsolescencia.

De cualquier modo, Treacy y Wiersema siempre consideraron la competencia en el viejo y tradicional sentido de la confrontación personal, yo gano y tú pierdes. A medida que avanzamos hacia mitad de la década, algunos de nuestros más recientes gurús de la estrategia se empezaron a cuestionar el enfoque de Treacy y Wiersema. Quizás, después de todo, competir no era tan buena idea. Quizás era mejor cooperar. Consideremos, por ejemplo, la teoría de James F. Moore.

### **El final de la competencia: James Moore**

James Moore es lo menos parecido que existe al típico gurú de la economía. Después de todo, se doctoró en psicología del conocimiento y fue profesor de arte y fotografía en la escuela secundaria, lo cual es muy distinto a tener un título de MBA por la Universidad de Harvard. A pesar de todo, Moore escribió el artículo obligado en la *Harvard Business Review* - todos los gurús tienen que escribir por lo menos uno - y su libro, «The Death of Competition», consiguió la atención y el éxito suficientes como para permitirle entrar a formar parte de la lista de «los mejores nuevos estrategas» de la revista *Business Week*.

El argumento de Moore es algo así. En la economía actual, la innovación es lo que gana. Prácticamente todas las empresas, escribe, pueden conseguir compensaciones financieras significativas si crean productos innovadores, servicios y procesos de un modo más eficiente y efectivo que otras empresas de su industria. Pero, para que esto ocurra, añade, hay un truco.

Para implementar cualquier innovación es preciso que clientes y proveedores colaboren. Y cuanto más radical (y frecuentemente más valiosa) sea la innovación, más total y profundamente involucradas deberán estar otras partes, especialmente los clientes. Esto plantea el incentivo de prepararse para poder dirigir a una gran comunidad o red de organizaciones, en la que todos sus miembros comparten una visión de lo que hay que hacer para que se produzca la innovación. De hecho, actualmente el principal factor que limita la realización de una innovación no es la

falta de buenas ideas, tecnología o capital. Es la incapacidad para imponer la cooperación entre comunidades extensas, diversas, que deben llegar a convertirse en partes íntimamente relacionadas en un proceso de gran repercusión.

Actualmente, la cooperación es tan o más importante que las típicas luchas tradicionales tipo el ganador se lo lleva todo o los combates personales. En realidad, dice Moore, esta brutalidad se ha acabado; y si no lo reconoce, su empresa y usted mismo están en peligro.

Ya no puede seguir teniendo esas ideas. El tipo de competencia clásico «mi producto contra tu producto» ignora el contexto o entorno en el que ambas partes están operando; y el contexto es fundamental ya que «incluso las empresas excelentes pueden ser destruidas por las condiciones del entorno que les rodea... Un buen restaurante ubicado en el barrio equivocado está condenado al fracaso. Un proveedor de primera que trabaje con una cadena de tiendas al borde del colapso ... tendrá que ir con mucho cuidado.

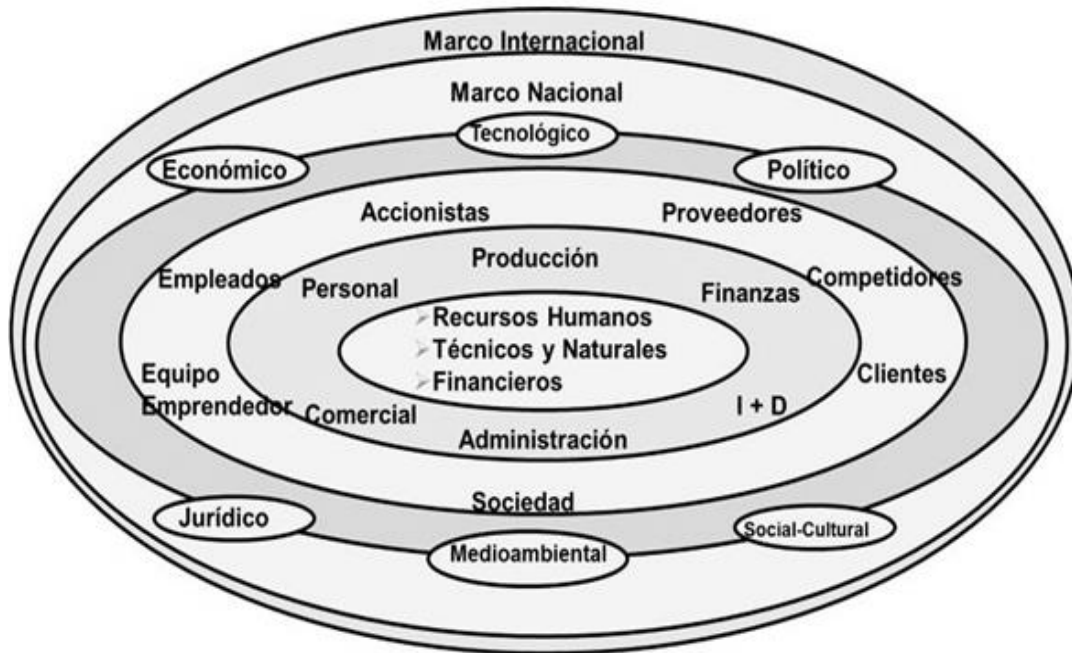
En lugar de pensar en sí mismo como en un director, en su compañía como en una compañía, y en el entorno en el que hace sus operaciones como en un mercado o industria, sugiere Moore, debe adoptar un nuevo vocabulario. Empiece por pensar en sí mismo como en un ecosistema. Moore explica que en biología, un ecosistema es una «comunidad de organismos, que se relacionan entre sí, más el entorno en el que viven y con el cual también se relacionan; por ejemplo, un lago, un bosque, una pradera, la tundra. En el mundo empresarial, un ecosistema es:

“...una comunidad económica respaldada por una serie de organizaciones e individuos que se relacionan entre sí -los organismos del mundo empresarial... Un ecosistema empresarial está formado por clientes, intermediarios del mercado (incluidos agentes y canales, y aquellos que venden productos y servicios complementarios), proveedores, y, naturalmente, uno mismo. Estas se podrían considerar como las especies primarias del ecosistema.

Pero un ecosistema empresarial también incluye a los propietarios y a otros grupos de personas que tienen relación con estas especies primarias, así como a unas especies poderosas que pueden ser muy relevantes en una situación determinada, incluidas las entidades gubernamentales y las reguladoras, y asociaciones y grupos determinados que representen a clientes y proveedores. De una manera u otra, un ecosistema incluye a sus competidores directos, junto con las compañías que pueden llegar a competir con la suya o con cualquier otro miembro importante de la comunidad.”



## El ecosistema empresarial



Para triunfar, dice Moore, hay que desarrollar una «conciencia ecológica». Hay que reconocer que la compañía existe dentro de este ecosistema empresarial y que hay que representar el papel de jardinero, que cuida y moldea el ecosistema mediante su estrategia empresarial. En lugar de concentrarse en una competencia muy limitada, hay que concentrarse en dedicar todos los esfuerzos a la creación de nuevos ecosistemas globales que permitan hacer llegar las innovaciones más audaces hasta los clientes.

En lugar de intentar ganar el juego, hay que cambiar de juego y generar un resultado completamente nuevo.

Eso, dice Moore, es lo que han hecho empresas como Intel, Hewlett Packard, y especialmente Wal-Mart, y esa ha sido la razón de su éxito. «La ventaja competitiva en el nuevo mundo se fundamenta en saber cuándo y cómo construir ecosistemas, y en ser capaz de dirigirlos para conseguir un crecimiento duradero y una mejora continua.»

### Las etapas de la «evolución conjunta»

Para crear ecosistemas empresariales y dirigirlos para conseguir un crecimiento duradero hay que saber muy bien cómo evolucionan. En realidad, dice Moore, hay cuatro etapas predecibles y secuenciales por las que pasan todos los ecosistemas empresariales. Cada etapa plantea sus propios desafíos y sus propias cuestiones predecibles. La elaboración de una estrategia es la preparación de una respuesta a estas cuestiones y desafíos y la evolución conjunta con los demás a medida que

se va abriendo el ecosistema. **Las cuatro etapas** de la evolución conjunta de Moore se describen en los párrafos siguientes.

#### ◇ **Etapas nº 1: Preparación del terreno para un ecosistema**

La primera etapa es la etapa emprendedora de la creación. Se trabaja con los clientes, proveedores y socios empresariales para dar vida a un nuevo producto o servicio y para demostrar que no sólo es viable sino que además supone una mejora radical con respecto a todo lo que existe. Idealmente, en esta etapa tendrá que encontrar algunos clientes que patrocinen el desarrollo de una primera versión de su producto o servicio y que trabajen conjuntamente en la mejora del mismo. Puesto que el mayor desafío competitivo que deberá afrontar en esta etapa es el defenderse de aquellos que quieran robarle sus ideas, tendrá que ir en busca de mercados en los que todavía se pueda crecer pero que estén relativamente aislados y lejos de los ojos curiosos de sus competidores.

Wal-Mart se encontraba en esta etapa a principios de los años 60 y fue capaz de explotar ambos ideales. En primer lugar, localizó sus tiendas en áreas rurales lejos de los competidores potenciales como Kmart. En segundo lugar, Wal-Mart montó tiendas grandes en las que se vendían productos de marcas conocidas un 15% más baratos que en las tiendas familiares de la competencia. Esto hizo posible que Wal-Mart pasara a dominar rápidamente todos los mercados en los que entraba. Muy pronto, los consumidores rurales empezaron a considerar Wal-Mart como la tienda más surtida y menos cara de la zona. No era perfecta, pero era lo suficientemente mejor que la competencia como para que sus clientes decidieran quedarse con Wal-Mart mientras iban mejorando. Después de todo ¿dónde podían ir si no?

#### ◇ **Etapas nº 2: Expansión de un ecosistema**

En esta etapa, está intentando crear una masa crítica de negocios. Ha de trabajar junto a sus proveedores y a otros socios para introducir su producto o servicio en un mercado más importante. El principal desafío competitivo que deberá afrontar será el protegerse de otros suministradores del producto o servicio. Para superarlo deberá conseguir una versión de su producto o servicio que se convierta en la estándar del mercado. Debe intentar dominar mercados clave. Contacte con los clientes, proveedores y canales de distribución clave.

Hacia la década de los 70, Wal-Mart estaba pasando por esta etapa. Seguía abriendo tiendas en áreas rurales, donde las localizaba a 10 millas de distancia de varios pueblos pequeños a fin de captar clientes de toda la zona. Eran unos mercados en los que Wal-Mart podía introducirse y dominar rápida y fácilmente. Además, generalmente estos mercados eran demasiado pequeños para dar cabida a más de una tienda de ese tipo. Una vez que Wal-Mart se introducía en el mercado, había muy pocos competidores capaces de seguirle.

A medida que Wal-Mart se fue expandiendo, tuvo que tomar una serie de medidas para reforzar su ecosistema:

- Proponer una serie de incentivos y medidas para asegurarse el compromiso de los empleados y encargados de las tiendas locales, lo cual le llevó a elaborar un complejo sistema de formación, control, bonificación, y planes de compra de stocks para los empleados.
- Coordinar la comunicación y el control de las tiendas localizadas en distintos emplazamientos, lo cual requería un riguroso control de una interminable serie de medidas que diariamente se recibían en las oficinas centrales de Wal-Mart en Bentonville, Arkansas.
- Instaurar un sistema de distribución eficiente que permitiese las compras conjuntas, servicios compartidos, sistematización de los pedidos y una distribución al por menor de una amplia gama de productos diferentes. (Esta tercera «obsesión», en última instancia se ha convertido en la característica distintiva del sistema de distribución de Wal-Mart: los almacenes suministraban a tiendas que se encontraban como máximo a un día de coche de distancia del centro.

#### ◇ **Etapla nº 3: Autoridad en un Ecosistema establecido**

Cuando se llega a esta etapa, el diseño y la estructura del ecosistema empresarial están prácticamente determinados. El crecimiento es continuado e incluso acelerado, pero la arquitectura del ecosistema -los acuerdos explícitos y tácitos sobre cómo funcionarán las operaciones entre las distintas partes implicadas- ya se ha configurado.

Al mismo tiempo, la empresa ha ido madurando y los clientes se han vuelto más vivos y exigentes. En esta etapa, las compañías se ven sometidas a una gran presión para reducir costes. Muchas de ellas optan por la reestructuración, el *downsizing* y la externalización de actividades. El estrés y las presiones que aparecen en esta etapa se deben a la competencia que se desarrolla dentro del ecosistema por el liderazgo.

Según Moore, en la tercera etapa se pone de manifiesto quiénes son los ganadores y los perdedores. Los ganadores que van a la cabeza del ecosistema puede que hayan triunfado o no por una combinación de tres motivos.

- 1) **Innovación.** Las compañías exitosas en este estadio siguen mejorando continuamente. Desarrollan lo que Moore denomina una «Trayectoria de Innovación.» Cada mejora de un producto va seguida de una nueva mejora. Las compañías ganadoras constantemente hacen que sus productos sean obsoletos, tal es el caso de Intel con sus micro procesadores, que se han ido sucediendo desde el 8086 al 80286, al 80386, al 80486, al Pentium, al Pentium MMX, y al Pentium n. Cada versión del producto es mejor, más potente, y ofrece más al consumidor final que la versión anterior.

- 2) **Importancia.** Los ganadores en este estadio no sólo siguen innovando, sino que además, teniendo en cuenta las características más importantes de los productos y las mejoras realizadas en el servicio evaluadas por los clientes del ecosistema y otras empresas similares, sus innovaciones son importantes. De los chips más rápidos de Intel se benefician tanto los usuarios de ordenadores como todo el ecosistema de ordenadores personales Microsoft Windows/Intel ya que fomentan la demanda de equipos informáticos y software nuevos.
- 3) **Nivel de interrelación.** Finalmente, las empresas exitosas en este estadio se interrelacionan muy estrechamente con otras dentro del ecosistema empresarial. Intel está «dentro» de las máquinas de sus empresas asociadas que fabrican ordenadores en más de un caso, y tener «dentro a Intel» es una ventaja. El sistema electrónico de datos de Wal-Mart fusiona sus inventarios con las operaciones de producción de sus proveedores y ambos se benefician.

Innovación, criticalidad y nivel de interrelación, sostiene Moore, consolida la posición del líder y proporciona márgenes brutos de explotación elevados. Estos tres ingredientes deben formar parte de una campaña permanente para liderar el ecosistema.

“Lo más importante en una campaña permanente es influir en la estructura global del ecosistema para de este modo poder expresar las principales contribuciones. Se establece un vínculo entre sus competencias y el valor... deseado por los consumidores. La campaña empieza por los clientes y por vender su valor, y se inicia con la promoción de visiones del futuro y de las contribuciones que se pueden hacer. La campaña pretende reforzar esta visión -y su importancia- dominando mercados y canales. La campaña permanente aún va más lejos, cuando pretende influir en la arquitectura del producto -es decir, en cómo se ofrece a los consumidores, qué módulos y subcomponentes se utilizan, y qué funciones realiza. Incluye la concepción de los procesos empresariales y, si es necesario, su transformación. Afecta a las relaciones organizativas, ayuda a determinar lo que se externaliza y lo que permanece en la empresa. La campaña pretende determinar lo que se va a producir en grandes cantidades y con economías de escala y alcance. Y ayuda a determinar qué proveedores múltiples suministran ... Finalmente, la campaña pretende asegurar el acceso preferente a recursos de todo tipo y un estrecho paralelismo con . los valores y el sistema político de la sociedad.”

Moore concluye que este tipo de campañas constituyen el núcleo de la estrategia empresarial.

#### ♦ **Etapas nº 4: Renovarse o morir**

Naturalmente, nada es eterno. Eventualmente todos los sistemas se verán amenazados.

“Se producen cambios en el entorno legal y/o económico -o en las preferencias de los consumidores o en los hábitos de compra.

(El) ecosistema empresarial establecido cada vez se adapta menos a su entorno y es menos capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes, proveedores y otros grupos de interés.

Nuevos ecosistemas alternativos e innovaciones empiezan a ganar aceptación y fuerza.

Clientes, proveedores y otros grupos de interés poco a poco van abandonando el ecosistema establecido en favor de otras alternativas.”

Es la era glacial. Las temperaturas cambian rápidamente. Sólo los que son capaces de adaptarse rápidamente a los cambios, sobreviven.

Naturalmente, puede intentar mantenerse alejado de la competición. Puede y debe trabajar diligentemente para levantar barreras y prevenir la entrada de innovadores que creen nuevos ecosistemas alternativos al suyo. Puede y debe intentar conseguir que para los consumidores resulte muy caro pasar de un ecosistema a otro.

Debe hacer lo que sea para ganar tiempo y desarrollar e implementar nuevas ideas para renovar su ecosistema. Lo más importante, dice Moore, es que haga las tres cosas siguientes.

- 1) Llegar a conocer y comprender perfectamente las bases inherentes a su eco sistema y el motivo por el cual estas se están desmoronando. ¿Qué ha cambiado? ¿Qué ha dejado de ser válido?
- 2) Llegar a conocer y comprender los ecosistemas alternativos, incluidas sus medidas de éxito, factores críticos que determinan el coste, y el proceso de creación de valor para sus clientes entre otras cosas.
- 3) Estar pendiente de todas las partes o grupos de interés (clientes, proveedores, socios empresariales, etc.), para ocuparse simultáneamente de todas las dimensiones de su ecosistema que deben cambiar.

Moore concluye dando un consejo en relación a la cuarta etapa. «Mi propio trabajo con los ecosistemas empresariales que se encuentran en la cuarta etapa ha incluido un cierto número de ecosistemas de alta tecnología y de la industria pesada, de una manera más limitada del sector sanitario. Sin duda alguna, creo que las situaciones de la cuarta etapa son las más difíciles de modificar.»

No tenemos ninguna duda al respecto. Afortunadamente, siempre hay otros gurús que creen que pueden ayudar. Cerraremos este capítulo con las ideas de dos gurús que están seguros de que han descubierto la manera de ganar la partida estratégica de la cuarta etapa (o de la tercera, de la segunda o de la primera). Adam

Brandenburger y Barry Nalebuff están convencidos de que lo único que hay que hacer es conocer un poco las reglas del juego.

## **Cómo cambiar el juego de los negocios: Brandenburger y Nalebuff**

Adam M. Brandenburger, profesor de administración de empresas de Harvard, y Barry J. Nalebuff, profesor de la Escuela de Negocios de Yale son eruditos obsesionados por la aplicación de la teoría del juego - el estudio matemático de la toma de decisiones - a la estrategia empresarial. Su libro *Coopetition* (es la **colaboración oportunista** entre diferentes actores económicos que son además competidores), fue publicado en mayo de 1996. Haciendo alarde de ser «un libro de lectura rápida» y «un nuevo y excitante enfoque de la estrategia», el libro consiguió situarse rápidamente en la lista de libros más vendidos y creó a dos nuevos gurús.

Brandenburger y Nalebuff argumentaban que los negocios eran un juego, como muchos piensan. Pero, según ellos, los negocios son un juego con una diferencia.

Los negocios no son un deporte familiar o un juego de cartas como el baloncesto o el póker. No, dicen nuestros gurús, en estos juegos alguien debe perder para que tú ganes; o como Gore Vidal dijo, «No basta con ganar. Otros deben perder». En los negocios las cosas son totalmente opuestas. «En los negocios», dicen Brandenburger y Nalebuff, «para ganar no es preciso que otros pierdan -pueden haber varios ganadores». En otras palabras, los negocios son la guerra, pero también la paz. Hay que competir, pero si uno es listo, también puede cooperar. Pero ¿cuándo hay que hacer una cosa u otra? ¿Cómo saber cuándo competir y cuándo cooperar? Bien, dicen nuestros gurús, hay que hacer ambas cosas a la vez.

“Las empresas cooperan cuando se trata de hacer una gran tarta y compiten cuando hay que repartirla. En otras palabras, hacer negocios es Guerra y Paz. Pero no la guerra y paz de Tolstoi -círculos interminables de guerras seguidas de períodos de paz seguidos de guerras. Es guerra y paz simultáneamente. Tal como Ray Noorda, fundador de la empresa de software Novell explica: «Hay que competir y cooperar al mismo tiempo». La combinación sugiere una relación mucho más dinámica que las palabras «competición» y «cooperación» por separado.”

Ciertamente es así. También sugiere una relación más confusa. Pero no hay por qué preocuparse. Brandenburger y Nalebuff adoptan una palabra nueva inventada por su amigo Noorda para aclararlo todo. Hacer negocios, dicen, no se refiere o implica sólo cooperar o sólo competir.

¿Lo entiende? ¿No? Bien, aquí es donde entra la teoría del juego. «La teoría del juego», dicen nuestros gurús, «hace posible que las empresas cambien su ideología de competición y cooperación por una ideología de "cooperación"».64 Quizás lo más importante es que la teoría del juego no sólo le indicará cómo jugar al

juego de los negocios sino que además le cambiará el juego por otro que se ajuste más a sus gustos. Aquí, dicen Brandenburger y Nalebuff, es donde radica la principal aportación de la teoría del juego.

Para cambiar el juego de los negocios hay que empezar por cambiar sus **elementos**. En cualquier juego, hay cinco elementos básicos:

- 1) **Los Jugadores** - los que participan en el juego.
- 2) **Valores añadidos** - el valor que los participantes aportan al juego.
- 3) **Reglas** - las reglas que indican cómo se debe jugar a ese juego.
- 4) **Tácticas** - los movimientos que pueden hacer los jugadores para conseguir ventaja.
- 5) **Alcance** - las limitaciones del juego.

«Para cambiar el juego», explican nuestros gurús, «tiene que cambiar uno o más de sus elementos. Esto quiere decir que cada uno de los cinco elementos - Jugadores, Valores añadidos, Reglas, Tácticas y Alcance - le brinda la oportunidad de transformar un juego en otro totalmente nuevo. Cambie uno de los **elementos**, y cambiará todo el juego.»

#### ▲ **Cambiar el juego cambiando los jugadores**

La primera posibilidad para cambiar el juego, dicen Brandenburger y Nalebuff, es cambiar los jugadores. Para decidir quiénes son los jugadores, empiece por su compañía. Digamos que su compañía es Delta Airlines. Otros jugadores incluyen sus proveedores. Por ejemplo, Boeing le suministra todos sus 767s y The Peanut Factory le suministra todos los aperitivos que ofrece a bordo. Sus clientes también son jugadores - los pasajeros en viaje de negocios que pagan la tarifa completa y que le encantan y los pasajeros que viajan por placer y que suele utilizar para llenar sus aviones. También tiene competidores como American Airlines y ValuJet, que ahora se llama Airtran y que ofrece precios más bajos. Finalmente, tiene «complementadores». Estos son compañías cuyos productos y servicios complementan a sus productos y servicios. Nuestros gurús explican que las compañías son complementadoras «si sus clientes valoran más su producto cuando también tienen el del otro jugador que cuando sólo tienen el suyo.» Las empresas asociadas a Delta Sky Miles, como Hertz y MCI se podrían considerar como complementadoras.

Ahora, dicen nuestros gurús, piense en las relaciones que mantienen estos jugadores en el magnífico juego de los negocios. Usted tiene amigos y enemigos.

Algunas veces, un amigo se puede convertir en enemigo, o un enemigo se puede convertir en amigo, depende de lo que esté ocurriendo en un determinado momento del juego. Por ejemplo, sus clientes y proveedores son sus amigos a la hora de crear valor. Después de todo, tiene que cooperar para hacer el producto u ofrecer el servicio. Pero estos amigos se convierten en enemigos en el momento de repartirse

el pastel. Sus clientes quieren precios más bajos, y sus proveedores quieren obtener el máximo de beneficios posible.

Esta mezcla de cooperación y competición está bastante clara cuando se refiere al proveedor, a la compañía y a las relaciones con los clientes. Lo que mucha gente no tiene en cuenta es que ese mismo tipo de relaciones existen entre los competidores y los complementadores. Por ejemplo, American Airlines es un competidor (enemigo) de Delta cuando ambas compiten por conseguir pasajeros. Pero ¿qué ocurre cuándo tanto Delta como American Airlines acuden al mercado para comprar aviones nuevos? De repente, dejan de ser competidores y se convierten en complementadores en la negociación con Boeing, ya que para Boeing resulta mucho más barato diseñar y construir un nuevo modelo de avión que satisfaga las necesidades de ambas compañías aéreas que diseñar un modelo de avión diferente para cada una de ellas. El mismo tipo de relación complementador/competidor aplica para otras muchas compañías. Consideremos, por ejemplo, la relación de las compañías informáticas, como Compaq y Dell cuando negocian con Intel. “Compaq y Dell... compiten por la producción limitada del último chip de Intel. Pero las dos compañías son complementadoras y competidoras con respecto a Intel. Entre los costes de desarrollo y la construcción de una nueva planta de fabricación, Intel se gastará más de un billón de dólares para desarrollar una nueva generación de chip. Intel podrá repercutir este coste en Compaq, Dell, y las demás empresas fabricantes de equipamiento informático, lo cual significa que cada una de ellas pagará menos para tener Intel dentro.”

Nuestros gurús nos recuerdan que hacer negocios es tanto hacer la guerra como la paz. Las compañías son complementadoras cuando crean los mercados y son competidoras cuando se los reparten.

En todas las relaciones que se mantienen con clientes, proveedores, complementadores y competidores hay elementos tanto del tipo gana-gana, como del tipo gana-pierde. No hay que pensar únicamente en cooperación, o en competición, dicen Brandenburger y Nalebuff. Hay que pensar en «co-operación».

Cuando empiece a pensar en términos de “co-operación”, enseguida se dará cuenta de que todos los participantes en el juego son importantes y que cada vez que un jugador entra o sale del juego, las relaciones cambian, y, por lo tanto, el propio juego también cambia. Puede utilizar esta información en beneficio suyo. Considere una situación en la que esté intentando decidir si va a jugar o no al juego.

Nuestros gurús le piden que se imagine que recibe una llamada de un posible cliente. El cliente le dice que no está satisfecho con su proveedor actual y que desea que le haga una oferta. Es una cuenta muy importante y le gustaría conseguirla. ¿Le hace una oferta? Ni que decir tiene. Por supuesto que le hace una oferta. No sólo eso, le hace una oferta extremadamente atractiva -tan atractiva que consigue quitarle el cliente a su competidor tal como siempre había deseado. Ya empieza a soñar con su victoria.



Pero espere, dicen nuestros gurús. Antes de que empiece a hacer sus ofertas, pregúntese «¿qué importancia tiene para el cliente que le presente su oferta?» Si su oferta es muy importante para el cliente, entonces debería recibir algún tipo de compensación por entrar en el juego. Si no es importante, entonces tiene pocas probabilidades de conseguir la cuenta y todavía menos de ganar dinero. Puede que incluso prefiera reconsiderar hacer cualquier oferta».68 La competición es importante, pero recuerde que una vez que entre en el juego, el juego cambiará - quizás en beneficio del cliente. Ahora el cliente tiene dos proveedores y puede desencadenar la batalla entre ambos por conseguir los precios más bajos. La competición puede ser muy positiva para él, por lo tanto no le regale nada. Quizá pueda conseguir que el cliente le pague por jugar. Naturalmente, puede que no consiga que le pague dinero, pero puede haber otro tipo de compensaciones. Por ejemplo, Brandenburger y Nalebuff sugieren que:

- "...puede pedir que contribuya a los gastos derivados de la preparación de la oferta. Le puede pedir que le ayude a sufragar parte de sus inversiones en capital, como los costes derivados de la construcción de una planta. Le puede pedir que firme un contrato de venta garantizado. También le puede pedir una cláusula de tanteo preferente: conservará el negocio siempre y cuando sea capaz de igualar el mejor precio del mercado.
- A cambio de su oferta, puede pedirle tener un mejor acceso a la información de la empresa. Esto aumentará la probabilidad de conseguir la cuenta...
- Pida negociar con otra persona. Aproveche la oferta para conocer a los directivos de la empresa. Exija hablar con alguien que vaya a apreciar su presentación y que no se limite únicamente a conseguir el precio más bajo. O a cambio de ofrecer algo relativo a una parte del negocio del cliente, intente acceder a otros campos.
- Finalmente, podría intentar cambiar los papeles. En lugar de ser usted quien le ofrezca un precio al cliente, pídale que sea él que le proponga el precio al cual estaría dispuesto a darle la cuenta. El cliente le entrega un contrato firmado completo con el precio, y usted decide si va a firmar o no. Si firma, el cliente ha de cambiar su antiguo proveedor por usted."

Es muy importante recordar que cuando los jugadores cambian, el juego también cambia. Si usted es el jugador que va a cambiar el juego, piense en el impacto que tendrá sobre él. Descubrirá que puede hacer muchas más cosas mejores que limitarse a hacer lo primero que le pasa por la cabeza.

Otras posibilidades de cambiar el juego cambiando los jugadores incluyen introducir más clientes en el juego. En lugar de luchar con los competidores por conseguir a los clientes ya existentes y quizás tener que recortar los precios drásticamente para hacerlo, puede tratar de introducir nuevos clientes. Con más clientes, tendrá más ventas y más beneficios, y dependerá menos de cualquier cliente determinado. Puede que incluso le interese introducir clientes aún sabiendo de antemano que se los llevarán sus competidores. Es cierto. De hecho le podría beneficiar que su

competidor consiguiera más clientes. Nuestros gurús lo explican con un ejemplo de la industria de la aviación.

“Los pedidos de nuevos aviones son importantes y poco frecuentes, por lo que las principales compañías fabricantes de aviones, Boeing y Airbus, consideran cada pedido como algo que obligatoriamente «hay que conseguir». Las líneas aéreas comerciales pueden hacer que Boeing y Airbus se enfrenten. Cualquier cosa que hiciera una de las dos compañías para conseguir atraer más compradores al juego sería decisiva. A Boeing no le importa demasiado que los nuevos compradores opten por Airbus. El motivo es que la capacidad de fabricación es limitada. Si Airbus consigue varios pedidos consecutivos, empezará a tener un montón de pedidos atrasados. En este momento, Boeing estará en situación de prometer una entrega más rápida y de este modo estará mejor posicionada para conseguir los próximos pedidos. Si sólo hay unos pocos compradores, no los suficientes para provocar una acumulación de pedidos, entonces Boeing no podrá permitirse dejar que Airbus consiga ni uno. Cada pedido perdido pone mayor presión sobre la dirección de Boeing. La competición se va calentando hasta que llega un momento que ni Boeing ni Airbus ganan dinero. Sólo un pequeño cambio en el número de clientes, en un sentido u otro, puede provocar una gran diferencia en el equilibrio de poder sobre el mercado.”

En segundo lugar, puede cambiar el juego haciendo que participen en él más proveedores, aunque tenga que ofrecerles algún incentivo para que jueguen. Con más proveedores, tiene más donde elegir, suponiendo que ningún proveedor es esencial y que su posición negociadora es más fuerte. Este es el otro lado de la moneda del ejemplo que mencionamos anteriormente. Ahora usted es el comprador que busca nuevas ofertas.

En tercer lugar, puede introducir nuevos complementadores para hacer que su producto o servicio sea más valioso para sus clientes. Si su empresa es Apple, cuanta más gente produzca software para sus ordenadores, mejor.

Finalmente, puede que incluso le interese introducir competidores. Puede que sus clientes quieran introducir más proveedores por los motivos que ya mencionamos con anterioridad. Los clientes pueden incluso rechazar hacer negocios con usted si su empresa es la única suministradora de lo que ellos necesitan. Esto es lo que le ocurrió a Intel a finales de los años 70, cuando IBM, principal cliente de Intel, rechazó adoptar el microprocesador 8086 de Intel a menos que Intel accediera a conceder la licencia a otros proveedores, incluida la propia IBM. IBM no quería invertir en el desarrollo de equipamiento informático entorno al chip de Intel para después encontrarse con que sólo tenía un proveedor.

En cuanto al cambio de jugadores, Brandenburg y Nalebuff opinan lo siguiente:

«Antes de entrar en un juego, calcule su valor añadido. Si su valor añadido es alto, ganará dinero en el juego; así que adelante, juegue. Pero si no tiene mucho valor añadido ... todavía podrá ganar dinero si cambia el juego ... considere introducir

nuevos clientes, proveedores, complementadores, e incluso competidores ... Cada vez que cambian los jugadores, cambian los valores añadidos». Naturalmente, cambiar los jugadores no es la única manera de cambiar el valor añadido y el juego. Hay otras posibilidades más directas.

### ▲ **Cambiar el juego cambiando el valor añadido**

En el apartado anterior, cambió el juego cambiando los jugadores. Introdujo más proveedores y como resultado, el valor añadido y el poder negociador de cada proveedor disminuyeron. Introdujo más clientes para provocar una acumulación de pedidos para usted y para sus competidores, y de repente su valor añadido aumentó puesto que su empresa era la única con capacidad para satisfacer el incremento de demanda.

¿De qué otras maneras se puede cambiar el valor añadido y por lo tanto el juego? Nuestros gurús proponen tres.

#### 1) Limitar la oferta

Nintendo intencionadamente limita la producción de sus cartuchos de juegos para asegurarse de que la demanda siempre superará a la oferta, especialmente en períodos «punta» como Navidad. La limitación de la oferta hace más valiosos los juegos que están disponibles en el mercado. Harley-Davidson hace lo mismo con sus motocicletas.

#### 2) Mejorar su producto

TWA<sup>11</sup> aumentó el valor añadido cuando retiró asientos de sus aviones para crear una clase más cómoda con más espacio para estirar las piernas. Tanto la satisfacción del cliente, como la moral de los empleados y el tráfico de pasajeros aumentaron. «El truco», escriben Brandenburger y Nalebuff, es, «gastar \$1 de tal forma que los clientes valoren la mejora de calidad en \$2. Entonces puede aumentar el precio en \$1.50, y la operación será del tipo win-win. De igual modo, el truco es ahorrarse \$2 de tal forma que los clientes valoren su producto sólo en \$1 menos que antes. De este modo, podrá reducir el precio en \$1.50 y también será una operación gana-gana. En ambos casos, habrá conseguido un dólar extra de valor añadido que podrá repartir con el cliente.»

#### 3) Conseguir ganar la lealtad de los clientes

Recompense a sus clientes por elegirle regularmente ofreciéndoles un programa del tipo *frequent-flyer* (pasajero habitual) o *frequent-buyer* (consumidor habitual).

---

<sup>11</sup> Trans World Airlines hasta que en 2001 la adquirió American Airlines.

## ▲ Cambiar el juego cambiando las reglas

Las reglas determinan cómo se juega al juego. Naturalmente, algunas de las reglas del juego empresarial, como las leyes y las aduanas, son difíciles de cambiar y además es arriesgado violarlas. Sin embargo, puede cambiar otras reglas, como sus acuerdos contractuales con clientes y proveedores. Al hacerlo, nuestros gurús le sugieren que se ponga en el lugar de los otros jugadores. Pregúntese quién se beneficia realmente del acuerdo. Las cosas no siempre son como parecen. Por ejemplo, considere el impacto de una práctica empresarial habitual llamada cláusula del **cliente más favorecido** (CMF).

La cláusula del CMF simplemente garantiza a su cliente el mejor precio de todos. Los clientes desean esta cláusula porque les asegura que nunca se encontrarán en una situación de desventaja en cuanto al coste ya que a ellos siempre les ofrecerán el mejor precio. La pregunta es, ¿quién gana con la cláusula del CMF, el cliente o su compañía? Nuestros gurús responden que es su compañía la que gana, porque el CMF cambia las reglas del juego.

“Cuando sus clientes tengan cláusulas del tipo CMF, su compañía podrá oponer mayor resistencia a una reducción en sus precios. En las negociaciones con los clientes siempre se sigue el mismo ritual. La compañía le dice al cliente: «Me gustaría ofrecerle un precio mejor, pero no me lo puedo permitir.» El cliente responde: «No se puede permitir no permitírselo. Porque si no se lo permite, no compraré a su compañía.» Normalmente la compañía pierde la batalla. Pero si sus otros clientes tienen la CMF, su argumento resulta mucho más convincente. Puede argumentar que acceder a una concesión en el precio de venta a un cliente, necesariamente, se convertirá en una concesión en el precio de venta para todos los clientes. Y eso es algo que realmente no se puede permitir. Puede simplemente decir que no.

Los CMFs son un ejemplo de «inflexibilidad estratégica» ... Esta inflexibilidad estratégica es justamente lo que usted quiere. Le ata de manos a la hora de negociar, impidiéndole hacer frente a sus clientes...

(Además) ... Los CMFs, una vez en funcionamiento, cambian el modo de negociar de los clientes. Los CMFs reducen el incentivo de los clientes para negociar ... el típico cliente con una CMF no va a ser tan duro a la hora de negociar con el vendedor. Tiene sentido. El cliente también puede dejar que sean los otros los que hagan todo el trabajo duro, ya que tiene la certeza de que se podrá aprovechar de algún recorte de precios...

En resumen, las cláusulas de CMF convierten a los vendedores en tigres y a los clientes en gatitos. Por tanto ¿quién piensa que se va a quedar con el trozo más grande del pastel?”

Naturalmente, también tiene su lado negativo. A pesar de que la inflexibilidad le beneficia a la hora de negociar con los clientes existentes, cuando se trata de

robarle un cliente a la competencia ofreciéndole un precio inferior la inflexibilidad dificulta la negociación. Si ofrece un precio más bajo a ese cliente nuevo, también tendrá que ofrecer el mismo precio a todos sus clientes existentes que tengan la CMF. Del mismo modo, le puede resultar mucho más difícil defenderse frente a un competidor que está intentando robarle sus clientes ofreciéndoles precios más bajos. Si usted recorta su precio para conservar al cliente, tendrá que recortar su precio para el resto de sus clientes, lo cual puede ser algo que no se puede permitir.

En resumen, la regla de las reglas es: considere el impacto de la regla sobre todos los jugadores antes de decidir lo que hacer.

### ▲ **Cambiar el juego cambiando de tácticas**

En el juego de los negocios, como en el juego de la vida, «las percepciones... sean o no exactas determinan el comportamiento». Las tácticas son acciones encaminadas a modelar las percepciones y por tanto a cambiar el comportamiento. Estos son dos ejemplos.

En 1990 Gillette estaba preparada para lanzar su sistema de afeitado Sensor. Gillette pensaba que estaba lanzando un producto revolucionario, pero ¿cómo podía convencer a la gente de ello? Para atraer la atención y convencer a la gente de que iba en serio, Gillette inició una campaña cara, de gran nivel para dar a conocer las ventajas tecnológicas de su nueva maquinilla de afeitar. El mensaje era simple: «eh!, estamos gastando mucho dinero para anunciar este nuevo producto porque sabemos que tenemos un ganador.» Los consumidores respondieron probando la maquinilla de afeitar para ver a que venía tanto revuelo. Les gustó y las ventas de Gillette aumentaron un 70%. La percepción tuvo su efecto entre los consumidores.

La percepción también causó efecto entre los consumidores en el caso del software de presentación del Powerpoint de Microsoft. En un momento dado, Powerpoint iba detrás de Harvard Graphics en cuanto a volumen de ventas. Microsoft consideró recortar el precio de su producto para aumentar las ventas pero rápidamente rechazó la idea, temiendo que una rebaja importante en el precio del Powerpoint iba a dar la impresión de que el software no era tan bueno como el de la competencia. Así que en lugar de hacerlo, Microsoft mantuvo el precio de su producto elevado pero formó un paquete con Word y Excel para crear Microsoft Office. Los compradores de Microsoft Office tenían la impresión de que estaban consiguiendo el programa Powerpoint gratis y lo probaron con gran impaciencia. Microsoft preservó la imagen de Powerpoint de producto puntero, y se convirtió en líder de software de presentación. Una vez más, la percepción fue determinante.

Brandenburger y Nalebuff sostienen que «en cierto modo, todo es una táctica. Todo lo que haces y todo lo que no haces envía una señal. Estas señales moldean las percepciones de la gente en relación al juego. Y lo que la gente percibe colectivamente como el juego, es el juego. Hay que tener en cuenta las

percepciones para conocer perfectamente el juego en el que está participando y controlar la manera de cambiarlo».

### ▲ **Cambiar el juego cambiando sus límites**

Los juegos de los negocios, como todos los juegos, se juegan en unos campos con unos límites, pero los límites o márgenes de los juegos de los negocios no están fijados. Usted puede cambiar los límites y, algunas veces, dicen nuestros gurús, ampliarlos para labrarse su propio terreno podría ser la solución.

Imaginemos, por ejemplo, que quiere entrar en el juego, pero que ya hay un jugador muy bueno. ¿Le va a desafiar sobre el terreno ya existente o va, a cambiar el juego y le va a desafiar en su propio territorio? Si usted es listo, dicen nuestros gurús, optará por lo segundo. Después de todo, eso es lo que hizo Sega cuando tuvo que enfrentarse a Nintendo a finales de los 80.

En esa época, Nintendo lideraba el mercado de los video juegos con un sistema de 8-bites y varios juegos populares como Mario. Sega, que ya llevaba un tiempo en el mercado, no había conseguido superar a su rival. Así que decidió cambiar su juego. En octubre de 1988, Sega lanzó un sistema de 16-bites que ofrecían mejor sonido, más colorido y mejores imágenes que el sistema de Nintendo de 8-bites. Nintendo tardó dos años en responder con su propio sistema de 16-bites. Por aquel entonces, Sega ya había lanzado un superventas, Sonic el erizo, y Nintendo y Sega acabaron dividiéndose el mercado. ¿Por qué Nintendo no respondió más deprisa? Sega había cambiado el juego, ampliado sus límites, y sacado ventaja al líder del mercado. Nintendo era fuerte y rentable en el mercado de los 8-bites... El sistema de Sega de 16-bites no suponía una competencia directa para Nintendo ya que era mucho más caro y no servía para los juegos Nintendo de 8-bites. Nintendo sabía que si lanzaba su propio sistema de 16-bites, acabaría con su mercado de 8-bites que todavía le resultaba rentable. Así que Nintendo retrasó su entrada y dejó sola a Sega. Sega expandió los límites del juego y se aprovechó de la situación. Eso, dicen nuestros gurús, es lo que se entiende por **cambiar los límites del juego**.

Brandenburger y Nalebuff concluyen con este breve consejo.

“Cambiar el juego no es algo que se puede hacer una vez y después olvidarse. Es mejor considerado como un proceso continuado. No importa si ha sabido aprovechar o no sus oportunidades actuales, aparecerán otras nuevas que podrá aprovechar mejor volviendo a cambiar el juego... El juego de cambiar el juego no tiene un final”.

# EL MODELO DELTA - UN NUEVO MARCO ESTRATÉGICO

## Introducción

En las últimas dos décadas, dos han sido los paradigmas en Gestión Estratégica que han predominado:

- Posicionamiento Competitivo: este ha sido propuesto por Porter en los 80's (Harvard)
- Modelo basado en recursos

**El Modelo de Porter** sitúa a la industria como el foco de la atención de la estrategia. De acuerdo al marco de Porter, las características estructurales de la firma son las que mejor explican el desempeño de una empresa. Dicho de otro modo, Porter visualiza que existen industrias atractivas, donde la mayoría de los actores disfrutan de altos márgenes (Ejemplo: Industria Farmacéutica). También cree que existen industrias poco atractivas, donde los márgenes son bajos.

Una industria atractiva es aquella que tiene rentas monopolísticas. Usando la terminología de los economistas, una empresa exitosa es aquella que en un segmento o en la totalidad de la industria se impone sobre sus competidores.

Desde la perspectiva de Porter sólo existen dos formas de competir, con bajos precios o diferenciación de productos. El liderazgo en precio se obtiene con una agresiva búsqueda de economías de escalas, optimización de productos y procesos y una cuota de mercado de producto significativa que permite a las compañías explotar la experiencia de otros.

La diferenciación apunta a crear productos que los consumidores perciben como únicos y con un alto valor agregado para ellos. Esta estrategia puede manifestarse de varias formas: diseño de la imagen de una marca, con tecnología, servicio al consumidor, y redes de distribución.

**El Modelo Basado en Recursos**, en vez de mirar la industria como una fuente de beneficios, postula que la atención debe focalizarse en la compañía (empresa). En vez de buscar beneficios producto de la intersección de productos con el mercado, este Modelo busca valor derivado de los recursos, competencias y capacidades. En este modelo lo que hace a una empresa diferente de otra es la habilidad para apropiarse de recursos que son valorados, escasos y difíciles de sustituir o copiar.

Ambos modelos perciben como rol primario de la estrategia el alcanzar una ventaja competitiva única. En estos marcos interpretativos, el objetivo de la estrategia es ganarle al competidor, ya sea por sobresalir en las actividades de la

cadena de valor, lo que permite establecer una posición de liderazgo en la industria o por la movilización de recursos y capacidades únicas.

A pesar que muchas veces ambos modelos se presentan como contra opuestos entre sí, han contribuido en forma importante al desarrollo de estrategias de negocio. Como ponen énfasis en diferentes aspectos de la estrategia, se pueden complementar perfectamente. Sin embargo, ambos pueden enriquecerse si se les agrega otra perspectiva, que a nuestro juicio no se ha considerado: el cliente. Si uno toma literalmente a Porter y sus 5 fuerzas, el cliente es una de estas fuerzas y lo presenta como el "comprador" quien tiene poder que debemos disminuir. Desde esta perspectiva el cliente es un elemento más de rivalidad al cual debemos superar. En el Modelo Basado en recursos, no hay mención explícita del cliente.

Arnoldo C. Hax. Massachusetts Institute of Technology. Dean L. Wilde II. Dean & Company, elaboraron un nuevo marco estratégico que llamaron Modelo Delta. La letra Delta viene del griego y significa transformación y cambio.

## **El Modelo Delta: La vinculación con el Cliente, la fuerza impulsora de la Estrategia.**

Creemos que una empresa se debe a sus clientes. El centro de la estrategia debe ser el cliente. Debemos servir a nuestros clientes en forma distintiva si queremos obtener un buen desempeño. El nombre de este juego es **atraer, satisfacer, y retener al cliente**. Las estrategias clásicas están orientadas al producto. Muchas empresas tienden a costumar <sup>12</sup> al cliente ofreciéndole productos estandarizados, con canales masivos de distribución, **haciendo pocos esfuerzos** por satisfacer las necesidades individuales de sus clientes.

La naturaleza física de los canales de distribución ponen barreras a las empresas para conocer a sus clientes. Michael Dell pensó que estaba bajando costos cuando decidió saltarse los canales de distribución y entenderse directamente con los clientes. Sin embargo, se dio cuenta que este mundo le abría muchas posibilidades para entregar más soluciones a sus clientes (nuevas ofertas). Estas no se podrían haber generado con el antiguo sistema de distribución.

Una empresa puede establecer lazos irrompibles, un conocimiento profundo y una relación a la que le hemos llamado "vinculación con el cliente".

---

<sup>12</sup> Supongamos que una joven diseñadora compra una **camisa de color rosado**. Esta prenda no tiene ningún dibujo ni detalle decorativo, sino que es una prenda totalmente rosa. La diseñadora, sin embargo, decide customizarla: le añade un moño, pinta unos lunares y le recorta las mangas. De esta manera, su camisa customizada será un producto único y exclusivo, imposible de conseguir en otra parte ya que lo modificó con un trabajo artesanal y personal.



## **El triángulo: Abriéndose a nuevas opciones estratégicas.**

Las tres opciones representadas en el triángulo son el punto de partida para el desarrollo de una fuerte Visión. Nos ha resultado de mucha ayuda presentar a los "managers" tres maneras alternativas para alcanzar la vinculación deseada con el cliente.

Si bien es cierto, muchas organizaciones se encuentran en una situación híbrida, nos parece útil presentarlas en forma excluyente de manera de mostrar diferentes estilos para gestionar.

En el lado derecho del triángulo está el **posicionamiento con "el mejor producto"**. La manera de atraer, satisfacer y retener al cliente es a través de las características del producto en sí. Las fuerzas estratégicas impulsoras son:

- El desarrollo de una cadena eficiente de producción y distribución, la que asegure bajos costos de infraestructura.
- Capacidad interna para desarrollar nuevos productos
- El asegurar canales de distribución, que transporten en forma masiva los productos a los mercados objetivos.

El criterio relevante en esta estrategia son los competidores que estamos tratando de igualar o sobrepasar. Frecuentemente, los productos son estandarizados y los clientes pasan a ser uno más (sin rostro).

"Commodization" <sup>13</sup> es una real amenaza y a menudo un resultado inevitable dado la imitación de los competidores. Es usual que las empresas fragmenten su negocio y ofrezcan productos que no tienen ninguna conexión en sí.

Con respecto al mejor producto. En vez de vender productos estandarizados y despersonalizados del cliente, se proveen soluciones de portafolio de productos y servicios que representan un valor único para un cliente determinado. En vez de actuar en forma independiente, se fomenta la asociatividad entre quienes constituyen la empresa. En vez de entrar en guerra con nuestros competidores, se busca la cooperación que establece la vinculación deseada con los clientes. En este caso no es la cadena de distribución la relevante sino la cadena que incluye a nuestra empresa, los clientes y nuestros proveedores claves.

No es nuestra capacidad para desarrollar productos lo relevante para innovar, si lo es el desarrollo conjunto con nuestros clientes, ellos son centrales en nuestro éxito.

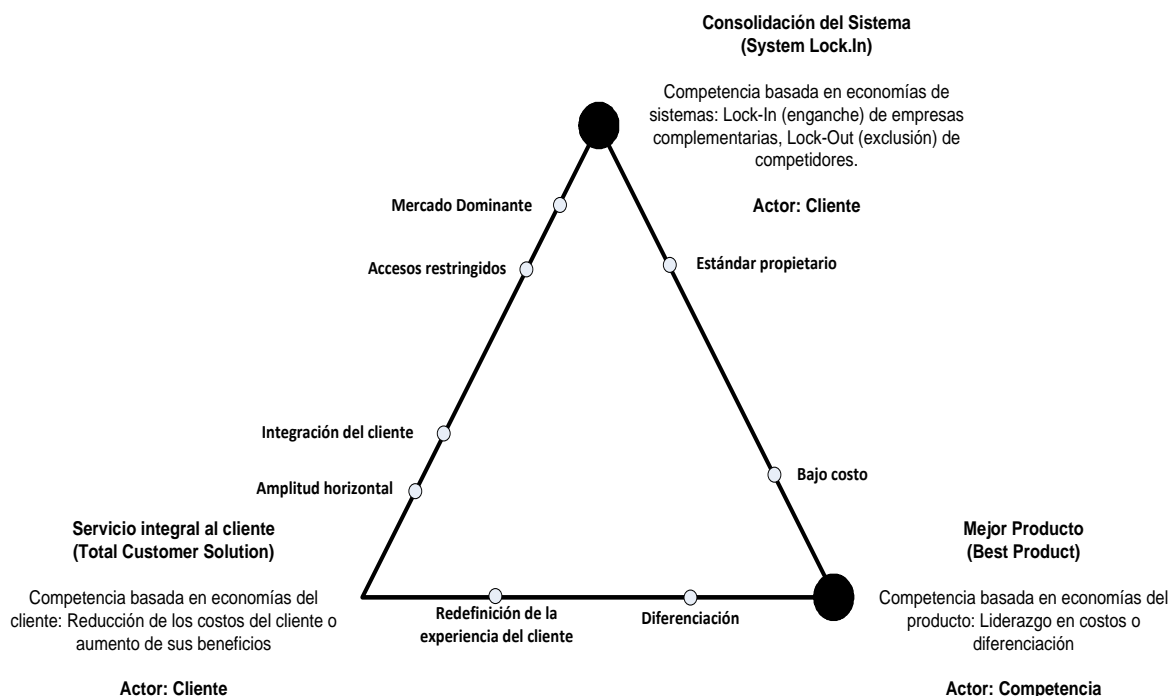
En la parte superior del triángulo, está la opción estratégica más demandante, la cual llamamos "System Lock-In" <sup>14</sup>. En este caso estamos denominando a toda la red como nuestro foco. Lograr "complementadores - share" como objetivo final y como fuerza

---

<sup>13</sup> Que los productos se vuelvan cada vez más indiferenciados

<sup>14</sup> Barrera de salida

impulsora a una economía sistémica. Los que son exitosos en alcanzar esta posición dominan de facto el mercado, lo que no sólo les asegura barreras de salida a los clientes, sino también barreras de entrada a los competidores.



## El modelo Delta: Una estructura de estrategia íntegra

Es un proceso integrador para formular y ejecutar la estrategia. Ver figura.

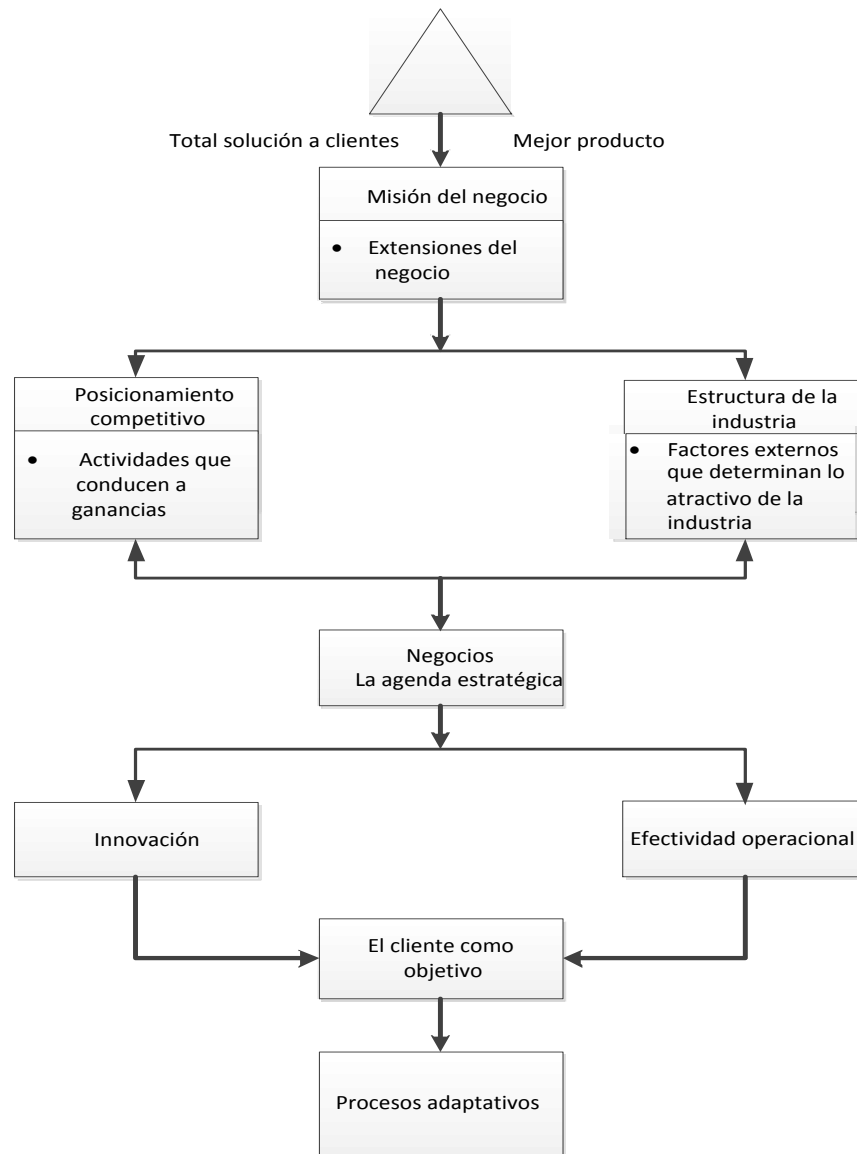
### ♦ La Misión: Definiendo el negocio y las competencias

La misión incluye dos llaves de decisión: definiendo el negocio, el que determina dónde competir, y desarrollar las competencias centrales del negocio, las que determinan los recursos y las capacidades necesarias para tener éxito.

