



**Mi Universidad**

**LIBRO**

*Organización y estrategias empresariales*

*Licenciatura en Administración estrategias de negocios.*

*Sexto Cuatrimestre*

*Mayo- Agosto*

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzitol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## **Misión**

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **Visión**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## **Valores**

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

## Eslogan

“Mi Universidad”

## ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

---

## Organización y estrategias empresariales.

---

### Objetivo de la materia:

Con esta asignatura se pretende que el alumno comprenda qué es la empresa desde distintos puntos de vista y enfoques, entienda el porqué de su existencia desde una perspectiva económica, se aproxime al análisis de las distintas fórmulas jurídicas que puede adoptar y comprenda sus estrategias y las distintas funciones dentro de la misma.

### Criterios de evaluación:

No	Concepto	Porcentaje
1	Trabajos Escritos	10%
2	Actividades Áulicas	20%
3	Trabajos en plataforma educativa	20%
4	Examen	50%
<b>Total de Criterios de evaluación</b>		<b>100%</b>

# INDICE

## **UNIDAD I**

### **LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA**

- 1.1. Dimensiones estructurales
- 1.2. Factores de contingencia
- 1.3. Modelos estructurales básicos

## **UNIDAD 2**

### **LA DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

- 2.1. Motivación y liderazgo
- 2.2. Reclutamiento, selección y socialización
- 2.3. Evaluación del rendimiento
- 2.4. Retribución

## **UNIDAD 3**

### **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

- 3.1. Misión y objetivos de la empresa
- 3.2. Análisis externo: entorno general y específico
- 3.3. Análisis interno: instrumentos de diagnóstico estratégico

## **UNIDAD 4**

### **FORMULACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.**

4.1. Estrategia y ventaja competitiva: conceptos y herramientas

4.2. Estrategias competitivas básicas: costes y diferenciación.

4.3. Otras ventajas competitivas y sus estrategias asociadas.

4.4. Estrategia corporativa, de negocio y funciona

4.5. Implantación, planificación y control estratégico



## UNIDAD I

### LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

#### 1.1. Dimensiones estructurales

La teoría organizacional proporciona las herramientas para analizar y entender de qué manera una empresa grande y poderosa, como Lehman Brothers, puede morir, y una empresa como Bank of America puede surgir casi de la noche a la mañana como un gigante en la industria. Nos permite comprender cómo una banda como los Rolling Stones, que opera como una organización de negocios mundial muy avanzada, puede gozar de un éxito fenomenal durante casi medio siglo, mientras que algunos grupos musicales con un talento igual o superior no sobreviven más que un par de éxitos. La teoría organizacional ayuda a explicar qué sucedió en el pasado, así como lo que podría suceder en el futuro, con el fin de administrar las organizaciones en forma más efectiva.

Éstos son los temas de los que se ocupa la teoría organizacional. Los conceptos de esta teoría aplican para toda clase de organizaciones en todas las industrias. Los gerentes de Burger King revitalizaron la alguna vez floreciente cadena de comida rápida cambiando su menú y estrategia de marketing con base en un análisis del cliente. Nokia se sometió a una reorganización mayor para aumentar su flexibilidad y capacidad de adaptación. Hewlett-Packard adquirió Electronic Data Systems Corporation para moverse en forma más agresiva en la industria de los servicios tecnológicos. Todas estas empresas utilizan conceptos basados en la teoría organizacional. Asimismo, dicha teoría se aplica en el caso de las organizaciones sin fines de lucro, como United Way, American Humane Association, organizaciones de arte locales, colegios y universidades, y la Fundación Make-A-Wish, que concede deseos a niños con enfermedades terminales. La teoría organizacional toma las lecciones de organizaciones como Xerox, Bank of America y United Way y las coloca al alcance de estudiantes y gerentes. Como muestra el ejemplo de Xerox al principio del capítulo, incluso las organizaciones grandes y exitosas son vulnerables, las lecciones no se aprenden en forma automática y las organizaciones son sólo tan fuertes como quienes toman las decisiones en ellas. Las organizaciones no son estáticas; se adaptan en forma continua a los cambios en el entorno. En la

actualidad, numerosas empresas enfrentan la necesidad de transformarse en organizaciones totalmente diferentes debido a los nuevos desafíos en el entorno.

Las investigaciones sobre cientos de organizaciones ofrecen la base de conocimientos para que Xerox y otras organizaciones sean más efectivas. Por ejemplo, los desafíos que enfrentan las organizaciones en la actualidad son diferentes a los del pasado, y por tanto el concepto de las organizaciones y la teoría organizacional ha evolucionado. El mundo cambia con mayor rapidez que nunca, y los administradores son responsables de posicionar sus organizaciones para adaptarlas a las nuevas necesidades. Algunos desafíos específicos que los administradores y organizaciones actuales enfrentan son la globalización, la competencia intensa, el escrutinio ético riguroso, la necesidad de una respuesta rápida, el lugar de trabajo digital y una diversidad cada vez mayor.

#### Globalización.

La idea de que el mundo es cada vez más pequeño es notoriamente cierta en el caso de las organizaciones actuales. Con los rápidos avances en la tecnología y las comunicaciones, el tiempo necesario para ejercer una influencia en todo el mundo, incluso en los lugares más remotos, se redujo de años a sólo segundos. Mercados, tecnologías y organizaciones están cada vez más conectadas entre sí.

Las organizaciones exitosas actuales se sienten “como en casa” en cualquier parte del mundo. Las empresas pueden ubicar distintas partes de la organización en cualquier lugar donde tenga sentido que estén: la alta gerencia en un país, el conocimiento técnico y la producción en otros.

Las tendencias relacionadas son el outsourcing global, o la contratación de algunas funciones de las organizaciones en otros países, y la sociedad estratégica con empresas extranjeras para obtener una ventaja global. En una encuesta que Bain & Company realizó en 2007 entre gerentes, casi 50% de ellos dijo que considera que las adquisiciones más allá de las fronteras son cruciales para su competitividad futura. Además, los gerentes

estadounidenses creían que el desarrollo de relaciones en India y China sería vital para el éxito del negocio. De hecho, muchas empresas de todo el mundo, entre ellas Home Depot, CNA Life y Sony, utilizan Wipro, Ltd., de India para desarrollar aplicaciones de software avanzadas, diseñar semiconductores y administrar soluciones de oficina. Otras empresas recurren a China, que es el fabricante de aparatos electrónicos de consumo más grande del mundo e incursiona con rapidez y experiencia en biotecnología, fabricación de computadoras y semiconductores. Competencia intensa. Esta interdependencia global en crecimiento crea nuevas ventajas, pero también significa que el entorno para las empresas se vuelve muy competitivo. Los clientes quieren precios bajos para los bienes y servicios. Las firmas de outsourcing en los países con salarios bajos a menudo pueden trabajar por 50% o 60% menos que aquellas con sede en Estados Unidos, por ejemplo; de modo que las empresas estadounidenses que ofrecen servicios similares tienen que buscar nuevas formas de competir o manejar nuevas líneas de negocios. Sin embargo, en años recientes, los costos de los combustibles en aumento redujeron la ventaja de costos que muchos fabricantes disfrutaban por lo que se conoce como el “precio de China”. El costo más alto del