Existen dos tipos de información bien definida y articulada en la misión del negocio.

- Primero, el objetivo del negocio debe incluir una visión de la competencia de hoy y del futuro en cuanto a productos, cobertura, clientes y presencia geográfica.
- Segundo, las competencias esenciales deben incluir los recursos intangibles y tangibles necesarios para alcanzar la posición competitiva deseable.

La misión debe mostrar (alertar) los cambios que el negocio necesita realizar. Si no hay cambios en la misión, existen pocas posibilidades de sobrevivir en este mundo dinámico.



### ◇ Capturando la visión del negocio

La primera y más difícil tarea de cualquier negocio es capturar la esencia de la posición estratégica, en otras palabras, es el desarrollo de la visión del negocio. Las tres aristas del triángulo ayudan a los gerentes a identificar la estrategia del negocio

### ◇ La estructura de la Industria: Entendiendo y negociando con las fuerzas externas.

Analizando los ruidos de la estructura de la industria, capturas las principales fuerzas externas. El modelo de las 5 fuerzas de Porter ayuda a los gerentes a entender las estrategias de una industria.

El Modelo Delta critica y promueve modificaciones a las 5 fuerzas. Primero, la rivalidad y la mentalidad de que "el ganador se lleva todo". Segundo, es la pregunta, ¿qué tipo de industria los gerentes deberían analizar? El modelo Porter observa la industria en la que está envuelta (inserta). Obviamente esa industria siempre es relevante para los negocios. Sin embargo usando el modelo Delta no sólo visualiza su propia industria (mercado). El modelo extiende el análisis a las industrias en que sus clientes están insertos y buscan sus necesidades de manera de fidelizar al cliente.

◇ **Posicionamiento Competitivo: Construyendo las actividades para sacar utilidad (provecho).**

Después de analizar las 5 fuerzas externas que son parte de la industria y entendiendo las oportunidades y amenazas del entorno, nosotros necesitamos definir una fuerte posición competitiva que responda al entorno. Nuevamente el modelo de Porter es importante como punto, de partida. Este permite identificar las actividades que son más importantes para sacar ventajas competitivas y desarrollar programas de acción para lograr las capacidades necesarias. En el modelo Delta la solución total al cliente buscamos la acertada cadena de valores con los proveedores y los clientes, buscando la manera de enriquecer la relación.

En el sistema Lock-In, observamos más allá de nuestra más cercana industria como un "todo" con todos sus complementos relevantes. Microsoft no sólo observo a la industria del sistema operativo sino a la industria de las aplicaciones. El desafío es crear mecanismos donde las cadenas de valores formen una perfecta unión (captabilidad). Una vez más la estrategia está centrada en la cooperación y unión (fidelización).

◇ **La agenda estratégica: Especificando las tareas del negocio. Los pasos previos del modelo Delta**

La selección de la estrategia preferida, la misión del negocio, el análisis de la estructura de la industria, y el posicionamiento competitivo, proveen un respaldo importante para el desarrollo de una agenda estratégica comprensiva. Esta debe incluir tareas de acción dirigidas que logren concretar los objetivos estratégicos del negocio. La agenda debe definir cada tarea con suficiente claridad de manera de comunicar a través de la organización. Debe identificar los indicadores necesarios y objetivos asociados con cada tarea de manera de evaluar el negocio. Observaciones: Primero, la agenda es dinámica, está sujeta a revisiones continuas. Segundo, debe ser comunicado a través de la organización.

◇ **El proceso adaptativo: Alineando la estrategia con la ejecución**

La agenda estratégica integra todas las tareas necesarias que son requeridas para determinar las direcciones (objetivos) del negocio. El proceso adaptativo va más

allá. Entra en los detalles de la ejecución en la organización. Esto garantiza los alineamientos de la estrategia y la ejecución.

## Las opciones para cada posicionamiento estratégico

La estrategia del **mejor producto** se sustenta en la forma clásica de competencia que declara que hay sólo dos formas de ganar: **bajos costos o diferenciación**. El problema es que la diferenciación es rara vez una fuente de ventaja sostenible, dado que una vez que la estrategia es revelada y se hace conocida, la tecnología a menudo permite una rápida imitación que neutraliza la ventaja competitiva buscada.

Si ese es el caso, la única opción disponible es el bajo costo. La posición del bajo costo no deja mucho espacio para el éxito, después de todo, ¿cuántos son los que pueden disfrutar simultáneamente de las ventajas de un bajo costo? Esto da lugar a efectos indeseados que habían eludido antes, incluyendo excesiva rivalidad, imitaciones y el impacto adverso en márgenes y ganancia para todos los competidores.

Existen, obviamente, compañías exitosas en esta esquina del triángulo. En la figura 2 se muestra Sony Wega ofreciendo un producto diferenciado en aparatos de televisión, pese a que la durabilidad de esta diferenciación es discutible. En la posición de bajo costo se muestran dos compañías muy exitosas en industrias medianas: Southwest de la industria comercial de aerolíneas y Nucor en acero. El hecho de que sean excepciones a la regla sirve para subrayar las dificultades de adquirir competencia exitosa en esta esquina.

Dadas las características estructurales adversas del posicionamiento de mejor producto en muchas situaciones, uno tiene que preguntarse porque muchas compañías caen en la trampa de aceptar esta opción como la única disponible.

La transformación hacia la **solución de cliente total** requiere de una manera diferente de capturar al cliente. Hay tres opciones que se pueden perseguir simultáneamente.

- **Primero**, redefinir el proceso de compromiso del cliente. Esto significa que hay que segmentar cuidadosamente los clientes, ordenándolos en tramos adecuados, que reflejen distintas prioridades y dando un tratamiento diferenciado para cada tramo. Eso es lo que Saturn (línea del fabricante de automóviles estadounidense General Motors) hizo cuando redefinieron la experiencia de comprar un auto en USA.
- **Segundo**, se debería pensar cómo usar habilidades para ejecutar algunas actividades para clientes que previamente se han usado para si mismos, porque se pueden ejecutar más eficientemente. Esto es lo que se llama integración del cliente y es el negocio de EDS, una compañía que redefinió el outsourcing IT en EEUU.

- **Tercero**, considerar la expansión tanto como sea posible la apertura de productos y servicios que se está ofreciendo al cliente, en forma horizontal. El mejor ejemplo de este posicionamiento es Fidelity, una firma que provee cobertura total de servicios financieros a sus clientes.

Estas tres opciones deberían hacerse en forma simultánea para un mayor impacto de la estrategia **“solución total al cliente”**.

**El sistema de barrera de salida (Lock-In).** Una manera poderosa de adquirirlo es a través del desarrollo de los estándares de la industria. Esto es lo que Microsoft e Intel han hecho con su sistema operativo y el negocio del chip en el mercado de los PC.

Otra posibilidad de alcanzar el lock-in es tener la exclusividad de los canales de distribución que los clientes usan para conseguir el producto. Un ejemplo de esto es lo que ha sucedido en Europa, con una empresa que provee de refrigeradores a pequeños comerciantes que sólo pueden usarse para sus productos.

La opción final es la que llamamos intercambio dominante, donde hay una posición dominante, como las Páginas Amarillas, que existen como vínculo único entre compradores y vendedores.

### **La necesidad de cambio organizacional. Empezar por el cambio de modelo mental**

La percepción que surge del triángulo es muy directa. Las competencias que se requieren para un posicionamiento exitoso en la estrategia del mejor producto son tener un producto de base fuerte, una cadena de suministro sólida y capacidades de innovación interna.

### **Repensar el proceso de compromiso del cliente. El caso de Castrol**

Castrol es una de las compañías líderes en lubricantes en el mundo. Se dieron cuenta que la estrategia del mejor producto no iba a ninguna parte, dado que el negocio se estaba diversificando a través de productos premium y que no se estaban generando ventajas competitivas sostenibles. Orientaron entonces sus esfuerzos hacia la solución de cliente total.

Primero, hicieron un cuidadoso proceso de segmentación del cliente, identificando diferentes sectores, como cemento, azúcar, pulpa y papel, alimentos y bebidas, etc. El siguiente paso fue identificar para cada segmento del mercado, clientes a los cuales dirigirse con distintos grados de prioridades. Esto lo hicieron reconociendo las actitudes que los clientes tenían para aceptar la solución de cliente total.

Definieron tres:

- **Primer segmento objetivo:** clientes concientes de la productividad, que requieren soporte para mejorar la productividad, reducir costos e incrementar las ventas.
- **Segundo segmento objetivo:** clientes concientes del costo, que no producen en la economía a escala o aumentan las ventas.
- **Tercer segmento objetivo:** El segmento menos deseable clientes concientes de los precios, que compran al que ofrece el menor precio.

Esta segmentación es crítica porque no se puede tratar a cada cliente igual. La propuesta de Castrol para el primer grupo objetivo se refiere a soluciones documentadas y customizadas, que significa una oferta no convencional.

El proceso comienza en la junta de ejecutivos, que intercambian información inicial y finalmente se elabora una propuesta que implica un contrato de largo plazo. El mejoramiento continuo y el aprendizaje conduce al estado siguiente del ciclo.

La lección de Castrol se resume es no tratar a cada cliente igual, vender soluciones y no productos, documentar, involucrar al equipo ejecutivo para desarrollar relaciones de largo plazo, basadas en aprendizaje, confianza y beneficios mutuos.

### **El proceso adaptativo - Cómo unimos (relacionamos) la estrategia y la ejecución**

Cuando tú estás a cargo de una compañía la ejecución es “todo”.

"¿Cómo logramos esta acción?", Depende de los alineamientos que tenemos con la estrategia planteada en el negocio. El principal obstáculo para la ejecución es no tener el alineamiento de las actividades de la ejecución.

Existen tres procesos de negocios que captan la tarea de la ejecución:

#### **1. Efectividad Operacional (OE):**

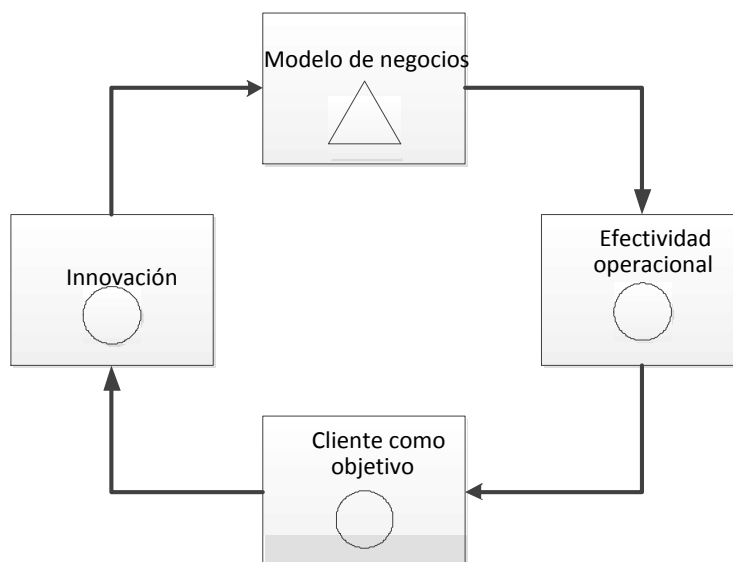
Este proceso es responsable de la entrega de productos y prestación de servicios al cliente. Se preocupa de los costos y la infraestructura de tal manera de ser un soporte al negocio. Busca la eficiencia y la productividad.

#### **2. El cliente como blanco (objetivo) (CT):**

El objetivo de este proceso es satisfacer, atraer y retener al cliente. El objetivo es identificar clientes con ciertas características "positivas" y asesorarlos en cuanto a reducir costos y/o aumentar sus ganancias.

### 3. Innovación (I):

Este proceso asegura un continuo flujo de nuevos productos y servicios que mantienen la viabilidad del negocio. La idea es estar renovando procesos de tal manera de mantener la competitividad y ventajas del negocio.



**Proceso Adaptativo - Relacionando la estrategia y la ejecución**

El mejor producto	Solución total al cliente	Sistema Lock- In
<b>Efectividad operacional</b>		
<b>Mejor costo del producto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificando los</li> <li>• orígenes de los costos</li> <li>• Mejorar la calidad y</li> <li>• costos de los productos</li> </ul>	<b>Los mejores beneficios para el cliente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la economía de los clientes</li> <li>• Mejorar la integración horizontal</li> </ul>	<b>Mejor rendimiento de sistemas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el rendimiento de los sistemas</li> <li>• Integrar sistemas complementarios que mejoren el rendimiento</li> </ul>
<b>Cliente como objetivo</b>		
<b>Objetivos de canales de distribución</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar las coberturas a través de múltiples canales.</li> <li>• Obtener bajo costos en distribución.</li> <li>• Identificar las ganancias de cada producto en los canales de distribución.</li> </ul>	<b>Problemas de clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y explotar las oportunidades sumado al valor agregado por entregar soluciones.</li> <li>• Incrementar el valor del cliente y encontrar alianzas de manera de fidelizar al cliente.</li> <li>• Seleccionar mercados verticales.</li> </ul>	<b>El sistema arquitectónico como blanco</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los líderes en el sistema</li> <li>• Consolidar una posición Lock-In con complementadores.</li> <li>• Expandir el número y variedad de complementadores.</li> <li>• Cuando se pueda adueñarse de los canales de distribución.</li> </ul>



<b>Innovación</b>		
<b><i>Innovación de productos</i></b>	<b><i>Innovación del servicio al cliente</i></b>	<b><i>Innovación de sistemas</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar familias de productos.</li> <li>• Ser el primero en marketing o seguir el desarrollo de los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y explotar alianzas</li> <li>• Expandir tu oferta en la cadena de valores del cliente para mejorar las economías del cliente.</li> <li>• Aumentar el lock-In (barreras de salida) a través del aprendizaje y "customization)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear barreras de entrada y barreras de salida.</li> </ul>

### La fórmula ganadora del modelo Delta

- **Concentrarse en el cliente.** Comienza a segmentar (clasificar) a los clientes y tiene un conocimiento cabal de la situación económica. (buscar la fidelidad)
- **Definir la estrategia** más apropiada que determina el programa de acción a seguir.
- **Asegurarse de los apropiados alineamientos** con los tres procesos adaptativos.
- **Seleccionar la estrategia** más apropiada posicionándose entre las tres opciones- Mejor producto, solución total del cliente y el sistema Lock- In.

### Puntos clave sobre las cinco estrategias reseñadas

Este es un resumen de lo que se considera como las ideas más relevantes recogidas de los escritos y pronunciamientos de los gurús de la estrategia. A continuación se exponen seis de sus mejores ideas.

#### 1) Hacer énfasis en algo

Michael Porter quiere que su empresa se concentre en conseguir el liderazgo de costes, la diferenciación, o la especialización. Michael Treacy y Fred Wiersema quieren que su compañía elija entre excelencia operacional, liderazgo de producto, o relaciones estrechas con sus clientes. Gary Hamel y C. K. Prahalad quieren que se concentre en unas pocas competencias esenciales. Lo que nosotros creemos que todos ellos dicen es, «No intente hacerlo todo bien», y nosotros creemos que es un buen consejo.

#### 2) Ser único

Naturalmente, su mejor estrategia no es simplemente hacer énfasis en algo, sino hacer énfasis en algo único. La mayor ventaja la tendrá la compañía que pueda

organizar la cadena de valor de Porter de tal forma que ofrezca un valor que ninguna otra compañía pueda ofrecer. ¿Está haciendo su compañía algo único que aporte valor? ¿Qué puede hacer para ofrecer todavía más valor en el futuro?

### **3) No se trata sólo de un juego de números**

Pensamos que Henry Mintzberg tiene un punto muy bueno cuando dice que el mundo no se va a detener mientras usted esté realizando un análisis detallado y elaborando un plan estratégico. Usted simplemente no va a tener tiempo de especificar todas y cada una de las cosas detalladamente. Lo máximo a lo que puede aspirar es a llegar a una definición razonablemente buena de la dirección que quiere seguir. Usted y su gente tienen que ir trabajando los detalles día a día. Quizás James Moore fue quien tuvo la mejor idea: En lugar de ver a su compañía como una máquina que puede ser diseñada, revisada técnicamente, calibrada, y ajustada, piense en ella como en un organismo en evolución, impredecible.

### **4) Consulte con varias fuentes**

La elaboración de una estrategia forma parte del trabajo de los máximos directivos de una empresa, pero no es un trabajo que éstos deban realizar solos. Cuanta más gente esté implicada en el proceso de pensamiento acerca de la dirección que debería tomar su compañía, más posibilidades tendrá de acertar en su decisión. Gary Hamel tiene una buena idea al proponer involucrar a los más revolucionarios, en particular. Después de todo, estos son los que tienen más probabilidades de ampliar los límites del juego o de cambiado, tal como Adam Brandenburger y Barry Nalebuff sugirieron que había que hacer para ganarlo.

### **5) Comprometerse con la verdad**

Esta es muy dura. Tiene que ser terriblemente honesto consigo mismo en relación al presente y al pasado antes de poder empezar a prepararse para el futuro. Esto significa tener que admitir lo que está contribuyendo y lo que no, a la cadena de valor de Porter, dentro de su compañía. Significa no pretender que algo es una competencia esencial cuando en el fondo usted sabe que no lo es. Significa escuchar y tener en cuenta a las personas que no están de acuerdo con usted y a toda la historia y experiencia de su compañía y/o industria, tal como Gary Hamel sugiere. Significa responder con sinceridad a las cinco preguntas de Michael Treacy y Fred Wiersema sobre el status quo. Y significa ser realista en relación a sus futuras opciones incluso si algunas de ellas no son muy gratas.

### **6) Hacer negocios es un deporte de equipo**

Finalmente, tenemos que hablar de nuevo de la obsesión americana por la competición. Puede ser que la competición no haya muerto, tal como sugiere James Moore, pero nosotros creemos que él tiene razón, que la competición no es la única ni tampoco la mejor manera de conseguir el liderazgo de mercado en la actualidad. Usted, sus empleados y sus accionistas saldrán ganando mucho más si su empresa

coopera tanto como compite. Hacer negocios es un juego, pero es un juego al que se juega mejor en equipo.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### Necesidad de un Plan Estratégico

Se ha intentado en muchas oportunidades proponer directrices estratégicas sin que se intente desarrollar de manera coherente y sistemática un Planeamiento Estratégico, lo cual significa resumidamente en “tomar decisiones hoy y proyectarlas al futuro”, teniendo un plan de las acciones más trascendentales a largo plazo, tomando en consideración sus debilidades y fortalezas, en el ámbito interno y sus amenazas y oportunidades en el ámbito externo, actuales y futuras.

Las decisiones estratégicas determinan el rumbo futuro y la posición competitiva de una empresa durante mucho tiempo. Las decisiones para expandirse geográficamente o para diversificarse son ejemplos de decisiones estratégicas.

Las decisiones estratégicas se toman en todo tipo y tamaño de organización, desde General Motors hasta una pequeña ferretería. La existencia y el trabajo de muchas personas se ven afectadas por las decisiones estratégicas, así que la apuesta es muy alta. La supervivencia misma de la organización puede estar en juego y determinada por tres grandes factores:

- La industria en la cual está ubicada,
- El país o países donde se localiza y
- Sus propios recursos, capacidades y estrategias.

Entender las raíces de éxito de una empresa, no es un vacío ejercicio académico, tal entendimiento proporcionará una mejor apreciación de las estrategias que pueden aumentar la posibilidad de grandeza y reducir la posibilidad del fracaso.

**La planificación Estratégica** es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

La planeación estratégica es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por

parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que “fuerzan” el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

La planificación estratégica aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guía a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc.

Uno de los factores que ha impedido llegar a este objetivo, ha sido sin duda, la confusión que existe entre **Planeamiento Estratégico y Planeamiento Operativo**. Mientras el PE trata de señalar las directrices y acciones más relevantes o estructurales; el PO trata sobre la forma o manera en que una organización lleva a cabo su estrategia. Lamentablemente, muchas empresas e instituciones confunden las dos cosas. Lo mismo sucede en el caso de las decisiones estratégicas y operativas. Es decir, muchos responsables de la dirección de una empresa confunden entre una decisión estratégica con una decisión operativa.

La dirección de una empresa puede fácilmente aplicar un tratamiento de tipo operativo, cuando debe aplicarse un tratamiento estratégico; como por ejemplo ocurre al decidir desarrollar un proyecto que signifique una ampliación de cobertura en el mercado y en la práctica no se le dé la debida importancia al proyecto y se cumple con su financiamiento en la medida de sus posibilidades operativas.

Por lo tanto, no debe confundirse una decisión estratégica con una decisión operativa. Ya que en este caso, por haberlo considerado sólo operativa, no tendrá la importancia presupuestal requerida, como tampoco la importancia en su evaluación. Y la alta dirección es responsable de hallar el financiamiento respectivo para su ejecución. El peligro es obvio; generalmente una decisión operativa no somete la organización a los grandes riesgos y compromisos a que la somete una decisión estratégica. Pues, cuando se toma una decisión que es realmente estratégica, los riesgos y por consiguiente sus costos son altos.

Es imperativo que una institución que pretende ser competitiva formule su Planeamiento Estratégico, para tener una direccionalidad explícita y se sepa hacia dónde nos dirigimos, con qué recursos contamos, qué recursos nos faltan, qué oportunidades tenemos y qué peligros tendremos.

Como ya se ha mencionado, la estrategia identifica las decisiones tomadas con sus orientaciones principales que una institución o empresa proyectan seguir. Dos de

éstas son la determinación y definición de los productos o servicios que van a ofrecer, y la identificación del mercado objetivo. Una vez que la institución haya resuelto qué va a ofrecer y para quién, entonces entra a tallar la función “operaciones” y determina los mejores recursos para la producción y métodos de producir y vender los productos al mercado de destino.

El escenario actual y el contexto mundial se han tornado exigentes en recursos de conocimientos e información; y sobre todo, de un manejo y procesamiento adecuados del enorme caudal de datos de diferentes procedencias y modalidades. En consecuencia todos los factores en el escenario actual, son totalmente distintos a aquellos de hace sólo algunas décadas. La evolución, es decir la velocidad del cambio científico y tecnológico, la informatización de las comunicaciones y la globalización de la economía son procesos crecientes de transformación que implican cambios económicos, sociales y culturales, que cualquier sociedad o ente debe internalizar e integrarlo en la medida de sus posibilidades en su quehacer institucional.

El propósito principal de la estrategia es la satisfacción plena de sus necesidades y expectativas de nuestros clientes a futuro, teniendo en cuenta que los clientes son sujetos cambiantes, muy bien informados sobre “¿quién satisface mejor en el mercado?”. Y por gravedad obtener una ventaja competitiva respecto a nuestros competidores, para lo cual nuestra institución tiene que justipreciar todos los aspectos de su ambiente y elegir el camino que le otorguen la mayor ventaja posible sobre sus competidores. Recordando además que la esencia de la estrategia es la diferenciación; es decir evaluar las mejores alternativas que nos permita obtener ventajas comparativas y competitivas sobre la competencia, y no ser seguidores de sus estrategias.

Para cumplir el propósito y lograr lo esencial de la estrategia, la institución debe plantearse y contestar estas dos interrogantes fundamentales:

- ¿Qué cambios grandes van a ocurrir en nuestro sector, durante los próximos años?
- ¿Qué rol puede y debe desempeñar nuestra institución o empresa en el ámbito del mercado proyectado?

La respuesta al primer interrogante es de orientación externa y se expresa en términos de oportunidades y amenazas, que se le presentarán a la institución durante el periodo de proyección. Colectivamente, estas oportunidades y amenazas describen el ambiente en que la institución tiene que competir.

La respuesta a la segunda interrogante es principalmente de orientación interna y se expresa en términos de las fortalezas y debilidades de la institución. Estas dos categorías conjuntamente resumen la capacidad de la institución, para competir en el ambiente particular en que actúa. Justamente de lo que se trata es de mitigar, corregir o eliminar esas debilidades y revertirlas hacia un mejoramiento continuo.

La Planeación Estratégica es una actividad compleja y por ello antes de abordarla todos debemos ser conscientes de que los asuntos estratégicos no tienen respuestas sencillas. Las decisiones estratégicas, por su propia naturaleza, son compleja y suponen muchos imponderables. Seleccionar un curso de acción depende de la disposición y de cómo se interprete la información, del análisis, la intuición, la emoción, el conocimiento político y de muchos factores más.

Tanto diferentes personas como diferentes grupos de interés harán énfasis en aspectos diferentes y, si bien una decisión estratégica es un avance hacia lo desconocido, no existe lo que pudiera llamarse “un curso de acción correcto”; todo lo que puede hacerse es interpretar la situación actual, formular expectativas sobre el futuro y actuar de acuerdo con opiniones personales sobre los riesgos y el posible curso de los acontecimientos. Con frecuencia es posible identificar posibles cursos de acción que tienen alta probabilidad de fracaso (o pocas de éxito) y en este sentido el proceso estratégico puede aportar beneficios reales al ayudar a evitar cursos de acción desastrosos. La primera y más importante decisión estratégica es decidir qué no hacer.

Debe recalcar desde el principio que sería ingenuo sugerir que la toma de decisiones estratégicas pueda expresarse en forma mecánica de modo que se identifique el curso de acción óptimo simplemente sobre la base de una investigación analítica. No obstante, sería derrotista deducir que la planeación estratégica no puede someterse a un análisis estructurado.

La metodología que se puede adoptar, para la realización del complejo proceso de formulación estratégica, es la conocida como Balanced Scorecard<sup>15</sup>, creada a principios de la década de los 90 por Robert Kaplan (profesor en Harvard University) y David Norton, la cual sigue los siguientes pasos:

- Establecer las metas estratégicas a que apuntará la Compañía en el periodo de tiempo definido según criterios previamente acordados.
- Identificar de 3 a 5 temas estratégicos directamente relacionados con estas metas.
- Construir los mapas estratégicos para cada tema
- Definir los objetivos cada tema estratégico, así como los indicadores que medirán su progreso y alcance, lo que constituirá el Sistema de Control Estratégico.
- Establecer los Planes Operativos que convertirán la estrategia en acción a lo largo y ancho de la Compañía.
- Confrontar los Planes Operativos establecidos contra los objetivos estratégicos para definir su pertinencia y viabilidad.
- Definir una estrategia de despliegue que asegure el entendimiento de los Temas Estratégicos, Planes Operativos, Metas e Indicadores en todos los niveles de operación.

---

<sup>15</sup> BSC - Una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores.

Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

1. Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz FODA.
2. Determinar a dónde queremos llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
3. Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como:
  - ¿Qué productos y servicios ofrecer?
  - ¿Qué demandas del mercado satisfacer?
  - ¿A qué segmento de clientes atender?
  - ¿Qué tecnología utilizar (o desarrollar)?
  - ¿Qué método de ventas utilizar?
  - ¿Qué forma de distribución utilizar?
  - ¿Qué área geográfica atacar?

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.

La estrategia serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás.

La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

## **Evolución de la Planeación Estratégica**

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la Administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70. Y hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente. Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo.

Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Todavía, posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de telecomunicaciones, energía, servicios, de salud, leyes, y contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios.

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos.

Para otros autores, la Planificación Estratégica, como sistema de gerencia, emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial de la administración exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causas, por una mayor competencia.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

## **Importancia**

Es de suma importancia que las empresas manejen bien el término de planificación estratégica, de esta manera es posible que algunas organizaciones sobrevivan y prosperen debido al hecho de tener genios de GE encargados de sus gerencias.



Pero no son muchas las organizaciones, si es que las hay, que posean un gerente estratégico genial trabajando como ejecutivo o jefe.

La gran mayoría de las empresas que la consideran importante porque las ayuda a ajustarse a los cambios antes de que ocurran (visión de futuro), solucionar los problemas que puedan ocurrir y permite disponer de más tiempo para desarrollar los distintos planes de acción. Otra razón por la cual las empresas no deben prescindir de dicho proceso, es que las ayuda a definir su misión, visión, objetivos y metas (largo y corto plazo). Otro podría ser que las empresas pueden determinar si existe algún campo en el que puedan diversificarse.

En concreto, una empresa visionaria tiene que manejar completamente la gerencia estratégica si es que desea subsistir en el cambiante mar de las organizaciones.

## **Beneficios**

La utilización de los conceptos y técnicas de Gerencia Estratégica (GE) puede dar lugar a numerosos beneficios. Ante todo, dicho proceso permite que una organización este en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.

El proceso de GE permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas. Este enfoque a la toma de decisiones puede ser un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo entre todos los gerentes y empleados. Este beneficio solamente puede llegar a crear la diferencia entre un negocio con éxito y un negocio fracasado.

Solamente un estudio importante de los realizados desde 1973 ha encontrado una relación negativa significativa entre la dirección estratégica y el desempeño, que es el de las empresas que no planificaban daban mejores resultados que aquellas que realizaban planificación en el área de las industrias de servicios.

Un beneficio fundamental de la dirección estratégica consiste en que se evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aun las quiebras. Por supuesto son muchos los factores además de la planificación ineficaz, que pueden producir fracaso, por lo que este hecho sugiere la necesidad de que las organizaciones incorporen de forma efectiva conceptos y técnicas de GE a su proceso de toma de decisiones.

También se crea una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño/recompensa. Las actividades de GE acrecientan las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes a todos los niveles, ya que es un enfoque para la toma de decisiones que puede llevar orden y disciplina a toda la empresa. Este enfoque

no es garantía para el éxito, pero puede ser el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

## La diferencia básica entre Estrategia y Táctica

El antiguo concepto militar define estrategia como la aplicación de fuerza en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definir **estrategia** como la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos a largo plazo.

**Táctica** es un esquema específico de empleo de recursos dentro de una estrategia general. En el plano militar, una movilización de tropa es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plano gerencial, el presupuesto anual o un plano de inversiones es un plan táctico dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere una o más estrategias; Cada estrategia requiere una proliferación de acciones o de medidas tácticas.

El planteamiento para 5 años de la empresa requiere una estrategia, a la cual se ligan los planes tácticos de cada año comprendido en este periodo.

La **diferencia básica** entre estrategia y táctica reside en los siguientes aspectos:

- La estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamentos o unidades aisladas), pues busca alcanzar objetivos departamentales.
- La estrategia se refiere a objetivos situados a largo plazo, mientras que la táctica se refiere a objetivos situados en el mediano y largo plazo.
- Para la implantación de la estrategia, se hacen necesarias muchas tácticas que se suceden ordenadamente en el tiempo.
- La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas integradas entre sí.
- La estrategia, es definida por la alta administración, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.
- Tanto la estrategia empresarial como las tácticas consecuentes exigen planeación. La planeación es la base de la APO. Además, la APO se fundamenta en la planeación estratégica de la empresa y en los planes tácticos de los diversos departamentos o unidades de la empresa.

Dicho de otra manera:

- **En primer lugar**, la **estrategia** se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la **táctica** se refiere a uno de sus componentes (departamento, o unidades,

aisladamente); pues, busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí.

- **En segundo lugar**, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que en la táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo. Para la implantación de la estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo.
- **En tercer lugar**, la estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

## Lo que no es la Planeación Estratégica

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

La planeación estratégica no representa esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores.

La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

En resumen, lo que el planeamiento estratégico no es:

- 1) Una bolsa de trucos, un manojo de técnicas. Es el pensamiento analítico y el compromiso de los recursos con la acción. El planeamiento estratégico no es la aplicación de métodos científicos a la decisión empresarial. Es la aplicación

del pensamiento, el análisis, la imaginación y el juicio. Es responsabilidad más que técnica.

- 2) El planeamiento no es pronóstico. No implica predeterminedar el futuro. Cualquier intento en ese sentido es absurdo, el futuro es imprevisible. Una razón imperativa en virtud de la cual el pronóstico no es un planeamiento estratégico es que el pronóstico intenta hallar el curso más probable de los hechos, o en el mejor de los casos una gama de probabilidades. Pero el problema empresarial es el hecho original que modificará las posibilidades.
- 3) El planeamiento estratégico no se refiere a decisiones futuras. Se ocupa del carácter futuro de las decisiones actuales. Las decisiones existen sólo en el presente, sin embargo no podemos tomar decisiones sólo para el presente, la decisión más práctica y oportunista puede comprometernos durante mucho tiempo.
- 4) El planeamiento estratégico no es un intento de eliminar el riesgo. No es siquiera un intento de minimizarlo. Pero es esencial determinar que los riesgos afrontados sean los que correspondan. El resultado final de un planeamiento estratégico eficaz debe ser la capacidad de afrontar un riesgo más acentuado, pues este es el único modo de mejorar el desempeño empresarial (a mayor riesgo, mayores ganancias).

## **Puntos de vista en la planeación estratégica**

Se consideran cuatro:

### **1. El porvenir de las decisiones actuales**

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

### **2. Proceso**

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La

planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

### 3. Filosofía

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

### 4. Estructura

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

## Retos en la Formulación del Direccionamiento Estratégico

Un plan bien formulado debe cumplir con cuatro requisitos fundamentales, los cuales son independientes de la metodología que se utilice para formular dicho plan. Tales requisitos son los siguientes:

- **Formular el plan estratégico de la manera más lógica, ordenada y simple.** Un plan estratégico por un lado debe ser formulado con una lógica que explique el camino de una manera clara y específica de cómo se lograrán los objetivos y al mismo tiempo ser formulado de una manera integral, es decir debe considerar tanto los intereses de los interesados claves, así como todos los componentes críticos de la organización.
- **El plan debe ser medible.** Se entiende por un plan medible, un plan donde se tengan indicadores asociados a:
  - Los objetivos del plan (lo que se quiere lograr).

- Las acciones (iniciativas, programas, proyectos a veces llamados estratégicos), esto es, lo que se va a hacer para el logro o alcance de los objetivos propuestos en el plan.
- Los recursos (financieros) o presupuestos requeridos para la ejecución de las acciones (costo de las iniciativas, programas o proyectos).

Estos tres tipos de indicadores nos permitirán medir dicho plan, en términos de efectividad, eficacia y eficiencia.

Es importante tener presente que dadas las relaciones no estructuradas entre objetivos-acciones-recursos, es posible que sea eficaz y eficiente, pero no efectivo en la ejecución. Igualmente, podría darse el caso de ser efectivo y además eficaz, pero altamente ineficiente en su ejecución.

- **El plan debe ser seguible (rastreable).** Se entiende por un plan seguible, un plan donde se tenga dos aspectos esenciales:
  - Un cronograma lo suficientemente explícito para cada acción, iniciativa, programa o proyecto que se vaya a ejecutar. Esto es, saber cuándo se comienza y cuándo se termina cada uno de ellos, lo cual permitirá monitorear la ejecución de cada una de las acciones que forman parte del inventario de acciones del plan en cuestión.
  - Unas metas, es decir, valores a ser alcanzados para un lapso o momento dado, en cada uno de los indicadores definidos en el plan. Esto permitirá hacer el seguimiento de los porcentajes de logro de tales metas, en la medida que se va ejecutando el plan.
- **El plan debe ser controlable.** Se entiende por plan controlable cuando se tiene además de la capacidad de medirlo y poder seguirlo, la capacidad para actuar sobre los problemas o desviaciones que se detecten en el desarrollo del mismo, para con ello tomar las acciones correctivas (decisiones), que permitan resolver tales problemas o desviaciones. En este sentido, se deberá tener como parte de la documentación o información propiamente dicha del plan lo que se denominan formatos de seguimiento y control.

## Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas.

Las principales características de los Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica son:

## ▪ Premisas de planeación

Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada “análisis de situación”, pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación.

Ninguna organización, no importa cuan grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por este que cada organización debe identificar aquellos elementos – pasados, presentes y futuros -, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

## ▪ Formulación de planes

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a

ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

#### ▪ **Implantación y revisión**

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

#### ▪ **Flujos de información y normas de evaluación y decisión**

Los “flujos de información”, simplemente deben transmitir el punto de que la información “fluye” por todo el proceso de planeación. Este “flujo” difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información.

En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.

### **Temas Estratégicos**

Representan la dirección intencionada al cambio para conseguir una ventaja competitiva. Determinan los ámbitos en donde la empresa concentrará su esfuerzo y comportamiento futuros para crear y/o sostener sus ventajas competitivas.



Actualmente se disponen de cuatro paradigmas fundamentales para definir los temas estratégicos que pueden adoptar las organizaciones para generar ventajas competitivas:

- el de Estrategias Genéricas de Porter,
- el de Competencia,
- el de Diseño Estratégico y
- el de Hipercompetencia.

**Las estrategias genéricas** que Porter propone en su paradigma son básicamente tres:

1. **Liderazgo en Costos:** Se orienta en establecer ventajas competitivas frente al mercado a través de reducir el costo total de producción
2. **Liderazgo en Diferenciación:** Se orienta en establecer ventajas competitivas frente al mercado a través de crear o mejorar el valor agregado que el cliente percibe por el producto y servicios recibidos
3. **Liderazgo por Focalización:** Consiste en concentrarse en atender las necesidades de un grupo particular de compradores, segmento de mercado o mercado geográfico.

**La Estrategia de Competencia** parte del conocimiento que se tiene de las fortalezas y debilidades de los competidores del segmento o nicho de mercado seleccionado como mercado meta, (al seleccionar el mercado meta se debió estipular la forma en que se ganará mercado, con base en nuestros recursos).

Primero debe determinar si usted es líder, seguidor, o nichero. Puede ser líder, retador o flanqueador.

- Si es líder, debería implementar estrategias defensivas.
- Si es seguidor debería seguir estrategias ofensivas y si usted no es ninguno de los dos y su empresa es de tamaño micro o pequeña, debería utilizar las estrategias de flanqueo o de guerrilla.

### **¿Qué beneficio dará ser el primero?**

Los estudios indican que el primero disfruta de una ventaja significativa y sostenida en participación en el mercado respecto a los que ingresan después. Sin embargo los últimos podrán tener éxito si adoptan estrategias de posicionamiento y mercadeo distintivas.

Los primeros una vez alcanzaron el status de propietarios del mercado son poderosos, pero sin embargo a veces se vuelven complacientes y los competidores se aprovechan de las brechas dejadas por líderes envejecidos.

El costo de ser el primero es mayor por dos razones básicas:

- 1) el producto innovador exige más inversiones de I&D que una simple imitación.
- 2) La educación del mercado y el posicionamiento del producto fuerzan al primero o pionero a realizar más inversiones en publicidad y promoción.

El que llega después recoge los frutos de esa labor. Pero el primero por lo general se queda con una mayor porción del mercado.

Sin embargo no todo es color de rosa para los primeros, ni desalentador para los que ingresan después; en algunos casos, los primeros perdieron posición frente a los otros competidores por razones como:

- 1) El primero ya afianzado ya no ofrece un nivel superior de servicio.
- 2) Una nueva tecnología que cambia la ecuación de costos, de modo que un recién llegado puede ofrecer un servicio similar o mejor con un menor costo.
- 3) Un recién llegado que desarrolló una nueva manera de llegar al mercado con una estrategia de distribución innovadora.

¿Si usted es el primero en el mercado, qué puede hacer para que su participación no caiga cuando venga un nuevo competidor?

Las estrategias más importantes para retener una ventaja competitiva son:

- 1) Aumentar las barreras de ingreso.
- 2) Innovar más rápido que los recién llegados.
- 3) Construir una organización flexible que responda al mercado con rapidez y eficiencia.

Cuando el primero o el pionero tiene una presencia distintiva en el mercado, debe reaccionar o anticiparse a posibles competidores y elevar las barreras de ingreso a través de una baja de precio que disminuya el valor del negocio para un nuevo competidor, o el bloqueo de ingreso a través del control de los canales de distribución clave.

¿Si llegara después que otros, que estrategias debe adoptar para que su entrada sea exitosa?

Puede ingresar con un precio más bajo si antes ha medido la reacción de la competencia, puede igualmente mejorar un producto o servicio destinado a un nicho de mercado específico.

¿Si llegara después que otros, que estrategias debe adoptar para que su entrada sea exitosa?

Se puede aprovechar la ventaja de ser último en el mercado, primero diferenciándose sustancialmente en la mente de los consumidores, a través de los cambios de productos o en las estrategias de promoción. En segundo lugar se deben descubrir maneras creativas de aumentar la prueba del producto, a través de demostraciones, nuevas formas de distribuir el producto, un canal de compras como el mercadeo interactivo o ventas por catálogo.

**Al hablar del Diseño Estratégico.** El concepto central es competir por el futuro, más que por el presente. Esta visión de la estrategia reconoce que la empresa debe desaprender mucho de su pasado antes de encontrar el futuro. Que no basta de posicionarse en los mercados sino que es necesario anticipar el rumbo futuro de los negocios. De igual forma, que no es suficiente una planificación convencional, sino que hace falta una arquitectura estratégica que funcione para desarrollar las capacidades necesarias para dominar los mercados del futuro. Este paradigma debe ser aplicado en la empresa en su conjunto.

Futuro ¿Cómo?

- Integrando el pensamiento científico.
- Adelantándose a los acontecimientos.
- Visualizando un destino y construyéndolo.

La experiencia internacional demuestra que los éxitos competitivos no ocurren espontáneamente, ni son resultados fortuitos o del azar. El éxito se debe principalmente al hecho de contar con una estrategia adecuada, que permitió tener en claro qué se quería hacer (objetivos), cómo y con qué hacerlo (cursos de acción y recursos).

### **Características**

- Crear el futuro
- Estiramiento de Recursos
- Apalancamiento de recursos “Hacer más con menos”.
- Capacidades medulares.

En un esfuerzo para fortalecer su presencia en el mercado móvil, Research In Motion (RIM) presenta BlackBerry App World 3.0 para los usuarios de teléfonos inteligentes BlackBerry en todo el mundo. El enfoque principal de esta versión nueva del mercado de aplicaciones de BlackBerry es hacer más fácil la navegación y la descarga de aplicaciones, juegos y temas.

También se le ha dado importancia a la personalización, para que cada usuario pueda cambiar aspectos del BlackBerry a su gusto, así como disponer de los juegos más nuevos, aplicaciones de entretenimiento y todas las herramientas necesarias para mantenerse al tanto del mundo y estar conectados con la gente que les importa.

La tienda de aplicaciones BlackBerry atiende más de 3 millones de descargas diarias y tiene más de 35.000 aplicaciones disponibles en más de 100 mercados alrededor del mundo. Los usuarios pueden hacer la actualización a la nueva tienda a través de una notificación en la pantalla del dispositivo

A esta conclusión llegó un estudio realizado por IHS iSuppli Market Research, el cual basa este crecimiento en el impulso que han tomado las ventas de los smartphones de gama baja. Gracias a ellos el mercado de teléfonos inteligentes llegará a los 1,300 millones de dispositivos en 2015, más del doble comparado con los 478 millones de 2011.

Los pioneros de este tipo de estrategia se remontan hacia la década de los ochenta, en la cual algunas empresas que comenzaron operando en una escala modesta fueron capaces de revolucionar la industria en el ámbito nacional y mundial, hasta convertirse en líderes a escala mundial.

- La cadena CNN frente a la poderosa ABC.
- La empresa SONY frente a RCA.
- La marca Compaq frente a IBM.
- La marca japonesa Honda frente a la todopoderosa marca Volkswagen.
- Los supermercados Wall Mart frente a Sears.

#### Ventajas

- Estar un paso adelante de la competencia.
- Las altas tecnologías aumentan niveles de consumo
- Aumentar los ingresos por ser pioneros en innovación

#### Desventajas

- Es una estrategia a largo plazo
- Invertir y no ser los primeros
- La subjetividad

En cuanto a la **hipercompetencia**. Es un nuevo término que fue creado por Richard A. D'Aveni, probablemente el primer autor que va más allá de los conceptos de estrategia competitiva generados por Michael Porter (Competitive Strategy) en 1980.

**¿Cómo es este concepto?** Lo que el autor hace es describir un nuevo tipo de competencia, bastante extendido, que difiere mucho del tipo de competencia estructurada que propone Porter. Un tipo de competencia que no sigue las reglas establecidas y que podría ser comparado con la guerra de movimientos de la segunda guerra mundial, mientras que el sistema de Porter se parece más a la guerra de posiciones usada en la primera guerra mundial.

Tal vez la mejor manera de entender en qué radica la hipercompetencia, es comparándola con la competencia tradicional:

- La competencia tradicional busca crear ventajas competitivas sostenibles. La hipercompetencia trata de destruir todas las posibles ventajas, incluso atacando las de nuestros propios productos.
- La competencia tradicional busca una estrategia estable, basada en un ajuste entre los recursos que se tienen y los objetivos estratégicos. La hipercompetencia cambia muy frecuentemente sus estrategias, basándolas en la velocidad de respuesta, la rapidez, la sorpresa, la búsqueda de una constante innovación, cambio constante de reglas y ataques simultáneos en varios frentes.
- Mientras la estrategia competitiva tradicional (por ejemplo en Porter), se basa en reconocer y crear estructuras que generen competitividad, en la hipercompetencia, la capacidad de crear una disrupción de las estructuras y generar caos son las ventajas competitivas más buscadas.
- La estrategia tradicional busca crear ventajas competitivas sostenibles. La hipercompetencia crea ventajas competitivas temporales, no sostenibles a largo plazo, pero las crea constantemente.
- La competencia tradicional busca un estado en que las utilidades sean crecientes o al menos estables. En la hipercompetencia se reducen las utilidades por unidad vendida en forma constante, con la intención de destruir al contrincante. Una vez que un mercado ya no genera utilidades, se brinca a una nueva manera de competir, a una nueva definición de valor para el producto o negocio.

Los mejores ejemplos de hipercompetencia se encuentran en los mercados de tecnología moderna, orientados al consumidor final. Algunos buenos ejemplos son la electrónica de consumo y las computadoras personales.

Hace algunos años, las distintas marcas de computadoras personales estaban muy claramente posicionadas en cuanto a calidad y precio, con algunas marcas consideradas como caras, pero de alta calidad y otras consideradas como baratas, pero de calidad inferior. Algunos años de hipercompetencia han causado una gran mortandad de las marcas menos conocidas, una mejora de las marcas de baja calidad y una baja de precio de las computadoras de mejor calidad. Hoy el resultado es un mercado donde las calidades y precios son muy similares, donde se compite ofreciendo "extras" como impresoras o software y donde, según dicen los fabricantes, ya no se hacen buenas utilidades. Aún el mercado ha perdido: dado que, para competir y poder ganar, los fabricantes cada vez le agregan más accesorios a sus equipos; con lo que seguramente estamos pagando por máquinas con capacidades muy sobradas para la mayoría de los casos.

La hipercompetencia se da también en mercados maduros. Por ejemplo, al desregularse la aviación comercial en los EE.UU., se generó una rivalidad en forma

de recortes de precios y de servicios extra, que destruyó a las empresas más fuertes del ramo, como PAN AM, TWA y otras más.

El resultado es un mercado donde las utilidades son cada vez menores y, en largas temporadas, inexistentes.

¿Qué hacer ante esta manera de competir? Lo primero es conocerla y entenderla bien.

Con base en esta diferenciación el equipo de Planeación Estratégica debe definir cuáles serán los temas estratégicos para cada horizonte de tiempo planeado, para lo cual resulta crucial revisar la información estratégica recolectada en la etapa de diagnóstico. Resulta conveniente en este punto empezar por echar un vistazo a las perspectivas internas, de donde pueden emerger algunos temas comunes como la innovación y el desarrollo de servicios.

Los temas deben cubrir varios objetivos estratégicos y abarcar las cuatro perspectivas del BSC corporativo (Financiera, Clientes y Proveedores, Procesos Internos y Aprendizaje).

## **Modelo de Planeación Estratégica**

La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de Planeación Estratégica consiste en usar uno de sus modelos. No es ciertamente una fórmula mágica para el éxito, pero si representa un enfoque práctico y claro para la evaluación de estrategias en situaciones reales. En él se presenta una interrelación entre los componentes más importantes del proceso.

El modelo o proceso de Planeación Estratégica se puede resumir en doce pasos, los cuales pueden ayudarle a preparar un análisis:

- 1) Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual.
- 2) Realizar investigación externa a con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales.
- 3) Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa.
- 4) Fijar la misión de la empresa.
- 5) Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.
- 6) Fijar objetivos.
- 7) Fijar estrategias.
- 8) Fijar metas.
- 9) Fijar políticas.
- 10) Asignar recursos.
- 11) Analizar bases internas y externas para estrategias actuales.

12) Medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso.

La Gerencia Estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, de ejecución y evaluación de estrategia hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas.

Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

### **Matriz del análisis estratégico**

Para poder visualizar de manera sistematizada las opciones estratégicas que se pueden dar y así analizar las alternativas de desarrollo, se ha formulado la matriz descriptiva, de acuerdo a las potencialidades y ventajas comparativas en las condiciones actuales y las que se lograría en los escenarios futuros. Se ha usado la matriz descriptiva (ver figura), en el cual se muestran los nueve vectores de desarrollo de la institución: en el eje de horizontal los productos, servicios y tecnologías, actuales, conexas y nuevas; y en el eje vertical los clientes actuales, conexas y nuevas.

1. **Vector Afianzamiento:** En las condiciones actuales de desarrollo, se debe fortalecer los mecanismos administrativos y de gestión, que permitan a corto plazo un cambio de actitud positiva, basado en la comunicación veraz y toma de decisiones oportunas y adecuadas. Es imprescindible un proceso de sinceramiento de costos, que permita medir de manera real y objetiva las operaciones de las unidades operativas, sin excepción alguna. Sólo así, estaremos en condiciones de saber los resultados reales de sus operaciones. Uno de los casos es que se utilice los ingresos generados por el alquiler de inmuebles en gastos operativos, cuando debe revertir en su mantenimiento o ampliación de sus instalaciones. Otro caso es que existan unidades operativas que no “pagan” por el uso de los bienes inmuebles que usan, como son las áreas sub-utilizadas o en abandono, o áreas que no asumen sus costos reales. Se trata que toda unidad de operación asuma sus costos y beneficios reales, de manera que nadie subsidie a otro. Y no ocurra que, en ciertos casos se beneficien más por el subsidio que por sus propios resultados.
2. **Vector Ampliación o Desarrollo de Mercados:** A mediano plazo una institución, debe proyectarse a ampliar su área de influencia, sobre la base de la calidad administrativa y excelencia productiva. Para ello, será imprescindible desarrollar un programa agresivo de capacitación técnico y administrativo en sus

respectivos niveles. La carta de presentación será la excelente preparación de nuestros productos, cuyos tránsitos por los diversos mercados han sido provechosos y muy exigentes, por la metodología y estrategia aplicada en simbiosis con las empresas de competencia, en entornos turbulentos y muy complejos.

Existen varios frentes o sub vectores que deben señalarse como son el Desarrollo de Mercado en el aspecto cognitivo y desarrollo de productos, investigación de mercados en ámbitos no habituales, asimilación de tecnologías nuevas con capacidad de desarrollo acelerado, etc. Compitiendo con las empresas líderes de igual a igual. En tal sentido, es consecuencia de la necesidad de ampliar nuestra capacidad de operación en condiciones de competitividad de alta exigencia, sin desmejorar en absoluto las demás acciones; si no todo lo contrario, ampliar y diversificar con metas precisas y controles adecuados para su cumplimiento.

3. **Vector Integración Horizontal:** Toda empresa competitiva requiere con urgencia una integración horizontal que implica el conocimiento, identificación y tener objetivos comunes en el ámbito interno. Esto significa entablar una mayor comunicación entre las diversas unidades operativas. Que cada unidad operativa, tenga conocimiento de los objetivos, acciones y actividades del resto, de manera que se puedan fortalecer sobre la base de intercambios de experiencias, críticas y autocríticas. El hecho que las unidades operativas se sientan aisladas y “colgadas” de una administración vertical, sin mayor comunicación que la que se tiene para cumplir las acciones funcionales, hace que la eficiencia operativa global sea deficiente e ineficaz.
4. **Vector Innovación Tecnológica:** En todo proceso de mejoramiento, es imprescindible una innovación tecnológica. Esta innovación tecnológica debe efectuarse partiendo de la optimización en el uso de la capacidad tecnológica instalada, pasando por la determinación de la misión, visión y análisis FDOA de la unidad operativa, como también de la evaluación técnica económica de las alternativas tecnológicas, llegando a determinar el tipo y nivel tecnológico requerido. Debe entenderse que toda innovación tecnológica va acompañada necesariamente por la capacitación del personal y asistencia técnica de parte de los proveedores, como también retornando las correcciones necesarias vía la retroalimentación, para aplicar el mejoramiento continuo.

La selección de la tecnología que implica selección de máquinas, equipos, procesos de producción, paquetes informáticos, comunicaciones, módulos de laboratorios, materiales innovados, etc.; deben ser adecuadamente seleccionados. De manera que no se generen a futuro capacidades subutilizadas y sobre costos, en desmedro de la institución.

Aunque dentro del planeamiento estratégico no se señalan las innovaciones tecnológicas en sí, se pueden dar algunos alcances sobre sus características



generales que deben contener; para así, cumplir con los aspectos necesarios que coadyuven al cumplimiento de la visión planteada.

5. **Vector diversificación de productos y servicios:** Como se muestra en la siguiente figura, la diversificación se encuentra como estrategia, en toda acción o pensamiento de desarrollo; es decir, debemos capitalizar y desarrollar las potencialidades internas y externas; y llevarlas a niveles competitivos. Es así que, se pueden plantear diversas alternativas de diversificación de productos en cuanto a bienes y servicios. Es preciso tener en cuenta que cada paso o diversificación que se efectúe, debemos de buscar permanentemente la calidad y excelencia, de manera que será muy importante la selección del personal adecuado para emprender cada sub vector de acción o actividad. Tener en cuenta y mucho cuidado de no estar generando diversificación sin tener la fortaleza y seguridad de alcanzar la calidad y excelencia.
6. **Vector Expansión de Mercado:** Una empresa que piensa sólo en la satisfacción momentánea o sólo de un área determinada, está cavando su propia tumba. Se debe tener en cuenta que el mercado prácticamente no tiene fronteras, incluso el idioma dentro de unos años no será limitante para delimitar el mercado, ya que el idioma inglés se proyecta como idioma universal.

Actualmente sendas empresas e instituciones vienen ofreciendo sus productos de bienes y servicios vía INTERNET. Indica que la globalización del mercado, está en pleno proceso de desarrollo. Por otro lado, la aparición de nuevas empresas en el ámbito nacional e internacional, hace que la oferta se amplíe y la calidad de los productos se vea directa o indirectamente mermada, en un inicio, lo que exigirá cambios para mantenerse en el mercado. Y será más exigente de tener como objetivo el mercado internacional. Sólo en la medida que una empresa haya fortalecido sus sistemas de producción, de administración y gestión, renovado su tecnología y percibido el mercado, podrá tener la capacidad de expandirse con menor riesgo de fracaso.

7. **Vector Diversificación Conglomerada:** Corresponde al fortalecimiento y desarrollo diversificado de los bienes y servicios, conformando grupos de productos diferentes (conglomerado), pero que pueden tener afinidad, dependencia o complementariedad ya sea dentro de nuestra institución o en el mercado. Tal es el caso del Centro de Producción Calidad Total, que en el proceso de crecimiento y desarrollo, tenga que conformar una estrategia de operación conjunta con un Instituto de Investigación, a través de un Programa de Investigación en el desarrollo de tecnología. Esto requiere un fortalecimiento de ambas unidades y promete una expansión de sus servicios a mediano y largo plazo.
8. **Expansión Congenérica:** Es el fortalecimiento y expansión a mediano plazo de la producción de bienes y servicios. Ésta se logra con el financiamiento requerido y los Planes de Desarrollo formulados, para su ejecución. Demás está decir que la expansión proyectada no se cumplirá, en caso no se tenga los

contactos externos, refiriéndonos con esto a los convenios con instituciones líderes del entorno nacional e internacional, sobre las cuales se sostenga el desarrollo de mediano y largo plazo.

9. **Expansión Conglomeral:** En el proceso de diversificación y fortalecimiento, las diversas unidades operativas, a base de la dinámica de su propio desarrollo conformarán conglomerados de alianzas internas con objetivos comunes o compartidos, y éstos a su vez se expandirán para ampliar su cobertura en el mercado. Es el destino a largo plazo del proceso de desarrollo que muchas unidades de producción se plantearán como necesidad para su crecimiento y desarrollo.



## EL ANÁLISIS FODA

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

Distinguir entre el adentro y el afuera de la empresa a veces no es tan fácil como parece. Es fácil decir que desde el punto de vista de la Ferrari, Michael Schumacher era una fortaleza (interna), y que si Mika Hakkinen se quedara sin empleo en su escudería (McLaren), sería una Oportunidad (externa) para la Ferrari. Pero el control de un recurso escaso (petróleo) o un proveedor exclusivo están físicamente fuera de la empresa... y sin embargo son Fortalezas.

La clave está en adoptar una visión de sistemas y saber distinguir los límites del mismo. Para esto hay que tener en cuenta, no la disposición física de los factores, sino el control que yo tenga sobre ellos. Recordando una vieja definición de límite: lo que me afecta y controlo, es interno al sistema. Lo que me afecta pero está fuera de mi control, es ambiente (externo).

Sólo nos queda la dimensión positivo/negativo, que aparentemente no debería ofrecer dificultad, pero hay que tener cuidado. El competitivo ambiente de los negocios está lleno de maniobras, engaños, etc. En la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), el Eje (Alemania e Italia) estaba feliz de que el desembarco de los Aliados fuera en Calais (al norte de Francia), porque tenía muchas fortalezas en ese caso. Pero el día D fue en Normandía (más al sur de Calais) y por eso hoy el mundo es lo que es.

Las circunstancias pueden cambiar de un día para el otro también en el interior de la empresa: la Fortaleza de tener a ese joven y sagaz empleado puede convertirse en grave Debilidad si se marcha (y peor si se va con la competencia). Y la Debilidad de tener a un empleado próximo a jubilarse y a quien le cuesta adaptarse a las nuevas tecnologías puede revelarse como Fortaleza demasiado tarde... cuando se retira y nos damos cuenta de que dependíamos de él porque era el único que sabía “dónde estaba todo” y “cómo se hacen las cosas”.

El análisis FODA (DOFA) es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. Son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- Las fortalezas deben utilizarse
- Las oportunidades deben aprovecharse
- Las debilidades deben eliminarse y
- Las amenazas deben sortearse

## **Análisis FODA**

El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración. Intentaré desgazar el FODA para exponer sus partes fundamentales.

Tenemos un objetivo: convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso). En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis FODA).

Para hacer un análisis FODA se tiene que tener la capacidad de distinguir en un sistema:

- Lo relevante de lo irrelevante
- Lo externo de lo interno
- Lo bueno de lo malo

## **Pongámoslo en otras palabras**

El FODA nos va a ayudar a analizar nuestra empresa siempre y cuando podamos responder tres preguntas: Lo que estoy analizando,

- ¿Es relevante?
- ¿Está fuera o dentro de la empresa?
- ¿Es bueno o malo para mi empresa?

La relevancia es el primer proceso y funciona como filtro: no todo merece ser elevado a componente del análisis estratégico. Es sentido común ya que en todos los órdenes de la vida es fundamental distinguir lo relevante de lo irrelevante. En FODA este filtro reduce nuestro universo de análisis disminuyendo nuestra necesidad de procesamiento (que no es poca cosa).

Ejemplos: dudosamente sea una ventaja comparativa el sistema de limpieza de baños de una petroquímica, o el color de los monitores, o si el tamaño del papel que se usa es carta o A4. Parece tonto, pero es increíble la cantidad de veces que a los seres humanos nos cuesta distinguir lo principal de lo accesorio, ya sea en una discusión, una decisión o donde sea.

Claro que la relevancia de algo depende de dónde estemos parados, y este concepto de relatividad es importante. La higiene de los baños puede ser clave en un hospital o un hotel. El orden en el que se hacen los pasos al efectuar una compraventa no es tan importante como los pasos que toman los bomberos para apagar un incendio. La disciplina y la autoridad formal son dejadas de lado en muchas empresas de la “nueva economía”... Pero a un ejército en batalla eso puede costarle la vida. Es por eso que quien hace un análisis FODA debe conocer el negocio (ni más ni menos que saber de lo que está hablando).

Filtrados los datos sólo nos queda clasificarlos. Aplicando el sentido común, podemos construir una matriz con dos dimensiones (dentro/fuera, bueno/malo):

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Quien haya inventado el Análisis FODA eligió para cada intersección una palabra: así la intersección de “bueno” y “exterior” es una oportunidad, mientras que las cuestiones “positivas” del “interior” de nuestra empresa son una fortaleza, y así sucesivamente.

Distinguir entre el adentro y el afuera de la empresa a veces no es tan fácil como parece. Es fácil decir que desde el punto de vista de la Ferrari, M. Schumager es una fortaleza (interna), y que si M. Hakkinen se queda sin empleo en su escudería, será una Oportunidad (externa) para la Ferrari. Pero el control de un recurso escaso (petróleo) o un proveedor exclusivo están físicamente fuera de mi empresa... y sin embargo son Fortalezas. La clave está en adoptar una visión de sistemas y saber distinguir los límites del mismo. Para esto hay que tener en cuenta, no la disposición física de los factores, sino el control que yo tenga sobre ellos. Recordando una vieja definición de límite: lo que me afecta y controlo, es interno al sistema. Lo que me afecta pero está fuera de mi control, es ambiente (externo).

Sólo nos queda la dimensión positivo/negativo, que aparentemente no debería ofrecer dificultad, pero hay que tener cuidado. El competitivo ambiente de los

negocios está lleno de maniobras, engaños, etc. En la Segunda Guerra Mundial, el Eje estaba feliz de que el desembarco de los Aliados fuera en Calais, porque tenía muchas fortalezas en ese caso. Pero el día D fue en Normandía y por eso hoy el mundo es lo que es.

Las circunstancias pueden cambiar de un día para el otro también en el interior de la empresa: la Fortaleza de tener a ese joven y sagaz empleado puede convertirse en grave Debilidad si se marcha (y peor si se va con la competencia). Y la Debilidad de tener a un empleado próximo a jubilarse y a quien le cuesta adaptarse a las nuevas tecnologías puede revelarse como Fortaleza demasiado tarde... cuando se retira y nos damos cuenta de que dependíamos de él porque era el único que sabía "dónde estaba todo" y "cómo se hacen las cosas".

La sagacidad del empresario debe convertir las Amenazas en Oportunidades y las Debilidades en Fortalezas. Ejemplos: Asociarnos con nuestra competencia de toda la vida para enfrentar a un enemigo más pesado; pasar a un empleado desestructurado y extrovertido de una tarea organizativa que hace mal, a la línea de fuego de atención al público. Las posibilidades son muchas.

Y esos son los tres pasos necesarios para analizar la situación actual de la organización mediante el Análisis FODA.

## **La FODA sistémica**

Objetivos:

- Diagnóstico dinámico e integral de la situación empresarial considerando factores internos y externos
- Tener puntos de referencia para una estrategia de consultoría y su evaluación

### **1r. Paso: Definición del objetivo de la empresa**

Definir el objetivo, la misión, la visión o el cambio previsto de la empresa, p.e., aumento de las ventas" o "más estabilidad de los puestos de trabajo".

### **+2o. Paso: FODA**

Este esquema es bastante conocido en América Latina. Consiste en 4 áreas que representan Fortalezas (internas), Oportunidades (externas), Debilidades (internas), Amenazas (externas).

En un proceso de reflexión y discusión se identifican los factores importantes en estas áreas con respecto al objetivo de la empresa. Las 4 áreas representan también recomendaciones generales para la estrategia de consultoría: Usar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, reducir las debilidades y luchar contra las amenazas.

Ejemplo:

Objetivo: Más participación en el mercado

### **Fortalezas**

- Personal motivado
- Máquinas nuevas
- Ubicación favorable
- Bajos costos de alquiler

### **Oportunidades**

- Precios para productos importados han subido
- Mala calidad de los productos de la competencia
- Buen contacto con comerciantes

### **Debilidades**

- Diseño antiquado
- Mala capacitación profesional del personal
- Mala contabilidad

### **Amenazas**

- Competencia agresiva
- Consumidores pocos conscientes de calidad

## **3r. Paso: Reducción y Selección**

Reducir el número de los factores hasta 8-10 seleccionando los factores más importantes.

## **4o. Paso: Neutralizar**

Como precondition para un diagnóstico sistémico de la empresa hay que "neutralizar" primero los factores seleccionados eliminando todas valorizaciones positivas o negativas. Ejemplos:

- "Ubicación favorable" à "Ubicación"
- "Competencia agresiva" à "Comportamiento de la competencia"
- "Personal motivado" à "Motivación del Personal"

## 5o. Paso: Matriz de Influencias

Con esta Matriz se valora la capacidad de influencia de cada factor sobre los demás. El primer panorama estático del sistema obtuvimos de la FODA ahora con la Matriz se hace dinámico, la foto se convierte en una película. Los factores de influencia ya "neutralizados" se registrarán en la Matriz. Cada factor corresponde a una letra (pueden utilizarse también números). La secuencia no es importante.

El moderador y los demás integrantes del grupo de trabajo se plantean siempre las mismas preguntas: ¿Existe una influencia directa del factor A en el factor B?

- Si la respuesta es "No", registre un "0" en el campo correspondiente.
- Si es "Sí", pase a la pregunta siguiente:

¿Es esta influencia más bien intensa, media o débil?

Registre 3, 2 o 1 en el campo correspondiente, respectivamente. En este caso la influencia de un factor en sí mismo no se investigará.

Para el análisis de la influencia partimos siempre del estado actual, no de una situación futura, deseada o imaginaria.

La pregunta de la influencia 'directa' es una cuestión que queda a criterio de cada uno, lo que en muchas situaciones no genera diferencias de opinión y en otras situaciones sí. Esto conduce a un proceso de debate en búsqueda de una valoración más acertada al modelo de sistema.

La moderación debe procurar que todos concuerden a través del debate a una valoración clara e inequívoca.

Después de completar los campos correspondientes de la Matriz de Influencia, añadiremos los números en la línea vertical y horizontal y obtendremos para cada factor lo siguiente:

La Suma activa (SA): Indica la intensidad de la influencia del factor en el sistema global en relación a los otros.

La Suma pasiva (SP): Indica la intensidad (relativa) que tienen los demás factores del sistema sobre el factor.

La última línea de cada factor contiene el producto de la suma activa y de la suma pasiva. Para el paso siguiente nos ayudará el dibujar la estructura de efectos.



<b>MATRIZ DE INFLUENCIA</b>							
Influencia en: de:	A	B	C	D	E	F	$\Sigma$ SA
A Motivación/personal	<b>X</b>	2	1	1	0	1	5
B Condición maquinaria	3	<b>X</b>	2	0	0	0	5
C Diseño/producto	2	0	<b>X</b>	0	0	1	3
D Contabilidad	1	2	1	<b>X</b>	0	0	4
E Precios productos Importados	1	0	2	0	<b>X</b>	2	5
F Comportamiento competencia	1	0	2	0	1	<b>X</b>	4
$\Sigma$ SP	8	4	8	1	1	4	<b>X</b>
SA X SP	40	20	24	4	5	16	

## 6o. Paso: Estructura de efectos

La Matriz de Influencia contiene ya informaciones significativas. Ahora si colocamos en forma visualizada esos datos nos resultará aún más visible la dinámica y la estructura del sistema. Generalmente, cuanto más compleja sea una relación, más necesario será visualizarla para que la comprendamos y podamos intercambiar ideas al respecto.

La Estructura de Efectos es una forma de representación que nos muestra principalmente el curso y la intensidad de las corrientes de efectos individuales.

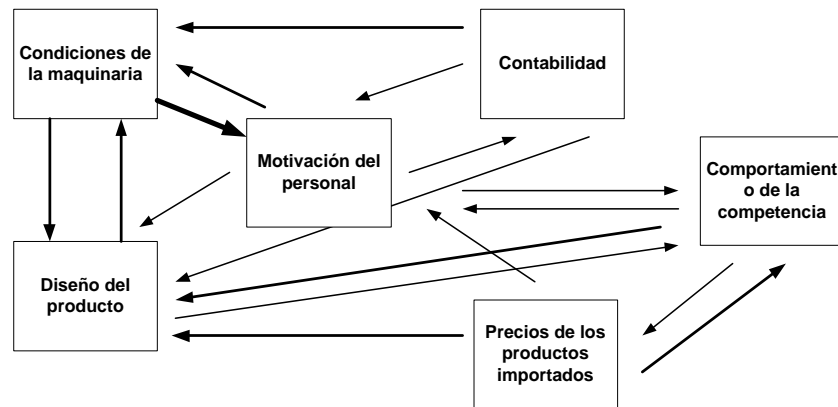
Seleccione el factor que muestre el mayor valor de SA y SP. Él reúne realmente el mayor número de corrientes de efectos entrantes y salientes, por lo que por motivos técnicos debería hallarse en el centro del dibujo.

En primer lugar registre a continuación - partiendo de este factor - todas las corrientes de efectos con intensidad "3" (utilizando flechas gruesas o un color determinado) en el dibujo. Con ello se llena. En ocasiones el dibujo. De todos modos deben registrarse todavía los efectos medios y débiles con flechas de un grosor proporcionado (o en otros colores). Por esto es aconsejable utilizar todo el espacio disponible para mantener la legibilidad de la red a construir.

El objetivo del ejercicio es mantener la visión general con toda su complejidad.

Con la ayuda de la estructura de efectos y señalando podemos aclarar cómo funciona el sistema: partiendo de un factor determinado seguimos la difusión de su efecto en el sistema. Para ello son útiles las reflexiones ¿Qué pasaría si nos dedicamos a tal factor? Con las que vamos desarrollando un escenario y así podemos mantener una exposición de una estrategia compleja ante un público asombrado.

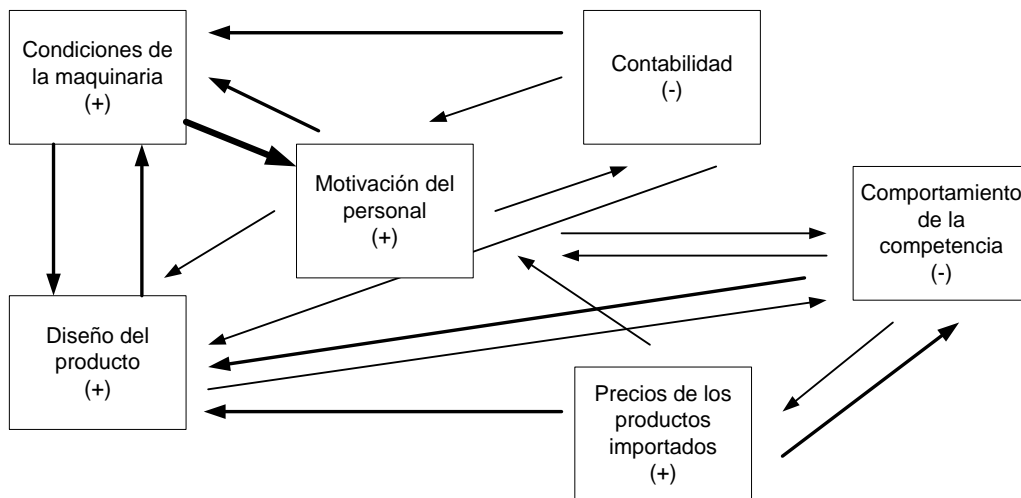
Atención: En el dibujo se deben registrar todos los factores del sistema, incluidos los que no muestran ni reciben ninguna flecha. Ello también constituye una información.



Estructura de efectos

Ahora haremos las primeras interpretaciones, expresándolo verbalmente: "Las condiciones de nuestras maquinas influyen sobre el diseño de nuestros productos y motivan o desmotivan nuestro personal"

Si (re-) introducimos la "calidad" actual de estos factores según el análisis FODA podríamos describir y explicar el estado actual de la empresa:



Estructura de efectos

"Los precios altos de los productos importados nos permitan elaborar también un diseño más fino (a precios competitivos) que nos ha obligado comprar nuevas máquinas. Estos dos componentes influyen positivamente sobre la motivación del personal. Comprariamos más máquinas modernas pero por la mala contabilidad no sabemos si podemos cubrir los costos operativos."

¡Evite el pensamiento mecánico! Tenga en cuenta que las flechas de los efectos pueden suponer un refuerzo positivo (cuanto más A, más B), refuerzo negativo

(cuanto más A, menos B) o relaciones más complejas (por ejemplo, un efecto exponencial, valores límites con un "vuelco" del efecto, etc.).

## **7o. Paso: Esquema axial**

Mientras que la estructura de efectos nos muestra cómo se desarrollan las influencias en el sistema y dónde se crean efectos directos e indirectos, el Esquema Axial nos proporciona otra información adicional: la intensidad relativa de la influencia de cada factor, en comparación con los otros factores y con el grado relativo de "sensibilidad" (Influenciabilidad) de ese factor incidido por parte del sistema.

La Suma Activa y la Suma Pasiva de cada factor de la Matriz de Influencia nos permiten crear un sistema de coordenadas en el que se asigna un lugar a cada factor. Se utiliza el eje X para la Suma Activa y el eje Y para la Suma Pasiva.

Ambos ejes tienen la misma medida determinando así sus cuadrantes respectivos. Según las Sumas Activa y Pasiva, posteriormente, se asignarán los números correspondientes a ambos ejes. En este esquema determinaremos la intensidad relativa de cada factor, por lo tanto, dispondremos la escala del modo siguiente:

La Suma Activa máxima de la Matriz de Influencia se registra en el lugar más externo del eje X. A partir de aquí, todas las demás graduaciones de la escala reciben asignados los valores numéricos correspondientes.

De forma análoga se procede con el eje y con la Suma Pasiva.

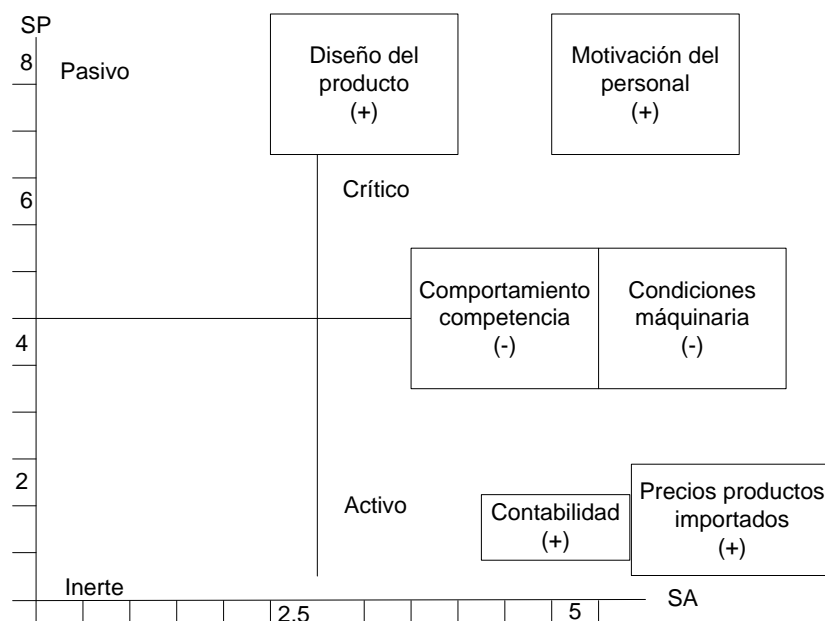
Seguidamente, registramos cada factor en el sistema de coordenadas. Señalizamos los factores con A, B, C ó - mejor aún - con su Término Clave correspondiente.

La cruz formada por los ejes crea una división en 4 cuadrantes que nos ayudan a dividir el conjunto de factores de forma aproximada, y en la cual éstos tienen influencia hacia otros factores y están influenciados por los demás.

Los cuadrantes son:

- Activo (influencia intensa, baja Influenciabilidad)
- Pasivo (baja influencia, alta Influenciabilidad)
- Crítico (influencia intensa, alta Influenciabilidad)
- Inerte (baja influencia, baja Influenciabilidad)

El resultado (según nuestro ejemplo) sería similar al siguiente:



Podemos ver que no se trata de un dibujo técnico en papel milimetrado. Se trata de una valoración aproximada que se le asigna a los factores. Los cuadrantes nos ayudan a dividir los factores en grupos según su intensidad relativa y su Influenciabilidad.

## 8o. Paso: Interpretación de los Cuadrantes

Los cuadrantes del esquema axial nos dan una orientación valiosa sobre las áreas donde el consultor (y su cliente) deberían invertir sus energías y recursos para lograr un efecto óptimo.

El cuadrante activo (abajo a la derecha):

¿Serán estos factores los apropiados para intervenciones y modificaciones? Al modificar estos factores, por ejemplo, en un proceso de consultoría empresarial se pueden alcanzar fuertes cambios en el sistema. Estos factores no son muy "sensibles". Frente a los otros factores del sistema, por eso el sistema solo tiene posibilidades limitadas para integrar estos factores. Un consultor externo muchas veces tiene mucho más acceso a estos factores por su posición fuerte y su experiencia profesional.

El cuadrante crítico (arriba a la derecha):

Las modificaciones pueden lograr una alta repercusión de efectos. Pero por retroacoplamiento también pueden darse efectos no deseados sobre la cantidad de factores del propio cuadrante y sobre otros factores. Se debe prestar especial atención antes de iniciar acciones de intervención en el sistema. En todos los casos hay que monitorear estos factores con mucha cuidado.

El cuadrante pasivo (arriba a la izquierda):

Aquí debe controlarse el comportamiento de los diferentes flujos. Intervenciones en factores de este cuadrante tardan mucho antes de repercutir sobre el sistema en general.

El cuadrante inerte abajo a la izquierda:

Factores poco influenciados, ejercen también poca influencia, simplemente son "simpáticos". Pero atención: es casi probable que ocurran efectos acumulados a largo plazo.

¿Es plausible el resultado hasta ahora interpretado? Si no lo es, verifique los pasos de trabajo precedentes y/o la Matriz de Influencia, la que nos permitirá volver a verificar cómo surgieron las Sumas Activas y Pasivas.

### **9o. Paso: Estrategia de consultoría**

En nuestro ejemplo sencillo parece muy claro que la consultoría debería concentrarse en el área de la contabilidad que está en malas condiciones y que tiene mucha "influencia sobre el sistema (efectos directos: condiciones de la maquinaria, motivación del personal, diseño del producto).

Hay que monitorear regularmente la motivación del personal y el diseño de los productos

Hay que mantener las máquinas en buenas condiciones (sistema de mantenimiento y reparación)

Es recomendable desarrollar una estrategia de largo plazo para hacer la empresa más independiente de los precios de importación y de la agresividad de la competencia (buscar nicho de mercado, convertirse también en una empresa agresiva, etc.)

### **10o. Paso: Evaluación**

El diagnóstico no solamente entrega una ayuda de decisión sobre el enfoque de la consultoría sino también una estructura para la evaluación de sus efectos.

En nuestro caso (construido) esperamos que una contabilidad mejorada " tenga efectos positivos y medibles sobre las condiciones de la maquinaria (influencia mediana), la motivación del personal y el diseño de los productos (efectos débiles); En la práctica sería recomendable concentrarse en los efectos medianos.

## Cuatro tipos de estrategias

**La estrategia FO.** Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

**La estrategia FA.** Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

**La estrategia DA.** Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

**La estrategia DO.** Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

## EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El Diagnóstico Estratégico es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégica y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y en relación con ello establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización.

Asimismo, si desde el inicio se conoce la posición estratégica de la organización se puede garantizar la pro-actividad necesaria para evitar las posibles sorpresas. El análisis se realiza con el objetivo de establecer fehacientemente la posición en que se encuentra la organización, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos que tendrá que enfrentar, lo cual facilita establecer la intensidad de los efectos de dichos impactos.

El diagnóstico estratégico tiene tres niveles:

- a) El diagnóstico del macro entorno o global,
- b) El del micro entorno o local y, finalmente,
- c) El diagnóstico interno de la organización.

El paso del diagnóstico es esencial por cuanto propicia el conocimiento de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades y para ello se ha estandarizado el empleo de las matrices de evaluación de factores internos y externos (matriz FODA), no obstante, las variables y procedimientos de estas matrices no son suficientes para definir una posición estratégica fiable. Por esta razón el diagnóstico estratégico no se limitará a la construcción y análisis de esta matriz.

Las fuerzas tanto del macro y micro entorno y los factores internos se manifiestan de manera diferente para las distintas organizaciones, es decir, lo que es una amenaza para una, para otra puede ser una oportunidad, de ahí que se define como primera variable la forma de manifestación de esa fuerza externa o factor interno, no importa si a priori usted piensa que es una amenaza o debilidad, luego se evalúa el impacto que tiene para la organización dicha forma de manifestación y luego la capacidad de respuesta para aprovechar o mitigar dicho impacto; sólo cuando se conocen estos tres elementos es cuando está en condiciones para determinar si se está en presencia de amenaza, oportunidad, fortaleza o debilidad.

Para lograr una mejor determinación de éstos factores se propone realizar el diagnóstico del macro, micro entorno e interno.

## **Nivel 1. Diagnóstico del macro entorno o global**

Todas las organizaciones pueden ser afectadas, en menor o mayor grado, por las fuerzas del macro entorno, es decir, las fuerzas político-legales, económicas, tecnológicas y sociales.

Siempre las empresas intentarán ocasionalmente influir en la legislación o cambios para fortalecer su posición estratégica o descubrir nuevas oportunidades.

Las fuerzas del macro entorno generalmente no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, el propósito de la dirección estratégica es facilitar a la organización actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo. Usted no puede evitar que llueva, pero sí puede llevar paraguas. Para lograr este propósito los líderes estratégicos deben identificar y analizar la forma de manifestación de estas fuerzas del macro entorno en relación con la empresa.

## **Análisis de las fuerzas del macro entorno**

Las fuerzas del macro entorno que deben ser sujeto de análisis son:

- Fuerzas político-legales
- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales

**Fuerzas político-legales.** Generalmente están dadas por tendencias de leyes, regulaciones, disposiciones gubernamentales, etc., ejemplo de ello es el conjunto de leyes y regulaciones del gobierno de Los Estados Unidos contra nuestro país.

**Fuerzas económicas.** Tienen un impacto significativo en las operaciones de una empresa.

Producto Interno Bruto. Se refiere al valor total anual de producción de bienes y servicios de una nación. Un crecimiento moderado sostenido del Producto Interno Bruto, generalmente, produce una economía saludable en la que los negocios encuentran una demanda creciente de sus producciones debido al crecimiento de los gastos de los consumidores, las oportunidades abundarán tanto para negocios ya establecidos, como para los nuevos; un decrecimiento del Producto Interno Bruto normalmente refleja la reducción de los gastos del consumidor y, por ende, baja la demanda de las producciones. Cuando el Producto Interno Bruto decrece en dos trimestres consecutivos, la economía nacional se considera en recesión. Durante esos periodos la competencia se incrementa dramáticamente, la rentabilidad sufre y los negocios pierden las tasas de crecimiento, aunque para algunas empresas estas situaciones ofrecen oportunidades.

Tasas de interés. Las tasas de interés de términos cortos o largos afectan significativamente la demanda de productos y/o servicios. Las tasas de interés de términos cortos, por ejemplo, son beneficiosas para los expendedores de créditos, mientras que para otros negocios los créditos a largo plazo son los beneficiosos. Los niveles de las tasas de interés afectan grandemente las decisiones estratégicas. Altas tasas normalmente desalientan los planes de negocios para la obtención de créditos con el fin de realizar transformaciones tecnológicas, mientras tanto las bajas tasas de interés son más contributivas para obtener capital de gastos en fusiones y adquisiciones, aunque algunas empresas y países enteros reciben fuertes amenazas de éstas.

Tasas de inflación. Altas tasas de inflación generalmente resultan restricciones para las empresas, las mismas estimulan la variación de los costos en los negocios. El aumento de las tasas de inflación restringirá los planes de crecimiento de negocios. Por supuesto, la inflación puede ofrecer oportunidades para algunas empresas, ejemplo, las compañías petroleras se



benefician durante periodos de inflación si los precios crecen más rápido que el costo de exploración.

Valor del dólar. Con el proceso de dolarización que ha tenido lugar en muchos países del mundo como consecuencia de la aplicación de la política neoliberal, evidentemente que se ha convertido en un factor clave del análisis de las fuerzas económicas del macro entorno. Cuando el valor del dólar crece respecto a las demás monedas las empresas tienen que enfrentar la amenaza de recibir menores ganancias que la planificada, ocurriendo lo contrario si el valor de la moneda nacional está por encima del dólar.

**Fuerzas sociales.** Las fuerzas sociales incluyen las tradiciones, valores, tendencias sociales, sicología del consumidor y las expectativas sociales que han perdurado durante décadas y hasta por siglos. Los valores se refieren los conceptos que la sociedad mantiene en alta estima, tanto éstos como las tendencias sociales pueden presentarse como amenazas, oportunidades o restricciones, por ejemplo, los cambios demográficos, las expectativas sociales, etc.

### **La obtención de Pronósticos**

El análisis debe hacerse tanto para el macro entorno actual como para el futuro. Para el análisis del macro entorno actual se valora lo que está sucediendo ahora y para el futuro, hay que acudir a los pronósticos y los escenarios.

Los pronósticos mantienen actualmente determinada vigencia. Los mismos pueden mostrar las principales tendencias y son útiles con cierta reserva. Sin embargo, aunque la dirección estratégica los utiliza, ésta no debe basarse sólo en los pronósticos, sino también en los escenarios futuros para hacer una prospectiva de lo que pudiera suceder en el futuro.

### **Técnicas Estadísticas para la Obtención de Pronósticos**

Entre las técnicas más comúnmente utilizadas para realizar pronósticos, encontramos:

Estas técnicas se basan en la existencia de patrones, en el estudio de los mismos, las transformaciones que sufren, y la influencia del ruido o perturbación causados por factores de naturaleza aleatoria (al azar).

Dentro de estas técnicas se utilizan dos enfoques.

**En el primero,** se obtiene el pronóstico basado en el razonamiento de que los datos de la serie de tiempo se pueden dividir o descomponer en componentes identificables que pueden presentarse o no en una determinada serie, estos componentes pueden ser la tendencia, la estacionalidad, la ciclicidad y la aleatoriedad de los datos. El pronóstico se realiza combinando la proyección de los componentes que se presentan dentro de la serie de tiempo.

**En el segundo**, el pronóstico se obtiene a partir del análisis estadístico de los datos que integran la serie de tiempo.

## **Conceptos Básicos de Pronósticos**

Los pronósticos son una de las herramientas fundamentales para la toma de decisiones dentro de las organizaciones tanto productivas como sin fines de lucro. Algunas de las áreas en donde se utilizan pronósticos en la industria son la planeación y control de inventarios, producción, finanzas, ventas, comercialización, entre muchas otras.

### **Objetivo de un Pronóstico**

Reducir la incertidumbre acerca de lo que puede acontecer en el futuro proporcionando información cercana a la realidad que permita tomar decisiones sobre los cursos de acción a tomar tanto en el presente como en el futuro.

### **Modelo Matemático de Pronóstico**

Es una expresión matemática que representa en forma simplificada el fenómeno por medio del cual se obtienen los valores idealizados que toma una variable aleatoria en un periodo de tiempo determinado.

### **Técnicas Subjetivas para la Obtención de Pronósticos**

Las técnicas subjetivas de pronóstico también conocidas como técnicas cualitativas se basan en la expresión de la opinión personal o juicio de uno o más expertos acerca de la situación en estudio, para determinar el pronóstico.

### **Técnicas Objetivas para la Obtención de Pronósticos**

Las técnicas objetivas mejor conocidas como técnicas cuantitativas de pronóstico se basan en el manejo de datos numéricos históricos para obtener un pronóstico preciso y se soportan en la suposición de que el comportamiento de los datos históricos permanece durante un periodo de extensión significativa en el futuro. Las técnicas cuantitativas con frecuencia se clasifican en técnicas estadísticas y técnicas determinísticas.

- **Técnicas Estadísticas para la Obtención de Pronósticos**

Estas técnicas se basan en la existencia de patrones, en el estudio de los mismos, las transformaciones que sufren, y la influencia del ruido o perturbación causado por factores de naturaleza aleatoria. Dentro de estas técnicas se utilizan dos enfoques:

**En el primero** se obtiene el pronóstico basado en el razonamiento de que los datos de la serie de tiempo se pueden dividir o descomponer en componentes

identificables que pueden presentarse o no en una determinada serie, estos componentes pueden ser la tendencia, la estacionalidad, la ciclicidad y la aleatoriedad de los datos. El pronóstico se realiza combinando la proyección de los componentes que se presentan dentro de la serie de tiempo.

**En el segundo** el pronóstico se obtiene a partir del análisis estadístico de los datos que integran la serie de tiempo.

- Técnicas Determinísticas o Causales para la Obtención de Pronósticos

Se basan en identificar y determinar cuáles son las relaciones existentes entre la variable dependiente de interés a pronosticar y las variables independientes que la determinan al ejercer su influencia sobre ella.

- Serie de Tiempo

Es una secuencia ordenada de los valores numéricos que toma una variable aleatoria específica, observados a intervalos temporales de igual magnitud a lo largo de un determinado periodo del tiempo.

- Serie de Tiempo Estadística

Es una secuencia ordenada de valores numéricos que toma una variable aleatoria observada a intervalos iguales a lo largo de un determinado periodo.

## **Nivel 2. Diagnóstico del micro entorno o local**

Aunque las fuerzas del macro entorno influyen en las operaciones de todas las empresas en general, un grupo más específico de fuerzas influyen directamente y afectan poderosamente la planeación estratégica de las actividades de la organización. Para el análisis del micro entorno de la empresa se empleará las cinco fuerzas que propone el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard (ver Ilustración).

1. Amenaza de productos o servicios sustitutos.
2. Poder de negociación de los clientes (compradores).
3. Amenaza de la entrada de nuevos competidores.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Rivalidad entre competidores existentes.



Estas fuerzas pueden ser más intensas en organizaciones donde el retorno de la inversión es lento y bajo. La clave de la competencia efectiva radica en encontrar una posición estratégica para la organización donde pueda influir sobre estas cinco fuerzas, y así aprovechar plenamente sus oportunidades y defenderse de sus amenazas, sobre todo cuando la posición interna tiene predominio de debilidades. Para formular adecuadamente las estrategias se requiere del conocimiento y análisis de estas cinco fuerzas por lo que es necesario el conocimiento de cada una.

1. **Amenaza de productos o servicios sustitutos.** Las firmas de un sector deben estar en competencia con otras firmas de otros sectores que fabrican productos sustitutos, los cuales son productos alternativos que satisfacen las necesidades similares de los clientes, pero difieren en características específicas. Los sustitutos ponen un tope a los precios que las firmas pueden custodiar.
2. **Poder de negociación de los compradores.** Los compradores de las producciones de un sector pueden bajar las ganancias de ese sector, mediante la negociación por alta calidad o más servicios poniendo una empresa frente a las otras. Los compradores son poderosos ante las siguientes circunstancias.

Los compradores están concentrados en la compra de grandes volúmenes en relación con el total de las ventas del sector. Si un grupo de compradores adquiere una proporción sustancial de las ventas de un sector, entonces estos esgrimirán un poder considerable sobre los precios.

Los productos que los clientes adquieren representan un porcentaje significativo de los costos de los compradores. Si los productos representan una porción grande de los costos de los compradores, entonces el precio es un asunto

importante para los compradores, por consiguiente, estos comprarán a un precio favorable y harán compras selectivas.

Los productos que los clientes compran son estándar o indiferenciados, en tales casos, los compradores son propensos a poner un vendedor contra los demás.

Los compradores enfrentan costos alternativos. Los costos alternativos atan a los compradores a un vendedor.

Los compradores obtienen bajas ganancias. Las ganancias bajas ejercen presión sobre los compradores para bajar los costos de compra.

Los compradores pueden entrar en una integración hacia atrás(se convierten en sus propios suministradores).

Los productos del sector no son importantes para la calidad de los productos o servicios de los compradores. Cuando la calidad de los productos de los compradores son grandemente afectados por los insumos que compran o adquieren, los compradores son menos propensos a tener poder sobre los abastecedores.

Los compradores tienen toda la información. Entre más información tienen los compradores sobre la demanda, los precios actuales del mercado y los costos de los abastecedores, mayor es su poder de compra.

3. **Amenazas de entrada de nuevos competidores.** Cuando un nuevo competidor entra en un mercado su capacidad productiva se expande. Aunque el mercado está creciendo rápidamente una nueva entrada intensifica la lucha por la cuota de mercado; por esa razón, ofrecer bajos precios y elevar la rentabilidad de la empresa es un gran reto. La probabilidad que nuevas firmas entren a un mercado reposa en dos factores esenciales; las barreras de entrada y los esperados contragolpes de los competidores.

- a) Barreras de entrada. Altas barreras y claras expectativas de contragolpe reducen la amenaza de entrada de nuevas empresas en el mercado. A continuación mencionamos algunas barreras que constituyen obstáculos para entrar en un mercado.

**Economía de escala.** Se refiere a la reducción del costo por unidad de un producto o servicio (o una operación, una función para producir un producto o servicio) que ocurre con el crecimiento del volumen absoluto de producción en un periodo de tiempo dado. Considerables economías de escala impiden nuevas entradas forzando a producir a gran escala, bajo el riesgo de una fuerte reacción de los competidores, o producir a escalas pequeñas con sus consecuentes desventajas del crecimiento de los costos.

**Diferenciación de los productos.** Cuando una firma está establecida en un mercado, generalmente, disfruta de fuertes marcas logrando la identificación y lealtad de los clientes, basadas en las diferencias de sus productos, por lo que los nuevos entrantes deben emplear grandes sumas de dinero y tiempo para sobrepasar esa barrera.

**Demanda de capital.** La necesidad de invertir amplios capitales financieros para competir es una tercera barrera de entrada ya que se necesitan grandes sumas de dinero para producir los bienes o servicios, I + D, publicidad, créditos e inventarios para poder entrar en un mercado.

**Costos alternativos.** Se refiere a los costos en que incurren los clientes si los mismos alternan sus compras de una firma a otra. El cambio de un abastecedor establecido a uno nuevo implica que el comprador deberá entrenar a los empleados, adquirir equipamiento auxiliar y la necesidad de obtener ayuda tecnológica, por ello muchos clientes son renuentes a alternar, a menos que el nuevo abastecedor ofrezca ventajas relacionadas con el costo.

**Acceso a los canales de distribución.** Para entrar en los canales de distribución ya establecidos empleados por firmas posesionadas, una nueva firma debe seducir a los distribuidores aprovechando las caídas de precios, promoción cooperativa o promoción de ventas. Cada una de estas acciones, por supuesto, reduce las ganancias. Los competidores existentes siempre tienen un canal de distribución basado en una larga estancia o hasta exclusivo, lo cual quiere decir que un nuevo entrante debe crear un nuevo canal de distribución para sí.

**Desventajas de los costos independientemente de la escala.** Firms establecidas deben poseer ventajas de costos que no pueden ser superadas por nuevos entrantes, independientemente del tamaño de su economía de escala. Estas ventajas incluyen el derecho a la propiedad de la tecnología del producto, la ubicación geográfica y la curva de aprendizaje o experiencia.

**Política gubernamental.** Los gobiernos pueden controlar la entrada a ciertos sectores con requerimientos de licencia u otras regulaciones.

- b) Expectativas de contragolpe. La nueva entrada también puede ser frenada si la expectativa de la nueva firma entrante impulsa a los competidores a responder enérgicamente. Estas expectativas son razonables si el sector tiene una historia de contragolpes vigorosos a nuevos entrantes o si el crecimiento del mercado es lento. Contragolpes pueden esperarse si las firmas establecidas son comprometidas por el sector y han fijado valores especializados que no son transferibles a otros sectores, o si la firma tiene suficiente liquidez o capacidad de producción para satisfacer las necesidades de los clientes en el futuro.

4. **Poder de negociación de los proveedores.** Los abastecedores pueden reducir las ganancias de una empresa, impidiéndole recobrar los incrementos de los costos al mantenerse estables los precios. Las condiciones que hacen a los abastecedores poderosos son:

Si el sector de suministro es dominado por pocas empresas y está más concentrado que la industria a la que vende sus productos. Vender a compradores fragmentados significa que los abastecedores concentrados serán capaces de ejercer un control considerable sobre los precios, la calidad y los términos de venta.

Cuando no existen productos sustitutos. Si los compradores no tienen fuentes alternativas de abastecimiento son débiles en relación con los abastecedores existentes.

El que compra no es un cliente importante de los abastecedores. Si una empresa en particular no representa un porcentaje significativo de las ventas del abastecedor, entonces el abastecedor posee un poder considerable. Si la industria es un cliente importante el capital del abastecedor estará estrechamente relacionado con esa industria, lo que hará que el abastecedor ofrezca precios razonables, asesoramiento en áreas importantes como I+D, etc.

Cuando los productos del abastecedor son insumos importantes para el negocio del comprador. Si el producto es un elemento clave en la diferenciación, la calidad, etc., el abastecedor posee gran poder.

Cuando los productos del abastecedor son diferenciados o se han erigido sobre los costos alternativos. Los productos diferenciados o costos alternativos reducen la habilidad al comprador de enfrentar un abastecedor con otros.

Los abastecedores enfrentan amenazas o están integrados hacia delante. (se pueden convertir en sus propios clientes). Si el abastecedor tiene la habilidad y recursos para realizar su propia producción, canales de distribución y comercializar sus salidas obtendrán un poder considerable sobre los compradores.

5. **Intensidad en la rivalidad de competidores existentes en el sector.** La entrada puede ser frenada cuando una o más de las firmas de un sector ve la oportunidad de mejorar su posición o incrementarla o siente presiones de competencia de otros. Se manifiesta en forma de recortes de precios, batallas de promoción, introducción de nuevos productos o modificación de éstos, incremento o mejora del servicio al cliente o garantías de éste. La intensidad de los competidores depende de un número de factores interactivos.

Numerosos competidores iguales o balanceados. Un factor es el número de compañías en el sector y cuan balanceadas estén en términos de tamaño y poder. En sectores que son dominados por una o pocas firmas, la intensidad de

la competencia es menor pues la firma dominante siempre actúa como líder de precios, pero el sector que contiene pocas firmas y son equivalentes en tamaño y poder es más propenso a una alta competencia ya que cada firma luchará por el dominio, la competencia es además probable a ser intensa en sectores con gran número de firmas, siempre que algunas de esas firmas cree que puede hacer movidas sin ser notadas por los competidores.

Crecimiento lento del mercado. Las firmas en un mercado que crece lentamente son más propensas a enfrentar una elevada competencia que las firmas ubicadas en un sector de rápido crecimiento. En el sector de crecimiento lento el incremento de la cuota de mercado de una firma depende de que se lo arrebate a otra.

Costos fijos o de almacenaje elevados. Compañías con costos fijos altos están bajo la presión para operar en los niveles cercanos a la capacidad para esparcir los costos fijos totales sobre más unidades de producción. Esta presión, a menudo, conduce a los recortes de precios, por esa razón, se intensifica la competición. Esto es válido también para firmas que tienen altos costos de almacenaje ya que las ganancias tienden a ser bajas.

Ausencia de diferenciación o costos alternos. Cuando los productos son diferenciados la competencia es menos intensa porque los compradores tienen preferencias y lealtad a vendedores particulares. Los costos alternos tienen el mismo efecto, pero cuando los productos o servicios son menos diferenciados las decisiones de compras son tomadas en consideración en relación con el precio y el servicio, resultando mayor la competencia.

Capacidad de crecimiento en grandes proporciones. Si las economías de escala estipulan que la capacidad de producción debe ser añadida sólo en grandes incrementos, entonces las adiciones de capacidad guiará a la compañía a la sobrecapacidad en el sector y, por ende, trae consigo caídas de precios.

Diversos competidores. Compañías que son diversas a su origen, cultura y estrategias siempre tendrán diferentes metas y estrategias para competir. Esas diferencias significan que los competidores tendrán dificultades para ponerse de acuerdo en las reglas del juego. Compañías con competidores foráneos son particularmente competitivas.

Altos riesgos estratégicos. La rivalidad será volátil, si las firmas tienen altos riesgos en alcanzar el éxito en un mercado particular.

Altas barreras de salida. Las barreras de salidas pueden ser económicas, estratégicas o factores emocionales que mantienen a las compañías en un sector, aunque estas tengan un retorno lento de su inversión o, incluso, pérdidas. Ejemplos de barreras de salidas son los valores fijados que no tienen usos alternativos, acuerdos de trabajo, cooperaciones estratégicas entre Unidades estratégicas de actividades de una misma compañía, lo cual impide la



salida por orgullo o por presiones para reducir efectos económicos adversos en una región geográfica.

Como se puede apreciar, en un extremo una empresa puede operar con ganancias en un sector con altas barreras de entrada, baja intensidad de competencia, entre un grupo de firmas, donde no existen productos sustitutos, compradores débiles y abastecedores endeble. Por otro lado, una empresa haciendo negocios con bajas barreras de entrada, competencia intensa, varios productos sustitutos y poderosos compradores o bajo una fuerte presión puede también alcanzar una ganancia adecuada. La clave, por supuesto, está en el estudio, análisis y comprensión del sector para establecer la posición estratégica y en consecuencia trazar las estrategias adecuadas para sacar el máximo de provecho de las oportunidades, reducir los impactos de las amenazas y atenuar las debilidades que permita mantener las ventajas competitivas.

### **Nivel 3. El diagnóstico interno de la organización**

El fin del diagnóstico interno es conocer las fuerzas y debilidades de los cuatro recursos fundamentales de la empresa:

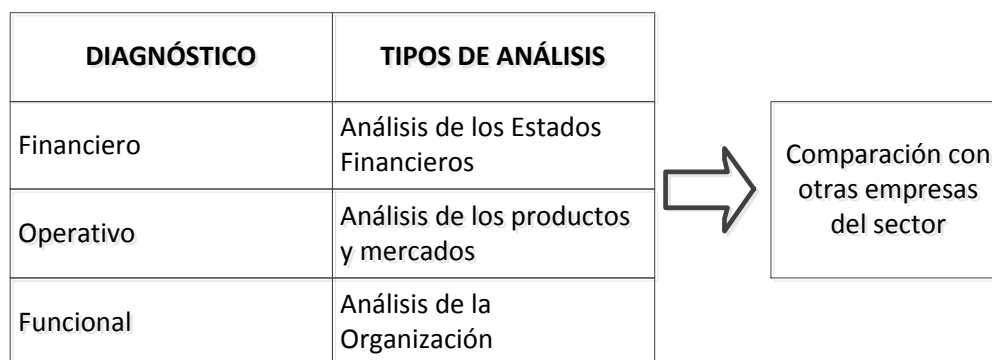
- Humanos,
- Técnicos,
- Comerciales y
- Financieros

Algunos autores recomiendan que el diagnóstico Interno se impone antes de pasar al externo, pero, pueden hacerse simultáneamente o después del externo, por lo menos en la mayoría de empresas.

Esto comprende identificar el ámbito de actuación de la empresa, su configuración estructural y jurídica, así como el conjunto de componentes tangibles e intangibles de los que se dispone. En esta actividad nos enfocaremos a responder las siguientes preguntas:

<b>PREGUNTAS</b>	<b>IDEAS</b>
¿Qué se produce?	Productos, servicios, atención a las necesidades
¿Cómo se produce?	Calidad, coste, productividad, precio,
¿Para quién se produce?	Mercado de Cliente/Usuarios, responsabilidad
¿Con qué se produce?	Personas, tecnología, recursos físicos, recursos de

Son definidos tres campos del diagnóstico interno:



#### a) Diagnóstico financiero

Cuenta para su preparación con los datos que proporcionan el Balance de Situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, no solo de la empresa, sino de otras empresas del sector y del grupo estratégico.

#### b) Diagnóstico operativo

Se apoya en los datos que facilita la contabilidad de costes de la empresa. Los distintos productos o actividades son estudiados por los directivos para hacer evaluar su importancia y crecimiento.

#### c) Diagnóstico funcional

Sirve para conocer la evolución de las distintas Unidades Estructurales de la empresa.

Se estudian, por ejemplo, las inversiones y resultados en I+D, la política de stocks, edad media de los equipos, pirámide de edades y funciones del personal, gastos financieros, endeudamiento, política de imagen, publicidad, red de distribución, etc.

Los diagnósticos suelen completarse con estudios sobre listas ya preparadas que contienen las variables a examinar.

Ejemplo: **lista para el diagnóstico**

Gestión y Organización	Mercadotecnia	Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de la gestión</li> <li>• Calidad de los ejecutivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales de distribución</li> <li>• Cuota de mercado</li> <li>• Eficiencia de la publicidad</li> <li>• Satisfacción del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad y educación</li> <li>• Situación de los sindicatos</li> <li>• Rotación,</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>•Grado de centralización</li> <li>•Organigramas</li> <li>•Sistemas de planificación, organización y control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Calidad del producto</li> <li>•Fama del servicio</li> <li>•Rotación de los vendedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>absentismo</li> <li>•Satisfacción del trabajo</li> <li>•Quejas</li> </ul>
Finanzas	Producción	Investigación y Desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Margen de beneficios</li> <li>•Ratio de endeudamiento</li> <li>•Ratio de stocks</li> <li>•Retorno sobre la inversión</li> <li>•Clasificación de créditos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Situación de la planta</li> <li>•Antigüedad de la maquinaria</li> <li>•Sistema de compras</li> <li>•Control de calidad</li> <li>•Productividad/eficiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Investigación aplicada básica</li> <li>•Capacidad de los laboratorios</li> <li>•Programas de investigación</li> <li>•Innovación de nuevos productos</li> <li>•Innovaciones de tecnología</li> </ul>

Los diagnósticos anteriores, al compararlos con los de otras empresas del sector, son útiles para tener una idea inicial, de los puntos fuertes y débiles de la firma. Si no se diera una base de comparación con otras empresas, el diagnóstico perdería una gran parte de sus ventajas.

Estos temas son abordados en los siguientes apartados:

### ➤ Estructura económica

#### **Sector industrial o rama de actividad**

Conformado por el grupo de empresas que realizan la misma actividad económica. Mientras que “la rama de la actividad” integra a las unidades económicas o grupo de empresas que fabrican el mismo producto o servicio que sustitutos cercanos.

#### **Campo de actividad**

Se determina con la matriz que conjuga productos o servicios tradicionales o nuevos, y los mercados a los que se orientan a fin de enunciar estrategias posibles:

Productos/servicios Mercados	Tradicionales/antiguos	Nuevos
	Tradicionales/antiguos	Nuevos
Tradicionales/antiguos	X	X
Nuevos	X	X

DEUTZ<sup>16</sup>, Fabricante del Sector Metal-Mecánica

Productos/servicios Mercados	Tradicionales/antiguos	Nuevos
	Tradicionales/antiguos	Nuevos
Tradicionales/antiguos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensidad Usuarios</li> <li>• Penetración Demanda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas Demandas</li> <li>• Nuevas Aplicaciones</li> </ul>
Nuevos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos servicios sustitutivos</li> <li>• Modificación de las características de los servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconvención de las prestaciones</li> </ul>

Campo de actividad de DEUTZ

## Localización y centros

Las decisiones de localización son cruciales, tanto para las localizaciones nuevas como para las existentes, ya que comprometen a la organización con **altos costos por largos períodos de tiempo**. Ningún procedimiento de localización puede asegurar que se ha escogido el lugar óptimo. Evitar una localización desventajosa (o desastrosa) es quizás más importante que encontrar el *sitio ideal*.

Las decisiones de localización intentan responder a la pregunta sobre **dónde deben estar ubicadas las instalaciones**. Estas decisiones forman parte de la estrategia de la empresa y son vitales para el logro de los objetivos de la misma.

Los estudios y decisiones de localización son muy importantes; son infrecuentes, sobre todo en la industria (en los servicios son más frecuentes); significan la inmovilización de mucho capital a largo plazo, y son decisiones que afectan la capacidad competitiva de toda la empresa, y a todas sus áreas.

<sup>16</sup> Empresa alemana fabricante de motores y maquinaria agrícola

En cuanto a los centros propiamente dichos se trata de la colocación física ordenada de los medios industriales, tales como maquinaria, equipo, trabajadores, espacios requeridos para el movimiento de materiales y su almacenaje y además el espacio necesario para la mano de obra indirecta, servicios auxiliares y los beneficios correspondientes.

Los objetivos de una distribución de planta bien planeada e instalada serán:

- Reducir los costos de fabricación como resultado de estas mejoras.
- Reducción del riesgo para la salud e incremento de seguridad de los trabajadores.
- Mejorar la moral y satisfacción del trabajador.
- Incrementar la producción. Disminuir los retrasos en la producción.
- Optimizar la utilización del espacio para distintas áreas. Reducir el manejo de materiales y, por el contrario, maximizar la utilización de la maquinaria, mano de obra y servicios.
- Reducir el material en proceso.
- Lograr una supervisión más fácil y efectiva a fin de disminuir el congestionamiento de materiales.
- Reducir el riesgo del material y aumentar su calidad y encontrar mayor facilidad de ajuste a los cambios requeridos.

### **Dimensión y tamaño**

Al hablar de la dimensión y tamaño de la empresa se nos presenta como primer problema el de definir lo que entendemos por dimensión y tamaño de la empresa misma.

Para algunos autores la dimensión y el tamaño de la empresa no viene determinada por el tamaño de sus instalaciones técnicas de producción en un momento de tiempo dado, sino por la capacidad de producción de éstas, siendo tal capacidad la tasa máxima de producción en condiciones normales. Lo que se plantea es como medir el tamaño de la empresa puesto que hay diferentes criterios: Número de trabajadores, cuantía de capital, volumen de producción, cifra de ventas y valor añadido.

La realidad es que el tamaño de la empresa se manifiesta en los distintos aspectos de la misma y estas manifestaciones no tienen por qué ser coincidentes entre sí. Así por ejemplo, una empresa puede ser muy grande en cuanto a su volumen de ventas y muy pequeña en cuanto al capital que emplea, o muy grande en cuanto al volumen de producción empleado, y muy pequeña en cuanto al valor añadido que crea.

## **Personalidad jurídica**

Actualmente tienen una especial importancia el actuar de las empresas, entendiéndolas como entes capacitados no solo para crear puestos de trabajo, sino que la capacidad de la empresa va más allá: adjudicar contratos, participar en compraventas, venta de acciones.

Así, es necesario comprender que la empresa es una persona, dotada con personalidad propia y suficiente capacidad para realizar aquellos actos que realiza. La empresa posee, por tanto, personalidad jurídica que le capacita para ejercer las actividades propias de una empresa.

Se entiende como capacidad jurídica la simple adquisición de personalidad que le posibilita a la empresa actuar en nombre propio y por sí misma. Dicha personalidad jurídica la adquiere la empresa desde el mismo instante en que hubieren quedado válidamente constituidas conforme a la norma legal correspondiente.

## **Estructura organizativa**

La estructura como “conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”. Es la herramienta o instrumento a través del cual las organizaciones alcanzan sus objetivos. La estructura:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están a cambios constantes (expansión, contracción nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Es un medio a través del cual se establece la mayor manera de lograr los objetivos de un grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicación de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

## **Importancia que se persiguen con la estructura organizacional**

Con la estructura se busca:

- Mejorar el rendimiento o productividad de los recursos (capital, personal, material) con un mínimo de y como una máximo de para las personas involucradas.
- Delegan a través de la estructura organizacional, autoridad para que se establezcan responsabilidades.

- Realizan procesos de comunicación, coordinación, control, etc., para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y objetivos de la organización.
- Concebir por medio de estas que se logre una acción efectiva y eficiente.
- Establecer niveles jerárquicos que representen autoridad y a la cual hay que obedecer.
- indicar el tipo de trabajo que debe realizarse, así como los fines y objetivos finales de la empresa.

### **Ciclo de vida de la empresa**

Toda organización a lo largo de sus años de existencia crece y evoluciona pasando a través de distintos estadios de desarrollo. Cada uno de ellos se asocia a unos problemas de dirección y a unas características estructurales únicas.

El negocio pasa por cinco etapas que se pueden resumir en el "ciclo de vida de una empresa".

- a) **Inicio:** aquí la mente de un empresario está pensando cuánto y dónde buscará el capital de inicio. No deja de lado los planes para organizar, desarrollar y trabajar el modelo de generación de ingresos.

Se decide el tipo de formación legal para el negocio y se preparan los estados financieros. En este período el negocio comienza con una producción simple, poca inversión de capital físico e intelectual.

Aunque se generan ventas y el negocio camina, generalmente las ventas son menores que los costos incurridos, haciendo que el negocio opere en rojo por un tiempo.

- b) **Desarrollo:** este período incluye el progreso que comienza con la idea y termina mostrando el potencial del producto o servicio.

Sabemos que primero se genera una idea. Esa idea es un potencial de negocio, pero no el negocio en sí. Sea un producto o servicio, este pasa por un proceso de prueba durante esta etapa.

Es muy común, en este período recibir la opinión de allegados (familiares, amigos, otros empresarios, profesores, etc.) para estudiar si la idea tiene potencial. Esa retroalimentación entre comentarios, críticas y opiniones hace que se pula el prototipo. Cuando está listo, entra en el proceso de prueba.

- c) **Crecimiento rápido:** aquí hay dos objetivos principales: 1) el negocio tiene que llegar al punto de equilibrio (break-even); 2) el incremento en las ventas debe ser más rápido que los costos.

Sobre el primer punto, las ventas tienen que cubrir tanto los costos variables como los fijos. En el segundo caso, tanto el incremento de venta como la participación en el mercado se combinan para mostrar un futuro lucrativo.

- d) **Madurez:** sigue existiendo crecimiento tanto en ventas como en ganancias, pero a un porcentaje menor. Aquí tiene que decidir si seguir con la aventura o salirte.

Esto presenta al empresario con la opción de liquidar la compañía, unirse a otra (o ser adquirida por otra), irse pública o disfrutar del flujo de efectivo.

Como en la vida, muchos eventos pueden pasar durante el ciclo de vida de un negocio. Algunos negocios no llegan a ver la luz y otros terminan el ciclo por "muerte natural".

- e) **Supervivencia:** aquí las ganancias siguen en negativo, pero se logra cubrir parte de los gastos. La diferencia se cubre pidiendo prestado y/o permitiendo que otros participen en el negocio.

Esta fase es crítica porque el negocio puede perecer si no se encuentra dinero para sostener la operación y pasar a la siguiente fase.

### **Cartera de productos y servicios**

La cartera de productos y servicios que ofrece una empresa es una de las principales características que la posiciona en el mercado. Más hoy, en un mercado globalizado en el que la caída del consumo ha situado a la demanda en clara superioridad con respecto a la oferta.

Con este escenario de fondo, es obvio que la supervivencia de las empresas pasa, entre otras cosas, por orientar toda su actividad hacia el mercado para lograr ocupar el lugar que desean y hacerse ver entre la gran marea de competidores de las rodea. Y para conseguirlo, un pilar básico para fundamentar esa orientación al mercado es a través de la innovación de productos y servicios.

No obstante, en muchas ocasiones, el proceso de innovación de productos y servicios se ve altamente influido por agentes externos a él que, debido a que persiguen objetivos distintos, provoca que no se cumplan los del proceso y que éste no resulte un éxito. ¿Cómo evitar esto y conseguir que los procesos de innovación de producto sean un éxito y estén orientados al mercado? La respuesta se resume en una palabra: planificación.

#### **➤ Cadena de valor**

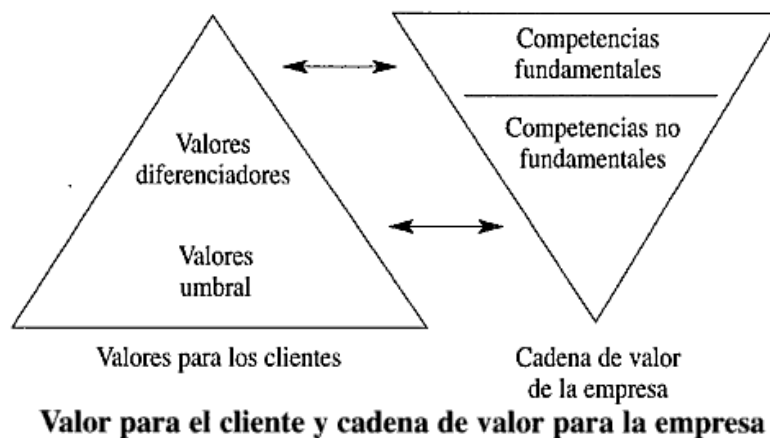
Es un instrumento metodológico de gran utilidad para conocer la partición de actividades separables (primarias y de apoyo) y conocer su contribución a los objetivos. La perspectiva de la "cadena de valor" localiza los costes en las



actividades primarias y de apoyo por ser estas fuentes generadoras de ventaja competitiva.

El análisis de la “cadena de valor” es un instrumento que permite conocer la manera en que las actividades de una organización apuntalan su ventaja competitiva, porque identifica las sucesivas e interdependientes fuentes de valor añadido.

La cadena de valor permite la identificación de cómo cada una de las funciones impulsa el valor y la determinación de si la empresa tiene las capacidades necesarias para satisfacer las demandas competitivas que imperan en el mercado. Ahora bien, la necesaria orientación hacia los clientes o usuarios obliga a que tenga que invertirse la secuencia tradicional de las actividades.



### ➤ Recursos, capacidades y competencias

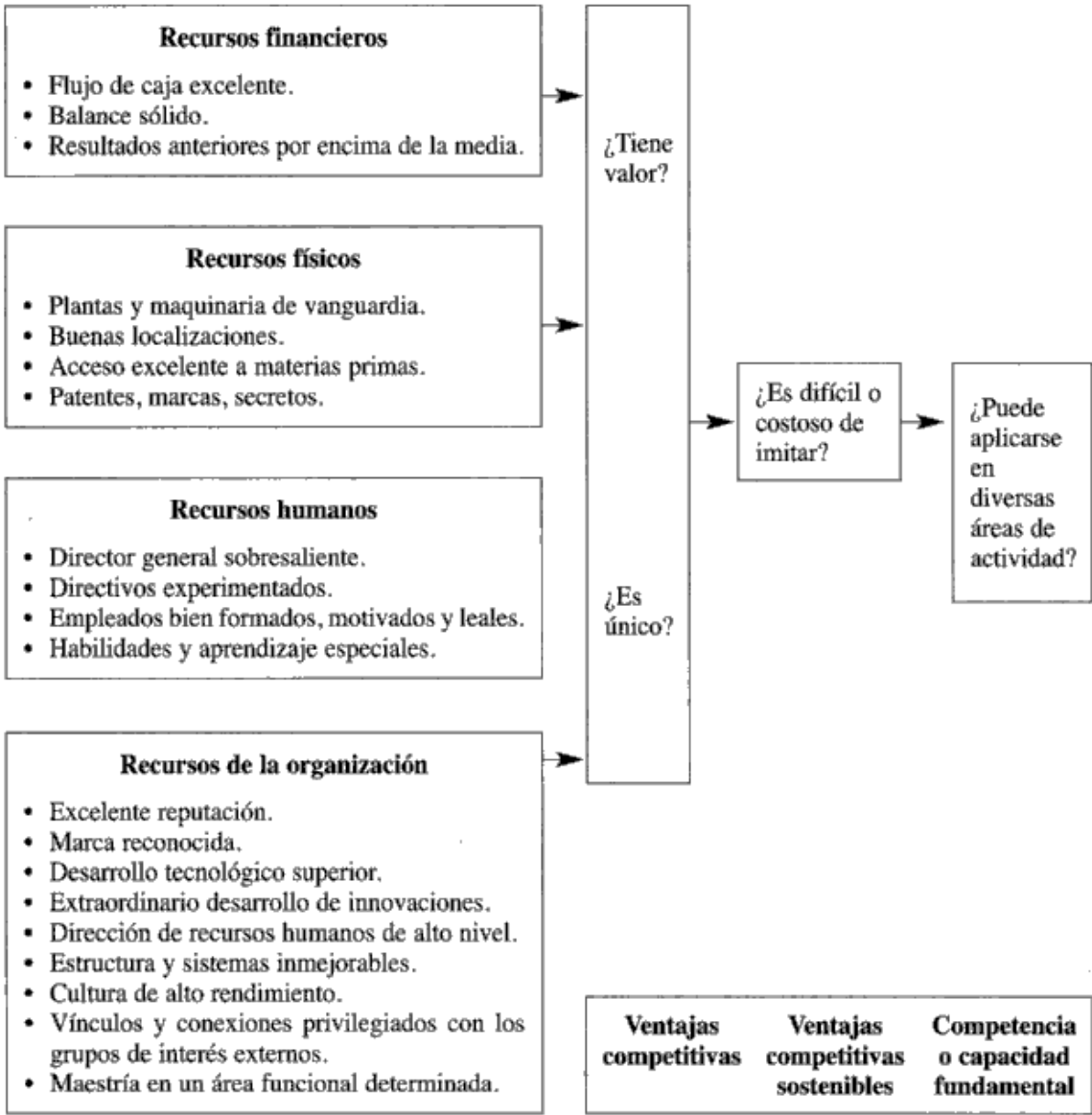
Los **recursos** son los inputs del proceso de generación de la empresa. Su análisis trata de valorar su fuerza inherente en cuanto a su naturaleza y cuantía.

Como se muestra en el gráfico anterior, los recursos son puntos fuertes que proporcionan ventajas competitivas a la empresa.

La manera en la que la empresa despliega sus recursos de forma combinada a lo largo del tiempo mediante interacciones simples o complejas promueve lo que se denominan **capacidades**.

Con el paso del tiempo las empresas manifiestan **competencias** por el aprendizaje colectivo que tiene lugar en las mismas. A partir de los recursos, las tecnologías y técnicas, y los conocimientos individuales y colectivos, se promueve el saber hacer que distancie de los competidores.

## Recursos de una organización (Harrison y St. John, 2002)



### ➤ Estilo de dirección

La manera en que se desarrolla el proceso de dirigir así como el dominio de una habilidad u otra en el curso del mismo es lo que ha dado lugar a los diferentes estilos de dirección. En los sistemas empresariales, con independencias de su titularidad, se desarrollan los siguientes:

**Burocrático**, predominio del status, comunicaciones verticales, decisiones tomadas por el líder funcional, reducida interacción.

**Orgánico**, orientado a las tareas, consenso a nivel de grupo sobre las decisiones, participación, satisfacción compartida.

**Autocrático**, orientado al poder y la política, rechazo de las decisiones del grupo, insatisfacción

**Anárquico**, orientado a las personas, dominio de las individualidades, reducida interacción/participación, satisfacción individual variable.

### ➤ Fortalezas y Debilidades

El diagnóstico interno de la empresa que facilita el recorrido por los temas anteriores y la utilización de técnicas complementarias en su evaluación (como el ciclo de vida de los productos o servicios y en BENCHMARKING), pone de relieve las disponibilidades y las carencias. Así ya se está en condiciones de utilizar la matriz FODA.

Ejemplos de puntos fuertes y débiles de una empresa	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Competencias distintivas	Estrategia vacilante
Recursos financieros	Posición deteriorada
Calidad del producto/servicio	Equipos obsoletos
Liderazgo en el mercado	Baja rentabilidad
Economías de escala	Falta de talentos
Aislamiento de las presiones	Problemas operativos
Tecnología avanzada	Presión de la competencia
Ventajas en costes	Oferta reducida
Innovación del producto/servicio	Mala imagen en el mercado
Administración adecuada	Mala calidad de producto/servicio

Considere áreas como las siguientes:

- Análisis de recursos. Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

- Análisis de actividades. Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- Análisis de riesgos. Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- Análisis de portafolio. La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

- Fortalezas organizacionales comunes. Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.
- Fortalezas distintivas. Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:
  - Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
  - Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).
- Fortalezas de imitación de las fortalezas distintivas. Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica. La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia. Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras empresas competidoras si lo están haciendo.

## ➤ Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

- Análisis del entorno. Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- Grupos de interés. Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- \*El entorno visto en forma más amplia. Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Pregúntese:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

# LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

**La formulación de la(s) estrategia(s)** consiste en desarrollar una respuesta amplia a las preguntas de cómo la empresa va a competir, cómo va a crecer, por qué los clientes le deben comprar, y cómo atraer y retener a sus colaboradores para, a partir de allí, definir cuáles deben ser los objetivos y medios necesarios para alcanzar la visión. La guía más amplia para este proceso está en términos de utilizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

Una vez definidos los objetivos estratégicos anuales por parte de la alta gerencia, éstos deben ser desplegados a toda la organización para que en cada departamento o sección se definan las acciones específicas con que cada uno contribuirá al logro de esos objetivos. Esto se logra mediante la aplicación del despliegue de objetivos.

Finalmente se consolidan todas las acciones en los documentos conocidos como Plan estratégico y Plan Operativo para los cuales se elaboran los respectivos presupuestos.

## Elaboración de los Planes y Proyectos

Definidas las metas y los temas estratégicos, se deben determinar, por otro lado, los planes operativos que aseguren su incorporación en el funcionamiento rutinario de la Empresa. Para cada plan el equipo a cargo de su desarrollo debe inicialmente establecer lo siguiente:

- ¿Cuál es el trabajo que tenemos que ejecutar? (Resultado concreto y medible)
- ¿Cuánto tiempo tenemos para ejecutarlo? (Tiempo y fecha límite)
- ¿Cuáles son todas las actividades que tenemos que ejecutar para llevar a cabo el trabajo o alcanzar el objetivo? (Lista de actividades sin preocuparse por el orden en que debe ir cada actividad)
- ¿Qué actividad debemos ejecutar primero? (Hacer una cadena de actividades)
- ¿Cuánto tiempo máximo tomará cada actividad? (Hacer un cronograma de actividades)
- ¿Quién va a ejecutar cada actividad? (Asignación de funciones)
- ¿Cuándo y cómo vamos a saber que las cosas se están haciendo dentro de lo esperado? (Revisión y reajuste)

En el resto del proceso de planeación se deben tener en cuenta que por lo general las personas y los grupos no tienen la suficiente paciencia para definir todo lo que deben hacer antes de alcanzar el resultado final. Elaborar una lista de actividades es una tarea que genera ansiedad en una persona. Pero hay que hacerlo.

El proceso de elaboración de esta lista tiene algunos requisitos que son necesarios para que sea efectiva.

- No se preocupe por el orden. La preocupación inicial consiste en identificar todas las actividades que se deben llevar a cabo y escribirlas.
- Tenga en cuenta las ideas de todos los miembros del grupo. En la elaboración de la lista de actividades escuche todas las sugerencias y escríbalas en un papelógrafo sin comentar su importancia o su orden.
- Preocúpese por establecer el orden de las actividades, pero no pretenda armar todo el rompecabezas de una sola vez. Para ello solo preocúpese por identificar qué va inmediatamente antes de la actividad que estoy analizando.

Se propone seguir el procedimiento que se detalla a continuación:

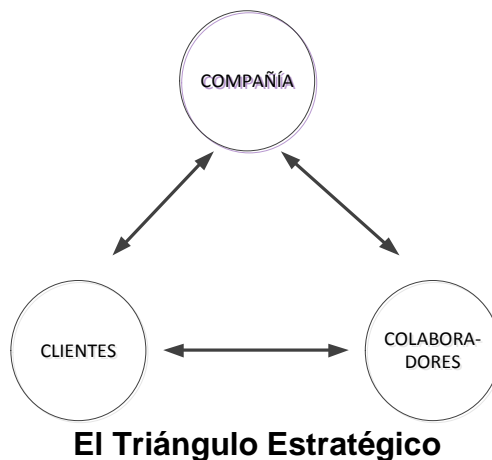
- Reúna al grupo frente a un papelógrafo para que todos puedan ver lo que escribe.
- Escriba el objetivo o resultado específico cuya consecución se va a planear.
- Pregunte al grupo: "¿Qué actividades debemos llevar a cabo para alcanzar este resultado (el que está escrito en el papelógrafo)?"

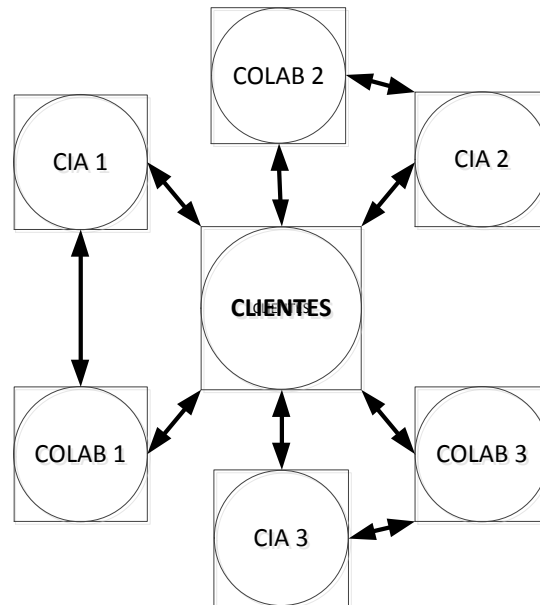
- Escriba cada idea que se vaya proponiendo, numerándolas del uno (1) en adelante.
- Una vez terminada la lista de ideas, proceda a analizarlas con el fin de poder priorizarlas de acuerdo al grado de compromiso que tenga cada una de las actividades en el cumplimiento del objetivo propuesto.
- Una vez analizadas todas las actividades se procede a armar una cadena de actividades.

## El triángulo estratégico

Cuando se elabora cualquier plan empresarial deben tenerse en cuenta los tres principales actores de una estrategia competitiva: la **Compañía** (entendida esta como los accionistas y su alta gerencia), el **Cliente** y los **Colaboradores**.

Cada una de estas "3C" estratégicas es una entidad viviente con sus propios intereses y objetivos y del adecuado balance y satisfacción de esos intereses y objetivos depende en últimas el éxito de la empresa. Por esto se le denomina el "Triángulo Estratégico".





### Elementos del triángulo estratégico en la práctica

Cuando se observan estos tres elementos en el contexto amplio del mercado, se tienen relaciones como las mostradas en la figura anterior. En este caso, se muestran tres compañías (con sus propios intereses y valores) que a su vez, tienen su propio grupo de colaboradores. Ellos como personas, tienen también sus propias aspiraciones y muy probablemente los mismos valores, pero de acuerdo con las posibilidades e intereses de sus compañías, tienen distintos niveles y perspectivas de desarrollo, por lo cual su desempeño es diferente. Por otra parte, cada compañía está tratando de satisfacer al mismo grupo de clientes y sólo aquella que desarrolle mejores estrategias en función de esos clientes y que contrarresten las de los competidores, será la que gane la batalla del mercado.

Ahora, las empresas para satisfacer los intereses propios y las necesidades de los clientes no sólo generan ideas y desarrollan estrategias sino que hacen los aportes de capital requeridos para comprar o desarrollar tecnología; pero es su grupo de colaboradores quienes llevan a la práctica las estrategias y dependiendo de su labor estas serán más o menos exitosas. Por esta razón, el plan estratégico debe considerar los tres elementos del triángulo estratégico: los intereses de la compañía (accionistas y alta gerencia), de los colaboradores y de los clientes.

De esta forma, la tarea del grupo de planeación estratégica consiste en lograr el mejor desempeño de la empresa en los factores clave del éxito del negocio en relación con la competencia, combinando adecuadamente sus puntos fuertes con las necesidades de los clientes y alcanzando simultáneamente un excelente desarrollo del recurso humano que haga factible los dos aspectos anteriores, y por lo tanto, garantice la permanencia de la empresa en largo plazo.



## Niveles de estrategia

Si una organización produce un sólo producto o servicio, sus gerentes podrían desarrollar un plan estratégico único que abarcara todas sus actividades. Pero muchas organizaciones tienen varias líneas de negocios. Por ejemplo la compañía Gillette incluye una amplia variedad de productos que van desde navajas y máquinas de afeitar y artículos de baño, hasta bolígrafos, productos de papelería y pequeños aparatos para el hogar y uso personal. Cada uno de estos negocios casi siempre exige una estrategia separada. Además, estas compañías de negocios diversos también tienen diferentes departamentos funcionales como finanzas y marketing que apoyan cada uno de sus negocios.

Como resultado, distinguiremos entre estrategias a nivel corporativo, de negocio y funcional.

1. **Estrategia a nivel corporativo.** Si una organización está en más de una línea de negocios, necesitará una estrategia a nivel corporativo. Esta estrategia busca dar respuesta a la pregunta ¿en qué negocios debemos participar? y la combinación de negocios más propicia. En una empresa como PepsiCo, la estrategia a nivel corporativo de la alta gerencia integra las estrategias de sus divisiones Pepsi, 7/Up international, Taco Bell, Frito-Lay etc.
2. **Estrategia de negocios.** A este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo, ¿cómo debemos competir en cada uno de nuestros negocios? Para la organización pequeña con una sola línea de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocios es generalmente la misma que la estrategia corporativa de la organización. Para organizaciones con negocios múltiples, cada división tendrá su propia estrategia que defina a los productos o servicios que proporcionará, los clientes a los que quiera llegar, etc.

Cuando una organización está en varios negocios diferentes, la planificación puede facilitarse al crear unidades de negocio estratégicas. Una **Unidad Estratégica de Negocio (UEN)** representa un negocio único o un grupo de negocios relacionados, es decir, es un conjunto de actividades o negocios homogéneos desde un punto de vista estratégico para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es en sí autónoma, si bien no independiente de las de las demás unidades estratégicas puesto que se integran en la estrategia de la empresa. Cada UEN tendrá su propia misión distintiva y competidores diferentes. Esto le permite a la UEN tener una estrategia independiente de los otros negocios de la organización mayor

3. **Estrategia funcional.** La estrategia a nivel funcional buscar responder a la pregunta: ¿cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como producción, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia a nivel de negocios. A este tercer y último nivel la cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional existente en cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

## **Lineamientos para establecer estrategias**

Para que las estrategias sean operables y cumplan con su función, es necesario:

- Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo.
- Determinarlas con claridad.
- No confundir las estrategias con las tácticas, ya que estas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
- Considerar las experiencias pasadas en su establecimiento, esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
- Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.
- Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación.

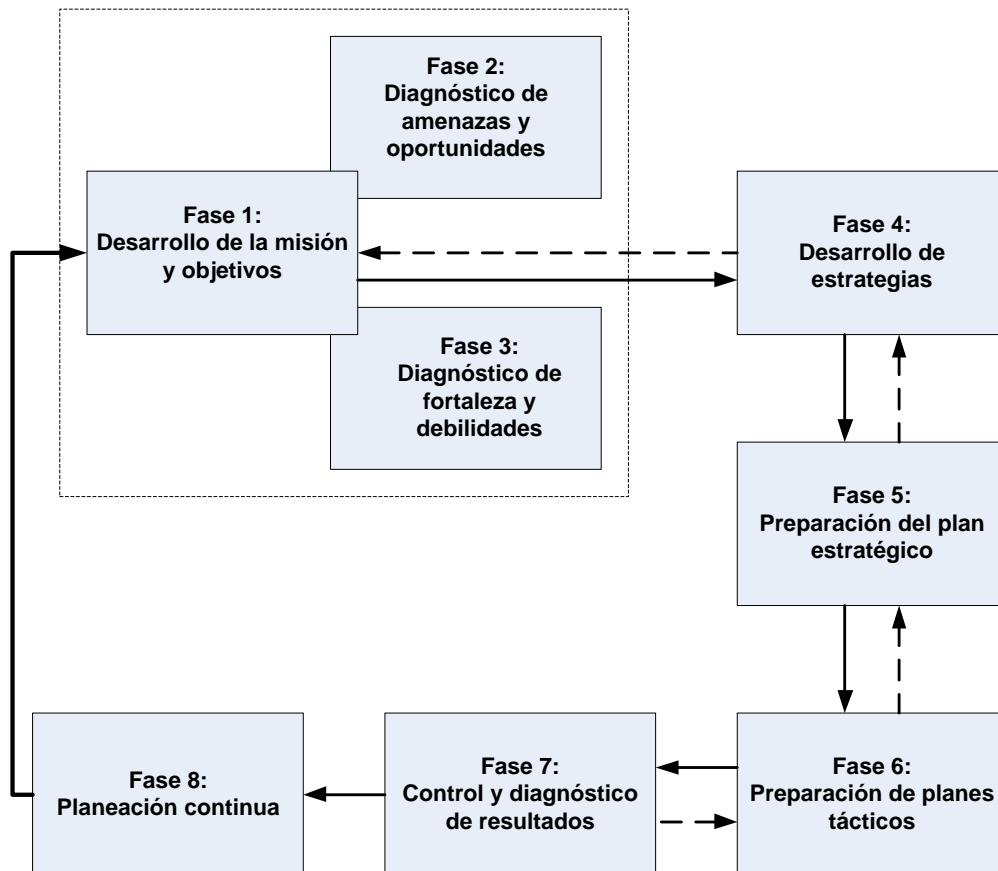
La formulación de la estrategia implica:

- Hacer un análisis de situación: interno y externo, Análisis FODA.
- Desarrollar sus declaraciones de Visión (vista a largo plazo de un futuro posible), de Misión (el papel que la organización se da sí mismo en la sociedad), de los objetivos corporativos totales (financieros y estratégicos) y de los objetivos de las diferentes unidades estratégicas de negocio.
- Estos objetivos deben, teniendo en cuenta el análisis de situación, sugerir un plan estratégico. El plan proporciona los detalles de cómo alcanzar estos objetivos. La puesta en práctica de la estrategia implica:
- Asignación de suficientes recursos (financieros, personal, tiempo, tecnología)
- Establecimiento de una estructura funcional.
- Asignar la responsabilidad de tareas o de procesos específicos a los individuos o a grupos específicos.
- También implica manejar el proceso. Esto incluye la supervisión de resultados, comparar con estándares y con las mejores prácticas, la evaluación de la eficacia del proceso, controlar los desvíos y realizar los ajustes necesarios al proceso. La formulación y la puesta en práctica de la estrategia es un proceso en curso, interminable e integrado que requiere de

nueva valoración y reforma continuas. La gerencia estratégica es dinámica, implica un patrón complejo de acciones y de reacciones.

## Fases de la formulación de la estrategia

El proceso de planeación se aplica principalmente a empresas de ramo único y a empresas de ramas muy afines, y se divide en ocho fases.



### Fase 1: Desarrollo de la misión y objetivos

La misión y los objetivos toman una dirección cuando se consideran preguntas como, ¿en qué negocios estamos?, ¿cuál es nuestro compromiso?, y ¿qué resultados deseamos? Los objetivos generales generan una sensación de rumbo en la toma de decisiones y tal vez no cambien de un año a otro. La misión y los objetivos no se conciben por separado. Se ven influidos por las evaluaciones de las amenazas y oportunidades del entorno y de las fortalezas debilidades.

## Fase 2: Diagnóstico de amenazas y oportunidades

Las fuerzas del entorno internas y externas, nacionales y globales representan oportunidades y amenazas para una organización. La planeación estratégica ayuda a identificar tales oportunidades y amenazas y a considerarlas al crear la misión, objetivos, planes y estrategias de una organización. Las fuerzas políticas y los participantes internos y externos de una organización desempeña una función medular al determinar su misión y objetivos y ejerciendo presión para que se modifiquen.

Los competidores, clientes, proveedores, nuevos participantes y bienes y servicios sustitutos son fuerzas competitivas que influyen en las posibilidades de ganancias a largo plazo en un sector, esto repercute en las posibilidades generales de ganancias, perspectivas de crecimiento y hasta de supervivencia de cada empresa en particular. La planeación estratégica debe incluir una evaluación de estas fuerzas.

## Fase 3: Diagnóstico de fortaleza y debilidades

Permite identificar las **fuerzas centrales** de una organización y determinar lo que debe mejorarse. Este diagnóstico abarca el análisis de la relativa posición competitiva de la organización, su capacidad para adaptarse e innovar las habilidades de sus recursos humanos, sus capacidades tecnológicas, recursos financieros, su profundidad administrativa y los valores y antecedentes de sus empleados clave.

**Las fuerzas centrales** son las fortalezas que hacen distinta y más competitiva a una empresa cuando proporciona bienes o presta servicios que cuentan con un valor único para sus clientes.

Un proceso confiable comprende dar el resultado esperado, con rapidez, eficacia, sin interrupciones y con el menos inconveniente para los clientes.

Las fuerzas organizacionales representan fortalezas donde es más sencillo evaluar sus aciertos que sus puntos flacos, pero las debilidades no se corrigen solas y es probable que empeoren si no se enfrentan abiertamente en el proceso de planeación estratégica.

## Fase 4: Desarrollo de estrategias

El desarrollo de estrategias debe evaluarse en términos de:

1. Oportunidades y amenazas externas.
2. Fortalezas y debilidades internas
3. La probabilidad de que las estrategias ayuden a que la organización logre su misión y objetivos.

La planeación y la estrategia a nivel de negocios poseen tres estrategias básicas en común y son:

1) La estrategia de penetración de mercado

Busca el crecimiento en los mercados actuales con los productos que se tienen. Una empresa podría aumentar su penetración de mercado si:

- Motiva al mayor uso de su producto.
- Atrae clientes de los competidores.
- Adquiere un competidor.

2) Estrategia de desarrollo de mercado

Exige buscar nuevos mercados para productos actuales. Tres formas de hacerlo son:

- Ingresar a nuevos mercados geográficos.
- Ingresar en mercados objetivos.
- Ampliar los usos de productos e instalaciones actuales.

3) Estrategia de desarrollo de productos

Comprende crear bienes o servicios o mejorar los existentes para los mercados actuales. Los métodos a los que se recurren incluyen:

- Mejorar las características.
- Mejorar la calidad en términos de fiabilidad, velocidad, eficiencia o durabilidad.
- Mejorar el atractivo estético.
- Introducir nuevos modelos.

## **Fase 5: Preparación del plan estratégico**

Luego de crear estrategias opcionales y elegir entre éstas, la gerencia está preparada para redactar el plan estratégico contemplando:

Misión y objetivos organizacionales.

- La oferta de bienes, servicios o ambos, sin olvidar lo que los vuelve únicos.
- Un análisis y estrategias de mercado, entre las que se hallan oportunidades y amenazas y planes de contingencia si las cosas no marchan como se esperaban.
- Estrategias para obtener y utilizar los recursos tecnológicos, fabriles, de marketing, financieros, y humanos necesarios para la consecución de los

objetivos planteados, lo que incluye sacar partido de las fortalezas y superar los puntos flacos, además de planes de contingencia en estos rubros.

- Estrategias para cultivar y aprovechar las competencias organizacionales y de los empleados.
- Informes financieros que comprendan proyecciones de pérdidas y ganancias, flujo de efectivo, puntos de equilibrio.

### **Fase 6: Preparación de planes tácticos.**

El propósito de los planes tácticos es ayudar a instrumentar los planes estratégicos. Los gerentes de primer nivel y de mandos intermedios, así como los quipos de empleados, basan sus planes tácticos en el plan estratégico de la organización.

### **Fase 7: Control y diagnóstico de resultados**

Se necesitan controles para asegurar que la instrumentación de los planes se realice conforme a lo establecido y evaluar los resultados conseguidos mediante tales planes. Si éstos no generan los resultados deseados, gerentes y equipos tienen que modificar la misión y los objetivos, revisar las estrategias, idear nuevos planes tácticos o cambiar los consoladores utilizados. Una evaluación minuciosa revela los cambios específicos que hay que incorporar en el siguiente ciclo de planeación.

### **Fase 8: Planeación continua**

La planeación es un proceso ininterrumpido. El entorno externo y el interno cambian constantemente, algunos de estos cambios son graduales y previsibles; otros, abruptos e impredecibles.

### **Entonces, podemos concluir que:**

En términos sencillos el proceso completo de planeación estratégica lo componen cuatro etapas (que servirán de titulares de capítulos posteriores):

- 1) Diagnóstico estratégico,
- 2) Formulación de la estrategia,
- 3) Implantación de la estrategia,
- 4) Control de la estrategia.

La lógica de todo el proceso consiste en primero realizar una reflexión que nos permita definir tres cosas: la primera, quienes somos y donde estamos; la segunda, donde queremos estar y la tercera, que nos hace falta (brecha), que necesitamos, para recorrer el camino entre las dos (incluidos los obstáculos que nos impiden o nos pudieran impedir recorrerlo).

- Hecho esto, se debe realizar un **diagnóstico** del entorno en el que se desenvuelve nuestra empresa que nos permita establecer cuáles son las

oportunidades que nos brinda el medio para alcanzar nuestro objetivo y cuales las amenazas que representa para salvar la brecha que nos separa de él.

- Con este diagnóstico en mente, se deben **formular** las estrategias (no más de cinco) que nos permitan recorrer el camino de la manera más eficiente y eficaz posible. A cada una se le deben definir: acciones, responsables, plazo y costo. Así mismo se le deben establecer sus respectivos criterios de logro y los indicadores con los que se medirá su progreso.
- Establecidas las estrategias, se deben **difundir** su naturaleza y propósito a todo lo largo y ancho de la organización, estableciéndole a cada funcionario cuál será su contribución en el desarrollo de las mismas para el logro de los objetivos propuestos.
- Finalmente, se montará el sistema de **monitoreo** estratégico que permita hacer seguimiento al comportamiento de los indicadores de avance de las estrategias, para realizar los ajustes necesarios.

## Selección de estrategias

El criterio para la selección de estrategias, debe ser tratado como algo que involucre tanto a la Gerencia como al grupo estratégico, y las estrategias deben buscar cumplir los objetivos de corto (en este caso tácticas) y largo plazo para llegar a la visión. El presente artículo permite conocer más acerca de cuales deberán ser los pasos para tener éxito en la selección de estrategias, enfocado en 4 pasos: tener bien claro el concepto de estrategia, que niveles organizacionales implica el proceso de aplicación de la estrategia, desarrollar pensamiento estratégico dentro del grupo de estrategias y finalmente la valoración de la estrategia. Lo que se trata es de darle al lector la capacidad de realizar un mayor análisis al momento de seleccionar la estrategia.

La selección de las estrategias debe estar fundamentada en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.

La selección de estrategias implica un análisis cuantitativo y cualitativo para ver cuál es la más rentable para la organización, es necesario hacer estimaciones sobre su consecuencia futura para lograr una mejor toma de decisiones.

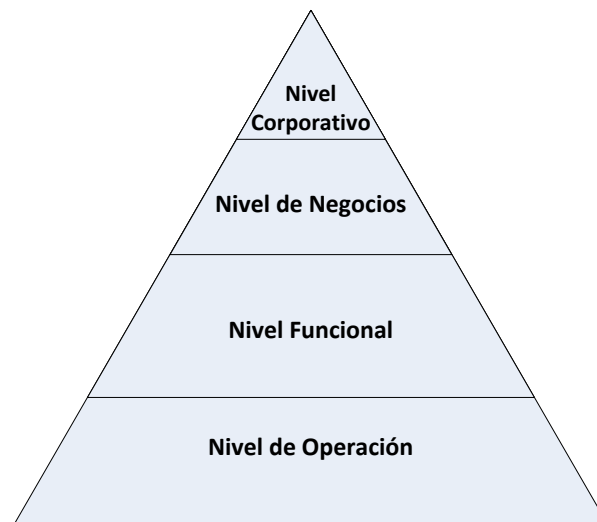
Mucho se ha escuchado hablar sobre los diferentes tipos de estrategia que deben utilizar las organizaciones, tales como las estrategias genérica de Michael Porter (liderazgo en costos, en diferenciación, y enfoque), las estrategias para la internacionalización de George Yip, pero tomar una decisión de elección de estrategia conlleva a varios puntos que se detallarán en este ensayo para que la decisión sea la más adecuada; primero se tiene que tener bien claro el concepto de

estrategia, luego definir en cuál de los niveles de la compañía se va aplicar, el tercer paso que se debe tener en cuenta como debe ser el pensamiento estratégico dentro del grupo que lo va aplicar, y finalmente valoración de la estrategia.

Estos son **los cuatro pasos** que deben seguir las compañías para seleccionar la estrategia más apropiada.

**El primer paso**, concepto de estrategia se ha convertido en un término muy recorrido en los entornos empresariales, y ha sido tocado por muchos autores, la mejor definición para el ensayo es la siguiente “es un plan de acción para que la compañía avance hacia una posición de negocios atractiva y desarrolle una ventaja competitiva sustentable”. Las organizaciones deben desarrollar la ventaja competitiva más importante que es el conocimiento o capital intelectual que se da bajo la base de experiencias, innovación, y motivación; pero no consiste en solo tenerla, el éxito de esta ventaja será siempre y cuando sea sostenible en el tiempo.

**El segundo paso**, es el de definir en qué nivel de la organización donde se va aplicar la estrategia y a quienes va implicar, cuando se habla de niveles se tiene que detallar cuales son, siguiendo los conceptos de Thompson y Strickland existen tres niveles:



### **Identificación de la estrategia según nivel de la organización**

Fuente: adaptado del libro de libro Administración estratégica, Thompson & Strickland

- **Un nivel de negocios**, donde la responsabilidad es del ejecutivo, administrador, se aplica en organizaciones donde existe una línea de negocios y el éxito radicará en desarrollar una posición competitiva más poderosa a largo plazo, por ejemplo desarrollar estrategias para aumentar las ventas en un año en 10% (abarca prácticamente a todas las áreas que conforman el ciclo operativo de la empresa).
- **Un nivel funcional**, orientado más jefaturas, la clave está en un manejo adecuado de una actividad funcional o algún proceso importante dentro de la



organización, por ejemplo estrategias de marketing, desarrollo de nuevos productos, y

- **Un nivel operativo**, que está dado por la responsabilidad de los supervisores, por ejemplo en una planta textil, el supervisor deberá desarrollar una estrategia para reducir el número de mermas en los telares a menos del 0.05%,

Es bueno aclarar que estos tres niveles de aplicación de estrategia es solo para una compañía de un solo negocio; para una compañía diversificada se tendría que añadir **un nivel adicional que es el nivel corporativo**, donde la estrategia se extiende dentro de toda la compañía, un ejemplo que la compañía ingrese a nuevos negocios en industrias atractivas.

Más adelante nos detendremos para ampliar estos conceptos cuando particularicemos cada nivel de estrategia.

**El tercer paso**, vital para la adecuada selección de estrategias es cómo debe pensar el estratega, tendrá que “tener el claro entendimiento del carácter particular de cada elemento en la coyuntura dada, y la capacidad de reestructurar estos elementos de la forma más adecuada buscando un objetivo el cual nos permitirá llegar a la visión de la organización.” Para lo cual es indispensable desarrollar un liderazgo estratégico eficaz basado en el desarrollo de un plan propósito y una misión estratégica, deben de ser capaces de tomar decisiones sinceras, de desarrollar retroalimentación correctiva acerca del valor de las decisiones cruciales para la organización.

El estratega tiene que ser inteligente (entiende los procesos, tiene ideas claras y precisas), tiene que ser analítico (capaz de obtener respuestas y soluciones), curioso (tiene que ver más allá de la superficie del problema), y un comunicador eficaz (la comunicación al interior del grupo tiene que ser asertiva). Se concluye que el pensamiento estratégico es una habilidad humana que requiere un esfuerzo mental, para visionar y pronosticar situaciones que nos lleven al cumplimiento de los objetivos a largo plazo y nos permitan afrontar conflictos desde una situación de ventaja.

**El último paso**, para evaluar y comparar estrategias formuladas, se debe desarrollar la valoración de la estrategia. Para lo cual se plantea la utilización del marco para la valorización y elección de estrategias, planteado por Jonhson y Scholes.

### Marco para la valoración y selección de estrategias



**Fuente:** Adaptado del modelo de Jonhson y Scholes

**El proceso de valoración** empieza por el análisis estratégico, el cual consiste en identificar el contexto actual de la organización, cuál es su situación actual y como podrá afrontar las estrategias seleccionadas, luego se ubica las opciones estratégicas en la cual se identifica las posibilidades de desarrollo y como filtrar las posibilidades para delimitar el campo de estudio, es decir, hasta donde abarcará la estrategia.

**La siguiente fase** es la valoración de la oportunidad, es decir, definir si la estrategia es útil en la situación actual, como está operando y como quiere operar, lo que se busca es que las estrategias seleccionadas sean racionales, para lo cual se puede aplicar herramientas empresariales tales como la cadena de valor de Porter o su diamante competitivo, tener bien claro cuáles son las actividades primarias y secundarias dentro de la organización.

**Posteriormente** hay que ponderar las estrategias a partir de una lista de variables estratégicas, las cuales solidifiquen la estrategia, por ejemplo indicadores de liderazgo y gestión dentro de los miembros del grupo estratégico. Otro factor para reducir el riesgo de fracaso, es el desarrollo de escenarios, tras la implantación de la estrategia, lo cual permitiría tener mayor certeza de los resultados.

**Finalmente** toca analizar los dos últimos puntos de la gráfica anterior que la aceptabilidad y factibilidad, en esta fase se hace un desarrollo cuantitativo. La aceptabilidad involucra un análisis de resultados esperados que abarca puntos como un análisis de rentabilidad se podría utilizar como herramienta el desarrollo de flujo de caja (cash flow), un análisis de costo – beneficio (el sacrificio de aplicar una estrategia que trajo como resultado) y finalmente analizar qué valor tiene para el

accionista (como diría Jack Welch, las organizaciones deben buscar que los accionistas se hagan ricos).

Respecto a las herramientas para lograr mayor certeza en la elección se pueden usar para reducir el riesgo y la aceptabilidad sea para la estrategia adecuada, tenemos modelos de simulación, matrices de decisión, y análisis de sensibilidad.

Para el análisis de factibilidad, se puede hacer referencia para saber si la organización tiene recursos y competencias necesarias para la aplicación de la estrategia, entra a tallar el tema de personal, equipamiento de oficina, y variable involucradas para el desarrollo de la estrategia. Es necesario un análisis de factibilidad financiera, ¿Qué relación hay entre las entradas y salidas de capital?, ¿Se mide la rentabilidad? , ¿Las ventas cubren los costos de la organización?, y además es necesario estimar un retorno de inversión.

No hay que quedarse en ventajas competitivas *per se*. Es necesario que sean sostenibles en el tiempo, para lo cual las organizaciones deben poseer algunas barreras que hagan difícil que su estrategia sea imitable siendo el capital intelectual el mejor recurso para conseguirlo.

Para definir el nivel en el cual se va desarrollar la estrategia, **es necesario que los empleados de la organización sepan sus funciones y obligaciones y cuán involucrados están en el desarrollo de la estrategia**, por ello, tienen que trabajar de manera conjunta para lograr que los objetivos se cumplan.

El pensamiento estratégico, debe ser inculcado entre todos los participantes del plan estratégico, es necesario fortalecer ideas y desarrollar soluciones para resolver problemas que se presenten, para lograr cumplir los objetivos de largo plazo.

## El Proceso de Formulación Estratégica

### Desarrollo

La formulación de las estrategias incluye:

- La identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización,
- La determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa,
- El establecimiento de misiones de la compañía,
- La fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas,
- El análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

La formulación de la estrategia se desarrolla a través de una serie de fases:

- Análisis de la situación.
- Establecimiento de los objetivos.
- Definición de los planes de acción.
- Programación de recursos y presupuestación.

### ➡ **Análisis de la situación**

Para formular la estrategia se combinan dos elementos: las reflexiones sobre la **misión y visión, y un análisis interno y externo.**

**La misión** expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Por ejemplo, la misión de una aerolínea nacional podría definirse como: satisfacer las necesidades de individuos y viajeros de negocios en cuanto a transporte rápido, a un precio razonable y hacia los principales centros del país.

La misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos. Al menos por dos razones importantes, es generalmente amplia en sus alcances: **primero**, porque una formulación de misión de amplio alcance permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad gerencial. **Segundo**, porque la especificidad excesiva limita el potencial de crecimiento de la organización; la segunda, para ser amplia. De este modo es que reconcilia las diferencias entre los diversos poseedores de intereses en la empresa.

Las misiones empresariales generalmente se expresan a altos niveles de abstracción. La vaguedad, no obstante, posee sus virtudes. No es propósito de las mismas expresar fines concretos, sino proporcionar motivación, dirección general, imagen, tono y una filosofía que sirva de guía para la empresa.

La definición de la misión del negocio es la respuesta a la pregunta "¿En qué negocio estamos?" Está expresada como una descripción amplia de los productos, mercados, cobertura geográfica de los negocios y la forma como busca posicionarse en el mercado. A partir de esta descripción se definen las **Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)** sobre las cuales se hace todo el análisis posterior.

Cuando una empresa formula su misión, no trata de hacer la publicidad de sus productos; tampoco les dirige un discurso filosófico a los accionistas sino que aclara sus propósitos, identifica su razón de ser y define su negocio en todas sus dimensiones.

La responsabilidad de la empresa se establece en función de la utilidad social, lo cual implica un juicio de valor sobre la contribución eventual de la empresa a un conjunto de objetivos sociales o político económicos, mientras que la misión de la

empresa no es más que una delimitación del campo de acción que los dirigentes le fijan a priori a la empresa.

Para el gerente, la misión es lo que la cancha para el futbolista. Enmarca su acción y sus movimientos (estrategias). El juego no puede desarrollarse fuera de la cancha. Por lo general, fracasan las compañías que comenten el error de salirse de la cancha y lanzarse a negocios que no corresponden a su misión.

Los propósitos y las misiones comerciales básicas son la base para el conjunto de metas en un negocio. No existe uniformidad en la estructura del mismo en el mundo de los negocios, sino lo que se incluye o excluye, la manera en que se ordenan y se relacionan las metas varía de una compañía a otra, y de un momento a otro dentro de la misma empresa.

**La Visión** es una definición duradera (mas no necesariamente estática) del objeto de la empresa, que la distingue de otras similares. Su declaración señala el alcance de las operaciones en términos de productos y mercados.

Esta responde la pregunta básica que se hacen todos los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio? Un enunciado claro de la visión describe los valores y las prioridades de una organización. Al redactarla, los estrategas se ven obligados a analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes, así como evaluar el posible atractivo de los mercados y las actividades en el futuro.

La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización. Es común observar términos y adjetivos cuya tendencia positiva expresan el crecimiento, el aprendizaje, la calidad, la innovación y la creación de valor, es la razón de ser de las organizaciones, más que un lema escrito en un agradable afiche o en un moderno y elegante Website, la Visión es el norte que han de seguir todos los empleados de la organización sin importar su nivel, es el centro donde gravita esa gran familia empresarial.

Podríamos concluir que la visión es necesaria e importante dentro de la Gerencia Estratégica y los Sistemas de Gestión. Entonces la discusión necesariamente se dirigiría hacia lo complicado que es redactarla, transmitirla y más allá lograr que sea compartida por el resto de la organización.

**El análisis interno** está referido a la propia organización. y de su entorno forma parte del proceso de reflexión mediante el cual se decide la estrategia.

Este análisis contempla el examen de los aspectos relevantes de la situación actual y futura tanto internos como externos. Se acostumbra a articular utilizando el ya conocido esquema **FODA**.

En este esquema, las fortalezas y las debilidades corresponden a los aspectos favorables y desfavorables de la organización, mientras que las amenazas y oportunidades corresponden a los del entorno.

En el análisis interno se examina la historia de la organización, su cultura e idiosincrasia, sus clientes, posicionamiento, estructura de costes, activos y capacidades.

En el examen de las capacidades se revisan aspectos tales como el talento disponible, las relaciones con los proveedores y clientes, la estructura organizativa, los procesos y cadena de valor, los equipos e infraestructuras (activos físicos) y los intangibles (activos intelectuales como marcas, patentes, conocimientos tecnológicos, etc.).

**En el análisis externo** se examinan cuatro cuestiones: los clientes y mercados, la industria y competidores, el entorno general y los stakeholders<sup>17</sup>.

Al analizar los clientes se busca caracterizar sus expectativas, necesidades y problemas, sus capacidades, sus segmentos y volumen. Para ello se puede recurrir a estudios de mercado así como a fuentes secundarias que permitan ilustrar cuestiones de interés.

Respecto al sector, se intenta entender su estructura y cómo esta afecta a su potencial de rentabilidad. Para ello se utilizan herramientas como las cinco fuerzas de Porter. También se intentan conocer con profundidad las fortalezas, debilidades e intenciones de los competidores.

Al analizar el entorno general se examinan factores de diversa índole: políticos y legales, económicos, sociales y demográficos, y tecnológicos. El repaso de estos elementos permite identificar las cuestiones clave de estos ámbitos que sea preciso incorporar en la estrategia.

Los stakeholders pueden ser muy diversos: las administraciones, las comunidades en las que opera el negocio, la sociedad civil, grupos de presión, clientes, personal, asociaciones sindicales, proveedores, distribuidores, clientes, etc.

El análisis de los stakeholders es importante porque frecuentemente estos tienen expectativas diferentes sobre la organización, a veces en conflicto, que en mayor o menor grado deben ser satisfechas o, al menos, escuchadas.

**Una vez examinada la situación actual** es conveniente realizar una cierta prospectiva para determinar qué situación futura puede darse y cómo se deberá preparar la organización. Con ese objeto se examinan:

---

<sup>17</sup> Stakeholder es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: "Strategic Management: A Stakeholder Approach" (Pitman, 1984), para referirse a los grupos que tienen interés en que la empresa sobreviva. Estos grupos de interés (personas u organizaciones) pueden afectar o verse afectados por las decisiones de la empresa de la que están interesados.

- Tendencias.
- Escenarios.
- Respuestas de competidores.

**Las tendencias** son direcciones en las que evolucionan una serie de factores asociados. El conocimiento de su evolución permite desarrollar soluciones a las cuestiones que se derivan.

**Los escenarios** son otros de los elementos a contemplar. Son caracterizaciones de posibles situaciones futuras que se utilizan a efectos de planificar posibles respuestas.

**Las respuestas de los competidores.** Hay que considerar que la organización no se enfrenta a unos rivales petrificados que dejarán de responder a las acciones de la empresa para facilitar la consecución de sus objetivos. Si se bajan precios para aumentar la cuota de mercado, posiblemente los competidores respondan, desencadenando una guerra de precios que puede hundir la rentabilidad de todo el sector. Si se introduce un nuevo producto, posiblemente los competidores reaccionen promocionando los suyos para restar las ventas de la primera, y así sucesivamente.

Todo movimiento de la organización será contestado por los competidores y por ello se deben incorporar sus respuestas en la propia estrategia. El objetivo es doble. En primer lugar, ir un paso más allá que los competidores para conseguir una situación final favorable. En segundo lugar, evitar que la empresa realice movimientos que desencadenen una secuencia de respuestas de resultados nefastos.

### ➡ **Establecimiento de los objetivos**

Una vez que se comprende la situación de partida y su posible evolución, se puede realizar un análisis de comparación entre la situación deseada y la prevista. A partir de aquí se pueden definir los objetivos a perseguir.

Los objetivos harán referencia a aspectos financieros, de mercado, de operaciones, recursos humanos, nuevos productos, etc. Estos objetivos deben estar expresados de forma concreta, cuantitativa y temporizada, de forma que se pueda evaluar el progreso hacia su consecución.

De estos, algunos serán objetivos finales, que reflejarán la creación de valor hacia clientes, accionistas y *stakeholders*. Pero otros serán objetivos intermedios, es decir, medios con los que conseguir los objetivos finales. Generalmente estos objetivos intermedios serán acciones para crear capacidades.

Las estrategias deben basarse en los espacios vacíos y los puntos débiles de los competidores.

De forma ideal los objetivos perseguidos deben ser pocos, aunque el número dependerá del volumen y complejidad de la organización. Si los objetivos son muchos, no se estarán realizando los prioritarios por encima de los secundarios.

Las estrategias exitosas tienen dos características: se dirigen a los espacios vacíos del mercado y a los puntos débiles de los competidores. La forma de conseguir el liderazgo es centrarse en oportunidades que estén desaprovechadas, es decir en necesidades insatisfechas de los clientes. Pero también deben explotar las flaquezas de los rivales: oportunidades que requieran capacidades que no tengan y para los que no estén motivados por escaparse de su área de atención.

### **Tipos conceptuales y operativos de objetivos**

En teoría, los objetivos deberían establecerse para cada elemento de una empresa los cuales según la alta dirección deben ser sujetos a planes. No existe una clasificación estándar de objetivos o de la cantidad de los mismos que debería tener una empresa.

En la práctica, la mayoría de las compañías tienen relativamente pocos objetivos de planeación a largo plazo. Generalmente establecen los mismos para ventas, utilidades se expresan por lo general en cifras absolutas o porcentaje, o ambos.

Otras áreas para las cuales se establecen objetivos incluyen: desarrollo del producto, productividad, diversificación, contratación de minorías, sustitución de instalaciones, intensidad de trabajo del producto, clasificación de la industria, desarrollo directivo, condiciones laborales, niveles de empleo y responsabilidades sociales.

Peter Drucker dijo “que los objetivos son necesarios para cada área de negocio cuyo desempeño y resultado directamente afectan la supervivencia y prosperidad de la empresa. Identificó las siguientes áreas como aquellas que necesitan un objetivo: posición del mercado, innovación, productividad, recursos financieros y físicos, utilidad, desempeño y desarrollo directivos, desempeño y actitud de los trabajadores, y responsabilidad pública”.

### **La relación entre objetivos**

Los objetivos y los sub objetivos deberían estar muy relacionados, ya que en las operaciones actuales de una empresa existe una estrecha relación entre los objetivos económicos dominantes.

### **Despliegue de objetivos**

Este sistema tiene su origen en la metodología japonesa "Hoshin Kanri", término que fue traducido inicialmente como "Despliegue de Políticas". Sin embargo la expresión más comúnmente usada es “Despliegue de objetivos” para contraponerlo a la "Administración por Objetivos".



Es un sistema para desplegar a toda la organización los objetivos y políticas administrativas anuales de la alta dirección para que cada sección o departamento defina la forma y metas particulares con que cada uno de ellos va a contribuir al logro de esos objetivos. De esta forma, despliegue se constituye en el proceso por medio del cual toda la organización conoce, participa y trabaja en el cumplimiento de sus planes estratégicos y operativos.

### **Ventajas del Despliegue de objetivos.**

- Permite establecer una estructura sistemática y efectiva para divulgar los objetivos generales a largo y corto plazo, desde la alta gerencia hasta los supervisores y trabajadores lo cual asegura su cumplimiento.
- Los conceptos de participación y compromiso de los empleados se convierten en realidad, y éstos se sienten parte activa e importante en las funciones gerenciales de la empresa.
- Contribuye en al desarrollo del recurso humano porque cada departamento define su papel y responsabilidad
- Cada gerencia crea ideas para el logro de los objetivos y así, precisa auto motivarse para el logro de objetivos más altos.
- Cada gerencia se da cuenta del estado permanentemente de sus logros. Al implantarse, la capacidad de predecir y de responder a cambios se mejora.

### **➡ Definición de los planes de acción**

Una vez definidos los objetivos, se deben establecer los programas y definir planes de acción con los que conseguirlos, disponiendo su despliegue en el tiempo.

En algunos aspectos, un plan de acción es un acto “heroico”: ayuda a convertir nuestros sueños en realidad. Un plan de acción es un modo de asegurarnos de que la visión de nuestra organización se concreta. Describe el modo en que el grupo empleará las estrategias para el alcance de sus objetivos. Un plan de acción consiste en un número de pasos de acción o cambios a realizar en su comunidad.

Cada paso de acción o cambio a ser visto debe incluir la siguiente información:

- ¿Qué acciones o cambios ocurrirán?
- ¿Quién llevará a cabo esos cambios?
- ¿Cuándo tendrán lugar, y durante cuánto tiempo?
- ¿Qué recursos (por ejemplo: dinero, equipo) se necesitan para llevar a cabo esos cambios?
- Comunicación (¿Quién debería saber qué?)

## Criterios para un plan de acción adecuado

El plan de acción para su iniciativa debe cumplir varios criterios. **¿El plan de acción es:**

- **Completo?** ¿Están enlistados todos los pasos de acción o cambios a ser vistos en todas las partes relevantes de la comunidad (ej., escuelas, negocios, gobierno local, iglesias)?
- **Claro?** ¿Está claro quién hará qué para cuándo?
- **Actual?** El plan de acción refleja el trabajo actual?, ¿anticipa las nuevas oportunidades y barreras que puedan surgir?

## Por qué desarrollar un plan de acción

Hay un dicho que dice: *“La gente no planea fracasar. En su lugar fracasa en planear”*. Debido a que ciertamente no se desea fracasar, tiene sentido considerar todos los pasos necesarios para asegurar el éxito, incluyendo el desarrollo de un plan de acción. Existen buenas razones para resolver los detalles del trabajo de su organización en el plan de acción. Estas razones incluyen:

- Da credibilidad a su organización. Un plan de acción muestra a los miembros de la comunidad (incluyendo patrocinadores) que la organización está bien estructurada y dedicada a obtener hechos.
- Asegura que usted no pasa por alto alguno de los detalles.
- Para entender qué es y qué no es posible realizar para su organización.
- Por eficiencia: ahorrar tiempo, energía y recursos a lo largo del trabajo.
- Por responsabilidad: incrementar las oportunidades de las personas para que hagan lo que necesitan hacer.

## Cuándo crear un plan de acción

Idealmente, un plan de acción se debería desarrollar dentro de los primeros seis meses a un año tras el inicio de una organización. Se desarrolla después de haber determinado la visión, la misión, los objetivos, y las estrategias del grupo. Si usted desarrolla un plan de acción cuando se está listo para comenzar a obtener hechos, esto dará como resultado un anteproyecto para poner en marcha su organización o iniciativa. Es fundamental, mantenerlo visible en todo momento, mostrarlo visiblemente.

## ➡ Programación de recursos y presupuestación

Cuando se han determinado las acciones, se pueden estimar los recursos necesarios y elaborar los presupuestos que plasmarán las asignaciones oportunas para desarrollarlas.

Con frecuencia los presupuestos y la programación de recursos deberán ser tensados para ajustarse a los que puedan obtenerse de forma realista.

Obviamente, las unidades de la organización necesitan recursos suficientes para efectuar su parte del plan estratégico. Esto incluye contar con los tipos adecuados de persona suficientes fondos operativos para que hagan su trabajo con éxito. Además, las unidades de la organización necesitan:

- 1) Establecer programas de acción detallados paso por paso para colocar cada pieza de la estrategia en su lugar,
- 2) Establecer programas y límites de tiempo para su logro, y
- 3) Designar quién es responsable de qué y cuándo.

El hecho de cuán bien relacione el implantador de la estrategia las asignaciones presupuestarias con las necesidades de la estrategia puede promover o impedir el proceso de implantación.

Cuando los fondos son escasos, las unidades de la organización no pueden poner en práctica con eficiencia su parte del plan estratégico. Si éstos son excesivos, los recursos de la organización se desperdician y el rendimiento financiero se reduce. Ambos resultados muestran por qué el implantador de la estrategia debe participar de manera profunda en el proceso de elaboración de presupuestos, revisando con cuidado los programas y las propuestas de presupuesto de las subunidades cruciales para la estrategia.

Las unidades a las que se les asigne una función estratégica mayor y más crítica pueden necesitar más gente, equipo nuevo, instalaciones adicionales e incrementos superiores al promedio en sus presupuestos operativos. El implantador de la estrategia debe dirigir su reasignación, restringiéndolos en algunas áreas, aumentándolos en otras y destinando recursos importantes para actividades particularmente cruciales. La estrategia debe dirigir las asignaciones presupuestarias.

Las unidades de la organización que son esenciales para el éxito estratégico y que no cuentan con los fondos suficientes pueden constituir el fracaso de todo el proceso el proceso de implantación.

## **Alternativas fundamentales de estrategias**

El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Con el fin de escoger entre las alternativas generadas por un análisis FODA, la organización debe evaluarlas confrontándolas entre sí con respecto a su capacidad para lograr metas importantes.

Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativas y globales. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las industrias modernas.

Según Menguzzato y Renau, existen dos alternativas fundamentales: el concepto de **ciclo de vida de la empresa** y el concepto de **estrategia competitiva**, que permiten definir las estrategias posibles.

El conjunto de estrategias derivadas de estos dos conceptos aparecen recogidas en el esquema siguiente:

### **Estrategias según el ciclo de vida de la empresa**

Se indica que la empresa pasa por sucesivas etapas (crecimiento, madurez o estabilidad y declive); esto no imposibilita que cualquier empresa pueda mantenerse indefinidamente en alguna de ellas si diseña y utiliza la estrategia adecuada. En esta situación se habla de **estrategias de crecimiento** y de **estrategias de estabilidad y supervivencia**.

#### **Estrategias de crecimiento**

Pueden ser desarrolladas mediante crecimiento interno, es decir, recurriendo a la inversión en nuevos equipos productivos, nuevas instalaciones, etc., o acudiendo al crecimiento externo, esto es, la adquisición, fusión u otras alternativas. Distinguimos:

##### **a) Estrategias de crecimiento estable**

Son unas estrategias conservadoras, continuistas y defensivas sin ánimo de pretender incrementar la participación en el mercado. La tasa de crecimiento es la misma que en ejercicios anteriores.

##### **b) Estrategias de crecimiento.**

Estas estrategias contrariamente a las anteriores, están más orientadas a aumentar la participación de las empresas en el mercado o mercados en los que opera, a extender su ámbito de acción a otros mercados y/o a dotar a la empresa de nuevos productos. Cabría citar, de un lado, las de concentración o aquéllas que centran el crecimiento de la empresa en un solo producto o servicio o en una línea concreta de productos, tratando de incrementar las ventas mediante la extensión de dichas ventas a otros sectores, zonas geográficas o grupos de clientes.

La estrategia de diversificación supone para la empresa el desarrollo de nuevos productos para los mercados en los que ya opera, de la comercialización de los productos actuales en nuevos mercados, o bien del desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados.

Con la estrategia de integración vertical, la empresa persigue crecer mediante la extensión de su gama de actividades, manteniendo sus actuales productos o servicios. En definitiva la empresa pasaría a desarrollar actividades anteriores o posteriores a las actividades de la cadena de valor de los productos necesarias en para la obtención de los productos o servicios que comercializa y que en la actualidad no son llevadas a cabo por ella.

### **Estrategias de estabilidad y supervivencia (tienen naturaleza defensiva)**

#### **a) Estrategia de saneamiento.**

Las aplicaremos ante fases de inestabilidad para tratar de frenar caída de las ventas y de los beneficios, incrementando la eficiencia de empresa y saneando su situación económico-financiera. Con este fin se procede: a la sustitución de la alta dirección, a la supresión de algunos activos o el empleo de estos en otras actividades buscando mayor eficacia, a la reducción de costes en existencias, personal, etc.

#### **b) Estrategia de cosecha.**

Cuando la situación de una empresa es relativamente buena a pesar de sufrir un declive en sus ventas, pero sin llegar a resultados negativos y a situaciones de insolvencia, resulta conveniente la implantación de este tipo de estrategia que, básicamente, consiste en una reducción de inversiones en aquellas actividades poco o nada rentables, reduciendo costes y generando una liquidez que será utilizada para sanear la empresa y reemprender de nuevo el crecimiento.

#### **c) Estrategia de desinversión y liquidación.**

Esta estrategia deberá ponerse en práctica cuando las dos estrategias mencionadas anteriormente se muestren ineficaces, dándose un agravamiento en la situación de la empresa y consistirá en la venta de partes de la empresa, procediendo a una reestructuración interna, con el objeto de reiniciar posteriormente una actividad desde una dimensión mucho más reducida. Esta liquidación de actividades va a permitir reducir costes, hacer frente al pago de las deudas e incluso realizar nuevas inversiones buscando mayor eficiencia.

En el peor de los casos estas estrategias sirven para una liquidación total, más o menos progresiva de la empresa.

### **Estrategias competitivas**

Una estrategia competitiva tiene por objeto asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera, frente a las fuerzas competitivas de un mercado concreto. A partir del análisis externo e interno de la empresa (análisis FODA) Porter (1982) propone las llamadas estrategias genéricas, definiendo a la estrategia competitiva “cómo emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa”. Las tres estrategias genéricas son: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque o alta segmentación.

Las dos primeras se plantean en empresas que compiten en todo un sector o industria (calzado, mueble, juguetes, textil, etc.), mientras que la tercera, es apta para competir en un segmento particular de un sector industrial o mercado (mueble para oficina, textil-hogar, etc.)

#### **a) Estrategia de liderazgo en costes**

Consiste en fabricar uno o varios productos incurriendo en unos costes menores que la competencia, aunque no pueden descuidarse del todo aspectos como la calidad, el servicio etc. El liderazgo en costes requiere que se den, entre otras, situaciones como las enumeradas a continuación:

- El acceso favorable a las materias primas.
- Un diseño adecuado de los productos para facilitar su fabricación.
- Búsqueda de economías de escala y efecto experiencia.
- Precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado, de tal manera que una vez lograda ésta, los bajos costes proporcionen altos beneficios que pueden reinvertirse en nuevas instalaciones y equipo que permitan mantener el liderazgo.
- Rígidis controles de costes y gastos indirectos.
- Fuerte inversión inicial en capital productivo.

A pesar de las ventajas que presenta el liderazgo en costes, también tiene sus riesgos, como la inflexibilidad que muestran las empresas ante cambios en la demanda o ante la innovación tecnológica.

Además, su obsesiva preocupación por los costes puede llevar a reducir su inversión para I+D, dejando claramente olvidado al entorno.

## **b) Estrategia de diferenciación**

Esta estrategia consiste en ofrecer un producto que el consumidor considere distinto a los ofertados por los competidores, lo que le mueve a pagar un precio superior por él. Con esta estrategia la empresa consigue aislarse de la rivalidad competitiva debido a la lealtad de los clientes y a la menor sensibilidad al precio resultante. No obstante, esta estrategia tiene ciertos riesgos como puede ser la entrada de imitadores en el mercado que oferten unos precios algo menores.

Una empresa va a disponer de una amplia gama de elementos para distinguir su producto de la competencia; de esta forma puede optar por dos maneras de diferenciar su producto:

- Potenciar las características intrínsecas del producto: calidad, diseño, tecnología e innovación.
- Emplear las variables del marketing, como son los sistemas de distribución, promoción, publicidad y las características extrínsecas del producto: envase, marca, amplitud de gama e imagen social.

## **c) Estrategia de enfoque o alta segmentación.**

- Va a consistir en centrarse en un grupo concreto de clientes o en una determinada área geográfica.

Limitado el ámbito de su competencia esta estrategia puede ser a su vez de liderazgo en costes o de diferenciación con las consabidas ventajas e inconvenientes que ambas estrategias presentan.

**Por otro lado**, las estrategias de una empresa básicamente se clasifican en estrategias generales y estrategias específicas:

### **1. Estrategias generales**

Las estrategias generales son estrategias que consideran a la empresa como un todo, es decir, sirven para alcanzar los objetivos generales de la empresa.

Algunos ejemplos de estrategias generales:

- diversificar los productos.
- diversificar los mercados.
- competir en base a los costos.
- competir en base a la diferenciación.
- enfocarse en un segmento de mercado específico.
- fusionarse con otra empresa.

## **2. Estrategias específicas**

Las estrategias específicas son estrategias que sirven de ayuda para poder llevar a cabo las estrategias generales; las estrategias específicas más conocidas y utilizadas son las estrategias de marketing.

Algunos ejemplos de estrategias generales:

- aumentar el número de vendedores.
- aumentar el número de puntos de ventas.
- disminuir los precios.
- elevar el gasto en publicidad.
- agregar nuevas promociones de ventas.
- establecer nuevos sistemas de información.

## **Otros tipos de estrategias**

### **1. Estrategia financiera**

La administración de las estrategias financieras es el paso más importante que debe dar el administrador, ya que tratará de mantener un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento de las inversiones, a través de la maximización del precio de mercado de las acciones. Para autores como Thompson y Strikland (2004) la ejecución competente de una estrategia bien concebida no sólo es la receta más confiable para el éxito organizacional, sino que también es la mejor prueba de la excelencia administrativa. Se observa que en las empresas puede existir la falta de recursos, consecuencia de una deficiente administración estratégica financiera, que impacta directamente en las variables de evaluación de las finanzas que son: liquidez, rentabilidad y estructura financiera.

### **2. Estrategias de recursos humanos**

Aunque no existen estrategias generales para todas y cada una de las empresas, sí podemos afirmar que hay una serie de componentes generales que permiten su diseño.

Para poder estudiarlos hay primero que aclarar una serie de conceptos:

En primer lugar por estrategia de recursos humanos debe entenderse: “el plan maestro y deliberado que una empresa hace de sus RRHH para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores”.

La estrategia precede a la táctica, de ahí que la táctica pueda considerarse como: “la política o programa que permite avanzar hacia los fines estratégicos”.



### **3. Estrategias de marketing**

Las estrategias de marketing, también conocidas como estrategias de mercadotecnia, estrategias de mercadeo o estrategias comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing.

Ejemplos de objetivos de marketing pueden ser: captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, dar a conocer nuevos productos, lograr una mayor cobertura o exposición de los productos, etc.

El diseño de las estrategias de marketing es una de las funciones del marketing. Para poder diseñar las estrategias, en primer lugar debemos analizar nuestro público objetivo para que luego, en base a dicho análisis, podamos diseñar estrategias que se encarguen de satisfacer sus necesidades o deseos, o aprovechar sus características o costumbres.

Pero al diseñar estrategias de marketing, también debemos tener en cuenta la competencia (por ejemplo, diseñando estrategias que aprovechen sus debilidades, o que se basen en las estrategias que les estén dando buenos resultados), y otros factores tales como nuestra capacidad y nuestra inversión.

### **4. Estrategias para el precio**

El precio es el valor monetario que le asignamos a nuestros productos al momento de ofrecerlos a los consumidores. Algunas estrategias que podemos diseñar relacionadas al precio son:

- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo, para que, de ese modo, podamos lograr una rápida penetración, una rápida acogida, o podamos hacerlo rápidamente conocido.
- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, para que, de ese modo, podamos aprovechar las compras hechas como producto de la novedad.
- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, para que, de ese modo, podamos crear una sensación de calidad.
- Reducir el precio de un producto, para que, de ese modo, podamos atraer una mayor clientela.
- Reducir los precios por debajo de los de la competencia, para que, de ese modo, podamos bloquearla y ganarle mercado.

### **5. Estrategias para la plaza o distribución**

La plaza o distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se ofrecerán o venderán nuestros productos a los consumidores, así como en determinar la forma en que los productos serán trasladados hacia

dichos lugares o puntos de venta. Algunas estrategias que podemos aplicar relacionadas a la plaza o distribución son:

- Ofrecer nuestros productos vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, vistas a domicilio.
- Hacer uso de intermediarios y, de ese modo, lograr una mayor cobertura de nuestros productos o aumentar nuestros puntos de venta.
- Ubicar nuestros productos en todos los puntos de venta habidos y por haber (estrategia de distribución intensiva).
- Ubicar nuestros productos solamente en los puntos de venta que sean convenientes para el tipo de producto que vendemos (estrategia de distribución selectiva).
- Ubicar nuestros productos solamente en un punto de venta que sea exclusivo (estrategia de distribución exclusiva).

## **6. Estrategias para la promoción o comunicación**

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o hacer recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, estimular, motivar o inducir su compra, adquisición, consumo o uso. Algunas estrategias que podemos aplicar relacionadas a la promoción son:

- Crear nuevas ofertas tales como el 2 x1, o la de poder adquirir un segundo producto a mitad de precio por la compra del primero.
- Ofrecer cupones o vales de descuentos.
- Obsequiar regalos por la compra de determinados productos.
- Ofrecer descuentos por cantidad o descuentos por temporadas.
- Organizar sorteos o concursos entre nuestros clientes.
- Publicar anuncios en diarios, revistas o internet.
- Crear boletines tradicionales o electrónicos.
- Participar en ferias.
- Poner puestos de degustación.
- Organizar eventos o actividades.
- Auspiciar a alguien, a alguna institución o a alguna otra empresa.
- Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, o en vehículos de transporte público.
- Crear letreros, paneles, carteles, afiches, folletos, catálogos, volantes o tarjetas de presentación.

## **7. Estrategias de producción**

Conjunto de decisiones sobre los objetivos, políticas y programas de acción en producción, coherentes con la misión del negocio, a través de las cuales una empresa compite y trata de obtener cierta ventaja sobre la competencia.

El producto es el bien o servicio que ofrecemos o vendemos a los consumidores. Algunas estrategias que podemos diseñar relacionadas al producto son:

- Incluir nuevas características al producto, por ejemplo, darle nuevas mejoras, nuevas utilidades, nuevas funciones, nuevos usos.
- Incluir nuevos atributos al producto, por ejemplo, darle un nuevo diseño, nuevo empaque, nuevos colores, nuevo logo.
- Lanzar una nueva línea de producto, por ejemplo, si nuestro producto son los jeans para damas, podemos optar por lanzar una línea de zapatos para damas.
- Ampliar nuestra línea de producto, por ejemplo, aumentar el menú de nuestro restaurante, o sacar un nuevo tipo de champú para otro tipo de cabello.
- Lanzar una nueva marca (sin necesidad de sacar del mercado la que ya tenemos), por ejemplo, una nueva marca dedicada a otro tipo de mercado, por ejemplo, uno de mayor poder adquisitivo.
- Incluir nuevos servicios adicionales que les brinden al cliente un mayor disfrute del producto, por ejemplo, incluir la entrega a domicilio, el servicio de instalación, nuevas garantías, nuevas facilidades de pago, una mayor asesoría en la compra.

## 8. Estrategia de integración

Integración es un término mencionado constantemente en el mundo de las estrategias empresariales. Vertical y horizontal, son los dos ámbitos que la teoría administrativa estipula para este concepto. **La integración vertical** se refiere a la expansión de la gama de actividades de la empresa hacia sus fuentes de abastecimiento o en dirección a los usuarios finales, mientras que **la horizontal** trata de adquirir el dominio o un mayor control de los competidores.

En el caso de la integración vertical, esta puede ser hacia adelante o hacia atrás. La primera implica aumentar el control sobre los distribuidores, mientras que la integración hacia atrás permite aumentar el control sobre los proveedores. Las estrategias de integración vertical están enfocadas en aumentar la competitividad de una empresa en una industria.

### a) La integración hacia atrás

La integración hacia atrás puede ser conveniente, cuando los proveedores de una materia prima crucial no son confiables. Asimismo, puede servir para hacerse de insumos que permitan extender una gama de productos. En años recientes, Sandoz -la unidad de medicamentos genéricos del laboratorio suizo Novartis, con sede en Austria- realizó la compra de Amifarma, empresa especializada en la producción de antibióticos y que en los últimos años fue su proveedor. Con esta compra, la empresa adquirió tecnología que le

permitiría expandir sus productos y servicios en el mercado mundial de antibióticos.

La integración hacia atrás puede generar grandes ventajas en costos cuando los proveedores presentan un importante margen de ganancia, cuando el insumo que produce la empresa adquirida es un componente relevante de la estructura de costos de la compradora y cuando se cuenta con la tecnología necesaria para llevar a cabo una producción más eficiente que la realizada por los proveedores. El año pasado, Barnes & Noble, una de las mayores cadenas de venta de libros en Estados Unidos, compró la casa editora Sterling Publishing, con lo cual no solo se encargaría de la venta de libros sino también de la edición y comercialización de sus propias publicaciones, a través de sus 877 tiendas.

#### **b) La integración hacia adelante**

En la integración hacia adelante una empresa puede establecer su propia red de distribución. Las empresas pueden utilizar la integración hacia adelante con el fin de diferenciarse de sus rivales. Se puede ofrecer soporte técnico, garantías, entre otros. Asimismo, se adquiere un mayor conocimiento del comportamiento de los consumidores. Debido a esta nueva cercanía al cliente, la integración hacia adelante puede generar una relación duradera con él. En el caso de la integración de la publicación y la venta de libros, la segunda brinda una mirada directa al gusto de los consumidores. Esto puede permitir pasar de una producción en masa a una basada en las necesidades de los clientes. Así, por ejemplo, en agosto de 2000, Courier Corp - empresa encargada de la impresión de libros - adquirió Dover Publications, organización especializada en su distribución y publicación. La compañía tuvo un margen de ganancia operativo de 9% en el año 2003, comparado con el 6% de los dos años anteriores a la adquisición.

#### **c) Beneficios de la integración vertical**

Mientras los beneficios de la integración vertical sean mayores a los costos de implementar esta estrategia, la integración vertical puede resultar una estrategia atractiva. Sin embargo, hay beneficios para las organizaciones que pueden implicar un costo social.

Las empresas pueden integrarse para evitar controles de precios, impuestos y regulación por parte del Gobierno. Debido a que las transacciones al interior de una empresa están inafectas por controles de precios, esta puede adquirir un proveedor y producir un insumo por sí misma, evadiendo cualquier tipo de restricción existente. Ello sucedió en Estados Unidos, en donde se estableció un tope máximo al precio del acero, luego de la segunda guerra mundial. Para evitar la escasez de oferta de acero -debido a su bajo precio, no era atractiva su comercialización- las empresas estadounidenses

que lo utilizaban como insumo, optaron por la compra de las productoras de acero.

Asimismo, los impuestos pueden incentivar la integración vertical. La magnitud de los impuestos puede variar según la ubicación de las unidades de negocio, ya sea que se localicen en un distrito, provincia o estado. Una empresa verticalmente integrada puede cambiar los beneficios entre dichas unidades de negocio, reduciendo los beneficios en una unidad que se encuentre en una jurisdicción de altos impuestos y aumentándolos en aquella donde cobren bajos impuestos.

#### **d) Algunos aspectos negativos**

Una de las críticas es el mayor riesgo que adquiere la empresa, especialmente en ambientes turbulentos, con rápidos cambios tecnológicos y demanda incierta. Así, la integración vertical puede representar un compromiso prematuro que puede resultar costoso, especialmente si existen barreras de entrada muy altas.

La estrategia contraria a la integración es la desintegración o downsizing, y refleja la tendencia a la subcontratación de tareas intensivas en mano de obra. Este fue el caso de las empresas españolas Radiotrónica (una importante instaladora de redes de telecomunicación) y Sintel (dedicada a la instalación y mantenimiento de líneas y aparatos telefónicos) que, en el año 1997, despidieron alrededor de un 60% de sus trabajadores. El traslado de actividades hacia pequeñas empresas subsidiarias tiene como finalidad constituir una red de pequeñas organizaciones interdependientes, que flexibilicen la producción.

### **9. Estrategias de ventajas competitivas**

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado.

Los tres tipos genéricos de estrategia competitiva son:

- 1) Luchar por ser el productor líder en costos en la industria (El esfuerzo por ser productor de bajo costo)
- 2) Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (Estrategia de diferenciación)
- 3) Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (Estrategias de enfoques y especialización).

Tipo de característica

- Objetivo estratégico
- Base de la ventaja competitiva
- Línea de productos
- Enfoque de producción
- Enfoque de marketing
- Conservación de la estrategia

Liderazgo de bajo costo

- Una amplia muestra representativa del mercado.
- Costos más bajos que los competidores.
- Un buen producto básico con pocos elementos superfluos.
- Reducción de costos sin sacrificar calidad aceptable.
- Transformar las características del producto para su bajo costo.
- Precios económicos/ buen valor.

Diferenciación

- Una amplia muestra representativa del mercado.
- Capacidad de ofrecer algo distinto a los competidores.
- Muchas variaciones en los productos.
- Inventar formas de crear valor para los compradores.
- Integrar características que estén dispuestos a pagar los clientes.
- Usar características para crear una reputación e imagen de la marca

Enfoque

- Nicho de mercado limitado.
- Costo bajo al atender el nicho.
- Adapta las necesidades especializadas del segmento objetivo.
- Adaptada al nicho.
- Comunica la capacidad a satisfacer requerimientos de comprador.
- Dedicarse totalmente a la satisfacción del nicho.

## 10. Estrategias de enfoque y especialización

Consisten en la selección de un nicho de mercado donde los cobradores tienen preferencias o necesidades específicas. El nicho se puede definir por exclusividad geográfica, por requerimientos especializados para el uso del producto o por atributos especiales del producto que solo atraerán a los miembros del nicho. Por ejemplo: Rolles Royce (Automóviles de gran lujo).

Las estrategias de enfoque son atractivas cuando:

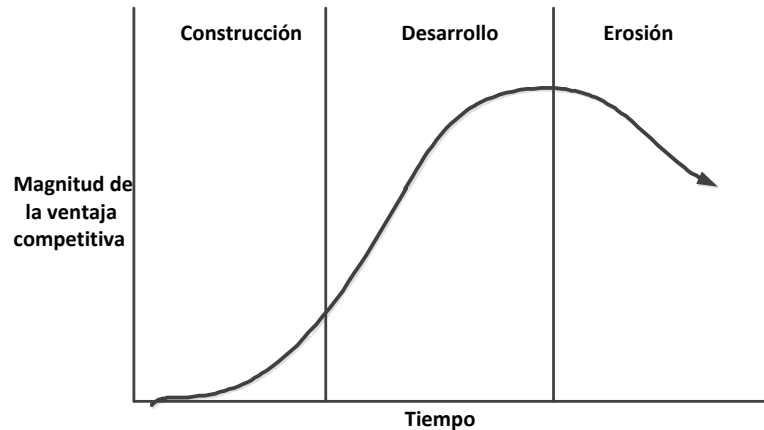
- El poder competitivo de una estrategia de enfoque es mayor cuando:
- Los segmentos con un gran crecimiento rápido son suficientemente grandes para ser rentable, pero lo suficientemente pequeños para no interesar a los grandes competidores.
- Ningún otro rival se está concentrando en el segmento, y
- Los compradores del segmento requieren productos especiales de experiencia o uso.

La capacidad de la compañía con enfoque impone barreras de entrada, por lo que otras compañías que no pertenecen al nicho, encuentran muy difícil ingresar a él.

Las seis maneras básicas para montar ofensivas estratégicas son:

- 1) **Ataque a los puntos fuertes de los competidores.** Para tener éxito, el iniciador necesita contar con las suficientes fuerzas y recursos para adquirir por lo menos una participación en el mercado de los rivales objetivo.
- 2) **Ataque a los puntos débiles de los competidores.** Tiene mayores probabilidades de éxito retar a los rivales donde son más vulnerables que retarlos donde son más fuertes, en especial si el retador tiene ventajas en las áreas donde los rivales son débiles.
- 3) **Ataque simultaneo en muchos frentes.** Es lanzar una gran ofensiva competitiva que incluye varias iniciativas importantes, para tratar de desequilibrar al rival, distraer su atención y forzarlo a canalizar sus recursos a fin de proteger todos sus frentes simultáneamente.
- 4) **Ofensivas laterales.** Evitan las confrontaciones directas y en lugar de ello se concentra en los atributos innovadores de los productos, los avances tecnológicos y la entrada temprana en los mercados geográficos menos competidos.
- 5) **Ofensivas tipo guerrilla.** Están adaptadas para los pequeños retadores que no cuentan ni con los recursos ni con la visibilidad en el mercado para montar un ataque a toda escala contra las compañías.
- 6) **Golpes 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 sientes desalentado y no la tratan de igualar.



**Construcción y erosión de la ventaja competitiva**

Esta figura nos explica el uso de las estrategias ofensivas que utilizan algunas empresas para asegurar las ventajas competitivas.

Primeramente, fuera del cuadro del lado izquierdo tenemos la "magnitud de la ventaja competitiva", es decir, hasta dónde podría lograr llegar esa estrategia ofensiva que vaya a aplicar la empresa y en la inferior fuera del cuadro tenemos el "tiempo" que nos indicara cómo se va a ir desarrollando la estrategia ofensiva para lograr una ventaja competitiva durante sus 3 periodos.

El primer periodo de desarrollo se refiere al tiempo en que la empresa toma, para comenzar a implantar la estrategia o estrategias ofensivas contra su competencia. Si se lograra una ofensiva competitiva exitosa hay un periodo de beneficio.

En este periodo de beneficio se disfrutan los resultados de la estrategia que logro la empresa. Este periodo de beneficio dura hasta que la competencia o los rivales (empresa) lanzan contraofensivas y comienzan a cerrar esa ventaja competitiva que la empresa había logrado. Pero puede transcurrir mucho tiempo para que otras compañías apaguen las ventajas que ha logrado la otra empresa.

Cuando existen estas contraofensivas comienza el periodo de erosión. En este periodo las contraofensivas pueden llegar a terminar con esta ventaja inicial que la empresa estaba logrando, por eso se recomienda contar con una segunda estrategia ofensiva ya que una compañía debe siempre ir a un paso más adelante de los rivales (empresas).

Todas las empresas atacan de manera ofensiva: tanto las empresas que cuentan con recursos superiores como para superar a sus rivales gastando más que ellos el tiempo que sea necesario para lograr colocarse como líder del mercado y obtener una ventaja competitiva; como aquellas empresas que no



cuentan con recursos, ni con la visibilidad en el mercado para montar un ataque a toda escala contra las compañías líderes de la industria podrían utilizar una estrategia ofensiva tipo guerrilla (atacando de manera selectiva donde y cuando se pueda explotar de manera temporal la situación para su propio beneficio.

## **11. Estrategias defensivas**

En los mercados competitivos y globalizados, todas las compañías están sujetas de sufrir ataques de sus competidores.

Los ataques suelen ser de dos tipos por empresas nuevas o por empresas que buscan reponerse en el mercado.

El propósito de la estrategia defensiva es disminuir el riesgo de ataque y debilitar el impacto de los niveles.

Aunque por lo regular la estrategia defensiva no aumenta la ventaja competitiva de una compañía.

Existen varias formas de proteger la posición competitiva de una compañía:

- Ampliar líneas de productos de las compañías para ocupar los nichos y las brechas vacantes que podrían tomar los retadores.
- Introducir modelos o marcas que concuerden con los módulos de la competencia.
- Mantener precios bajos en dichos modelos.
- Firma de acuerdos exclusivos con proveedores y distribuidores.
- Capacitación barata o libre de costo.
- Promociones en ofertas, cupones y descuentos oportunos.
- Reducir los tiempos de entrega.
- Aumentar las coberturas de garantías.
- Patentar tecnologías alternativas.
- Firmar contratos exclusivos con todos los proveedores.
- Evitar a los proveedores que dan servicios a los competidores.
- Desafiar a los productos y prácticas de los rivales en los procedimientos legales.

Los movimientos de este tipo no solo refuerzan la posición actual de una compañía, sino que también presentan a los competidores un objetivo móvil.

Una buena defensa implica ajustarse con rapidez a las cambiantes condiciones de la industria y, a veces, dar el primer paso para obstruir o dificultar los movimientos de los posibles agresores.

Siempre es preferible una defensa móvil a una estacionaria. Un segundo enfoque de la estrategia defensiva incluye el envío de señales de contra

defensivas fuertes en caso de que el retador ataque. Se pueden enviar señales a los posibles retadores por medio de:

- Anunciar públicamente el compromiso de mantener la participación actual del mercado.
- Anunciar públicamente los planes de aumentar la capacidad de producción a fin de satisfacer el crecimiento de la demanda.
- Proporcionar por adelantado información acerca de un nuevo producto o nueva tecnología o los planes de introducir nuevas marcas, esperando que los retadores retrasen sus movimientos hasta que confirmen las acciones anunciadas.
- Comprometer públicamente a la compañía con una política de igualar los precios o términos ofrecidos por los competidores.
- Dar una sólida respuesta a los movimientos de los competidores débiles para aumentar la imagen de la compañía de ser un defensor duro.

### **Ventajas y desventajas de dar el primer paso**

Con frecuencia es igualmente saber cuándo hacer el movimiento estratégico que cuál movimiento hacer.

El momento es especialmente importante cuando existen ventajas y desventajas de dar el primer paso.

Ser el primero en iniciar el movimiento estratégico puede tener un buen resultado cuando:

- El ser pionero ayuda a construir la imagen y reputación de la compañía ante los compradores.
- Los compromisos oportunos con el abastecimiento de materias primas, nuevas tecnologías, canales de distribución, pueden producir una ventaja de costos absoluto sobre los rivales.
- Los clientes que compran por primera vez se mantienen completamente leales a las compañías pioneras al repetir sus compras.
- El dar el primer paso constituye un golpe de apropiación haciendo que la invitación sea difícil o poco probable.

Sin embargo el enfoque de esperar y ver no siempre acarrea un castigo en la capacidad competitiva. Al dar el primer paso se pueden correr más riesgos ya que las desventajas surgen cuando:

- El liderazgo pionero es mucho más costoso y al líder se le acumulan los efectos de la experiencia.
- El cambio tecnológico es tan rápido que las inversiones iniciales pronto se vuelven obsoletas es sencillo para los que llegan después ya que cuentan con procesos más eficientes.

Los que hacen los movimientos posteriores pueden copiar con facilidad e incluso superar las habilidades y el conocimiento desarrollados por los líderes del mercado por lo tanto una buena elección del momento oportuno es un ingrediente importante para decidir si es preferible ser agresivo o cauteloso

## 12. Estrategias de diversificación

La estrategia de diversificación es la amplitud de productos de la empresa. Con una estrategia de diversificación la empresa llega a nuevos mercados. Es decir, con esta estrategia una empresa puede incrementar su oferta presentando a los clientes varios productos, ya sean relacionados o no con el giro del negocio.

Existen tres tipos de estrategia de diversificación:

- 1) Diversificación Concéntrica
- 2) Diversificación Horizontal
- 3) Diversificación Conglomerada

### ▪ **Diversificación Concéntrica**

Es la incorporación de productos nuevos a la empresa, pero relacionados con el giro del negocio (actividad fundamental de la empresa).

Esta estrategia se puede aplicar cuando:

- La empresa crece en una industria que crece lentamente o casi nada
- La venta de otros productos nuevos elevaría notablemente las ventas de los productos actuales.
- Los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles elevados de venta en determinadas épocas que equilibren las altas y bajas de la empresa
- Los productos de la organización están decayendo en las ventas o su demanda está decreciendo. (etapa de declinación del ciclo de vida del producto)

Es importante tener un equipo gerencial sólido con capacidad para poder solventar y administrar esta amplitud.

### ▪ **Diversificación Horizontal**

Esta estrategia se basa en la creación o incorporación de productos nuevos, no relacionados con el producto principal, destinada a los clientes actuales.

- Cuando la venta de productos nuevos no relacionados incrementan los ingresos de la empresa

- Cuando la empresa compite en un sector de poco crecimiento donde existen bajos márgenes de ingreso.
- Cuando se tiene canales de distribución capaces de comercializar productos nuevos a los clientes actuales

Para realizar esta estrategia debemos de tener en cuenta el perfil del cliente, es decir conocerlo muy bien.

#### ▪ **Diversificación conglomerada**

Continuando con las estrategias de diversificación ahora es turno de la conglomerada que consiste en la incorporación de productos nuevos no relacionados, pero en este caso son destinados a clientes potenciales (futuros clientes)

Se puede aplicar cuando:

- La industria en la que se desarrolla la empresa está registrando ventas y utilidades bajas anuales.
- Se cuenta con el capital y la capacidad gerencial necesaria para competir en otra industria.
- La empresa tiene la oportunidad de adquirir un nuevo negocio con perspectiva a ser rentable.
- Los mercados existentes para el producto están saturados.

Utilizar las estrategias de diversificación es una buena opción para hacer crecer la empresa y alcanzar nuevos mercados.

Existen tres tipos de estrategias de diversificación, concéntrica, horizontal y de conglomerados. Las estrategias de diversificación se vuelven menos populares, ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios.

### **13. Estrategias de tecnologías de información**

Se conoce como tecnología de información (TI) a la utilización de tecnología – específicamente computadoras u ordenadores electrónicos - para el manejo y procesamiento de información – específicamente la captura, transformación, almacenamiento, protección, y recuperación de datos e información.

Los orígenes de la TI son recientes. Aunque el nombre de tecnología de información se remonta a los años 70, su utilización en los negocios se remonta a mediados del siglo XX, durante la segunda guerra mundial. Sin embargo, ha sido en los últimos 20 años donde ha alcanzado niveles de uso y aplicaciones tan variadas y ubicuas, que se ha convertido en un área de gran amplitud e

impacto en todos los aspectos de la vida cotidiana – incluyendo la gerencia de cualquier empresa, en la cual hoy en día es casi indispensable.

#### **14. Estrategias internacionales**

Las empresas suelen usar uno de los dos tipos básicos de estrategias internacionales, o ambos: la estrategia internacional de los negocios y la estrategia corporativa internacional. En el ámbito de los negocios, las empresas aplican estrategias genéricas del liderazgo en costos, la diferenciación, el liderazgo en costos enfocado a un sector, la diferenciación enfocada a un sector o la del liderazgo en costos y la diferenciación integrados. Las estrategias internacionales corporativas son tres: la multinacional, la global o la transnacional (una combinación de multinacional y global). Para lograr una ventaja competitiva, cada estrategia debe integrar una habilidad central, basándose en recursos y habilidades difíciles de copiar. Cuando las empresas emplean una estrategia de negocios y una estrategia corporativa, buscan crear valor.

Los avances en las telecomunicaciones y el escenario de continua desregularización a nivel mundial han favorecido el incremento de las interacciones comerciales. Los mercados van más allá de los límites de las propias fronteras y a las empresas se le presentan oportunidades de crecer y estar presentes en otros territorios.

#### **El diseño de la estrategia**

El diseño de la estrategia puede plantearse desde diversos ámbitos de actuación, atendiendo en cada uno de ellos a un aspecto concreto que resulta crucial para el desarrollo de la empresa, así podemos concentrarnos en el conjunto de la empresa o centrarnos en los distintos negocios de forma más específica. En el primer caso estamos hablando de estrategia corporativa y en el segundo de estrategia competitiva.

Por otra parte, podríamos considerar el papel que la empresa desarrolla con respecto al marco social, legal e institucional en el que se desenvuelve, en este caso estaríamos tratando de la estrategia institucional.

Por último podríamos detenernos en el sistema de actividades de valor que la empresa desarrolla. Nos estaríamos refiriendo a la estrategia funcional.

Teniendo en cuenta la amplitud del campo de su enfoque, el orden de arriba hacia abajo sería:

- Estrategia institucional
- Corporativa

- Competitiva
- Funcional

**La estrategia institucional** atiende al ámbito más amplio: la empresa, su papel en la sociedad. Este nivel de la estrategia es probablemente de los menos desarrollados. Se trata de plantearse como la empresa se adapta al entorno social y al marco político. La investigación en estrategia no aporta aún un caldo suficiente para conjugar adecuadamente la competitividad de la empresa respecto al papel de las instituciones, las leyes o el pensamiento social, cuando estos aspectos tienen una influencia notable en la marcha de la empresa.

**La estrategia corporativa** se refiere al conjunto de la organización, centrándose fundamentalmente en la empresa como ente generador de riquezas para los grupos de interés que la sostienen. Para alcanzar este objetivo la empresa debe ser competitiva al operar en un mercado abierto. En este nivel se fijan las acciones para las estrategias e incluso se establecen los acuerdos de cooperación estratégicos.

**La estrategia competitiva** trata de ofrecer respuesta a los estímulos procedentes del entorno, en particular los derivados de oportunidades de mercado a los que puede acceder la empresa. Esta respuesta se efectúa a través de unos productos o servicios que pueden satisfacer a unos determinados clientes e indirectamente los objetivos esenciales de la organización. Los estímulos procedentes del entorno, y más concretamente del mercado, movilizan una respuesta desde la empresa a través de la oferta de un determinado producto o servicio. Para responder adecuadamente se precisa una determinada configuración de la empresa.

**La estrategia funcional** atiende a los campos de comercialización, I+D, producción y finanzas tratando de establecer la orientación más coherentes de cada función hacia la tarea a desarrollar. Muchas veces se enfatizan una o varias de las funciones; la razón fundamental es que estas funciones representan un papel más crítico que otras y se consideran vitales para alcanzar los objetivos propuestos.

## Discusión y aprobación

La estrategia, ya elaborada, debe ser debatida con intensidad por la Alta Dirección. Toda estrategia implica una asignación de recursos. Si no provoca un debate acalorado, puede que sea un pacto diplomático que no altere el *statu quo* y que no implique elecciones reales ni conlleve medidas imaginativas. Si la dirección no debate vivamente la estrategia probablemente sea porque o no la ha entendido o porque no la ha estudiado. Y en esas circunstancias será difícil que esté suficientemente comprometida para llevarla a cabo. Conseguir una implantación eficaz es uno de los aspectos más problemáticos de la estrategia.

La dirección debe debatir si la estrategia es adecuada, clara y distintiva.

El debate debe abordar una serie de cuestiones fundamentales sobre la estrategia propuesta. Hay que deliberar si los objetivos y acciones planteados son los adecuados para la empresa y su situación. También debe discutirse si la estrategia es clara y sencilla porque la complejidad dificulta su eficaz aplicación. Asimismo debe revisarse si es suficientemente atrevida pero realizable.

Finalmente debe examinarse si el contenido de la estrategia, sus objetivos y sus acciones, la selección de segmentos, la propuesta de valor y las capacidades sugeridas son realmente diferentes o simplemente siguen la estrategia de moda en el sector (como, por ejemplo, cuando todas las empresas intentan hacer productos “premium”). Si se trata del segundo caso, muy probablemente la empresa tenga un problema de inventiva y sagacidad estratégicas y esté condenada a obtener los mismos resultados que todas las empresas que estén intentando realizar esa estrategia en ese momento.

La conclusión del debate debe ser un acuerdo sobre la estrategia o una revisión tras lo cual sea aprobada.

### **El análisis de la competitividad**

El análisis de la competitividad tiene por objeto identificar las fortalezas y debilidades en los Factores Claves de Éxito (FCE) frente a la competencia.

Los FCE son los principales determinantes del éxito competitivo y financiero. Constituye un número limitado de áreas en las cuales los resultados si son satisfactorios aseguran el desempeño competitivo exitoso de la empresa. Apuntan a las cosas en que la empresa debe concentrarse, las clases específicas de habilidades que son necesarias y a los aspectos de la operación interna que son más cruciales. Son la piedra angular para construir la Estrategia. Varían de industria a industria y con el tiempo. La ventaja competitiva se puede construir sobre uno o varios de esos factores.

El Desempeño de la estrategia actual y el Análisis de las funciones de la empresa, son la base para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizacionales de las áreas funcionales de la empresa: gerencia, mercadeo, finanzas, operaciones, investigación y desarrollo.

### **Elementos**

1. Crear una nueva cultura organizacional, ser flexibles al cambio. Analizar los diferentes aspectos de la empresa, sus áreas con el fin de detectar fortalezas y debilidades, aprovechar oportunidades y amenazas.
2. Reaccionar rápido frente a la competencia, por lo tanto la empresa debe ser innovadora, creativa y audaz.

3. Brindar al mercado alternativas nuevas, viviendas diferentes; Algunas empresas diseñan estrategias enfocadas a las actuaciones de la competencia, es decir, compiten por el mismo nivel, con el mismo tipo de vivienda, viven y se desarrollan de igual manera.
4. Reconocer las alianzas estratégicas como una herramienta para ser competitivos: " si solo no puedes, busca una alianza".
5. Avanzar tecnológicamente que no es solo invertir en máquinas; es invertir en el capital humano; recuerde, es la principal arma estratégica para enfrentar la competencia.
6. Crear un nuevo enfoque en la educación del Recurso Humano, donde se rescate la innovación, el manejo de tecnología. Imponerse un estilo gerencial basado en las estrategias bien diseñadas, planeadas y evaluadas.

## IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez aprobada la estrategia, siguen otras dos fases íntimamente asociadas: su **implantación y control**.

Una vez que se ha trazado la dirección de la estrategia, las prioridades del directivo se modifican para convertir el plan estratégico en acciones y buenos resultados. Se necesita un conjunto diferente de tareas y de habilidades gerenciales para poner en práctica la estrategia y lograr que la organización se mueva en la dirección elegida.

Mientras que la creación de la estrategia es principalmente una actividad empresarial, su implantación es principalmente una actividad administrativa interna. Mientras que la formulación exitosa de la estrategia depende de la visión empresarial, el análisis del mercado y el juicio empresarial, la implantación con éxito depende de trabajar a través de otros, organizar, motivar, así como desarrollar una cultura y unos sólidos ajustes entre la estrategia y la forma como hace las cosas la organización. La conducta arraigada no cambia simplemente porque se haya anunciado una nueva estrategia.

La implantación de la estrategia es un reto más difícil y que toma mucho más tiempo que la formulación de ella. Los profesionales están completamente de acuerdo en que es mucho más fácil desarrollar un plan estratégico sólido que "hacer que funcione".

La implantación de la estrategia consiste en las actividades administrativas necesarias para poner en práctica una estrategia. El marco de alcance y el ritmo de la implantación dependen en parte de las metas de la estrategia corporativa y de los problemas que la estrategia deba resolver. Los problemas graves precisan de



intervenciones complejas o secuenciales, en tanto que los problemas de menor importancia requieren de intervenciones evolutivas o administrativas.

La ejecución de estrategias significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración.

Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

Sin duda, uno de los aspectos más problemáticos de la estrategia es su implantación. Muchas de las estrategias acaban en un ejercicio de reflexión que altera poco las decisiones diarias y los resultados a final de año.

Los motivos de este fracaso son diversos:

- problemas en la comunicación,
- en su control y
- en las condiciones organizativas.

**En primer lugar** se encuentran los problemas de comunicación. Si se dedica poco tiempo a comunicar la estrategia a los diferentes niveles de la organización se imposibilita que los responsables de implementarla en sus decisiones cotidianas la apliquen.

Por otro lado, puede suceder que la estrategia sea demasiado compleja y confusa. La estrategia debe guiar las decisiones de la empresa en sus diversos niveles. Si una estrategia no es clara y simple, no sólo será difícil comunicarla; será difícil discernir como aplicarla en las situaciones reales.

Igualmente, una estrategia continuamente cambiante, con unos bandazos de año en año, es otro punto que dificulta su implantación. Las empresas deben adaptarse a un contexto cambiante y esto exige variar el rumbo cuando sea necesario. Pero unos excesivos cambios reflejan más bien improvisación o veleidad. Crear capacidades exige una inversión y esfuerzo a largo plazo, por lo que no pueden cultivarse con unas prioridades en continua metamorfosis.

**En segundo lugar**, asegurar que se persiguen los objetivos definidos en las estrategias requiere poner en práctica unos sistemas de control.

Una pieza de estos mecanismos de control son los sistemas de información, organizados en forma de sistemas de indicadores o presupuestarios.

Dichos sistemas de información deben ser utilizados dentro de procesos de control con reuniones de seguimiento y procesos de toma de decisiones sobre sus aspectos críticos.

**En tercero** y último lugar, toda estrategia debe ser aplicada por una organización alineada con sus principios. Dado que la forma debe corresponderse con la función, la estrategia debe ser apoyada por una estructura organizativa, unos procesos y una cultura coherentes con la misma.

Así, una estrategia que enfatice la proximidad al cliente seguramente chocará con trabas si se implementa a través de una estructura por productos, de igual manera que una estructura por clientes puede no ser la mejor forma de desarrollar una estrategia que se base en la innovación en productos.

De igual manera, la organización debe estar diseñada de forma que todos tengan claro quién toma qué decisiones, que pueda evaluarse la contribución de los responsables, que dispongan de incentivos que premien la ejecución y que cuenten con los recursos necesarios, en el momento apropiado, para realizarla, sean personas, dinero o información.

Por último, la presupuestación es un proceso de gestión básico para la estrategia. Plasma los objetivos económicos a obtener, a nivel de ingresos, costes, inversiones, liquidez, etc.

Diversos autores critican la falta de frescor y de resultados de los enfoques estratégicos tradicionales. Desgraciadamente, hay demasiadas organizaciones que realizan una presupuestación descoyuntada de la estrategia. En estas se planifican asignaciones de recursos que no están alineadas con las actuaciones e inversiones declaradas como primordiales. El efecto resultante es que la estrategia resulta sabotada por una herramienta de control que debería estar supeditada a la misma.

Una vez que se ha trazado la dirección de la estrategia, las prioridades del directivo se modifican para convertir el plan estratégico en acciones y buenos resultados. Se necesita un conjunto diferente de tareas y de habilidades gerenciales para poner en práctica la estrategia y lograr que la organización se mueva en la dirección elegida.

Mientras que la creación de la estrategia es principalmente una actividad empresarial, su implantación es principalmente una actividad administrativa interna. Mientras que la formulación exitosa de la estrategia depende de la visión empresarial, el análisis del mercado y el juicio empresarial, la implantación con éxito depende de trabajar a través de otros, organizar, motivar, así como desarrollar una cultura y unos sólidos ajustes entre la estrategia y la forma como hace las cosas la organización. La conducta arraigada no cambia simplemente porque se haya anunciado una nueva estrategia.

La implantación de la estrategia es un reto más difícil y que toma mucho más tiempo que la formulación de ella. Los profesionales están completamente de acuerdo en

que es mucho más fácil desarrollar un plan estratégico sólido que “hacer que funcione”.

De nada sirve contar con una fabulosa estrategia, si esta no se lleva a cabo. Implementar el plan implica una serie de pasos:

- 1) Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo, tecnología, etc.
- 2) Establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales, etc.
- 3) Establecer responsabilidades: cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.
- 4) Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios.

Podríamos errar quizás en la valoración técnica que hagamos de un posible escenario o fuerza competitiva, tal vez no comprendamos con la celeridad requerida la importancia de un factor crítico para el éxito de un negocio; nada de esto será definitorio si hemos revolucionado nuestra manera de pensar y trabajar con el ser humano, si estamos en condiciones de conservar nuestra dignidad y motivación, si todos contamos con espacios de colaboración acorde a las capacidades que nos distinguen, si creamos los procesos de ajuste, comunicación y aprendizaje necesarios.

Así lo reconoce Michel Godet, “a la estrategia no le basta un buen rumbo; necesita también un equipaje preparado y motivado para la maniobra..., para la empresa, el frente exterior y el frente interior constituyen un solo y mismo segmento estratégico. La batalla no puede ganarse más que en los dos frentes a la vez; o de lo contrario se pierde en ambos”.

Este pensamiento resalta la importancia de la brecha gerencial, y la equipara con la brecha estratégica. La buena implantación reclama de ese recurso clave: la motivación del ser humano. Nada hacemos con oportunidades de mercado, volviendo a la idea de la Teoría Centrada en los Recursos, si no contamos con capacidad para aprovecharlas.

La Implantación necesariamente ha de movilizar el resorte humano, pero este es un activo sui géneris, que plantea en sí un posible problema pues, lo sabemos, “a menudo somos renuentes a empujar hasta el límite de nuestras capacidades, a probar o experimentar cosas nuevas. Por el contrario, resistimos, evitamos, racionalizamos y apuntalamos nuestra auto-decepción de que las cosas están bien como están (...) nos volvemos auto-protectores, acusadores y celosos y preferimos retirarnos con nuestras falsas ideas intactas que escalar «la cruz del momento» y dejar que mueran nuestras ilusiones consoladoras (...) Resistimos la pérdida de lo que es familiar, la incertidumbre que rodea a cualquier cosa nueva, la inseguridad sobre quiénes somos cuando las cosas con las que nos hemos identificado ya no nos definen” (Goldsmith y Cloke1, p. 23-24)

Podemos, de hecho, ser francamente anti-estratégicos, e incluso engendrar contraculturas y camarillas derrotistas que convocan sutilmente al desaliento dentro de la organización, nada que ver con el Actitud Estratégica tan esencial en estos procesos. Implementar la estrategia implica superar con exactitud estos niveles de resistencias, mayores a medida que menos participamos en su concepción y sentimos se amenaza nuestra actual posición dentro de la empresa.

Vayamos en busca de una explicación de base para tanta resistencia, encontraremos tres rasgos negativos y retrógrados presentes en la empresa de hoy: Jerarquía, Burocracia y Autocracia que, alertan J. Goldsmith y K. Cloke (2001) “ponen a la gente a dormir y hace difícil que el comportamiento organizacional sea inteligente, estratégico, integrado y colaborativo. Bajo estas condiciones es difícil aprovechar las oportunidades ocultas, reaccionar rápidamente ante los cambios del entorno, extirpar conflictos sistémicos, aceptar nuevos paradigmas o resolver problemas complejos”.

Implantar la estrategia comienza con un esquema de participación auténtica que viene a transformar la cultura, estructuras y sistemas de trabajo de la empresa. Debemos entender la implantación de la estrategia como un proceso continuo de despertar organizacional.

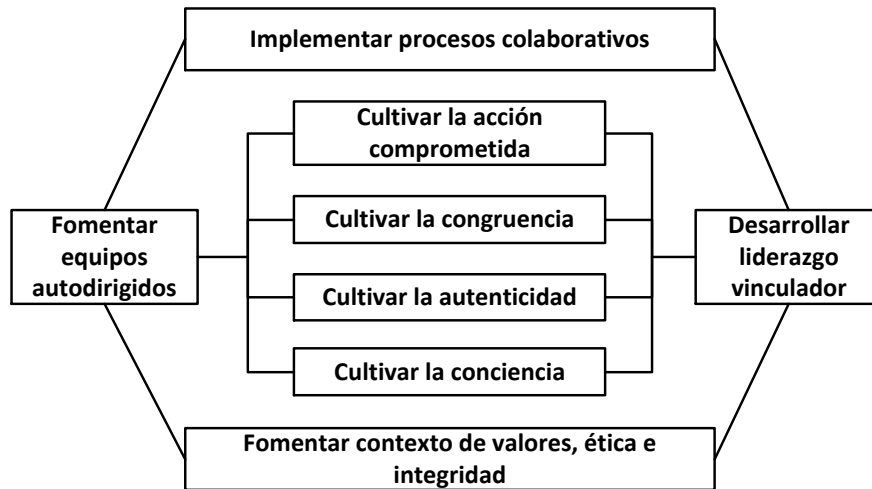
El equipo empeñado en llevar adelante y contagiar la visión estratégica tendrá que trabajar en lo sucesivo mucho por obtener transformaciones significativas en el pensamiento, la actitud y conducta de todos. Una estrategia sin este proceso de revolución del frente interno es letra muerta.

El cambio que se requiere cuando estamos enfrascados en despuntar y consagrarnos en el mercado nos exige pasar “... de criticar a la gente a apoyar su desarrollo, de resolver problemas a aprender de ellos, de dar respuestas a hacer preguntas, y de hacer cumplir las reglas a alentar los valores... de pasividad a participación, de responsabilidad individual a la de equipos, de toma de decisiones gerenciales a consenso, de competición a colaboración, y de dirección a auto-dirección” (Goldsmith y Cloke).

No caben dudas del efecto energizante que recibe la estrategia cuando infundimos a su implantación este giro cultural en las relaciones y formas de trabajo de la empresa. Implementar no es sólo ni tanto monitorear cumplimiento de metas, esta tarea tomada en forma aislada termina siendo enajenante, pues olvidamos una verdad esencial: el proceso de andar hacia la meta debe ser significativo y disfrutarse. Implementar la estrategia es entonces afianzar en la organización un sentido estratégico compartido, un hábito de dar lo mejor como única posibilidad de éxito.

Pasar de las buenas intenciones a la obtención de resultados es el bautismo de toda filosofía. Con este fin se propone formular, además de los objetivos orientados al frente externo, objetivos concretos que puedan medir la calidad de nuestra implantación. En este sentido es válida una síntesis del pensamiento de J.

Goldsmith y K. Cloke (2001) y recoger el siguiente **conjunto de objetivos** para una eficaz implantación de la estrategia:



### **Claves de un sólido proceso de cambio e implantación**

Un liderazgo que ponga a las personas y áreas de la empresa en contacto y relaciones de colaboración, que estimule la capacidad de actuar con autonomía y compromiso, que nos eduque en la congruencia y la autenticidad suficiente para actuar por convicción, que nos mantenga atentos a toda posibilidad de cambio y mejora; un liderazgo así hará que la estrategia se aplique (un por ciento alto de estrategias nunca se aplican) y que constantemente se renueve propiciando sucesivos ajustes de la empresa a su entorno.

## **El marco para la implantación de la estrategia**

La implantación de la estrategia implica convertir el plan estratégico en acciones y después en resultados. La implantación tiene éxito si la compañía logra sus objetivos estratégicos y los niveles planeados de 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 variedad de iniciativas y éstas funcionen, y la renuencia al cambio que se tiene que superar.

Además, cada situación de implantación de la estrategia es tan especial que requiere su propio programa de acciones específico. La estrategia se debe implantar de manera que se ajuste a la situación de la organización. Los directivos deben considerar la naturaleza de la estrategia (es diferente implantar una estrategia para convertirse en productor de bajo costo que implantar una estrategia de diferenciación dirigida a obtener calidad superior y precios especiales). También deben tomar en cuenta la cantidad de cambio estratégico que se necesita (cambiar

hacia una nueva estrategia audaz presenta más problema de implantación que hacer pequeños cambios en la estrategia existente).

### **Tareas principales**

Los detalles de la implantación de la estrategia son específicos de cada situación, pero se tienen que cubrir ciertas bases administrativas sin importar cuál sea la situación de la organización. **La siguiente ilustración** muestra las principales tareas administrativas que surgen una y otra vez en el proceso de implantación de la estrategia. Dependiendo de las circunstancias de la organización, algunas de estas tareas serán más importantes y tomarán más tiempo que otras. Para diseñar un programa de acciones, los directivos tienen que determinar cuáles son las condiciones internas necesarias para ejecutar con éxito la estrategia y después crear estas condiciones tan rápidamente como resulte práctico.

La clave de una implantación exitosa es la unión de toda la organización debajo de la estrategia y la seguridad de que todas las actividades y tareas administrativas importantes se hagan de manera tal que cumplan con los requisitos para la ejecución de una estrategia de primer orden.

El reto en cuanto a la motivación y la inspiración consiste en construir este firme compromiso a lo largo de la organización en una cruzada para llevar a cabo la estrategia y cumplir los objetivos de rendimiento. Sin embargo, junto con el entusiasmo y el compromiso estratégico, debe estar presente un esfuerzo gerencial para crear una serie de “ajustes” que apoyen la estrategia.

La estructura interna de la organización debe ajustarse a la estrategia. Se deben desarrollar las habilidades y capacidades necesarias en la organización. La asignación de presupuestos y de recursos debe apoyar la estrategia, y se debe proporcionar personal y presupuesto a los departamentos para que efectúen sus funciones estratégicas asignadas.

La estructura de recompensas, las políticas, el sistema de información y las prácticas operativas de la compañía necesitan reforzar el impulso para ejecutar con efectividad una estrategia, en contraposición a tener un papel pasivo o, peor aún, a actuar como obstáculo. Igualmente importante es el hecho de que los gerentes deben hacer las cosas de tal manera y estilo que se cree y fomente un ambiente de trabajo que apoye la estrategia y una cultura corporativa. Cuánto más fuertes sean los ajustes en apoyo de la estrategia que se creen a nivel interno. Mayores serán las oportunidades de lograr una implantación con éxito.

<p><b>Desarrollo de una organización capaz de ejecutar la estrategia</b></p> <p><b>Tareas específicas</b></p> <p>Crear en la organización una estructura que apoye a la estrategia. Desarrollar las habilidades y capacidades básicas necesarias para ejecutar con éxito la estrategia. Seleccionar a las personas para las posiciones clave.</p>	<p><b>Establecer un presupuesto que apoye a la estrategia</b></p> <p><b>Tareas específicas</b></p> <p>Ver que todas las unidades de la organización tengan un presupuesto suficientemente grande para que cumplan con su parte del plan estratégico. Asegurarse de que los recursos se usen de manera eficiente para obtener "el mayor valor por cada dólar".</p>	<p><b>Instalar sistemas internos de apoyo administrativo</b></p> <p><b>Tareas específicas</b></p> <p>Establecer y administrar políticas y procedimientos que ayuden a la estrategia. Desarrollar sistemas administrativos y operativos que proporcionen a la organización capacidades cruciales para la estrategia. Generar a tiempo la información estratégica adecuada.</p>
<p><b>Diseñar recompensas e incentivos que se relacionen estrechamente con los objetivos y la estrategia.</b></p> <p><b>Tareas específicas</b></p> <p>Motivar a las unidades y los individuos de la organización para que hagan su mejor esfuerzo en relación con el funcionamiento de la estrategia. Diseñar recompensas e incentivos que motiven a los empleados a hacer todo lo que sea necesario para ejecutar con éxito la estrategia. Promover una orientación a los resultados.</p>	<p><b>Moldear la cultura corporativa para que concuerde con la estrategia</b></p> <p><b>Tareas específicas</b></p> <p>Establecer valores compartidos. Establecer normas éticas. Crear un ambiente laboral que apoye a la estrategia. Crear en la cultura un espíritu de alto rendimiento.</p>	<p><b>Ejercer el liderazgo estratégico</b></p> <p><b>Tareas específicas</b></p> <p>Dirigir el proceso de moldear los valores y la cultura, y derrochar energía en el logro de la estrategia. Mantener a la organización con un espíritu innovador, sensible y oportunista. Enfrentar las políticas de estrategia, saliendo delante de las luchas por el poder, y crear consenso. Reforzar las normas y la conducta éticas. Iniciar acciones correctivas para mejorar la ejecución de la estrategia.</p>

### **Componentes administrativos de la implantación de la estrategia**

#### **¿Quiénes son los implantadores de la estrategia?**

El director ejecutivo de una organización y los responsables de las principales unidades de ésta son las personas con mayor responsabilidad, para lograr que la estrategia se implante con éxito. Sin embargo, la implantación de la estrategia no se reduce a un trabajo de la alta dirección; es un trabajo de todo el equipo directivo. La implantación de la estrategia incluye a todas las unidades de la organización, desde la oficina principal hasta cada departamento operativo, los cuales deben preguntarse. "¿Qué debemos hacer para contribuir con nuestra parte del plan estratégico y cuál es la mejor manera de hacerlo?"

En este sentido, todos los directivos se convierten en implantadores de la estrategia en sus áreas de autoridad y responsabilidad. Aunque las principales iniciativas para la implantación deben ser conducidas por la alta dirección, (director ejecutivo) ésta tiene que confiar en el apoyo y la cooperación activos de los directivos de niveles inferiores para que se hagan las cosas. Estos siempre son participantes activos en el proceso de implantación de la estrategia, pues no sólo lo inician y supervisan en sus áreas de responsabilidad, sino que también sirven como instrumento para que se cumplan día con día los resultados y objetivos de rendimiento deseados una vez que la estrategia está en su lugar.

### **Liderazgo en el proceso de implantación**

Uno de los factores determinantes en la implantación exitosa de la estrategia es la eficiencia con la cual gerencia dirija el proceso. Los implantadores pueden ejercer el liderazgo de diversas maneras. Pueden tener un papel activo y visible u otro velado y moderado. Pueden tomar decisiones de manera autoritaria o sobre la base del consenso, delegar mucho o poco, involucrarse personalmente en los detalles o permanecer atrás de la barrera y capacitar a otros, proceder con rapidez (lanzando iniciativas de implantación en muchos frentes) o pausadamente (trabajando para obtener un avance gradual a largo plazo).

La manera cómo los directivos dirigen la tarea de implantación tiende a estar en función de:

- 1) Su experiencia y conocimiento acumulado de la empresa;
- 2) Si son nuevos en el trabajo o titulares desde hace tiempo;
- 3) Su red de relaciones personales en la organización;
- 4) Sus propias capacidades de diagnóstico, administrativas, interpersonales y de solución de problemas;
- 5) La autoridad que se les ha otorgado;
- 6) El estilo de liderazgo con el que se sienten cómodos; y
- 7) Sus puntos de vista con respecto al papel que deben desempeñar para que se hagan las cosas.

Otro factor que altera el enfoque de un directivo frente a la implantación de la estrategia es el contexto de la situación de la organización: la gravedad de las dificultades estratégicas de la compañía, la naturaleza y magnitud del cambio estratégico necesario, el tipo de estrategia que se está implantando, la fuerza de cualquier conducta arraigada que se necesite cambiar, los recursos financieros y de la organización disponibles para trabajar, la configuración de las relaciones personales y de la organización en la historia de la compañía, las presiones para obtener resultados rápidos y mejorar el rendimiento financiero a medio plazo, y otros factores similares que constituyen la “cultura” y el clima laboral generalizado de la compañía.

La situación interna de cada compañía es única, por lo que los directivos suelen tener que adaptar su programa de acciones para que concuerde con ella. Los



implantadores de la estrategia exitosos consideran con cuidado todas las ramificaciones internas al implantar una estrategia nueva y diagnostican detalladamente las prioridades de acción y la secuencia en la que se deben hacer las cosas; después empiezan a mover su organización y la siguen impulsando.

## **El proceso de difusión de la estrategia**

El proceso de difusión de la estrategia es un componente fundamental para asegurar la real y efectiva ejecución de la Estrategia de una organización. Esta etapa busca mediante un proceso participativo establecer, desplegar y posteriormente auto controlar el proceso para la consecución de los objetivos estratégicos, al igual que garantizar los medios correspondientes y los recursos necesarios para asegurar y controlar que dichos objetivos serán alcanzados en todos los niveles de la organización.

Es un proceso para que, a partir del plan estratégico a largo plazo, cada entidad (proceso/ unidad organizacional/ personas) identifiquen y definan las acciones y objetivos articulares con que cada uno de ellos va a contribuir al logro de esos objetivos. Es el proceso por medio del cual toda la organización conoce, participa y trabaja en el cumplimiento de los planes estratégicos.

El proceso de Alineación y Despliegue está enfocado a soportar el modelo de Gestión Estratégica para que sea capaz de:

- Relacionar efectivamente los planes de largo plazo o estratégicos con el plan anual y con el seguimiento de los procesos fundamentales que hacen al día a día de la empresa.
- Generar una interacción progresiva entre los distintos niveles alrededor de cómo se alcanzarán los objetivos y qué se deberá medir para asegurar el cumplimiento
- Hacer evidente la contribución real de las personas al cumplimiento de los objetivos a nivel individual y organizacional.
- Asegurar el progreso a través de mecanismos de seguimiento y control
- Asignar claramente las responsabilidades en relación con las metas y los procesos.

## **Desarrollo de una organización capaz**

La ejecución exitosa de una estrategia depende en gran parte de una buena organización interna y de personal competente. El desarrollo de una organización capaz siempre será una alta prioridad. En la organización existen tres tipos de acciones que son de capital importancia:

1. Desarrollar en la organización una estructura que conduzca a la ejecución exitosa de la estrategia.
2. Ver que la organización tenga las habilidades, capacidades básicas, talentos gerenciales, conocimientos técnico y capacidades competitivas que necesita.
3. Seleccionar a la gente adecuada para las posiciones clave.

### **Adaptación de la estructura de la organización a la estrategia**

Existen unas cuantas reglas estrictas y rápidas para designar una estructura en la organización que apoye a la estrategia. La organización interna de cada compañía es hasta cierto punto idiosincrática, el resultado de muchas decisiones de la organización y de circunstancias históricas. Además, todas las estrategias se basan en sus propios conjuntos de factores clave del éxito y sus tareas cruciales. El único imperativo es diseñar la estructura interna de la organización alrededor de los factores clave el éxito y las tareas cruciales que sean inherentes a la estrategia de la compañía. El siguiente procedimiento de cinco secuencias es una útil guía para ajustar la estructura a la estrategia:

1. Definir con exactitud las funciones y tareas clave necesarias para ejecutar con éxito la estrategia.
2. Reflexionar sobre la forma en que las funciones y unidades de la organización cruciales para la estrategia se relacionan con aquellas que son rutina y con aquellas que proporcionan apoyo al personal.
3. Hacer que las unidades de negocio y las funciones cruciales para la estrategia sean los principales bloques de construcción de la organización.
4. Determinar los grados de autoridad necesarios para dirigir cada unidad de la organización, teniendo en mente tanto los beneficios como los costos de la toma de decisiones descentralizada.
5. Proporcionar coordinación entre las diversas unidades de la organización.

#### **a) Definición precisa de las actividades cruciales para la estrategia**

En cualquier organización, algunas actividades y habilidades siempre serán más importantes para el éxito estratégico que otras. Desde la perspectiva de una estrategia, una gran parte del trabajo total de la organización es rutina; incluye tareas administrativas como gestión de nóminas, gestión de flujos de efectivo, control de inventarios, procesamiento de reclamaciones, almacenamiento y embarque, procesamiento de pedidos de los clientes y cumplimiento de los reglamentos.

Otras actividades son principalmente funciones de apoyo (procesamiento de datos, contabilidad, formación, relaciones públicas, investigación de mercados, y compras). Sin embargo, por lo general existen ciertas tareas y funciones cruciales que tienen que hacerse sumamente bien para que la estrategia tenga éxito. Por ejemplo, es esencial que haya un rígido control de costos para que una compañía trate de ser el productor líder en costos en un

negocio de productos básicos caracterizado por márgenes bajos y reducción de precios.

Para un fabricante de artículos de lujo, las capacidades cruciales pueden ser la fabricación de calidad, el diseño distintivo y el refinado atractivo de las promociones. En industrias de alta tecnología, las actividades cruciales tienden a ser la investigación y el desarrollo, la innovación en los productos y la obtención en el laboratorio de productos recién desarrollados para colocarlos con rapidez en el mercado. Las actividades cruciales para la estrategia varían de acuerdo con los aspectos particulares de la estrategia de una compañía y sus requisitos de competencia.

Hay dos preguntas que ayudan a identificar cuáles son las actividades cruciales para la estrategia de una organización: “¿Qué funciones deben desempeñarse sumamente bien y a tiempo para que la estrategia tenga éxito?”, y “¿En qué áreas de la organización el mal funcionamiento dañaría gravemente el éxito estratégico?” Por lo general, las respuestas muestran qué actividades y áreas son cruciales y dónde se deben concentrar los esfuerzos para construir la organización.

## **b) Comprensión de las relaciones entre las actividades**

Antes de agrupar las actividades cruciales, de apoyo y rutinarias de la organización, es necesario realizar un concienzudo escrutinio de las relaciones entre ellas. Las actividades se pueden relacionar por el flujo de material a través del proceso de producción, el tipo de cliente al que se atiende, los canales de distribución que se usan, las habilidades y el conocimiento técnico necesarios para llevarlas a cabo, una fuerte necesidad de coordinación, la secuencia en que deben desarrollarse las tareas y la ubicación geográfica, para mencionar sólo algunas.

Estas relaciones son importantes porque una (o más) de las interrelaciones suele convertirse en la base para agrupar las actividades en unidades de la organización. Si las necesidades estratégicas son las que impulsarán el diseño de la organización, entonces las relaciones que se tienen que buscar son aquellas que enlacen una pieza de la estrategia con otra.

## **c) Agrupación de las actividades en unidades de la organización**

La pauta principal aquí es que las actividades cruciales para la estrategia se conviertan en los principales bloques en la estructura de la organización. La razón fundamental es urgente: si se supone que las actividades cruciales para el éxito estratégico tendrán la atención y la visibilidad que merecen, entonces tienen que ser una parte primordial del esquema de la organización.

Cuando las unidades de negocio clave y las funciones cruciales para la estrategia pierden importancia frente a actividades menos relevantes, por lo general obtienen menos recursos y al final muestran menor influencia de la que merecen en la estructura de poder de la organización. Por otro lado, cuando las unidades clave forman el núcleo de la estructura de toda la organización, su poder y su función aumentan y se institucionalizan.

Por lo general, la señal más fuerte que pueden enviar los altos ejecutivos en cuanto a lo que es estratégicamente importante es convertir a las unidades de negocio clave y las funciones cruciales en los más importantes bloques de construcción de la organización y, además, dar a los gerentes de estas unidades una posición visible e influyente en la organización.

#### **d) Determinación del grado de autoridad e independencia que se dará a cada unidad**

Las compañías deben decidir cuánta autoridad y libertad en la toma de decisiones se otorgará a cada unidad de la organización, en especial a los responsables de las unidades de negocio. Las compañías que están sumamente centralizadas conservan la autoridad para tomar las grandes decisiones en cuanto a la política y la estrategia a nivel corporativo y sólo delegan a los gerentes de nivel empresarial las decisiones operativas. Aquellas que se encuentran sumamente descentralizadas dan a las unidades de negocio la autonomía suficiente para que funcionen de manera independiente, con muy poco ejercicio de autoridad de parte del personal corporativo.

Hay varios principios para delegar autoridad a varias unidades. Las actividades y las unidades de la organización con una función clave en el ejercicio de la estrategia no deben subordinarse a actividades rutinarias o que no sean fundamentales. Las actividades productoras de ingresos y resultados no deben subordinarse a funciones de apoyo interno o del personal.

La autoridad para tomar decisiones se deben descentralizar (es decir, debe delegarse a los directivos que se encuentran más cercanos al escenario de la acción) cada vez que los directivos de un nivel inferior se encuentren en una posición tal que puedan tomar mejores decisiones, más oportunas y basadas en mayor información que los gerentes de un nivel superior. Sin embargo, la autoridad para tomar decisiones debe estar centralizada si los directivos de nivel superior se hallan en la mejor posición para hacerlo. Con unas cuantas excepciones, la autoridad para elegir la estrategia de una unidad de la organización y para decidir cómo implantarla debe recaer en el gerente encargado de la unidad.

La autoridad a nivel corporativo sobre las decisiones estratégicas y operativas a nivel de las unidades de negocio y hacia abajo debe permanecer

en su mínima expresión. El mejor enfoque es seleccionar a directivos fuertes para dirigir cada unidad de la organización y darles la suficiente autoridad para crear y poner en práctica una estrategia adecuada; se debe hacer a un lado a los directivos que producen constantemente resultados poco satisfactorios y tienen una mala trayectoria en la formulación e implantación de la estrategia.

Una de las grandes excepciones para descentralizar las decisiones relacionadas con la estrategia surge en las compañías diversificadas con negocios relacionados en sus carteras; en estos casos, a veces es mejor captar los beneficios del ajuste estratégico por medio de la centralización de la autoridad para la toma de decisiones. Por ejemplo, suponga que las empresas con tecnología relacionadas de productos y procesos están llevando a cabo su propia investigación y desarrollo. La fusión de las actividades de investigación y desarrollo de cada negocio en una sola unidad bajo la autoridad de un funcionario corporativo puede dar como resultado una mayor eficiencia en costos y a nivel estratégico.

#### **e) Cómo coordinar las unidades**

La coordinación de las actividades de las unidades de organización se logra principalmente al colocarlas por jerarquía de autoridad. Por lo general, los directivos que se encuentran en la posición superior tienen autoridad sobre más unidades de la organización, por lo que pueden influir en la coordinación, la integración y el arreglo para que las unidades cooperen bajo su supervisión. El director ejecutivo, el principal funcionario operativo y los responsables de unidades de negocio son los puntos de coordinación centrales debido a sus posiciones de autoridad sobre toda la unidad.

Además de ubicar a las unidades de la organización de acuerdo con la autoridad gerencial, los esfuerzos estratégicos también se pueden coordinar por medio de equipos de proyectos, fuerzas de tareas especiales, comisiones permanentes, revisiones formales de la estrategia y ciclos anuales de elaboración de presupuestos y de planificación estratégicos cumple una función de coordinación. El proceso de establecer objetivos y estrategias para cada unidad de la organización y de asegurarse que las actividades relacionadas concuerden ayuda a coordinar las operaciones a través de las unidades.

Por otro lado, cuando una compañía busca una estrategia de diversificación relacionada, es más fácil lograr la coordinación si la autoridad para una actividad relacionada se centraliza en un funcionario de nivel corporativo. Así mismo, es común que las compañías diversificadas con estrategias de diversificación relacionadas o no relacionadas centralicen funciones de apoyo al personal como relaciones públicas, finanzas y contabilidad, beneficios para los empleados y procesamiento de datos a nivel corporativo.

## **Tesis de que la estructura sigue a la estrategia**

Un desarrollo gerencial bastante reciente, basado en investigación, es la práctica de ajustar conscientemente el diseño y la estructura de la organización a las necesidades particulares de la estrategia. Un estudio importante efectuado por Alfred Chandler encontró que los cambios en la estrategia de una organización ocasionan nuevos problemas administrativos que, a su vez, requieren una estructura nueva o reajustada para la nueva estrategia que se implantará con éxito.

Su estudio de 70 grandes corporaciones reveló que la estructura tiende a seguir la estrategia de crecimiento de la compañía, aunque con frecuencia esto no sucede hasta que la ineficiencia y los problemas operativos internos provocan un ajuste estructural. Las experiencias de éstas compañías siguieron un consistente patrón de secuencia: creación de la nueva estrategia, aparición de nuevos problemas administrativos, baja en la rentabilidad y el rendimiento, un cambio hacia una estructura más adecuada para la organización, y la recuperación de niveles más rentables y una mejor ejecución de la estrategia. Chandler encontró que esta secuencia se repetía con frecuencia a medida que las compañías crecían y modificaban sus estrategias corporativas.

La investigación de Chandler muestra que la selección de la estrategia de la organización marca una diferencia en el rendimiento de ésta. La organización interna de una compañía se debe reevaluar cada vez que cambie la estrategia. Es probable que una nueva estrategia requiera habilidades nuevas o diferentes y actividades clave; si éstas pasan inadvertidas, la falta de concordancia entre la estrategia y la estructura puede abrir la puerta a los problemas de implantación y rendimiento.

La tesis de que la estructura sigue a la estrategia se ve apoyada por una lógica poderosa: la forma en que se estructuran las actividades de la organización constituye un medio para obtener un fin, y no es un fin en sí. La estructura es un medio para que la gerencia ponga en práctica con mayor facilidad la estrategia de la organización y para que logre los objetivos de rendimiento. El diseño estructural de una organización es una herramienta para “aprovechar” los esfuerzos individuales y coordinar el desempeño de las diferentes tareas; un buen diseño ayuda a la gente a hacer las cosas eficaz y eficientemente. Si las actividades y responsabilidades se organizan deliberadamente para relacionar la estructura con la estrategia, es más fácil coordinar los movimientos estratégicos en las áreas funcionales. Además, es poco probable que los esfuerzos para ejecutar diariamente la estrategia den como resultado la frustración, el culpar a otros cuando las cosas no funcionan, las fricciones entre los departamentos y la ineficiencia.

### **a) Cómo evoluciona la estructura conforme evoluciona la estrategia.**

A medida que las compañías se expanden de pequeñas empresas de un solo negocio a fases estratégicas más complejas de integración vertical, expansión geográfica y diversificación en la línea de negocios, las estructuras de sus organizaciones tienden a evolucionar de la dirección de una persona a departamentos funcionales, después a divisiones y luego a unidades de negocio descentralizadas. Casi siempre, las compañías de un solo negocio tienen una estructura funcional centralizada. Por lo general, las compañías con integración vertical y las que tienen una amplia cobertura geográfica están organizadas en divisiones operativas. Los bloques básicos de una compañía diversificada son sus negocios individuales, la autoridad para tomar la mayor parte de las decisiones está descentralizada, y cada negocio funciona como una unidad independiente en la cual las oficinas centrales corporativas sólo realizan funciones mínimas para el negocio.

## **Ventajas y desventajas estratégicas de las diferentes estructuras de la organización**

Hay cinco enfoques basados en la estrategia para la organización:

- 1) La especialización funcional,
- 2) La organización geográfica,
- 3) Las divisiones descentralizadas,
- 4) Las unidades de negocio estratégicas y
- 5) Las estructuras tipo matriz que presentan líneas duales de autoridad y prioridad estratégica.

Todas estas formas tienen sus ventajas y desventajas.

### **a) Estructura funcional de la organización**

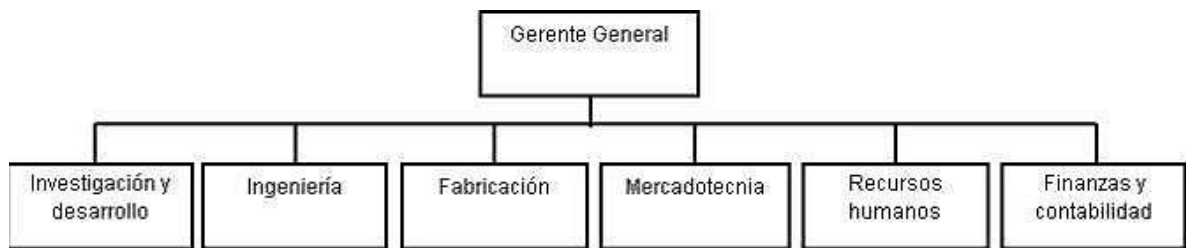
La estructura funcional de una organización tiende a ser efectiva en compañías de un solo negocio en las cuales las actividades clave giran alrededor de habilidades bien definidas y áreas de especialización a fondo y la concentración enfocada a realizar tareas y actividades funcionales pueden mejorar tanto la eficiencia operativa como el desarrollo de las capacidades medulares.

Por lo general, la organización por especialidades funcionales promueve la utilización total de las habilidades técnicas más actualizadas y ayuda a que una empresa aproveche la obtención de eficiencia gracias al uso de mano de obra, instalaciones y equipo especializados. Estos son factores estratégicamente importantes para las compañías de un solo negocio, para las que tienen productos dominantes y para las integradas verticalmente. Y son además los

responsables de tener algún tipo de estructura centralizada y funcionalmente especializada.

Sin embargo, la forma que toma la especialización funcional varía de acuerdo con cuestiones concernientes a los clientes, los productos y la tecnología. Por ejemplo, un fabricante de instrumentos técnicos puede tener varios departamentos como investigación y desarrollo, ingeniería, producción, servicios técnicos, control de calidad, mercadotecnia, personal, y finanzas y contabilidad.

Por otro lado, un gobierno municipal puede dividirse en departamentos de acuerdo con una función determinada: bomberos, seguridad pública, servicios de salud, agua y alcantarillado, calles, parques y recreación y educación. Una universidad puede dividir sus unidades organizativas en asuntos académicos, servicios para los estudiantes, relaciones con los alumnos, deportes, edificios y terrenos, servicios de la institución y control presupuestario. Las **ilustraciones siguientes** presentan los diagramas de dos tipos de enfoques funcionales de la organización.



**Bloque de una estructura funcional “típica” de la organización**



**Bloques de una estructura funcional orientada al proceso**



### **Ventajas y desventajas estratégicas del enfoque funcional**

<b>Ventajas estratégicas</b>	<b>Desventajas estratégicas</b>
<p>Permite el control centralizado de los resultados estratégicos</p> <p>Bien adaptada para la estructura de un solo negocio</p> <p>La estructura está estrechamente relacionada con la estrategia por medio de la designación de las actividades laves como departamentos funcionales.</p> <p>Promueve la experiencia funcional profunda</p> <p>Bien adaptada para desarrollar una capacidad característica con base funcional</p> <p>Dirigida para que explote los efectos de las curvas de aprendizaje/experiencia relacionados con la especialización funcional</p>	<p>Presenta problemas de coordinación funcional.</p> <p>Puede producir rivalidad y conflictos entre las funciones, en lugar de cooperación; el director general debe reforzar la política funcional.</p> <p>Puede promover la especialización exagerada y limitar los puntos de vista de la gerencia.</p> <p>Obstaculiza el desarrollo de los directivos con experiencia funcional cruzada debido a que la escalera de avance se encuentra al mismo nivel que la misma área funcional.</p> <p>Hace que la responsabilidad por los beneficios recaiga en la cabeza.</p> <p>Con frecuencia, los especialistas funcionales dan más importancia a lo que es mejor para el área funcional que a lo que es mejor para la compañía en general, lo cual puede propiciar la creación de un imperio funcional.</p>

El talón de Aquiles de una estructura funcional es la dificultad de obtener y mantener una estrecha coordinación estratégica entre los departamentos funcionales que no “hablan el mismo idioma” y que, con frecuencia,, no aprecian de manera adecuada la función estratégica ni los problemas de los otros. Los miembros de los departamentos funcionales tienden a manifestar una gran lealtad a sus departamentos y a proteger sus intereses, por lo que es difícil lograr una coordinación estratégica y operativa entre las líneas de departamentos y a proteger sus intereses, por lo que es difícil lograr una coordinación estratégica y operativa entre las líneas de departamentos.

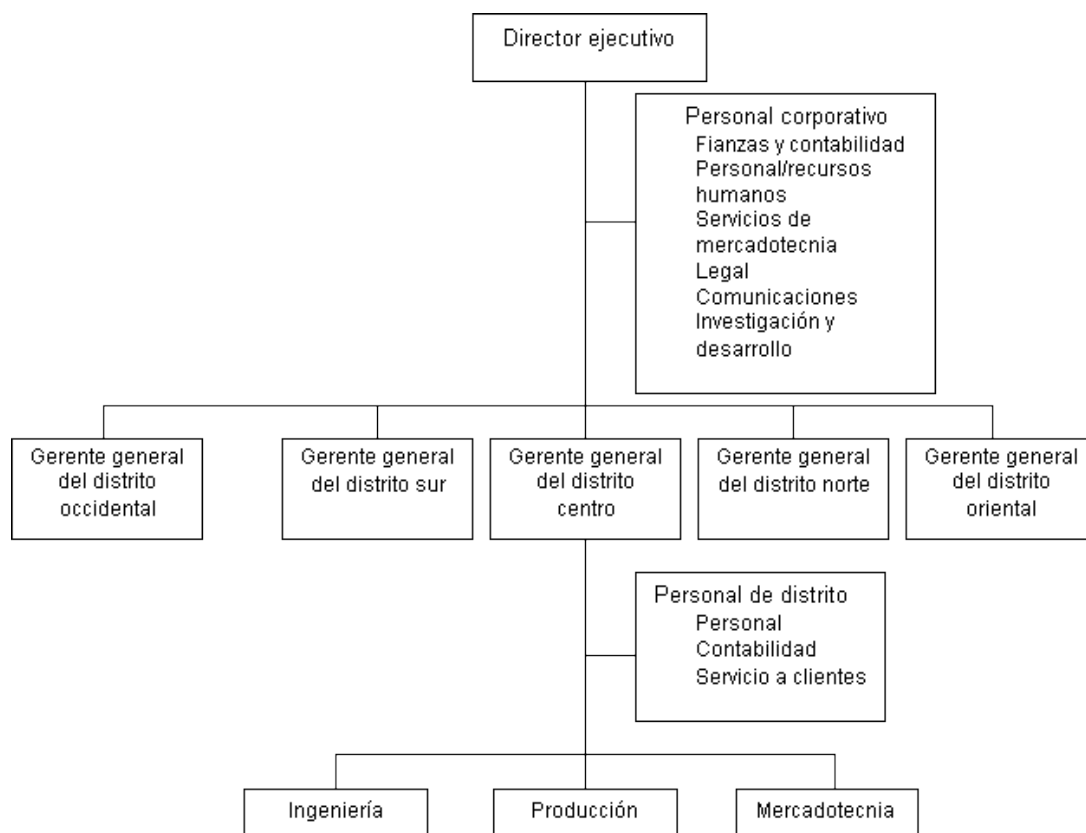
Existe la tendencia natural de que cada departamento funcional presione para obtener decisiones y soluciones que defiendan su propia causa y le proporcionen mayor influencia (a pesar de la lealtad “de dientes para afuera” a la cooperación y a “lo que es mejor para la compañía”).

Las políticas entre los departamentos, los intentos por construir un imperio funcional y los puntos de vista funcionales en conflicto pueden imponer una carga administrativa que demande mucho tiempo del gerente general, quien es la única persona con autoridad para solucionar las diferencias funcionales cruzadas y reforzar la cooperación.

En una estructura funcional, el director general dedica gran parte de su tiempo a abrir líneas de comunicación entre los departamentos, a moderar las rivalidades entre éstos y a asegurar la cooperación. Además, una organización básicamente funcional, debido a la enorme preocupación por desarrollar la experiencia funcional y por mejorar el rendimiento funcional, tiende a manifestar una visión obtusa cuando se trata de promover el arrojo empresarial; de desarrollar respuestas creativas para los principales cambios en clientes, mercados y tecnología; y de buscar oportunidades que rebasen los límites convencionales de la industria.

## b) Formas geográficas de organización

La organización basada en áreas o territorios geográficos es una forma estructural común para que las empresas funcionen en distintos mercados geográficos o atiendan una mayor área geográfica. Como lo indica la ilustración 6 la organización geográfica tiene sus ventajas y desventajas, pero la principal razón de su popularidad es que promueve un mejor rendimiento.



**Estructura geográfica de la organización**

## Ventajas y desventajas estratégicas del enfoque geográfico

Ventajas estratégicas	Desventajas estratégicas
<p>Permite la adaptación de la estrategia a las necesidades de cada mercado geográfico.</p> <p>Delega la responsabilidad de beneficio/pérdida al nivel estratégico más bajo.</p> <p>Mejora la coordinación funcional dentro del mercado objetivo.</p> <p>Obtiene beneficios de las economías de las operaciones locales.</p> <p>Las unidades de área son una excelente base de capacitación para gerentes generales de niveles superiores.</p>	<p>Presenta el problema de cuánta uniformidad geográfica pueden imponer las oficinas centrales contra cuánta diversidad geográfica se debe permitir.</p> <p>Mayor dificultad para conservar una imagen/reputación uniforme de la compañía en las diferentes áreas cuando los gerentes ejercen demasiada libertad estratégica.</p> <p>Añade otro nivel de gerencia para manejar las unidades geográficas.</p> <p>Puede dar como resultado que se dupliquen los servicios del personal a nivel de las oficinas centrales y niveles de distritos, lo cual crea una desventaja en relación con los costos.</p>

En el sector privado, por lo general las cadenas de tiendas, las compañías de energía, las compañías de cemento, las cadenas de restaurantes y las empresas de productos lácteos usan una estructura territorial.

En el sector público hondureño, organizaciones como La Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI), Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), (Empresa Hondureña de Telecomunicaciones (HONDUTEL), etc. han adoptado estructuras territoriales para estar a la disposición directa de una clientela geográficamente dispersa.

Las empresas multinacionales usan estructuras geográficas para manejar la diversidad que enfrentan al funcionar a través de las fronteras nacionales.

**Pfizer International** Es un buen ejemplo de una compañía cuyos requisitos estratégicos propiciaron la descentralización geográfica.

Pfizer International operaba plantas en 27 países y vendía en más de 100 países. Sus líneas de productos incluían farmacéuticos (antibióticos y otros medicamentos de prescripción ética), productos agrícolas y veterinarios (como complementos de alimentos para animales, vacunas e insecticidas), productos químicos (productos químicos finos, productos farmacéuticos a granel, productos petroquímicos y productos plásticos) y productos para el consumidor (cosméticos y artículos de tocador).

Diez gerentes de área geográfica rendían sus informes directamente al presidente de Pfizer International y ejercían supervisión de línea sobre los

gerentes de los países. De acuerdo con una descripción de la posición de la compañía, era “responsabilidad de cada gerente de área planear, desarrollar y hacer que el negocio de Pfizer International en el área foránea asignada funcionara de manera consistente con las políticas y las metas de la compañía”.

Los gerentes de país eran responsables de los beneficios. En la mayoría de los casos, un solo gerente de país manejaba todas las actividades de Pfizer en su país. En algunas de las naciones más grandes y desarrolladas de Europa había gerentes de país separados para los productos farmacéuticos y agrícolas y para las líneas destinadas a los consumidores.

A excepción de las oficinas centrales en Nueva York, que ejercían el control sobre los precios de ciertos productos en el mercado, en especial sobre los precios de productos farmacéuticos muy utilizados, los gerentes de país y de área gozaban de una considerable autonomía para planificar y dirigir el negocio de Pfizer International en sus respectivas áreas geográficas. Esto era adecuado porque cada área, y algunos países dentro de las áreas, proporcionaban entornos de regulación y de mercado característicos. En el caso de los productos farmacéuticos, agrícolas y veterinarios (las líneas más importantes de Pfizer International), las leyes nacionales afectaban las fórmulas, las dosis, el etiquetado, la distribución y, con frecuencia, el precio.

Las restricciones comerciales afectaban el flujo de productos farmacéuticos y químicos a granel y de productos embalados, y a veces se requería el establecimiento de plantas de fabricación para abastecer los mercados locales. La competencia también variaba de manera importante entre las distintas áreas.

### **c) Unidades de negocio descentralizadas**

En la última mitad del siglo, agrupar las actividades en las empresas y hacer lo mismo con las líneas de productos había constituido una tendencia entre las empresas diversificadas, comenzando con los esfuerzos pioneros de DuPont y General Motors en la década del os veinte. Surgieron divisiones separadas de negocio/producto debido a que la diversificación ocasionaba que el trabajo de un gerente funcionalmente especializado fuera increíblemente complejo. Imagine los problemas que tendrían que enfrentar un ejecutivo de fabricación y su personal si estuvieran a cargo de, digamos, 50 plantas diferentes en ocho industrias/negocios diferentes.

En una empresa de negocios múltiples, las necesidades de la estrategia virtualmente dictan que la secuencia de la organización sea de corporativa a negocios y luego a área funcional dentro de un negocio en lugar de corporativa a área funcional (unida a todos los negocios).

Así, mientras que los departamentos funcionales y las divisiones geográficas son los bloques estándar de la organización en una empresa de un solo negocio,

en una corporación de negocios múltiples los bloques de construcción básicos son los negocios en los cuales se ha diversificado la compañía.

Por lo general la diversificación se realiza por medio de la descentralización de la toma de decisiones y la delegación de la autoridad en cada unidad a un gerente de negocio. En pocas palabras, el enfoque es colocar a gerentes generales con orientación empresarial a cargo de cada unidad de negocio, darles la autoridad de formular e implantar una estrategia empresarial, motivarlos con incentivos y hacerlos responsables de los resultados que produzcan. Así, cada unidad de negocio funciona como un centro de beneficios independiente y se organiza alrededor de los departamentos funcionales y unidades geográficas que mejor se adapten a la estrategia del negocio, de sus actividades clave y de sus requisitos operativos.

Sin embargo, las unidades de negocio totalmente independientes presentan un gran problema a las compañías que persiguen la diversificación relacionada: no existen mecanismos para coordinar las actividades relacionadas entre las unidades de negocio.

Puede ser difícil que los gerentes de las unidades de negocio conscientes de su autonomía coordinen y compartan actividades relacionadas, pues suelen ser propensos a argüir que no deben descuidar su propio territorio ni responsabilizarse de las actividades que están fuera de su control.

Para captar los beneficios del ajuste estratégico en una compañía diversificada, las oficinas centrales corporativas deben idear algún medio interno en la organización para lograr la coordinación estratégica entre las actividades relacionadas de las unidades de negocio. Una opción es centralizar las funciones relacionadas a nivel corporativo. Algunos ejemplos incluyen contar con un departamento corporativo de investigación y desarrollo si se tienen que dirigir ajustes de desarrollo de productos y tecnología, crear una fuerza de ventas corporativa para visitar a los clientes que compran a varios de los negocios de la compañía, combinar redes de proveedores y fuerzas de ventas en negocios estrechamente relacionados, fusionar el procesamiento de pedidos y funciones de embarque en negocios con clientes comunes y consolidar la producción de componentes y productos relacionados en menos plantas pero más eficientes.

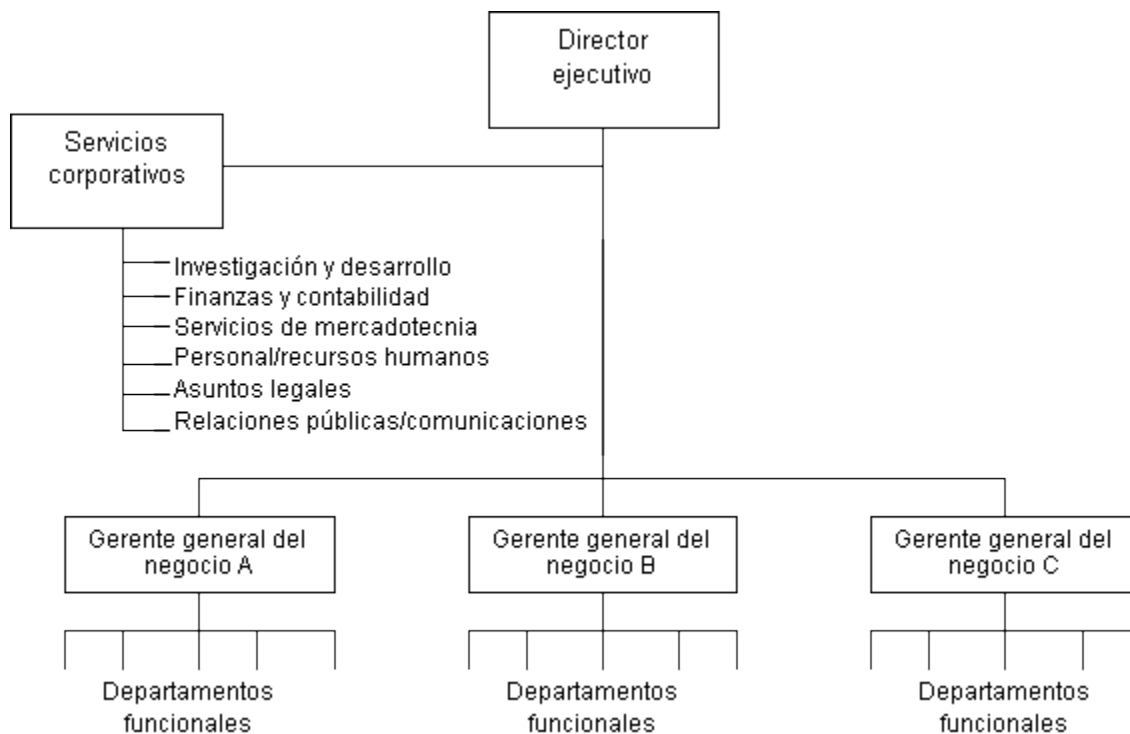
Alternativamente, los directivos corporativos pueden desarrollar sistemas que proporcionen a los gerentes de unidades de negocio fuertes incentivos para cooperar y lograr todos los beneficios del ajuste estratégico.

Si las relaciones de ajuste estratégico incluyen transferencias de habilidades o de tecnología entre los negocios, las oficinas centrales corporativas pueden establecer fuerzas de trabajo entre los negocios, comisiones permanentes o equipos de proyectos para que resuelvan los puntos específicos relacionados con la transferencia de tecnología patentada, el conocimiento administrativo y

las habilidades relacionadas de un negocio, comisiones permanentes o equipos de proyectos para que resuelvan los puntos específicos relacionados con la transferencia de tecnología patentada, el conocimiento administrativo y las habilidades relacionadas de un negocio a otro.

La ilustración siguiente muestra una estructura típica de línea de negocios en la organización junto con los pro y los contra relacionados con la estrategia de este tipo de forma de la organización.

### Estructura de la organización por línea de negocios descentralizada



### Ventajas y desventajas de la estructura de la organización por línea de negocios descentralizada

Ventajas estratégicas	Desventajas estratégicas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer un medio lógico y factible para descentralizar la responsabilidad y delegar la autoridad en organizaciones diversificadas.</li> <li>• Coloca la responsabilidad de la estrategia empresarial más próxima al ambiente característico de cada negocio.</li> <li>• Permite que cada unidad de negocio se organice alrededor de su propio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede originar una costosa duplicación de funciones del personal en los niveles corporativo y de las unidades de negocio, lo cual incrementa los costos administrativos generales.</li> <li>• Presenta el problema de cuáles decisiones centralizar y cuáles descentralizar (los gerentes de negocio necesitan suficiente autoridad para que se haga el</li> </ul>

<p>conjunto de actividades clave y requisitos funcionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite que la dirección general gestione los problemas de la estrategia corporativa.</li> <li>• Impone una clara responsabilidad en cuanto a beneficios/pérdidas en los hombros de los gerentes de las unidades de negocios</li> </ul>	<p>trabajo, pero no tanta para que la gerencia corporativa pierda el control de las decisiones clave a nivel de negocio).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede conducir a una rivalidad excesiva entre las divisiones para obtener la atención y los recursos corporativos</li> <li>• La autonomía del negocio/división funciona en contra de la coordinación de las actividades relacionadas en las diferentes unidades de negocio, por lo que hasta cierto punto se obstruye la obtención de los beneficios del ajuste estratégico.</li> <li>• La dirección corporativa se hace muy dependiente de los gerentes de las unidades de negocio.</li> <li>• Los directores corporativos pueden perder contacto con las situaciones de las unidades de negocio, sorprenderse cuando surgen problemas y no saber cómo solucionarlos.</li> </ul>
---	--

#### d) Unidad de negocio estratégica

En compañías muy diversificadas puede ser tan grande la cantidad de unidades de negocio descentralizadas que será difícil que un solo ejecutivo tenga el control: Entonces, puede ser útil agrupar los negocios relacionados y delegar la autoridad sobre ellos a un alto ejecutivo que informe directamente al director ejecutivo. Esto impone un nivel gerencial adicional entre los gerentes de negocios y el director ejecutivo, pero puede mejorar la planificación estratégica y la coordinación, por parte de la alta dirección, de los diversos intereses empresariales. Esto explica tanto la popularidad del concepto de vicepresidente entre las compañías de negocios múltiples como la reciente tendencia hacia la formación de unidades de negocio estratégicas.

Una **Unidad de Negocios Estratégica (UNE)** es una agrupación de unidades de negocio basada en algunos elementos estratégicos importantes que son comunes a todas. Los elementos relacionados pueden ser un conjunto compartido de competidores, una misión estratégica estrechamente relacionada, una necesidad común de competir a nivel global, la capacidad de lograr una planificación estratégica integrada, factores clave del éxito comunes y

oportunidades de crecimiento relacionadas con la tecnología. General Electric, pionera en el concepto del as UNE, agrupó 190 unidades en 43 UNE y después las unió en seis “sectores”.

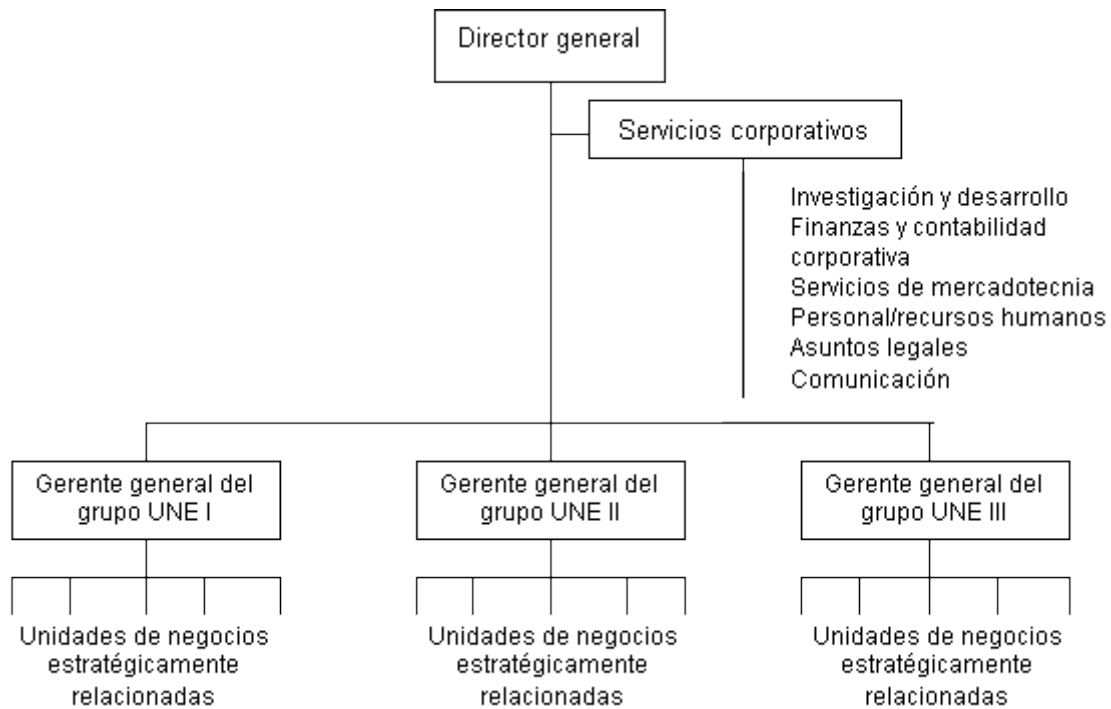
En Union Carbide, 15 grupos y divisiones se descompusieron en 15 “unidades de planificación unidas”. General Foods (ahora división de Philip Morris) definió originalmente a las UNE tomando como base su línea de productos pero después las redefinió de acuerdo con sus segmentos de menús (alimentos para desayunos, productos para la comida principal, postres y alimentos para mascotas).

El concepto de las UNE proporciona a las compañías muy diversificadas una forma de reorganizar de manera racional los diferentes negocios y un arreglo gerencial para captar los beneficios del ajuste estratégico y modernizar el proceso de planificación estratégica.

La función estratégica del vicepresidente del grupo consiste en proporcionar a las UNE una dirección coherente y reforzar la coordinación estratégica entre los negocios relacionados. El vicepresidente del grupo como coordinador estratégico de todos los negocios en la UNE, se encuentra en posición de organizar ésta de manera que se faciliten la participación y la transferencia de habilidades y se centralicen las “importantes” decisiones estratégicas a nivel de la UNE. En efecto, ésta se convierte en una unidad para la toma de decisiones con una perspectiva estratégica más amplia que la de una unidad de un solo negocio. También funciona como un mecanismo de la organización para obtener los beneficios estratégicos y ayuda a crear una ventaja competitiva para todos los negocios de la UNE.

Las UNE también ayudan a reducir la complejidad de ajustar la estrategia corporativa con la estrategia empresarial y que sea más sencillo “polinizar por fecundación cruzada” las oportunidades de crecimiento en las diferentes industrias. Las UNE hacen que las revisiones por parte de las oficinas centrales de las estrategias de las unidades de niveles inferiores sean menos imponentes (no existe una forma práctica para que un director general (o ejecutivo) pueda revisar 100 o más empresas diferentes). Sin embargo, sí puede revisar con eficiencia los planes estratégicos de un menor número de UNE, dejando las revisiones de las estrategias y las supervisión directa de los negocios individuales a los jefes de las UNE. La figura 9.6 ilustra la forma de organización de las UNE, junto con sus pros y sus contras relacionados con la estrategia.





**Estructura del tipo de organización UNE**

### **Ventajas y desventajas estratégicas de la unidad de negocios estratégica**

<b>Ventajas estratégicas</b>	<b>Desventajas estratégicas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona un medio estratégicamente relevante para organizar la cartera de las unidades de negocio de una compañía sumamente diversificada.</li> <li>• Facilita la coordinación de las actividades relacionadas dentro de una UNE, lo cual ayuda a obtener los beneficios de los ajustes estratégicos en la UNE.</li> <li>• Promueve una mayor cohesión entre las nuevas iniciativas de negocios separadas pero relacionadas.</li> <li>• Permite hacer la planificación estratégica en el nivel más importante de la empresa.</li> <li>• Propicia que la tarea de la revisión estratégica por parte de los altos ejecutivos sea más objetiva y efectiva.</li> <li>• Ayuda a distribuir los recursos al as</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es fácil que la definición y el agrupamiento de los negocios en las UNE sea tan arbitraria que éstas sólo sirvan para la conveniencia administrativa. Si los criterios para definir las UNE son racionalizaciones y no tienen nada que ver con la parte más sustancial de la coordinación estratégica, los agrupamientos pierden su importancia estratégica real.</li> <li>• Las UNE pueden ser miopes para trazar su dirección futura.</li> <li>• Añade otro nivel a la alta dirección.</li> <li>• Se tienen que definir muy bien las funciones y la autoridad del presidente, del vicepresidente del grupo y del gerente de la unidad de negocio o de lo contrario el vicepresidente del grupo se verá atrapado en el medio con una</li> </ul>

áreas que tienen las mayores oportunidades de crecimiento.	<p>autoridad mal definida.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A menos que el jefe de la UNE tenga una voluntad firme, es probable que haya muy poca coordinación de la estrategia entre las unidades del negocio de la UNE.</li> <li>• Se diluye el reconocimiento del resultado; el reconocimiento a las unidades de negocio con éxito tiende a otorgarse al presidente corporativo, después al jefe de la unidad empresarial y finalmente al vicepresidente del grupo.</li> </ul>
--	---

### **e) Formas de organización tipo matriz**

Una organización tipo matriz es una estructura con dos (o más) canales de mando, dos líneas de autoridad presupuestaria y dos fuentes de comportamiento y recompensa. La característica principal de la matriz es que el negocio (o producto, proyecto o empresa) y las líneas de autoridad funcionales se superponen (para formar una matriz o rejilla), y la autoridad gerencial de las actividades de cada unidad/celda de la matriz se comparte entre el gerente del equipo de negocios/proyectos/empresas y el gerente funcional, como se muestra en la siguiente figura. En una estructura tipo matriz, los subordinados tienen una tarea dual continua: hacia el negocio/producto/proyecto y hacia la función en su país de origen.

El resultado es un compromiso entre la especialización funcional (ingeniería, investigación y desarrollo, fabricación, mercadotecnia, finanzas) y la especialización por línea de productos, proyecto, línea de empresas o empresa especial). Se asigna todo el talento especializado necesario para la línea de producto/proyecto/línea de negocios/empresa a la misma unidad de la división.

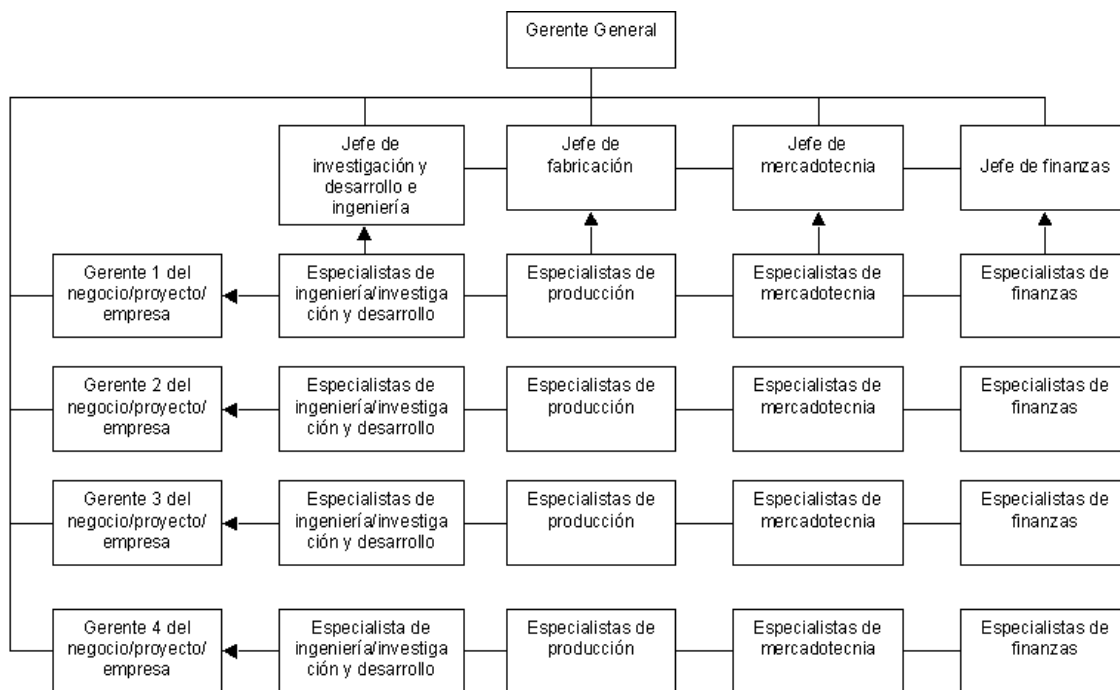
Una organización tipo matriz es una forma estructural completamente diferente y representa una “nueva forma de vida”. Rompe el principio de la unidad de mandato; dos canales para rendir informes, dos jefes y autoridad compartida crean un nuevo tipo de clima en la organización. En esencia, la matriz es un sistema para la solución de problemas por medio del cual se negocian las prioridades estratégicas y operativas, se comparte el poder y se distribuyen los recursos de manera interna sobre la base de “el caso de más relevancia para lo que es mejor para la organización en general”.

El entusiasmo por las organizaciones tipo matriz surge del creciente uso de estrategias que añaden una diversidad (productos, grupos de clientes, tecnología, líneas de negocios) a la gama de actividades de una compañía. Esta

diversidad crea una necesidad de contar con gerentes de productos, gerentes funcionales, gerentes de áreas geográficas, gerentes de empresas nuevas y gerentes de negocio, todos ellos con importantes responsabilidades estratégicas.

Cuando por lo menos dos de diversas variables (producto, cliente, tecnología, geografía, área funcional y segmento del mercado) tienen las mismas prioridades estratégicas, una organización tipo matriz promueve el control y el equilibrio internos entre los puntos de vista y las perspectivas en competencia, y considera la existencia de gerentes separados para diferentes dimensiones de la iniciativa estratégica. Por lo tanto, un arreglo de matriz permite que se manejen de manera directa varias cuestiones estratégicas y que se representen formalmente en la estructura de la organización. En este sentido, ayuda a los gerentes intermedios a tomar decisiones desde la perspectiva de la organización como un todo. La otra gran ventaja de la organización tipo matriz es que puede servir como mecanismo para lograr el ajuste estratégico.

Cuando los ajustes estratégicos en una compañía diversificada se relacionan con un área funcional específica (investigación y desarrollo, tecnología, mercadotecnia), la organización tipo matriz puede ser un arreglo estructural razonable para coordinar la participación y la transferencia de habilidades.



**Estructura de organización tipo matriz**

## Ventajas y desventajas estratégicas de la organización tipo matriz

Ventajas estratégicas	Desventajas estratégicas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Da atención formal a todas las dimensiones de prioridad de la estrategia.</li><li>• Crea control y equilibrio entre los puntos de vista en competencia.</li><li>• Facilita la obtención de ajustes estratégicos con base funcional en compañías diversificadas.</li><li>• Promueve la toma de decisiones sobre la base de “lo que es mejor para la organización en general”.</li><li>• Alienta la cooperación, el desarrollo del consenso, la solución de conflictos y la coordinación de actividades relacionadas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es muy complejo dirigirla.</li><li>• Es difícil conservar el “equilibrio” entre las dos líneas de autoridad.</li><li>• Tanta autoridad compartida puede dar como resultado transacciones estancadas y cantidades desproporcionadas de tiempo perdido en la comunicación.</li><li>• Es difícil moverse con rapidez y decisión sin obtener la autorización de muchas personas.</li><li>• Promueve la burocracia en la organización y paraliza el espíritu empresarial creativo.</li></ul>

Algunas compañías que usan estructuras tipo matriz incluyen a General Electric, Texas Instruments, Citibank, Shell Oil, TRW, Bechtel, Boeing y Dow Chemical. Sin embargo, la mayoría de las aplicaciones de la organización tipo matriz se ve limitada a una porción de lo que hace la compañía (ciertas funciones importantes) en lugar de que abarque a toda la empresa diversificada en gran escala).

Muchas compañías evitan la organización tipo matriz debido a sus principales puntos débiles. Es una estructura compleja de manejar; con frecuencia, las personas terminan confundidas y no saben a quién rendir sus informes. Además, debido a que la matriz envía señales de que todos es importante y que todo necesita comunicarse a todos, puede surgir un “estancamiento en las transacciones”.

La acción se paraliza puesto que con la autoridad compartida es difícil moverse con decisión sin antes considerar varios puntos de vista y obtener la autorización de muchas personas. El resultado puede traducirse en enormes costos en las transacciones, ineficiencia en las comunicaciones y demoras en las respuestas. Aun así en algunas situaciones los beneficios de la solución de conflictos y el desarrollo de consenso superan estas desventajas.

### f) Combinación y métodos complementarios de organización

No siempre es suficiente un solo tipo de diseño estructural para satisfacer los requisitos de la estrategia. Cuando esto ocurre, una opción es mezclar las formas básicas de organización, haciendo que la estructura concuerde con la estrategia requisito por requisito y unidad por unidad. Otras es complementar un

diseño básico de organización con recursos específicos para situaciones especiales. Tres de los recursos que se usan con más frecuencia son:

1. El equipo de proyecto o de personal staff de proyecto, que implica crear un grupo de trabajo separado y bastante autosuficiente para que supervise la terminación de actividades especiales (establecimiento de un nuevo proceso tecnológico, lanzamiento de un nuevo producto, inicio de una nueva empresa, consumación de una fusión con otra compañía, supervisión del cumplimiento de un contrato gubernamental, supervisión de la construcción de una planta nueva). Los equipos de proyectos son un medio bastante común de manejar situaciones únicas con una expectativa de vida finita cuando la organización normal no se encuentra bien equipada para lograr los mismos resultados, además de sus labores regulares.
2. La fuerza de trabajo (o “task force”), que implica reuniones de varios altos ejecutivos y especialistas para que trabajen en tareas interdepartamentales que requieren experiencia especializada proveniente de diversas partes de la organización. Las fuerzas de trabajo especiales proporcionan más oportunidades de que haya creatividad, comunicación abierta entre las líneas de autoridad, estrecha integración de talentos especializados, solución rápida de problemas e identificación común para enfrentar el problema presente. Un estudio mostró que las fuerzas de trabajo eran más eficaces cuando tenían menos de 10 miembros, cuando la participación voluntaria, cuando la importancia de los miembros era proporcional a la magnitud del problema, cuando la fuerza de trabajo se reunía sólo si era necesario, cuando ésta trabajaba con rapidez en su tarea, cuando no se asignaba personal y cuando la documentación era escasa. En estas compañías, la filosofía predominante acerca de las fuerzas de trabajo es usarlas para solucionar problemas reales y presentar una solución de manera eficiente, y después disolverlas. En el otro extremo, Peters and Waterman informaron del caso de una compañía que había formado 325 fuerzas de trabajo, de las cuales ninguna había cumplido con su cometido en tres años ni se había disuelto.
3. El equipo de innovación (o “venture team”), que implica formar un grupo de personas con el propósito de introducir un producto específico en el mercado o iniciar un nuevo negocio. Dow, General Mills, Westinghouse, General Electric y Monsanto han usado el enfoque del equipo de innovación para promover el espíritu emprendedor. Las dificultades con los equipos de innovación incluyen decidir a quién debe rendir sus informes el gerente del equipo; si los fondos para las empresas deben provenir del presupuesto corporativo, de negocio o del departamento; cómo mantener a la empresa libre de intereses burocráticos establecidos; y cómo coordinar la gran cantidad de grupos distintos.

## Perspectivas de los métodos de organización

Las presentaciones anteriores sacan a relucir dos puntos:

- 1) No existe un diseño de organización perfecto o ideal, y
- 2) No existen reglas universalmente aplicables para ajustar la estrategia con la estructura. Todas las formas básicas de organización tienen sus puntos fuertes y débiles en relación con la estrategia. Además, se pueden usar de manera simultánea dos o más.

Muchas organizaciones son suficientemente grandes y variadas para tener subunidades organizadas por especialidad funcional, área geográfica, segmento del mercado, línea de negocios, UEN y matriz. En un sentido muy real, la mejor organización es la que se ajuste con mayor precisión a la situación de la compañía en ese momento. Si se juzga a partir de la frecuencia con la cual las compañías se reorganizan, todos los diseños de organizaciones duran más tiempo del útil, ya sea que se desee un nuevo diseño interno o que los cambios en el tamaño y la variedad de las relaciones de los clientes, productos y tecnología ocasionen que la estructura de la compañía sea estratégicamente obsoleta. La estructura de una organización es dinámica, y los cambios son inevitables.

No queda mucho espacio como para evadir la cuestión de si el diseño de la organización debe iniciarse con un marco estrategia-estructura o con una reflexión pragmática de la situación presente: la cultura corporativa, las personalidades que participan y la forma en que se han hecho las cosas con anterioridad.

En general, es innecesario atormentarse por saber por dónde empezar; se deben tomar en cuenta ambas consideraciones. Sin embargo, los factores concernientes a la estrategia y la estructura suelen tener prioridad si la estructura se va a crear con base en las tareas cruciales para la estrategia de la organización, los factores clave del éxito y las unidades de negocio de alta prioridad. Por lo general, la adaptación de la estructura a las circunstancias específicas de la situación interna y a las personalidades de la organización se hace para modificar el ajuste de la estrategia a la estructura de forma leve.

Drucker resume la complejidad del diseño de la organización de la siguiente manera:

*La estructura organizativa más sencilla que haga el trabajo es la mejor. Se considera que la estructura organizativa es “buena” cuando no crea problemas. Cuando más sencilla sea la estructura, menos errores habrá.*

Algunos principios del diseño son más difíciles y problemáticos que otros, pero ninguno está libre de dificultades y problemas. Ninguno está primordialmente más enfocado hacia la gente que hacia el trabajo; ninguno es más “creativo” o “democrático”. Los principios del diseño son herramientas y éstas no son ni buenas

ni malas por sí mismas. Se pueden usar de manera adecuada o incorrecta, y eso es todo. Para obtener la mayor simplicidad posible y el mayor “ajuste”, el diseño de la organización tiene que empezar con un enfoque claro de las actividades clave necesarias para producir resultados clave. Estos se tienen que estructurar y colocar en el diseño más sencillo posible. Sobre todo, el arquitecto de la organización necesita recordar el propósito que tiene la estructura que ésta diseñando.

Peters y Waterman confirman, en su estudio de las compañías dirigidas con excelencia, lo que dice Drucker; su recomendación en cuanto a la organización es “forma sencilla, escaso personal”, La cápsula ilustrativa 23 explica algunos de los principios y enfoques de la organización que se usan en estas compañías.

## **Desarrollo de capacidades fundamentales**

Una buena relación entre la estructura y la estrategia es una faceta clave de la capacidad de organización. Sin embargo, una preocupación igualmente dominante en cuanto a la construcción de la organización es proporcionar a la estructura el personal adecuado con el talento gerencial requerido, capacidades especializadas y experiencia técnica, y, sobre todo, dirigir al personal staff de manera tal que la compañía obtenga una ventaja sobre los rivales en realización de una o más actividades cruciales.

Si es difícil o imposible tener una mejor estrategia que los rivales (derrotarlos con una estrategia superior), el camino principal para obtener el liderazgo industrial es trabajar mejor que ellos (derrotarlos con una implantación superior de la estrategia).

La ejecución superior de la estrategia es esencial en situaciones en que los rivales tienen estrategias muy parecidas y pueden imitar con facilidad sus maniobras estratégicas. Una de las maneras de funcionar mejor que ellos es desarrollar capacidades fundamentales y habilidades de la organización que los rivales no puedan igualar. Esta es la razón por la cual una de las tareas más importantes de la alta gerencia en la implantación de la estrategia es dirigir el desarrollo de capacidades fundamentales en formas que sean competitivamente importantes.

Las capacidades fundamentales se pueden relacionar con cualquier factor que sea estratégicamente relevante: mayor pericia en el desarrollo de productos, mejor conocimiento de fabricación, la capacidad de proporcionar a los clientes mejores servicios después de la venta, la capacidad de responder con rapidez a los cambiantes requisitos de los clientes, capacidad superior de minimizar costos, capacidad de usar nueva ingeniería y diseño de productos con más rapidez que los rivales, superiores capacidades en el manejo de inventarios, mejores habilidades en la mercadotecnia y el comercio, o mayor eficiencia en promover la cooperación entre los sindicatos y la gerencia.

Sin embargo, las capacidades fundamentales no aparecen de manera natural; tienen que desarrollarse de manera deliberada y fomentarse con cuidado. Para que surjan capacidades fundamentales a partir de las acciones para el desarrollo de la organización, los implantadores de la estrategia tienen que crear una masa crítica de habilidades y capacidades técnicas en las subunidades donde el rendimiento superior de tareas estratégicamente cruciales puede traducirse en un mayor éxito estratégico. Por lo general, esto implica (1) asignar presupuestos operativos superiores al promedio a las tareas y actividades cruciales para la estrategia, (2) ver que estas áreas cuenten con personal poseedor de un gran talento gerencial y técnico, 3) insistir en las altas normas para efectuar estas tareas/actividades, con el apoyo de una política de recompensas cuando se obtengan resultados sobresalientes. En efecto, los implantadores de la estrategia deben llevar a cabo acciones que aseguren que cuentan con los tipos adecuados de personas y que éstas disponen de los presupuestos, el apoyo administrativo y las recompensas de incentivos necesarios para generar las capacidades y habilidades competitivas deseadas.

No es sencillo que los rivales dupliquen las habilidades y capacidades internas características; es probable que cualquier capacidad competitiva lograda dure cierto tiempo, lo cual trazará el camino para obtener un rendimiento superior al promedio. Por lo tanto, la atención cuidadosa de la gerencia para desarrollar puntos fuertes y habilidades internos estratégicamente importantes en el esquema general de la organización es una de las tareas primordiales en la construcción de la organización y en la implantación eficaz de la estrategia.

### **Capacitación de empleados**

La capacitación y recapacitación de los empleados son parte importante del proceso de implantación de la estrategia cuando una compañía cambia a una estrategia que requiere habilidades, enfoques gerenciales y métodos operativos diferentes. La capacitación también es estratégicamente importante en los esfuerzos de la organización por crear capacidades basadas en habilidades. Esta es una actividad clave en negocios en los cuales el conocimiento técnico está cambiando con tanta rapidez que una compañía pierde su capacidad de competir a menos que la gente capaz se mantenga actualizada y conserve la ventaja de su experiencia. Los implantadores de estrategias exitosas tienen cuidado de que haya fondos adecuados para la función de capacitación y que los programas efectivos de capacitación sean los correctos. Por lo general, la capacitación debe ocupar uno de los primeros lugares en el programa de acciones porque es necesario llevarla a cabo en las primeras etapas del proceso de implantación de la estrategia.

### **Selección de personas para puestos clave**

Otra parte de la tarea de implantación de la estrategia es la creación de un equipo gerencial capaz. Las compañías deben decidir qué tipo de equipo gerencial fundamental necesitan para que la estrategia funcione, así como encontrar a las personas adecuadas para ocupar cada puesto. A veces el equipo gerencial



existente es el adecuado; otras veces es necesario fortalecerlo y expandirlo promoviendo a personas calificadas de la misma compañía o contratando gerentes capaces para que ayuden a inyectar ideas y enfoques frescos.

En situaciones de cambio de posición y de crecimiento rápido, y cuando una compañía no cuenta con el tipo necesario de capacidades gerenciales, un enfoque bastante común para construir la organización es contratar a personas de fuera para los puestos gerenciales claves.

La habilidad importante para reclutar el grupo ejecutivo fundamental consiste en discernir qué combinación de antecedentes, experiencias, conocimientos, valores, creencias, estilos gerenciales y personalidades contribuirá a la ejecución exitosa de la estrategia. Como sucede con la formación de un equipo, es importante conjuntar a un grupo compatible de gerentes hábiles. La “química” personal necesita ser la adecuada, y la base de talento necesita ser la correcta para la estrategia seleccionada.

Una función esencial en la construcción de la organización es formar un equipo gerencial sólido; con frecuencia es el primer paso que se da en la implantación de la estrategia. No será hasta que todos los puestos clave estén ocupados con la gente correcta que la implantación de la estrategia continuará a toda velocidad.

La selección de la gente adecuada para los puestos clave tiende a ser uno de los primeros pasos en la implantación de la estrategia porque brinda un complemento a los gerentes capaces para que la puedan poner en operación y que funcione bien.

Una parte crucial del proceso de implantación es la reestructuración del presupuesto para que otorgue un mayor apoyo a la estrategia, porque cada unidad de negocio necesita contar con la gente, el equipo, las instalaciones y otros recursos necesarios para cumplir con su parte de plan estratégico. Con frecuencia, la implantación de la estrategia incluye el cambio de recursos de un área a otra, reduciéndose en las unidades que tienen exceso de personal y de fondos y aumentándolos en las que son cruciales para el éxito estratégico.

Otra tarea clave en la implantación es el desarrollo de algunos sistemas de apoyos necesarios: políticas y procedimientos que establezcan los tipos deseados de conducta, sistemas de información que proporcionen de manera oportuna información crucial para la estrategia y cualquier sistema de inventarios, administración de materiales, servicio a clientes, contabilidad de costo, así como otros, sistemas administrativos necesarios para que la organización tenga una importante capacidad de ejecución de la estrategia.

## **Relación de los presupuestos con la estrategia**

Para que el proceso de implantación de la estrategia no se desvíe, un gerente debe participar en el proceso de elaboración de presupuestos. El implantador de la estrategia no sólo debe supervisar “quién tiene cuánto”, sino que también se debe preocupar por “obtener el mayor valor por cada dólar”.

Los implantadores también deben estar dispuestos a mover los recursos cuando cambie la estrategia. Casi siempre un cambio en la estrategia exige una nueva distribución de los recursos. Las unidades que fueron importantes en la antigua estrategia pueden ser ahora demasiado grandes y recibir demasiados fondos.

Los implantadores exitosos de una estrategia son buenos distribuidores de recursos. Por ejemplo, en Harris Corporation un elemento de la estrategia es difundir ideas de investigación en áreas que son comercialmente viables. Por lo general, la alta gerencia quita a grupos de ingenieros de los proyectos gubernamentales y los coloca (como grupo) en nuevas divisiones con negocios emprendedores. Boeing tiene un enfoque similar para la redistribución de ideas y talento; de acuerdo con un funcionario de Boeing, “Podemos crear una unidad nueva en dos semanas. Esto no lo podíamos hacer hace dos años en International Harvester”. Tener un enfoque fluido y flexible para reorganizar y redistribuir personas y presupuestos es clave para implantar con éxito el cambio estratégico.

Por lo general, una afinación precisa de la estrategia existente incluye menos redistribución y más extrapolación. Rara vez son necesarios los grandes movimientos de personas y dinero de un área a otra. La afinación precisa suele lograrse aumentando o disminuyendo gradualmente los presupuestos y el personal de las unidades de la organización.

La principal excepción ocurre cuando un ingrediente primordial de la estrategia genera productos y oportunidades de negocio frescos y nuevos desde el interior. Entonces, conforme “burbujean” negocios atractivos desde la parte inferior, se tienen que tomar decisiones importantes en relación con los presupuestos y el personal. Las compañías como 3M, GE, Boeing, IBM y Digital Equipment cambian sus recursos y personas de un área a otra conforme “sea necesario” para apoyar la generación de ideas y nuevos negocios.

Estas compañías proporcionan poder a los “productos campeones” y a pequeños grupos de futuros empresarios por medio del apoyo financiero y técnico y del establecimiento de unidades y programas en la organización que ayuden a que las nuevas empresas florezcan con mayor rapidez.

## **Ubicación de los sistemas de apoyo administrativo internos**

Una tercera tarea clave en la implantación de la estrategia consiste en instalar sistemas internos de apoyo administrativo que satisfagan las necesidades de la estrategia. Los puntos específicos en este renglón son:

1. Que tipos de políticas y procedimientos que faciliten la estrategia se deben establecer.
2. Cómo mejorar las capacidades de la organización por medio de la instalación de sistemas administrativos y operativos nuevos y mejorados.
3. Cómo establecer correcta y oportunamente la información crucial para la estrategia.

## **Desarrollo de políticas y procedimientos que apoyen la estrategia**

Por lo general, los cambios en la estrategia exigen ciertas modificaciones en la forma como se llevan a cabo y se administran las actividades internas. Se tiene que iniciar y dirigir el proceso de cambiar del as viejas maneras a otras nuevas. Pedir a la gente que cambie sus acciones siempre “altera” el orden interno de las cosas. Es normal que surjan movimientos de resistencia y preguntas acerca de los cómo y los por qué de los cambios. La función de las políticas nuevas y revisadas es promulgar “procedimientos operativos estándar” que (1) canalicen los esfuerzos individuales y grupales en la dirección correcta y(2) contrarrestan cualquier tendencia de resistencia o rechazo que surja en algunas partes de la organización hacia acciones que son necesarias para que la estrategia funcione. Las políticas y los procedimientos ayudan a reforzar la implantación de la estrategia en varias formas:

1. la política institucionaliza las prácticas y los procedimientos operativos que apoyan la estrategia en toda la organización y, en consecuencia, impulsa diariamente a las actividades hacia una ejecución eficiente de la estrategia.
2. La política limita la acción independiente, así como las decisiones y la conducta discrecionales. Cuando se establecen los procedimientos en cuanto a cómo se manejarán las cosas, la política comunica lo que se espera, guía las actividades relacionadas con la estrategia en direcciones particulares y restringe las variaciones son deseadas.
3. La política ayuda a alinear las acciones y las conductas con la estrategia, por lo que se minimizan las decisiones titubeantes y las prácticas conflictivas, y se establece una mayor regularidad, estabilidad y confiabilidad en la forma como la organización trata de hacer que la estrategia funcione.
4. La política ayuda a moldear el carácter del ambiente laboral y a traducir la filosofía corporativa en la forma como se hacen las cosas y como se trata a las personas, así como en lo que significan las creencias y actitudes corporativas en términos de las actividades diarias. La política pone en operación la filosofía corporativa y ayuda a establecer un ajuste entre la cultura y la estrategia corporativa.

Los gerentes necesitan ser creativos al establecer políticas que apoyen un plan estratégico. El manual de la política McDonld's, en un intento por elevar la calidad y el servicio, define procedimientos detallados como: Los cocineros deben voltear, nunca lanzar, las hamburguesas. Se deben desechar las Bic Mac que no se hayan comprado 10 minutos después de haberse preparado, lo mismo que las papas fritas después de 7 minutos. Los cajeros deben tener contacto visual con los clientes y sonreírles”.

En Delta Airlines, parte de la política corporativa consiste en hacer pruebas a todos los que solicitan puestos como asistentes de vuelo para observar su amabilidad, su espíritu de cooperación y su forma de trabajar en equipo. Caterpillar Tractor tiene una política de garantizar la entrega de las partes en 48 horas en cualquier lugar del mundo; si no cumple con su promesa, el pedido se entregará en forma gratuita. Hewlett-Packard exige que la gente de investigación y desarrollo visite a los clientes para conocer sus problemas, hable acerca de las nuevas aplicaciones de sus productos y, en general, mantenga los programas de investigación y desarrollo del a compañía orientados hacia el cliente.

Por lo tanto, existe una función definida para las políticas y los procedimientos en el proceso de implantación de la estrategia. Cuando se desarrollan con inteligencia, ayudan a reforzar la implantación de la estrategia a través de la canalización de las acciones, la conducta, las decisiones y las prácticas hacia direcciones que promuevan la ejecución eficaz de la estrategia.

Cuando las políticas no apoyan la estrategia, se convierten en obstáculos y existe el riesgo de que la gente que no esté de acuerdo con la estrategia se esconda detrás de políticas anticuadas y bloquee el plan estratégico. Por otro lado, si se instituyen políticas que promuevan la conducta en apoyo de la estrategia, se estimula el compromiso por parte de la organización hacia el plan estratégico, así como un ajuste más estrecho entre la cultura y la estrategia corporativa.

Sin embargo, esto no significa que sea necesario contar con un manual lleno de políticas. El exceso de políticas puede resultar tan asfixiante como las políticas equivocadas o tan caóticas como no contar con ninguna. A veces la mejor política para implantar la estrategia es el deseo de dejar que los subordinados la pongan en práctica como quieran, siempre y cuando tenga sentido y funcione. Puede ser bueno tener un poco de “caos estructurado” cuando la creatividad innovadora sea más importante para la estrategia que la estandarización y la conformidad estricta.

Cuando Rene McPherson se convirtió en presidente de Dana Corp., tiró 57 centímetros de manuales de políticas y los reemplazó por una declaración de filosofía de una página, que se centraba en la “gente productiva”. La creación de un fuerte ajuste de apoyo entre la estrategia y la política puede dar como resultado más políticas, menos políticas o políticas diferentes. También puede significar que las políticas requieran que las cosas se hagan en cierta forma o que éstas brinden

autonomía a los empleados para que hagan el trabajo en la forma que consideren mejor.

### **Desarrollo de sistemas de apoyo**

Por lo general, la ejecución eficaz de la estrategia incluye el desarrollo de varios sistemas de apoyo. Por ejemplo, una línea aérea no puede funcionar sin un sistema computarizado de reservas, un sistema para el manejo de equipaje en todos los aeropuertos donde tiene actividades y un rígido programa de mantenimiento de las aeronaves.

Un supermercado que tiene en existencia 17000 artículos diferentes necesita contar con sistemas que signa la trayectoria de los inventarios, que mantengan frescos sus estantes y que distribuyan el espacio de éstos entre artículos con muchas y con pocas ventas.

Una compañía que fabrica numerosos modelos y tamaños de su producto debe contar con un complejo sistema contable de costos para fijar de manera inteligente el precio de cada artículo y para saber qué artículos generan los mayores beneficios.

En negocios en los cuales una gran cantidad de empleados necesita un profundo conocimiento técnico, las compañías tienen que instalar sistemas para capacitarlos y actualizarlos con regularidad, así como para proporcionarles información reciente.

Las compañías de crecimiento rápido tienen que desarrollar sistemas de contratación de empleados que atraigan y recluten a un buen número de empleados calificados. Los sistemas de apoyo bien ideados y superiores no sólo facilitan la mejor ejecución de la estrategia, sino que también fortalecen las capacidades de la organización de manera que puedan proporcionar una ventaja competitiva sobre los rivales.

Los implantadores de la estrategia deben estar alerta para saber qué sistemas específicos de apoyo necesita su compañía para ejecutar con éxito la estrategia. Por ejemplo, una compañía con una estrategia de calidad superior debe desarrollar mejores métodos para su control de calidad. Una compañía cuya estrategia es la de ser un productor de bajo costo debe desarrollar sistemas que refuercen la rígida contención en los costos. Si los actuales sistemas operativos y de apoyo administrativo son inadecuados, se deben asignar recursos para mejorarlos. La cápsula ilustrativa 24 describe los sistemas de apoyo administrativo de Mrs. Fields Cookies.

### **Desarrollo de informes estratégicos**

La información exacta es una guía esencial para emprender acciones. Todas las organizaciones necesitan un sistema para recopilar y difundir la información crucial para la estrategia. Es necesario contar con la información antes de que se

completan las acciones, a fin de que éstas concluyan con éxito en caso de que los primeros pasos no produzcan el resultado planeado y sea necesario modificarlos.

La supervisión de los resultados de la primera ronda de acciones durante la implantación

- 1) permite una oportuna detección de la necesidad de ajustar la estrategia o su forma de implantación, y
- 2) proporciona cierta seguridad de que las cosas avanzan como se había planeado. A veces es difícil evaluar las primeras experiencias, pero éstas son las que proporcionan los primeros datos duros del frente de acción, por lo que deben analizarse con sumo cuidado para que sirvan como base de la acción correctiva.

Es necesario que los sistemas de información sean más completos y que no se limiten a supervisar las primeras señales de avance. Se debe seguir con la mayor frecuencia posible la trayectoria de todos los indicadores estratégicos clave de rendimiento. Muchas compañías minoristas generan informes de las ventas diarias de cada tienda y mantienen registros actualizados de los inventarios y las ventas de cada artículo.

Por lo general, las plantas de fabricación general diariamente informes de producción y rastrean la productividad de mano de obra en cada turno. Son comunes los estados mensuales de pérdidas y ganancias, al igual que los resúmenes estadísticos.

Se deben seguir cinco recomendaciones para diseñar informes formales de supervisión del avance estratégico.

1. Los sistemas de información y de informes deben incluir sólo los datos y la información que sean necesarios para tener una imagen confiable de lo que está sucediendo. Los datos recopilados deben hacer énfasis en las variables con sentido estratégico y en los síntomas de desarrollos potenciales importantes. Se deben evitar las tentaciones de complementar “lo que necesitan saber los gerentes” con otra información “interesante” pero marginalmente importante.
2. La recopilación de datos estadísticos y la presentación de los informes deben ser oportunas, es decir, no tan esporádicas que se necesite llevar a cabo acciones correctivas ni tan frecuentes que resulten agobiantes.
3. El flujo de información y de datos estadísticos debe ser sencillo. Es probable que los informes complicados sean confusos y oscuros debido a que se tiene que poner atención en las pautas de la mecánica, los procedimientos y la interpretación en lugar de medir las variables realmente cruciales e informar acerca de ellas.
4. Los sistemas de información y los informes deben tratar de “evitar sorpresas” y de generar “señales de advertencia oportunas” en lugar de simplemente producir la información. No es necesario que los informes tengan una amplia

distribución, aunque siempre se deben entregar a los gerentes que se encuentren en posición de actuar cuando aparezcan las señales de problemas.

5. Los informes estadísticos deben mostrar con claridad las variaciones importantes o anormales del plan, para que la gerencia dirija su atención a las desviaciones significativas del rendimiento planeado.

La información estadística proporciona al implantador de la estrategia una noción del as cifras, los informes y las juntas proporcionan un conocimiento de los nuevos desarrollos y problemas, y los contactos personales ayudan a percibir la dimensión humana. Todo esto se convierte en un buen barómetro del rendimiento general y en un indicador de lo que se encuentra dentro del plan y de lo que se está desviando. La identificación de las desviaciones respecto al plan y de las áreas problemáticas ayuda a su solución y es un requisito previo para iniciar acciones que mejoren la implantación o afinen la estrategia.

## **CONTROL DE LA ESTRATEGIA**

### **Importancia del enlace entre el rendimiento y la recompensa**

Los medios que generan un mayor compromiso y que atraen la atención son las decisiones que toma el implantador de la estrategia con respecto a aumentos salariales, compensación de incentivos, ascensos, asignaciones clave y formas e implicaciones de brindar reconocimiento y elogios. La manera como un gerente estructura los incentivos y otorga las recompensas indica que tipo de conducta y rendimiento quiere la gerencia y quién está haciendo un buen trabajo. Los incentivos ayudan a que los empleados hagan, por interés propio, lo que sea necesario para lograr los objetivos de rendimiento mencionados en el plan estratégico.

### **Uso de contratos de resultados**

La mejor manera de lograr un estrecho ajuste entre la estrategia y la estructura de recompensas es ponerse de acuerdo en los objetivos de resultado, delimitar la responsabilidad y los límites para lograrlos, y considerar su cumplimiento como un contrato, el rendimiento estratégico incluido en este contrato deberá construir la base real para diseñar incentivos, evaluar los esfuerzos individuales y entregar las recompensas. Los gerentes de todos los niveles deben de ser responsables de cumplir su parte del plan estratégico y tienen que saber que sus recompensas se basan en sus logros estratégicos.

## **Relación de las responsabilidades con los objetivos de rendimiento**

El primer paso para crear un sistema de recompensas e incentivos que apoye la estrategia es definir las tareas y responsabilidades en términos de los resultados por lograr, no las tareas y funciones que se deben hacer.

No es correcto hacer énfasis en las tareas y actividades esperando que los resultados secundarios sean los tipos deseados de logro. En cualquier trabajo, realizar las actividades no equivale a lograr objetivos.

El hecho de hacer énfasis en lo que se debe lograr, es decir, en los objetivos de rendimiento para trabajos individuales, grupos de trabajo, departamentos, negocios y toda la compañía ocasiona que todo el ambiente laboral se oriente a los resultados. Por lo tanto, la creación de una relación estrecha entre las responsabilidades y el logro del plan estratégico es algo que va directamente hacia los objetivos y a las metas de rendimiento definidos en el plan estratégico. Se requieren varias mediciones de rendimiento en cada nivel rara vez es suficiente contar con una sola.

A niveles corporativos y de la línea de negocios, las mediciones de rendimiento típicas incluyen la rentabilidad en el área de fabricación, los costos de fabricación unitarios y los aumentos en la productividad. En el área de mercadotecnia, las mediciones pueden incluir costos unitarios de venta, aumentos de las ventas en dólares y del volumen unitario, aumentos en la participación en el mercado y gravedad de las quejas de los clientes.

## **Recompensas e incentivos**

Por lo general, los enfoques motivadores positivos funcionan mejor que los negativos porque cuando la cooperación se recompensa y se menciona de manera positiva, las personas tienden a responder con más entusiasmo y esfuerzo. Para obtener el compromiso duradero y vigoroso de los empleados, la gerencia casi siempre tiene que hacer gala de recursos para diseñar y usar incentivos. Cuanto más entienda un gerente que motiva a los subordinados y cuanto más confíe en los incentivos motivadores como una herramienta para implantar la estrategia, mayor será el compromiso de los empleados para poner en práctica el plan estratégico.

## **Ejercicio del Liderazgo Estratégico**

No es sencillo ejercer un liderazgo que se encargue del cambio, ser la “chispa”, atacar los problemas que se vayan presentando y lograr que se hagan las cosas dirigiendo a otros. Un directivo estratégico tiene que desempeñar diferentes funciones de liderazgo: empresario y estrategia principal, administrador principal e implantador de la estrategia, solucionador de crisis, portavoz, negociador, consejero, fuerza de inspiración, creador de políticas, mentor y animador. A veces un directivo estratégico necesita ser autoritario y exigente, a veces un escucha perceptivo y un tomador de decisiones comprometedoras.



En general, el problema del liderazgo estratégico consiste en diagnosticar la situación y seleccionar la mejor manera de manejarla, seis funciones de liderazgo dominan el programa de acciones del implantado de la estrategia:

- Mantener una perspectiva de lo que está pasando y de cómo están funcionando las cosas.
- Promover una cultura con la cual la organización se “vigorice” para lograr la estrategia y que funcione a un nivel alto.
- Mantener a la organización sensible a las condiciones cambiantes, alerta a las nuevas oportunidades y plétórica de ideas innovadoras.
- Crear consenso, enfrentar la política de la formulación e implantación de la estrategia, y reprimir las “guerras de poder”.
- Reforzar las normas éticas.
- Empezar acciones correctivas para mejorar el ejercicio de la estrategia y el rendimiento estratégico general.

En esencia el proceso de Difusión Estratégico se hace con el objetivo de comunicar a todos dentro de la empresa el Plan Estratégico de la Institución. Es una serie de sistemas, fórmulas y reglas que impulsan a los trabajadores a analizar situaciones, crear planes de mejoramiento, llevar a cabo controles de eficiencia y tomar las medidas necesarias, resultando como beneficio principal el que todos enfocan sus esfuerzos hacia los aspectos claves para alcanzar el éxito.

## **Evaluación y Control de la Estrategia**

La etapa final en la gerencia estratégica es la evaluación y control de la estrategia. Todas las estrategias están conforme a la modificación futura porque los factores internos y externos están cambiando constantemente. En estrategia los encargados de proceso de la evaluación y del control se determinan si la estrategia elegida está alcanzando los objetivos de organización. Las actividades fundamentales de la evaluación y del control de la estrategia son: repasando los factores internos y externos que son las bases para las estrategias actuales, funcionamiento que mide, y tomar acciones correctivas.

### **Marco de evaluación de estrategias**

A menudo encontramos que los objetivos y metas establecidos no se cumplen y cuando analizamos las causas encontramos problemas interno y externos a la Organización. Internamente podríamos decir que no fueron buenas las Estrategias tomadas, o que no se han ejecutado en forma efectiva, o tal vez los objetivos trazados son muy ambiciosos. Externamente podríamos decir que los cambios tecnológicos, gubernamentales, acciones de nuestros competidores pudieran ser un obstáculo para la consecución de nuestras metas.

La razón de la Evaluación de Estrategias es solucionar los problemas internos y externos que se detecten. A continuación encontramos una serie de preguntas que nos ayudan en este sentido:

- ¿Siguen existiendo nuestras fortalezas internas?
- ¿Han surgido otras fortalezas internas? En caso afirmativo, ¿cuáles son?
- ¿Continúan existiendo nuestras debilidades internas?
- ¿Tenemos otras debilidades internas? En caso afirmativo, ¿cuáles son?
- ¿Continúan existiendo nuestras Oportunidades externas?
- ¿Han surgido otras oportunidades externas? En caso afirmativo, ¿cuáles son?
- ¿Siguen existiendo nuestras amenazas externas?
- ¿Han surgido otras amenazas externas? En caso afirmativo, ¿cuáles son?

La segunda acción es la de medir el desempeño organizativo. Esto se logra comparando los resultados contra lo esperado, analizando las desviaciones, evaluando los desempeños individuales y los progresos alcanzados. Para esto tenemos que cuantificar los objetivos y metas de manera de poder evaluar las estrategias. Es importante destacar que es más importante predecir una desviación que informar de una que ya sucedió, porque en la que se prevé podemos contrarrestar su acción.

Por ultimo encontramos la acción de llevar a cabo las medidas correctivas, ejecutar los cambios de manera de que consigamos nuestras metas. Por ejemplo podríamos variar la estructura de la Organización, la sustitución de algunos empleados o por el contrario la contratación de nuevos, nuevas metas y objetivos, o la emisión de títulos para conseguir más capital. Esto significa que debemos tener en cuenta nuevos enfoques de ejecución que podrían llevarnos a mantener nuestras Estrategias Iniciales, si es el caso.

Según Claude George los mejores planes a veces toman malos caminos, sobre todo cuando existe gran cantidad de personas, es mas parece aumentar la probabilidad geoméricamente con el aumento de personal. Por eso es necesario verificar las acciones de dichas personas en función de los resultados y si el resultado no es el esperado se deberá informar a los mismos de tomar las medidas correctivas o la toma de decisiones más drásticas.

El proceso de la administración estratégica produce decisiones que pueden tener consecuencias significativas a largo plazo. Una decisión estratégica equivocada puede provocar graves daños y puede ser muy difícil revertir. La mayor parte de los estrategias están de acuerdo, por tanto, que la evaluación de estrategias es vital para el bienestar de una organización; las evaluaciones oportunas pueden alertar a los gerentes de que existen problemas o posibles problemas, antes de que la situación llegue a ser crítica. La evaluación de estrategias incluye tres actividades básicas:

- 1) Estudiar las bases fundamentales de la estrategia de una empresa,
- 2) Comparar los resultados esperados y los resultados reales, y
- 3) Tomar medidas correctivas para asegurarse de que el desempeño se ciñe en los planes.

La retroinformación adecuada y oportuna es la piedra angular de una evaluación eficaz de las estrategias. La calidad de la evaluación de las estrategias no puede ser mejor que la información con la que se hace.

Cuando los mandos superiores ejercen demasiada presión, los mandos inferiores pueden inventar cifras pensando que así les producirán satisfacción. Los estrategas de los Boy Scouts of América detectaron, hace algún tiempo, por ejemplo, que las cifras de las afiliaciones que les estaban llegando del exterior eran falsas. El afán por aumentar la cantidad de miembros había llevado a las personas a aumentar la cantidad de miembros nuevos que reportaban, pero no les había motivado para elevar la cantidad de Boy Scouts que se registraban de hecho.

La evaluación de estrategias puede ser un quehacer complejo y sensible. Conceder demasiada importancia a la evaluación de estrategias puede resultar caro y contraproducente. A nadie le gusta ser evaluado en forma demasiado exigente! Dalton y Lawrence...

La eficacia de una organización es en parte importante a la medida de la eficacia de su estrategia principal. La selección de la base apropiada para determinar eficacia de organización presenta un problema desafiador para los encargados y los investigadores.

No hay conceptualizaciones generalmente aceptadas que prescriben los mejores criterios. Diversas situaciones de organización - perteneciendo al funcionamiento de la estructura de organización, al funcionamiento de los recursos humanos de la organización, y al impacto de las actividades de la organización - requieren diversos criterios.

Las decisiones que son tomadas por las gerencias normalmente tiene consecuencias a largo plazo, muchas de estas malas decisiones son castigadas, pero su gran mayoría no pueden ser revertidas por el impacto que tienen, una buena decisión de la estrategia debe aplicar tres reglas básicas:

- Examinar la estrategia de la empresa
- Comparar los resultados esperados versus lo real
- Tomar medidas para el cumplimiento de la estrategia

La evaluación de la estrategia puede llegar a ser demasiado costosa y en ocasiones puede volverse contraproducente, para esto se debe tener una buena retroalimentación como una pieza clave en el proceso de evaluación, teniendo en cuenta que una estrategia escasa o excesiva puede acarrear peores problemas, la

evaluación de la estrategia se ha vuelto más difícil con el pasar del tiempo, alguno de los factores son:

- Un incremento drástico en la complejidad del ambiente
- La dificultad cada vez mayor de pronosticar el futuro con exactitud
- El número mayor de variables
- El rápido índice de obsolescencia incluso en los mejores planes
- El aumento del número de acontecimientos domésticos y mundiales que afectan a las empresas
- Otros

Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas? ; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades? ; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?

Una industria debe medir el desempeño de la organización. Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la industria, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va ha ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

### **Importancia de la medición en la gestión y evaluación de estrategias empresariales**

La medición en la gestión y evaluación de estrategias empresariales es una de las herramientas fundamentales para que las empresas puedan obtener productos y servicios con una eficiencia significativa. La bibliografía es unánime al plantear que existen cuatro criterios comúnmente utilizados en la evaluación de las estrategias empresariales:

- **La eficiencia:** Se refiere al uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.
- **La efectividad:** Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos. Informa sobre el grado de cumplimiento de los objetivos planificados: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc.
- **La eficacia:** Valora el impacto del producto o servicio prestado. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto fijado, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. El comportamiento de estos tres criterios en conjunto nos da de forma global la medida de competitividad de la empresa.

Durante todo el curso hemos aprendido que el proceso básico estratégico de toda gestión empresarial gira en torno a tres ejes: planificación, implantación y evaluación. En ese sentido en cada uno de esos ejes se requiere el uso de estrategias de medición para lograr óptimos resultados.

En el primer eje, la planificación será más viable si se basa en un diagnóstico detallado y pertinente de los datos, los cuales inciden directamente en el desarrollo de las estrategias. En este caso, la medición es un valor antecedente y uno de los fundamentos requeridos en dos aspectos:

- a) como descriptor de la realidad económica o financiera y
- b) como línea base o punto de comparación con las metas propuestas en la planificación.

En el segundo eje, la implantación de las estrategias estará sujeta a una supervisión constante para su corrección y perfeccionamiento inmediato. No es que se espera implantar todas las estrategias para recién evaluarlas, sino, todo lo contrario, la medición se convierte en un mecanismo de control de las estrategias, evitando la continuidad de aquellas implantadas con errores o deficiencias o que no rinden adecuadamente. Durante el proceso de ejecución de las estrategias, la medición de las mismas se convierte en su control, corrección o perfección.

En el tercer eje, la evaluación de las estrategias está sujeta a una comparación básica entre los resultados y el desempeño con la línea base presentada en la planificación. La medición, en este caso, se refiere a la apreciación global de los efectos obtenidos con las estrategias empresariales empleadas.

La medición en la gestión y evaluación de estrategias empresariales tiene que ver mucho con el control de la gestión. El control es una función administrativa que asegura que los hechos concuerden con los planes. Algunos autores como García

Echevarria (1991) lo definen con la filosofía de la anticipación y la terapia de la prevención.

Así, la medición, dentro del contexto del control, tiene los siguientes fines:

- Informar: Transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.
- Coordinar: Encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.
- Evaluar: La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- Motivar: El impulso y la ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos.

La medición en el control está estrechamente vinculada con la planeación y el establecimiento de objetivos. Como un sistema de control debería medir decisiones correctas, es importante que los objetivos establecidos en el proceso de planeación sean relevantes para el propósito de la empresa. También se requiere que los controles sean suficientemente sencillos para que puedan comprenderse, mostrar de una manera oportuna desviaciones en relación con los estándares para que puedan iniciarse acciones correctivas antes de que se conviertan en grandes problemas.

Refiriéndonos a los conceptos brindados por los diferentes autores, podemos observar que todos coinciden en que controlar es recopilar los datos necesarios mediante la medición, luego la comparación de los mismos con los resultados deseados y por último la corrección de las desviaciones mediante los programas de mejora además de coincidir en la importancia de su empleo a priori.

En términos generales, se puede decir que la medición es la herramienta básica del control, el cual sirve de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

Blanco Amat (1984) plantea que la moderna filosofía de la medición de las estrategias empresariales se presenta como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Según Huge Jordan (1995) la medición (y el control) es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.

La premisa básica de la gerencia estratégica es que la estrategia elegida alcanzará la misión y los objetivos de la organización.

Las estrategias sucesivas de una firma son afectadas grandemente por su última historia y toman a menudo forma con la experimentación y el refinamiento hoc del anuncio de planes actuales, un proceso *James Quinn* ha llamado "**incrementalismo lógico**". Por lo tanto, el rexamen de últimas asunciones, la comparación de resultados reales con hipótesis anteriores tiene características comunes convertidas de la gerencia estratégica.

## **Sistemas efectivos de evaluación**

La evaluación de estrategias en el mundo actual debe cumplir con varios requisitos para surtir efecto.

**Primero**, sus actividades deben ser económicas. El exceso de información puede llegar a ser tan perjudicial como la carencia de ella, y el exceso de controles puede producir más daño que beneficio.

**Segundo**, las actividades evaluativas deben ser significativas y estar relacionadas con las metas y objetivos de la empresa. Así mismo, deben proporcionar a la gerencia información útil sobre las labores en las que ejerce el control e influencia.

**Tercero**, deberían proporcionar información oportuna. Una pregunta clave es proporciona las actividades de evaluación de estrategia información oportuna para el uso de la gerencia. En ciertas áreas y ocasiones a veces se requiere información de carácter diario. Por ejemplo, cuando una firma se ha diversificado mediante la adquisición de otra, es posible que se requiera con frecuencia información evaluativa. No obstante en un departamento de investigación y desarrollo, la información diaria o aun semanal puede llegar a ser disfuncional. La información aproximada pero oportuna es generalmente más deseable que la información exacta pero desactualizada.

**Cuarto**, las actividades deben diseñarse para mostrar la verdad de lo que acontece. Por ejemplo, en casos de graves reveses económicos. , es posible que las tasas de productividad y rentabilidad bajen en forma alarmante y sin embargo es también posible que los empleados y gerentes estén trabajando con mayor intensidad. Los informes de evaluación de estrategia deben dar datos adecuados sobre situación como estas.

**Quinto**, la información proveniente del proceso evaluativo debería facilitar la acción. La información evaluativa debe dirigirse a las personas en la empresa que necesitan

realizar acciones con base en ella. Todos los gerentes no tienen que recibir información consistente.

**Sexto**, el proceso de evaluación de estrategias no debe dominar las decisiones, debe fomentar la comprensión y la confianza mutua y el sentido común. Ningún departamento debe dejar de cooperar con otro solo por razones evaluativas.

**Séptimo**, los informes de estrategia deben ser sencillos, no complicados y excluyentes. El sistema de evaluación efectiva debe caracterizarse por su utilidad, no por su complejidad.

**Octavo**, es necesario tomar en cuenta las diferencias de evaluación estratégica entre empresas grandes y pequeñas. Para las grandes se requiere un tipo de evaluación más detallado y elaborado, debido a las mayores dificultades de coordinación de esfuerzos entre las diferentes divisiones y áreas funcionales. En las empresas pequeñas los gerentes a menudo se comunican diariamente entre ellos y sus subalternos y por ello no se requieren sistemas extensos de información. El conocimiento de los ambientes locales generalmente hacen que la recopilación y la evaluación de la información sea más fácil en las empresas pequeñas que en empresas grandes.

**Noveno**, la clave para un sistema efectivo de evaluación de estrategias puede consistir en convencer a los participantes de que el cumplimiento de ciertas metas y objetivos dentro de un periodo determinado no es necesariamente un reflejo de su desempeño. Esta pauta es de especial importancia durante las primeras etapas del proceso de evaluación de estrategias. Finalmente, los gerentes deben darse cuenta de que no existe un sistema de evaluación ideal de estrategias. Las actividades descritas en este capítulo se pueden aplicar a organizaciones con o sin ánimo de lucro, grandes o pequeñas. Sin embargo, solo las características especiales de cada organización, tales como su tamaño, estilo gerencial, objetivos, problemas y fortalezas pueden determinar el diseño definitivo de un sistema de evaluación.

## **El control como proceso**

La concepción de la organización como sistema social abierto, involucra la configuración de subsistemas capaces de dirigir las instancias mediante las cuales las organizaciones se crean. Los sistemas de gestión constituyen un elemento fundamental para la orientación de los esfuerzos y recursos que se le inyectan a cualquier sistema social, estos esfuerzos se validan por medio de las funciones o procesos administrativos como lo son la planeación, organización, mando, control y evaluación.

El Control es un proceso de carácter permanente, dirigido a la medición y valoración de cualquier actividad o prestación, sobre la base de criterios y puntos de referencia



fijados, y a la corrección de las posibles desviaciones que se produzcan respecto de tales criterios y puntos de referencia.

El control, regula las desviaciones que pueden presentar los sistemas por medio de procesos que permiten medir y corregir tales desviaciones en un tiempo y espacio determinado.

**En torno a la evaluación**, esta representa la retroalimentación del sistema ya que se miden los resultados de la gestión en relación con los objetivos propuestos. Esta relación estrecha entre estos procesos, hace que la gestión empresarial sea una acción sistémica, armónica y compleja, donde la regulación y el seguimiento constituyan procesos claves para la eficacia del sistema.

La importancia del control en estos términos de complejidad, radica en el impacto que produce en los propios objetivos, ya que de su aplicación puede revertirse o adaptarse el sistema de objetivos organizacionales, provocando cambios sustanciales en la asignación presupuestaria en el propio sistema social y en la eficiencia del proceso.

En estos términos, el control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia.

Desde una **perspectiva limitada**, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y en el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forman parte central de la acción de control. Bajo una **perspectiva amplia**, el control es concebido como una actividad no sólo del nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativo y cuantitativo. Este enfoque pone énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia, la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Para efectos de este análisis, se concibe al control como el mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cuantitativos y cualitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso meramente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se involucran factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

En cuanto a los tipos de control podemos diferenciar entre el control previo (el esfuerzo de control se realiza con anterioridad a la ejecución de la actividad prevista) este tipo de control está encaminado a evitar que se produzcan hechos que modifiquen los objetivos.

El control presente tiene por finalidad ajustar el resultado al objetivo en el momento en que se está ejecutando la actividad.

Dentro de los sistemas de control podemos distinguir las siguientes etapas:

- Establecimiento de objetivos y estándares
- Medida de los resultados
- Comparación entre los resultados y los objetivos y estándares.
- Análisis de las desviaciones
- Corrección de desviaciones o acción correctora.

La función del control permite decidir acciones correctoras, en base a la información proporcionada por el análisis de las desviaciones constatadas entre los resultados obtenidos y los resultados esperados.

La estructuración del proceso de control, ya sea técnico e informal, requiere la consideración de los siguientes elementos:

- **Centros de responsabilidad:** Estos constituyen las unidades o sujetos pertenecientes a la estructura organizacional donde la definición de funciones, responsabilidades y tareas, son la base para definir el grado de responsabilidad en las decisiones y seguimiento de las tareas para el control, en concordancia con las estrategias y objetivos establecidos por la organización.
- **Las actividades del control:** Constituyen las distintas fases mediante el cual se aplica el proceso en la actividad de dirección, es decir, la fijación de objetivos, el establecimiento de estándares e indicadores, la comparación de resultados, las correcciones estimadas y la evaluación en su práctica.
- **Un sistema de información:** Constituye la plataforma de datos, análisis de datos y salidas de información necesaria para la administración del sistema de control.

En el ámbito organizacional, el control como proceso del sistema de gestión es un instrumento necesario para la eficacia organizacional, debido a la constante incertidumbre y a la propia escasez de los recursos. Desde su ámbito primario, el control pasó a constituirse en un sistema capaz de asegurar una efectiva gestión de la totalidad del sistema institucional, acuñado en la administración moderna e insertada en las actividades de los directivos más exitosos de hoy.

### **Establecimiento de estándares**

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización.

1. **Rendimiento de beneficios.** Es la expresión de los beneficios obtenidos por la empresa, que resulta de la comparación o relación entre las utilidades y el capital empleado en cada una de las funciones.
2. **Posición en el mercado.** Estándares utilizados para determinar la aceptación de algún producto en el mercado, y la efectividad de las técnicas mercadológicas.
3. **Productividad.** Este tipo de modelo debe establecerse no solo para el área de producción, sino para todas las áreas de la empresa.
4. **Calidad del producto.** Este estándar se establece para determinar la primacía en cuanto a calidad del producto, en relación con la competencia.
5. **Desarrollo de personal.** Su objeto es medir los programas de desarrollo de la gerencia, y su efectividad.
6. **Evaluación de la actuación.** Establece las condiciones que deben existir para que el trabajo se desempeñe satisfactoriamente; sirve para determinar, objetivamente, los límites de productividad del personal de la empresa.

### **Tipos de estándares**

Existen tres métodos para establecer estándares, cuya aplicación varía de acuerdo con las necesidades específicas del área donde se implementen:

- **Estándares estadísticos.** Llamados también históricos, se elaboran con base en el análisis de datos de experiencias pasadas, ya sea de la misma empresa o de empresa competidoras.
- **Estándares fijados por apreciación.** Son esencialmente juicios de valor, resultado de las experiencias pasadas del administrador, en áreas en donde la ejecución personal es de gran importancia.
- **Estándares técnicamente elaborados.** Son aquellos que se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica.

### **Medición de resultados**

Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. El establecer dichas unidades es uno de los problemas mas difíciles, sobre todo en áreas con aspectos eminentemente cualitativos.

Para llevar a cabo su función, esta etapa se vale primordialmente de los sistemas de información; por tanto, la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna, confiable, valida, con unidades de medida apropiada y fluida.

## **Corrección**

La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. El tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo; no obstante, antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa.

El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

## **Retroalimentación**

Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

## **Implantación de un sistema de control**

Por último es necesario, mencionar antes de establecer un sistema de control se requiere:

- a) Cortar con los objetivos y estándares que sean estables.
- b) Que el personal clave comprenda y este de acuerdo con los controles.
- c) Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos.
- d) Evaluar la efectividad de los controles:
  - Eliminando aquellos que no sirven.
  - Simplificándolos.
  - Combinándolos para perfeccionarlos.

## **Características**

Puesto que el control es un factor imprescindible para el logro de los objetivos, este debe reunir ciertas características para ser efectivo:

Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional. Un sistema de control deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que desee controlar. Así, una pequeña empresa necesita de un sistema de control distinto al de una empresa grande; los controles que se implanten en el departamento de ventas serán diferentes a los controles del departamento de producción.

## **Oportunidad**

Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación. Es fundamental que los datos o informes de los controles sean accesibles para las personas a las que se van a ser dirigidos. Las técnicas muy complicadas, en lugar de ser útiles, crean confusiones.

## **Ubicación estratégica**

Resulta imposible implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecerlos en áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico.

## **Control Estratégico**

El control estratégico se refiere a seguir la estrategia, cómo se está poniendo en ejecución, detectando cualquier área problemática o áreas problemáticas potenciales, y haciendo cualesquiera ajustes necesarios.

El control de la estrategia tiene como finalidad asegurar el cumplimiento de la implantación de la estrategia y comprobar que se están alcanzando los objetivos previstos en el mismo.

Newman y Logan utilizan el término "control de manejo" para destacar algunas características importantes del control estratégico ordinariamente, una duración significativa ocurre entre la puesta en práctica inicial de una estrategia y el logro de sus resultados previstos. Durante ese tiempo, se emprenden los proyectos numerosos, se hacen las inversiones, y las acciones se emprenden para poner la nueva estrategia en ejecución.

Los controles estratégicos son necesarios para dirigir la firma con estos acontecimientos. Deben proporcionar algunos medios de corregir las direcciones en base de funcionamiento intermedio y de la nueva información.

El control de la estrategia propiamente dicha va más allá de los resultados concretos de los presupuestos y planes. Así pues el control en la dirección estratégica, pretende asegurar no solamente el cumplimiento de los planes y objetivos, sino también la continuidad de la reflexión estratégica.

## **Finalidad del Control Estratégico**

La finalidad principal del control estratégico es ayudar a los altos ejecutivos a lograr los objetivos organizativos mediante el seguimiento y la evaluación del proceso estratégico de la administración. Como es sabido, el proceso de administración estratégica abarca la valoración de los ambientes organizativos (análisis ambiental);

el establecimiento de la visión, misión y objetivos (fijación de una dirección para la organización); el desarrollo de las maneras de competir con los rivales para alcanzar los objetivos propuestos y cumplir la misión establecida para la organización (formulación de la estrategia), y elaboración de un plan para poner en práctica la estrategia de la organización (ejecución de la estrategia).

El control estratégico suministra la retroalimentación imprescindible para determinar si todas las etapas del proceso de administración estratégica son apropiadas y compatibles y si funcionan adecuadamente.

La Planeación Estratégica no puede existir sin el Control Estratégico, siendo el segundo un sistema que se basa en el primero y que está integrado por un conjunto de dispositivos (con o sin los recursos tecnológicos de la informática) cuyo objetivo es influir en los resultados del Plan.

Para ello establece puntos de referencia o certidumbre para medir la congruencia y avance hacia las metas, la utilización eficiente, eficaz y efectiva de los recursos, la exactitud de la información financiera, recolectando además la información real de la empresa para la subsecuente toma de decisiones que establecerán los ajustes del Plan Táctico o plan operativo (corto plazo) y del Plan Estratégico (largo plazo).

Sin embargo, a pesar de la utilidad de este tipo de control, hoy en día, en numerosas organizaciones, los directivos no disponen de un procedimiento para recibir retroalimentación (feedback) sobre su estrategia y para comprobar las hipótesis sobre las que ésta se basa. Definitivamente no disponen de un subsistema de control estratégico.

Si bien el sistema de planeación y control está en la base de la fase de implantación, un conjunto de planes no puede permitir, por sí solos, la correcta ejecución de la estrategia. Es necesario asignar las distintas tareas y la responsabilidad correspondiente a los miembros de la empresa, coordinar e integrar las acciones, establecer las líneas de autoridad y los canales de información por los que debe fluir la información. Además, son los miembros de la organización los que van a poner en marcha y a ejecutar los planes, por lo que en la forma en la cual se les va a guiar, capacitar y motivar, influirá también sobre el éxito de la estrategia.

La existencia de un sistema de información y de comunicación que permita responder por una parte a las necesidades de análisis de la primera fase, así como a los requisitos planteados por la mera realización de las funciones de planificación, control y organización, representa otro elemento clave que junto con la estructura organizativa, el estilo de dirección y liderazgo y la cultura organizacional, constituyen la superestructura de la dirección estratégica.

El proceso de control implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y, en su caso, tomar medidas correctoras

El sistema de control debe actuar sobre objetivos cuantificables y directamente imputables a las gestiones comerciales

- Control del plan anual: examinar que se están alcanzando los resultados previstos. Se lleva a cabo mediante el análisis de las ventas, de la participación de mercado, etc.
- Control de rentabilidad: determinar la rentabilidad por producto, territorios, clientes, etc.
- Control de eficiencia: su finalidad es evaluar y mejorar el efecto de los gastos comerciales. Se lleva a cabo mediante el análisis de eficiencia de los vendedores, de la publicidad, etc.
- Control estratégico: se trata de examinar si la organización está persiguiendo sus mejores oportunidades con respecto a mercados, productos y canales de distribución.

Se puede llevar a cabo mediante una revisión y calificación de los resultados esperados. Esta revisión constituye un primer estudio más completo, conocido como **auditoría administrativa**, que consiste en un examen extenso, sistemático, independiente y periódico del entorno, objetivo, estrategias y actividades de la empresa con el fin de detectar amenazas y oportunidades y recomendar un plan de acción para mejorar el rendimiento de la empresa.

La auditoría permite identificar recursos infrautilizados y genera recomendaciones para su mejor uso. Asimismo, incrementa el conocimiento del entorno, aumenta la flexibilidad de la dirección y, en definitiva, contribuye a evitar la inercia institucional o incapacidad para reaccionar apropiadamente a los cambios del entorno y de las preferencias de los clientes.

La auditoría debe ser sistemática, completa, independiente y periódica. Sistemática, porque debe seguir una secuencia ordenada de etapas de diagnóstico: completa, porque deben ser analizados todos los factores que influyen en el rendimiento de la empresa; independiente, porque para garantizar la objetividad es aconsejable que la auditoría sea realizada preferentemente por personas externas a la organización; periódica, porque debe programarse con regularidad.

Un sistema de control estratégico será efectivo si cumple los requisitos siguientes:

- Pone de manifiesto las variaciones respecto a los resultados previstos con la antelación suficiente para que se puedan tomar acciones correctoras.
- Ayuda a identificar las áreas específicas donde pueden producirse variaciones que afecten al rendimiento global del sistema.
- Permite la dirección por excepción; es decir, posibilita que la dirección se concentre únicamente en aquellas áreas de la organización donde se producen las desviaciones respecto a los planes previstos.
- Está integrado en el sistema de control de la empresa.

- Limita la información suministrada a cada director a la que estrictamente necesita.
- Proporciona información fundamentalmente con fines de control y sólo incidentalmente para la planificación.

Este tipo de control que trata de analizar y evaluar el proceso de dirección estratégica con el fin de asegurar su correcto funcionamiento. Está destinado a asegurar que todas las ideas planificadas durante el proceso de dirección estratégica se materializan en la realidad.

El control estratégico tiene dos partes:

- **Control de la planificación.**- Tiene como propósito la revisión y seguimiento del proceso de implantación o puesta en marcha de la estrategia empresarial. Es fundamentalmente un control a posteriori que permite detectar posibles anomalías en la implantación de la estrategia.
- **Control de la Estrategia.**- Tiene como propósito la revisión y seguimiento de la estrategia formulada; para ello es necesario verificar su validez a lo largo del tiempo. El éxito o fracaso de la implantación no solo depende de los distintos factores, debe observar también la compatibilidad entre la estrategia y la estructura, el sistema de dirección, o la cultura empresarial.

El Sistema de Control Estratégico contesta las tres preguntas claves de la alta gerencia en la vida de cualquier organización tanto en el sector público como en el privado.

- 1) ¿Qué tenemos?
- 2) ¿Qué vamos a hacer?
- 3) ¿Cómo y con quiénes lo haremos?

O bien, estas preguntas también pueden plantearse como tres elementos de la siguiente manera:

El control estratégico supone la adaptación del sistema de control a los requerimientos de la dirección estratégica y tiene que dar respuesta, al menos, a tres hechos:

- a) Si la estrategia se está implementando como se planificó.
- b) Si los objetivos concretos siguen siendo pertinentes (Análisis de la pertinencia de los objetivos). El control estratégico tiene que detectar si hay cambios o discontinuidades en el comportamiento de los factores componentes del entorno que aconsejen provocar cambios en los objetivos actuales. En unos entornos que cambian de una forma tan constante, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se preveían cuando se articuló el plan estratégico inicial.



- c) Si, después de todo, los resultados producidos por la estrategia son, o no, los esperados (La validez de la estrategia). El control estratégico tiene que verificar la validez de las hipótesis clave acerca de la evolución de la empresa y su entorno, sobre las que descansa la formulación de la estrategia. Si los empleados y directivos de una organización han implementado bien la estrategia, un eventual fallo en la consecución de los resultados esperados, indica que la teoría incorporada a la estrategia puede no ser válida.

En el control estratégico la verificación de lo pasado tiene como propósito fundamental la identificación de los problemas relacionados con el logro de los objetivos del plan estratégico, el análisis de sus causas y efectos para diseñar las acciones correctivas que garanticen la buena marcha hacia el futuro. Enfrenta por lo tanto, problemas diferentes de acuerdo con el área en donde se ejerce el control y es necesario diseñar estrategias específicas para su aplicación.

Es siempre "a posteriori", por ello se centra en la investigación del pasado. Está fuertemente orientado a la identificación de los errores y como consecuencia el hallazgo de los responsables o culpables. Su metodología tiene un enfoque de vigilancia o policial y su efecto más visible y menos deseable es un sentimiento de inseguridad y desconfianza generalizada dentro de la organización.

Paralelamente, el diseño de su estructura es muy rígido lo que a su vez genera un sentimiento de temor para el personal, por cuanto el sistema controla más a las personas que a los procesos mismos y los resultados.

Como consecuencia la organización se torna lenta porque "mide" sus movimientos y se afecta la diligencia y efectividad de las operaciones. Habitualmente surge una atmósfera de entorpecimiento general, lo que podríamos llamar la parálisis contralora o controladora.

Lo más importante es que, a pesar de todos los esfuerzos de los nuevos controles y del costo por el temor generado, NO se recupera lo perdido, simplemente se documenta. Tampoco se logra crear una barrera de protección para futuros errores.

## **Proceso del Control Estratégico**

El diseño de un sistema de control requiere:

- Medición de los resultados de la empresa de forma que pueda medirse en relación a la implantación.
- Diseño de sistemas de información que permitan medir resultados de la empresa y capaz de detectar cambios en el entorno.

- Definición de sistema de control interno que permita asegurar la correcta implantación de la estrategia no solo a nivel de la alta dirección sino también en el resto de los niveles de responsabilidad dentro de la organización.

El proceso de control estratégico en la organización comprende tres pasos distintos pero interrelacionados. Estos pasos consisten en medir el rendimiento de la organización, comparar el rendimiento con los objetivos y estándares y adoptar las medidas correctivas que se estimen necesarias.

### **Paso 1. Medir el rendimiento de la organización**

Antes de que los administradores puedan planear acciones para hacer más eficaz el proceso de administración estratégica han de partir de alguna medida del rendimiento actual de la organización. Para una mejor comprensión de las medidas del rendimiento y de la manera de realizar tales mediciones, es preciso introducirnos en el análisis dos temas importantes:

- Las auditorías estratégicas.
- Los métodos de medición en la auditoría estratégica.

**La auditoría estratégica** es el examen y evaluación de las operaciones de una organización que están afectadas por el proceso de administración estratégica. El alcance de esta clase de auditoría puede ser muy amplio, haciendo hincapié en todos los aspectos propios de un proceso de administración estratégica, o puede ser más reducido enfocándola desde un punto de vista más limitado, poniendo de relieve algún aspecto concreto del proceso, como puede ser el análisis ambiental.

Por otra parte, la auditoría estratégica puede tener un carácter muy formal, adhiriéndose estrictamente a lo establecido en las normas y procedimientos vigentes en la organización, o muy informal, dejando a la discreción de los administradores la decisión sobre las mediciones organizativas que hay que aplicar y cuándo hay que aplicarlas.

Tanto si tiene un objetivo amplio o limitado, tanto si es formal o informal, la auditoría estratégica ha de promover la integración de funciones interrelacionadas. Para cumplir este requisito, estas auditorías estratégicas muchas veces están a cargo de equipos directivos transfuncionales. No puede prescribirse un método exclusivo para llevar a cabo una auditoría estratégica, de modo que cada organización ha de diseñar e implantar sus propias auditorías que satisfagan sus necesidades concretas.

En cuanto a **los métodos de medición en la auditoría estratégica**. Los directivos miden el rendimiento de la organización a través de métodos que son de aceptación general. Una manera de categorizar estos métodos es dividiéndolos en dos clases: métodos cualitativos y métodos cuantitativos. Si bien esta pauta es útil para desarrollar un entendimiento de los métodos de medición que son propios de la

auditoría estratégica, existen otros métodos que no se ajustan plenamente a estas dos categorías, sino que representan una combinación de ambas clases.

Dentro de estos métodos de medición, existen las mediciones cualitativas de la organización, las cuales proporcionan valoraciones de la organización en forma de datos no numéricos que se resumen y organizan de forma subjetiva antes de extraer conclusiones en las que puedan basarse las actividades de control estratégico. Muchos directivos sostienen que las mejores mediciones cualitativas que pueden realizarse en la organización son simples respuestas a preguntas críticas formuladas para reflejar aspectos importantes de las operaciones de la organización.

Así, tenemos que las fases de la auditoría estratégica son:

<b>FASES DE LA AUDITORÍA ESTRATÉGICA</b>	
<b>Fase 1: Diagnóstico</b>	
1. Revisar documentos clave como:	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. El Plan Estratégico</li> <li>b. Los planes de negocio u operativos</li> <li>c. Aspectos organizativos,</li> <li>d. Políticas más importantes por las que se rigen asuntos como la asignación de recursos y la medición del rendimiento.</li> </ul>
2. Revisar los resultados financieros, comerciales y operativos cotejándolos con los puntos de referencia establecidos y los estándares de la industria, a fin de identificar desviaciones importantes y tendencias emergentes.	
3. Conseguir un entendimiento de:	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Roles principales, responsabilidades y relaciones de información.</li> <li>b. Procesos de toma de decisiones y principales decisiones adoptadas.</li> <li>c. Recursos, incluyendo las instalaciones físicas, el capital, la dirección y la tecnología.</li> <li>d. Interrelaciones entre los miembros del personal funcional y las unidades de negocios y operativas.</li> </ul>
4. Identificar implicaciones estratégicas de habilidades para la estructura organizativa, los patrones de conducta, los sistemas y procesos, definir las interrelaciones y vinculaciones con la estrategia.	
5. Determinar las perspectivas internas y externas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Realizar un estudio de las actitudes y percepciones de los administradores de alto nivel y de nivel medio, como también de empleados clave, para valorar hasta qué punto son coherentes con la dirección estratégica de la compañía. Esta tarea puede llevarse a cabo mediante entrevistas y/o cuestionarios cuidadosamente enfocados para pedir al personal que identifique y haga comparaciones entre los objetivos y las variables que estimen más importantes.</li> <li>b. Entrevistas a una muestra de clientes actuales y prospectivos cuidadosamente elegidos y a otras fuentes externas importante para percibir el concepto que se han formado de la compañía.</li> </ul>

6. Identificar aspectos de la estrategia que funcionen correctamente. Formular hipótesis respecto a problemas y oportunidades para mejorar basadas en los hallazgos conseguidos. Definir cómo y en qué orden hay que probarlas.
<b>Fase 2: Enfoque del análisis</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Probar las hipótesis referentes a problemas y oportunidades para la mejora a través del análisis de asuntos específicos. Identificar interrelaciones y dependencias entre componentes del sistema estratégico.</li> <li>2. Elaborar conclusiones relativas a las debilidades en la formulación de la estrategia, las deficiencias en la ejecución o las interacciones entre ambos componentes.</li> </ol>
<b>Fase 3: Recomendaciones</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar soluciones a alternativas para los problemas y maneras de capitalizar las oportunidades. Probar estas alternativas en función de sus requerimientos de recursos, riesgos, compensaciones, prioridades y otras medidas aplicables.</li> <li>2. Desarrollar recomendaciones concretas para producir un plan de acción integrado, medible y de plazo determinado para mejorar los resultados estratégicos.</li> </ol>

## **Paso 2. Comparar el rendimiento organizativo con los objetivos y estándares**

Una vez realizadas las mediciones del rendimiento de la organización, los directivos han de compararlas con dos puntos de referencia preestablecidos: los objetivos y los estándares. Los objetivos de la organización no son sino el producto de una etapa anterior del proceso de administración estratégica.

Se elaboran estándares organizativos para que reflejen los objetivos de la organización y son patrones que sitúan el desempeño de la organización en perspectivas. Los estándares específicos que las compañías establecen en la vida real varían de una compañía a otra. Por regla general, los administradores han de desarrollar estándares en todas las áreas en las que se desempeña la organización y a las que se orientan los objetivos de la misma. Los siguientes estándares, desarrollados hace muchos años en General Electric, tipifican los que muchas compañías utilizaron en la década de los 90's:

1. Estándares de rentabilidad. Indican el nivel de beneficio que a una empresa le agradaría alcanzar en un determinado periodo.
2. Estándares de posición de mercado. Indican el porcentaje de un mercado total de productos que a la compañía le gustaría arrebatarse a sus competidores.
3. Estándares de productividad. Están orientados al producto. Indican los niveles aceptables de generación de productos finales dentro de la organización.
4. Estándares de liderazgo de producto. La innovación es crítica para el éxito a largo plazo de la organización. Señalan los niveles de innovación del producto que harían que la empresa se considerara como líder del mercado.

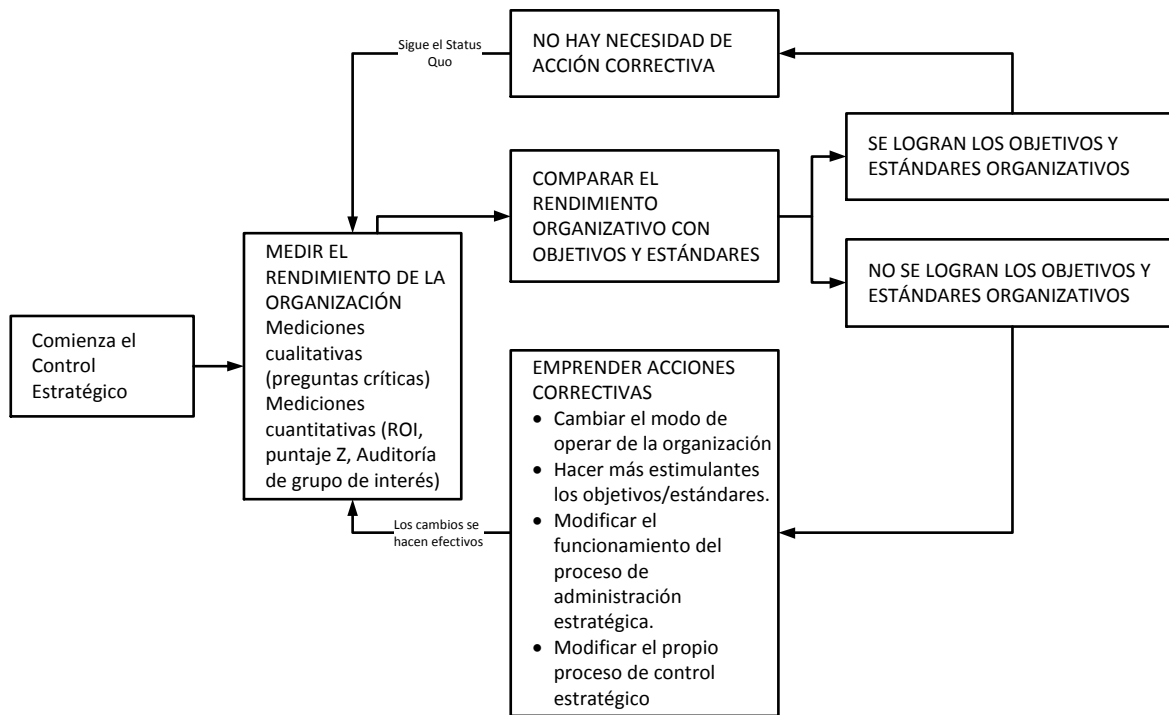
5. Estándares de desarrollo de personal. El desarrollo de los miembros de la organización en todas las áreas es decisivo para la continuidad del éxito de la misma. Marcan los niveles aceptables de esta área.
6. Estándares de actitudes del personal. Señalan las actitudes que el personal de la empresa debería asumir. No sólo se evalúan los trabajadores según el grado con que proyectan estas actitudes, sino que la evaluación recae también sobre la medida en que los administradores desarrollan estas actitudes en sus subordinados.
7. Estándares de responsabilidad pública. Señalan los niveles aceptables de actividad de la empresa dirigidos a ponerse a la altura de sus responsabilidades sociales, es decir, obligaciones con la sociedad.
8. Estándares que reflejan el equilibrio entre los objetivos a corto y a largo plazo. Señalan qué objetivos son aceptables a largo y a corto plazo, así como las relaciones que deben establecerse entre los mismos.

### **Paso 3. Empezar la acción correctiva necesaria**

Una vez que los directivos han recogido las mediciones organizativas y las han comparado con los objetivos y estándares preestablecidos, deberán tomar las medidas correctivas que se consideren necesarias.

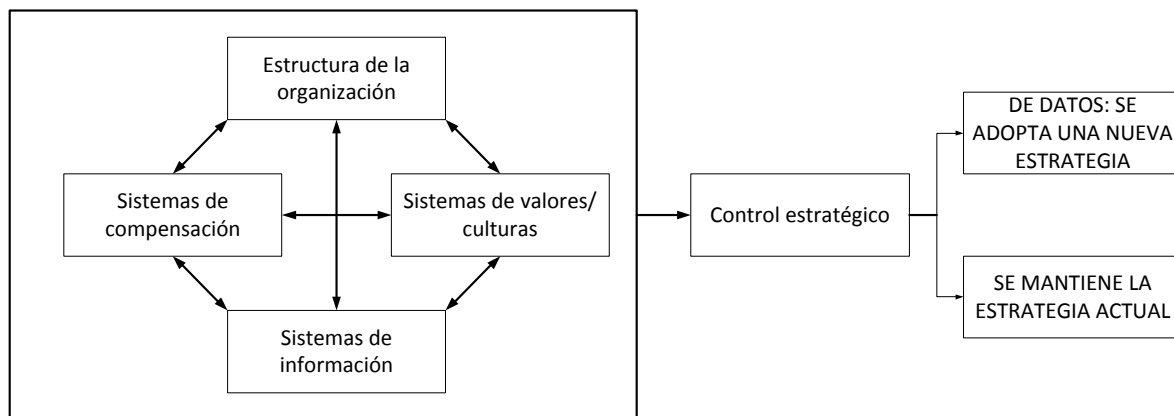
La acción correctiva se define como un cambio en las operaciones de la organización que asegure que pueda lograr sus objetivos con la mayor eficiencia y eficacia y que funcionará apegándose a los estándares establecidos, la acción correctiva puede ser algo tan simple como cambiar el precio de un producto, o tan complicado como una trifulca de sala del consejo que termine con el despido del consejero delegado. Como lo muestra el ejemplo de compañía, el control estratégico también puede dar lugar a cambios tan notables como la modificación de los productos que la compañía lanza al mercado.

Un conocimiento completo de los pasos en el proceso de control estratégico y de sus relaciones con las etapas principales del proceso de administración estratégica servirá de guía para la acción correctiva. En muchas ocasiones no hay necesidad de acciones correctivas si la empresa está logrando sus objetivos y estándares, en cuyo caso deberían emprenderse acciones correctivas para hacerlos más estimulantes.



### El proceso de Control Estratégico

Existen variables importantes a considerar para un correcto establecimiento del control estratégico, las cuales se aprecian en el siguiente esquema:



### Variables Importantes para manejar el control estratégico

Asimismo, dada la importancia de adquirir y aplicar la información dada por el control estratégico, existen sistemas que proporcionan información para el mismo los cuales son:

- Sistemas de Información de Administración (SIA).
- Sistemas de Apoyo a las Decisiones de Administración (SADA).

Estos sistemas hacen uso de computadoras que utilizan programas de software hechos de manera que suministren a la dirección las medidas necesarias del

rendimiento organizacional. Una vez establecidos, los sistemas de información han de ser objeto de un seguimiento continuo para asegurar que sigan funcionando adecuadamente.

Finalmente, podemos afirmar que los altos ejecutivos desempeñan un rol importante para que el control estratégico sea satisfactorio. Los ejecutivos del nivel superior han de diseñar y ejecutar un proceso de control estratégico que fomente la conducción de éste en la organización a través de sistemas de compensación, de una estructura organizativa coherente con los objetivos estratégicos, de una cultura de la organización que preste apoyo al control estratégico y de la información necesaria para el mismo.

## **A MANERA DE CONCLUSIÓN**

Una empresa diversificada tiene dos niveles de estrategia: la estrategia de unidad de negocio (o competitiva) y la estrategia empresarial (o de toda la sociedad). La estrategia competitiva se refiere a cómo conseguir ventajas competitivas en cada una de las áreas de actividad que compite la empresa. En cambio la estrategia empresarial se refiere a dos cuestiones distintas: En qué áreas de actividad debe operar la empresa y cómo deben dirigir sus máximos responsable el conjunto de las unidades de negocio.

La estrategia empresarial es lo que hace que el todo del conjunto de la empresa represente más que la suma de sus partes, las distintas unidades del negocio. Esta estrategia en la mayor parte de las empresas ha reducido el valor del patrimonio neto en lugar de incrementarlo.

El mundo empresarial global está caracterizado por las apreciaciones económicas de rentabilidad extrema, recuperación del capital de inversión en el menor tiempo, pasando por alto todos los lineamientos de gestión empresarial disponibles.

Es por ello que se pueden observar ciclos irregulares de inversión, focalización pasajera de beneficios sin proyección de largo plazo, movimientos financieros que desbordan la calidad de la inversión, análisis corto placitas de riesgo, etc.

En países en vías de desarrollo son lo que más sufren los efectos de los descalabros de toma de decisiones que realizan las transnacionales en el espacio competitivo global. La pregunta que se formula: ¿cómo una empresa que está situada en un espacio sin visión empresarial, puede hacer frente a esta tomas de decisiones?; ¿cómo lograr aplicar estas estrategias empresarial en el nivel nacional, teniendo presente la endeble complejidad y competitividad del contexto?

La estrategia empresarial es la vía para modelar el futuro de la empresa. Requiere conocer la empresa y el entorno y tomar una serie de decisiones que no dejan de ser unas apuestas. Conlleva marcar prioridades y según las que se establezcan, habrá que realizar las elecciones que creen las capacidades necesarias.

Estas elecciones no solo construirán las futuras fortalezas, sino que a su vez generarán rigideces. Además, toda estrategia debe contemplar los espacios vacíos, los puntos débiles de los competidores y sus posibles respuestas.

Los objetivos y acciones propuestos deben ser desarrollados en el tiempo y dotados de los recursos adecuados para ejecutarse. Este rumbo propuesto debe ser evaluado para asegurarse de que es adecuado, claro y distintivo.

De la misma manera, hay que prestar mucha atención para que estén presentes los mecanismos que facilitan la ejecución de las estrategias: sistemas de información, procesos de control, estructura organizativa, cultura etc. De no conseguirse una traslación de las estrategias del ámbito de las intenciones a la acción, se correrá el riesgo de que se conviertan en un frustrante ejercicio directivo sin demasiadas repercusiones prácticas.

Como lo hemos dicho, la planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la Administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes.

La planificación estratégica es necesaria para asegurarse la formulación de una estrategia sólida para la empresa.

La planificación estratégica es inútil cuando la dirección no utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa, todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) a algo que la dirección general ya quería hacer.

La Planeación Estratégica: Especifica la relación de la organización con su ambiente en función de la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera.

El análisis del entorno está cifrado en identificar las oportunidades que se presentan para la empresa y las amenazas que se vislumbran en el futuro.

El análisis interno de la empresa figura en los puntos fuertes y débiles de la organización, por comparación implícita con las demás empresas del sector. Ello tiene que ver con su habilidad distintiva (la fortaleza principal), y se presume que una empresa desarrolla fortalezas en el campo que considera como área estratégica.



Los Objetivos de la Organización. Se derivan de la misión. Son guías para valorar el grado de movimiento hacia el logro de la misión y constituyen la base para determinar los objetivos operativos para las Subunidades y los departamentos de la Organización.

El análisis de la Cartera. Sugiere las Estrategias Corporativas que se basan en la posición que tienen las unidades estratégicas de la empresa en la cartera matriz.

Las estrategias de la Organización. Representa la fuerza relativa de cada unidad estratégica de negocio.

Los objetivos y las estrategias de la Corporación Contenidos en el Plan Estratégico. Se convierten en objetivos y estrategias operativos y, por medio de la planificación estratégica, la organización puede lograr la Unidad y la Continuidad de Acción.

El trabajo de la implantación de la estrategia consiste en traducir los planes en acciones y lograr los resultados deseados. La prueba de la implantación exitosa de la estrategia es saber si el rendimiento real de la organización concuerda con los objetivos definidos en el plan estratégico o los supera. Un menor rendimiento envía señales de una estrategia débil, una implantación débil, o ambas.

Al decidir cómo implementar la estrategia, los gerentes deben determinar cuáles son las condiciones internas necesarias para realizar con éxito el plan. A continuación, se deben crear estas condiciones rápidamente. El proceso incluye una serie de ajustes severos:

- Entre la estrategia y la estructura de la organización
- Entre la estrategia y las capacidades y habilidades de la organización.
- Entre la estrategia y las asignaciones presupuestarias.
- Entre la estrategia y las políticas, los procedimientos y los sistemas de apoyo internos.
- Entre la estrategia y la estructura de recompensas.
- Entre la estrategia y la cultura corporativa.

Cuanto más severos sean los ajustes, más poderosa será la implantación de la estrategia y más probable será que se pueda lograr el rendimiento esperado.

La implantación de la estrategia no sólo es función de la alta gerencia; también es un trabajo de todo el equipo gerencial. Todos los gerentes funcionan como implantadores de la estrategia en las áreas respectivas de autoridad y responsabilidad. Todos los gerentes tienen que considerar qué acciones emprender en sus áreas para lograr los resultados planeados; todos necesitan un programa de acciones.

Los tres principales componentes de la construcción de la organización son

1. Decidir cómo organizar y cómo debe quedar el organigrama,
2. Desarrollar las habilidades y capacidades necesarias para realizar con éxito la estrategia, y
3. Colocar a las personas adecuadas en los puestos clave.

Todas las estructuras de la organización tienen ventajas y desventajas estratégicas, no existe una mejor forma de organizar. Al elegir una estructura, el principio básico consiste en convertir a las actividades cruciales para la estrategia en los principales bloques, mantener sencillo el diseño, y colocar la autoridad para la toma de decisiones en las manos de los gerentes que estén más cercanos a la acción.

Las estructuras de organización funcional y geográfica se adaptan bien a las compañías de un sólo negocio.

Las estructuras UEN funcionan bien en compañías que persiguen la diversificación relacionada.

Las estructuras de unidades de negocios descentralizadas son adecuadas para las compañías que persiguen la diversificación no relacionada.

Los equipos de proyectos, las fuerzas de trabajo y los equipos de innovación también pueden ser útiles para los mecanismos de la organización en el manejo de iniciativas estratégicas temporales o únicas.

Los otros dos aspectos de la construcción de la organización -desarrollo de capacidades y contratación para puestos clave- son tan importantes como el ajuste entre la estructura y la estrategia. Las acciones dirigidas al desarrollo de las capacidades que apoyen a la estrategia y a la creación de una especial característica no sólo fortalecen la ejecución de la estrategia sino que también ayudan a construir una ventaja competitiva.

## **Desarrollo de una cultura corporativa que apoye la estrategia**

Una cultura sólida y un estrecho ajuste entre la estrategia y la cultura son influencias poderosas para que la gente haga mejor su trabajo. La cultura proporciona un sistema de reglas informales y depresiones de los compañeros en cuanto a cómo comportarse la mayor parte del tiempo. Para implantar y ejecutar un plan estratégico, la cultura de una organización debe estar estrechamente alineada con su estrategia.

## **¿Qué es la cultura corporativa?**

La cultura corporativa se manifiesta en los valores y principios empresariales que abrazan a los altos gerentes, en los principios éticos que estos exigen, en las políticas que establecen, en el estilo de hacer las cosas, en las tradiciones que conserva la organización, en las actitudes y sentimientos de las personas y en las historias que cuentan, en las presiones que ejercen los compañeros, en la política de la organización y en la química que rodea al ambiente laboral y define la cultura de la organización. Una cultura que inyecta energía a todas las personas de la compañía para que hagan su trabajo de manera que apoyen la estrategia contribuye de manera importante al poder y la eficacia de la ejecución de la estrategia.

### **Establecimiento de normas y valores éticos**

Los valores firmes y las altas normas de ética nutren la cultura corporativa de manera muy positiva. Las compañías establecen valores y normas éticas de diferentes maneras. Sin embargo, en la actualidad muchas compañías presentan por escrito sus valores y su código de ética. Las declaraciones por escrito tienen la ventaja de manifestar con claridad lo que la compañía pretende y espera y sirven como pauta para evaluar las políticas y acciones de la compañía, así como la conducta individual. Las declaraciones de valor constituyen la piedra angular para la creación de la cultura; el código de ética es la piedra angular para la creación de una conciencia corporativa.

La implantación de los valores y del código de ética incluye varias acciones:

- Incorporar la declaración de valores y el código de ética en la capacitación de los empleados y en los programas educativos.
- Poner atención explícita en los valores y la ética durante el reclutamiento y contratación para descartar a los solicitantes que no muestren rasgos de carácter compatibles.
- Comunicar los valores y los códigos de ética a todos los empleados, y explicar los procedimientos para su cumplimiento.
- La participación y vigilancia de la gerencia.
- Fuerte respaldo del director general.
- Adoctrinamiento oral.

El esfuerzo de implantación debe penetrar en la compañía, extendiéndose a todas las unidades de la organización. Todos los empleados deben recibir una capacitación adecuada. Los gerentes de línea de todos los niveles deben brindar una atención seria y continua a la tarea de explicar cómo se aplican los valores y la conducta ética en sus áreas.

En general, la introducción gradual de valores y la insistencia en la conducta ética deben concebirse como un continuo ejercicio de creación y de alimentación de la cultura.

### **Desarrollo de la cultura orientada a los resultados**

Cuando una organización funciona de manera uniforme a su máxima capacidad o cerca de ella, el resultado no sólo es un mayor éxito estratégico sino también una cultura de la organización con un espíritu orientado a resultados. Una organización con espíritu de resultados hace énfasis en el logro y la excelencia.

Las compañías con un espíritu de resultados están sumamente orientadas hacia la gente y refuerzan esta orientación con cada empleado en cualquier ocasión concebible y de cualquier manera imaginable. Tratan a sus empleados con dignidad y respeto, los capacitan con cuidado, los alientan a que usen su iniciativa y creatividad propias al efectuar su trabajo. Para crear una cultura de la organización orientada a los resultados, una compañía debe convertir en campeona a la gente que logra resultados excelentes.

Los motores del sistema son una creencia en el valor del individuo, fuertes compromisos de la compañía con la seguridad del empleo y la promoción desde el interior, prácticas gerenciales que alienten a los empleados a ejercer la iniciativa y la creatividad individuales, y el orgullo de hacer bien las cosas pequeñas y chiquititas. Una compañía que trata bien a sus empleados obtiene los beneficios de un mayor trabajo de equipo, un buen estado de ánimo y mayor lealtad a los empleados. Las prácticas de reclutamiento deben estar enfocadas en la selección de solicitantes sumamente motivados y ambiciosos cuyas actitudes y hábitos laborales concuerden con una cultura orientada hacia los resultados.

### **Dirección por medio de la presencia continua**

Para saber si un proceso de implantación está funcionando, un gerente necesita desarrollar una vasta red de contactos y fuentes de información. Los canales regulares incluyen platicar con subordinados clave, leer informes escritos y los últimos resultados operativos, obtener retroalimentación de los clientes, recibir información por medios secretos, escuchar a empleados ordinarios y observar directamente la situación. Los gerentes de la estrategia deben evitar las sorpresas asegurándose de que tienen información exacta y una “intuición” de la situación. Una manera de lograr esto es visitar con regularidad “el campo” y hablar con muchas personas distintas que se encuentren en diferentes niveles.

Los gerentes de muchas compañías dan una gran importancia a la comunicación informal. Ellos explican que es esencial “sentir” las situaciones y obtener un acceso rápido y fácil a la información.

## **Fomento de un clima y una cultura que apoyen la estrategia**

Cuando se implantan cambios estratégicos importantes, la mejor manera que tiene un gerente de emplear su tiempo es dirigir personalmente los cambios. Los líderes de la estrategia exitosos saben que su responsabilidad es convencer a la gente de que la estrategia seleccionada es correcta y de que su implantación con las mejores capacidades de la organización se convierte en una prioridad máxima.

Tanto las palabras como los hechos desempeñan su función. Las palabras inspiran a las personas, definen las normas, legitiman los nuevos puntos de vista y prioridades, y despiertan la confianza en la nueva estrategia. Los hechos añaden credibilidad a las palabras, proporcionan ejemplos, dan significado y contenido al idioma, y enseñan a la organización el tipo de conducta necesario y esperado.

Se requiere símbolos e imágenes sumamente visibles para complementar las acciones sustantivas. Las lecciones de las compañías con una buena dirección muestran que lo que hace y dice el líder de la estrategia tiene un influencia importante en la implantación y ejecución de la estrategia hacia los niveles inferiores de la línea.

Una vez que una división o un departamento ha desarrollado un plan propio, un conjunto de objetivos de trabajo es importante que los gerentes y supervisores lo conserven en condiciones operativas. Esto es lo que constituye nuestra dirección por medio de la presencia continua. Si no se supervisa con frecuencia cómo operan las personas, éstas no sólo tendrán a desviarse del camino sino que empezarán a creer que usted no hablaba en serio con respecto al plan, todo esto se hace de manera muy informal y espontánea. Usted empieza por ser accesible y tratable. La segunda razón para realizar la DPC es que resulta vital que la gente se encuentre informada de lo que sucede en la compañía, en especial de los aspectos que son importantes para ellos.

## **Desarrollo de una estructura de recompensas eficaz**

Por lo general, las compañías tratan de fortalecer el compromiso en toda la organización por medio de la motivación, los incentivos y las recompensas por el buen rendimiento. Las recompensas se deben usar de manera creativa y deben relacionarse estrechamente con los factores esenciales para la buena ejecución de la estrategia.

## **Objetivos**

Dentro de todo el proceso de ejecución del Plan Estratégico estos conceptos permiten a las organizaciones incrementar sus capacidades para:

- Asegurar la estrategia de la organización sea traducida en un conjunto objetivos y acciones en toda la organización

- Vincular y sincronizar los esfuerzos de los distintos procesos – unidades funcionales al logro de los resultados estratégicos de la organización
- Alinear los objetivos y acciones personales al plan estratégico
- Involucrar a toda la organización al hacer que cada miembro de la organización participe en la definición del plan detallado de acción que será necesario realizar para alcanzar los objetivos organizacionales
- Facilitar el proceso para crear una visión única en cuanto al plan estratégico de la organización y como consecuencia tener una mayor claridad acerca de las acciones y contribuciones por proceso individuales/por área / al plan.
- Romper las barreras organizacionales al enfocar la contribución de toda la organización al cumplimiento de los objetivos en lugar de controlar la contribución de cada área

## **Los cinco errores más comunes en Estrategia Empresarial**

En el mundo de la empresa todo gira últimamente alrededor de los conceptos de estrategia e innovación. Son las palabras más utilizadas por gurús y consultores en todo tipo de libros y artículos. En las reuniones con socios de empresas o consejos de administración se debate ampliamente el plan “estratégico”, con sus objetivos “estratégicos” y planes –también “estratégicos- de actuación.

Pero, como todo concepto que se empieza a utilizar de forma masiva, la imprecisión y la generalización pronto empiezan a aparecer hasta convertirse en palabras muy usadas pero vacías de contenido.

En un artículo en la Harvard Business Review, una de las investigadoras más destacadas en el campo del management, Joan Magretta, ha tratado de explicar el concepto de estrategia empresarial precisamente desmitificando aquello que no lo es. En su artículo se refiere a cinco casos de lo que comúnmente tendemos a llamar, indebidamente, estrategia:

### **1. Confundir el marketing con la estrategia de la empresa**

Transmitir una “propuesta de valor” al mercado forma parte de la estrategia empresarial, pero no es LA estrategia. El marketing es un pilar fundamental para explicar lo que ofreces y para elevar en el cliente su predisposición a pagar por el producto. Sin embargo, una buena puesta en escena y grandes canales de comunicación no son los únicos condimentos de la ensalada de la estrategia empresarial.

En una entrevista reciente en la revista Emprendedores, el fundador de Mayoral explicaba con brillantez cómo sin un buen producto no hay marketing que valga. Y para tener un buen producto se requiere trazar una estrategia integral que se diferencie de la competencia, lo que la propia Magretta denomina la “distintiva

cadena de valor del producto”, y que abarca a un gran número de actividades a acometer en una compañía, y no sólo el marketing.

## **2. Pensar que la ventaja competitiva de una empresa es igual a aquello que “hacemos bien”.**

El concepto de cadena de valor y la necesaria integración de diferentes actividades que te conviertan en “diferente” y competitivo implica que no puedes focalizar tu estrategia empresarial exclusivamente en aquello en que seas bueno o fuerte. Las fortalezas son positivas y te colocan en una buena posición frente a quien no las tiene.

Pero la clave es tener una fortaleza integral, en toda la cadena de valor y en todos los ámbitos de la misma. La estrategia de la compañía ha de atender todos esos ámbitos de una forma incansable, olvidando el mito de que “como tenemos un buen X... no necesitamos nada más”.

## **3. Pensar que el tamaño importa, es decir, que sólo lo grande es rentable, innovador o potente**

A pesar de lo que Joan Magretta<sup>18</sup> nos adelanta en un debate aún sin resolver respecto al tamaño y la innovación, lo que resulta interesante al margen del mismo es que sería un error terrible pensar que el gran tamaño de tu compañía implica los condimentos necesarios para el éxito... y viceversa.

La caída de históricas grandes glorias en todo tipo de industrias es frecuente: discográficas, metal, energía, automoción. Mientras tanto, la natalidad empresarial ha colocado empresas muy jóvenes en el mapa mundial. La estrategia empresarial es clave desde el minuto uno, creando un modelo de negocio con una diferencia significativa en el mercado y logrando que los clientes se fijen en ti. Confundir estrategia con tamaño puede generar problemas de sostenibilidad en el negocio.

## **4. Asumir que la estrategia es crecer**

“Mi estrategia es crecer” es una frase estrella no exenta de peligros. Crecer sin una estrategia definida a la hora de adoptar las decisiones en cada ámbito de la cadena de valor puede hacer que una empresa crezca sobre un barril de dinamita, listo para estallar en cualquier momento. El efecto “todo vendido” nos ha enseñado en una cosa: que crecer porque todo lo que seas capaces de producir se vende a corto plazo puede conducir a adoptar decisiones de inversión, de deuda, y de dimensión insostenibles ante caídas de demanda.

---

<sup>18</sup> Joan Magretta es Asociada del Instituto Superior de Estrategia y Competitividad de Harvard Business School. Su trabajo con el profesor Porter comenzó a principios de 1990 cuando era el editor de la estrategia en la Harvard Business Review.

El crecimiento se suele asociar a la facturación. Multiplicar la facturación aplicando linealmente más máquinas, más personas y sin ninguna estrategia adicional puede ser terriblemente perjudicial para lograr sobrevivir en un mercado. Crecer en cuanto a valor añadido y con vocación para pensarse continuamente y tomar decisiones suele requerir de una estrategia que va más allá de vender más.

En plena crisis me he encontrado con empresas que han tenido que “redefinir” su estrategia de negocio. Y en sus reflexiones internas, con números en la mano, se han dado cuenta que lo mejor era dejar de hacer cosas que crean poco valor y a las que hay que destinar muchos esfuerzos, canalizando éstos hacia otras líneas de actividad. A veces, el no crecer a corto plazo para tomar impulso a medio plazo es una de las decisiones estratégicas más efectivas.

#### **5. Pensar que lo estratégico es vender en mercados de “alto crecimiento” y asumir que sólo en ellos es donde está el dinero.**

¿Sólo son atractivos las industrias y mercados que crecen? Tendremos a creer que sí, olvidándonos de otros factores importantes. Por ejemplo, las actividades de alto crecimiento se pueden deber a bajas barreras de entrada que podrían agotar ese crecimiento en el medio plazo y que, después, requerirá de nuevas estrategias para mantenerse.

En cambio, en mercados estancados como, por ejemplo, el del café (donde están desapareciendo muchas empresas y la rentabilidad es limitada), se han introducido nuevas estrategias comerciales, con alternativas que han creado nuevos mercados y han devuelto rentabilidades elevadas a ciertas empresas del sector. El “alto crecimiento” de un mercado no debería ser el único ingrediente para tomar decisiones.

En definitiva, la estrategia empresarial es algo más complejo que el marketing, colocarte en sectores de alto crecimiento o el ser bueno en alguna faceta. En una empresa tienen que surgir y ejecutarse ideas, y eso no es posible sin disponer de las personas y recursos adecuados. Han de cuidarse los mecanismos de comunicación con el potencial cliente, con los proveedores y han de tomarse infinidad de decisiones en producción y diseño.

Todo ello representa una infinidad de detalles que, como platillos a mantener en el aire con los mejores malabarismos, te tiene que diferenciar de los competidores, de forma que los espectadores no quieran cambiar de espectáculo.



## BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff Y Hayes R L. 1983. **Introducción, El Planeamiento Estratégico**, Trillas, México.
- Certo, Samuel C. Y Peter, J. Paul. **Dirección Estratégica**. Tercera Edición. España, Editorial Mcgrawhill/Interamericana, 1997
- Chandler, Alfred D. Jr. **Estrategia y Estructura**. Cambridge, Mass., MIT Press, 1962.
- Contreras José Antonio. **Dirección Estratégica**. Universidad Autónoma del Estado De México. Facultad de Contaduría y Administración
- David, Fred R. (2003, 9ª Edición). **Conceptos De Administración Estratégica**. Pearson Educacion.
- Donnelly Gibson Ivancevich (1997) **Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas**. Octava Edición.
- Godet, Michel: **La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica**. GERPA, cuarta edición actualizada. París, 2000.
- Goldsmith, J. y K. Cloke. **El Arte de Despertar a la Gente**. Publicado por el Centro Coordinador de Estudios de Dirección, MES. La Habana, 2002
- Grant, Robert M. (2004, 4ª Edición). **Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas Y Aplicaciones**. Ed. Thomson – Civitas.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K.: **Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana**. Ariel, 1995
- Hax, A. y Wilde, D.: "The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy". Palgrave 2001
- Jean Paul Sallenave. **La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia**. Editorial Norma.
- Kaplan RS, Norton DP. **El cuadro de mando - Medidas que impulsan el desempeño**. Harvard Business Review, 1992.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. **Administración: Una Perspectiva Global**. McGraw Hill. México D.F. 1994.
- Managers Magazine - Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG
- Menguzzato Boulard, M. y Renau Piqueras, J.J: **La dirección estratégica en la empresa**, Ed. Ariel, 1991.
- Mintzberg, H.: **Auge y caída de Planificación Estratégica**. Prentice Hall, 1994.
- Moore, James F.: "The Death of Competition". Wiley, 1996.
- Nalebuff, B.J. y Brandenburger, A.H.: "Co-opetencia". Norma, 1996
- Navas, J. E. Y Guerras, L. A. (2002). **La Dirección Estratégica De La Empresa: Teoría Y Aplicaciones** . Ed. Civitas, 3ª Edición.
- Ohmae, Kenichi. **La mente del estratega**. México, Mc Graw Hill, 1989.
- Porter, Michael E. **Ventaja competitiva**. México, Patria Cultural, S.A. 1994.
- Porter, Michael E.: "Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia". CECSA, 1989
- Steiner. George A. (1998). **Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber**. Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA

- The Boston Consulting Group; Carl W. S Y George Stalk Jr. (2002). **Ideas Sobre Estrategia**. Ediciones Deusto.
- Treacy, M. y Wiersema, F.: “**La disciplina de los líderes del mercado**”. Norma, 1996.
- Vargas Sánchez, Alfonso: **La Dirección Estratégica. Fundamentos para la formulación de la estrategia empresarial**. Universidad de Columbia del Paraguay, 1999.

**EL AUTOR  
NOMBRE**

**JOSÉ ANGEL MALDONADO**

**LUGAR Y FECHA DE  
NACIMIENTO  
ESTUDIOS  
SUPERIORES**

TEGUCIGALPA, D.C., 4 de Diciembre de 1939

- A. UNAH, Tegucigalpa D.C., 1968-72, Licenciatura en Administración de Empresas.
- B. ESCUELA SUPERIOR DEL PROFESORADO, Tegucigalpa D.C., 1973-74, Profesorado de Educación Media, con Orientación en Educación Comercial.
- C. UNAH, Tegucigalpa D.C., 1979-80, Licenciatura en Ciencias Económicas.
- D. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Monterrey, México, 1983-84, Maestría en Administración de Empresas.
- E. Universidad Católica de Honduras, Tegucigalpa, D.C., Febrero-Mayo 1997, Diplomado en Gestión de la Calidad Total.

**EXPERIENCIA  
DOCENTE:**

**Docente en la carrera de Administración de Empresas** (UNAH) desde Febrero, 1976 hasta Febrero de 2011, impartiendo las siguientes asignaturas:

- a. Administración de Operaciones
- b. Administración de la Productividad
- c. Análisis Cuantitativo I (Estadística Descriptiva)
- d. Análisis Cuantitativo II (Estadística Inferencial)
- e. Fundamentos de Calidad Total
- f. Calidad Total I (Herramientas Básicas)
- g. Calidad Total II (Gestión de procesos)
- h. Calidad Total III (Comportamiento del Consumidor)
- i. Administración de Recursos Humanos

**PRODUCCIÓN  
BIBLIOGRAFICA:**

Textos debidamente publicados, en revisión y en proceso para uso en la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) y registrados en la Secretaría de Industria y Comercio

1. Administración de la Productividad
2. Administración de Operaciones
3. Ética Profesional y Empresarial
4. Fundamentos de Calidad Total
5. Gerencia de Proyectos
6. Gestión de Procesos
7. Globalización
8. Métodos Cuantitativos para la Toma de Decisiones
9. Comportamiento y Desarrollo Organizacional
10. Estrategia Empresarial
11. Fundamentos de Economía de la Empresa
12. Comportamiento del Consumidor
13. Servicio de Calidad al Cliente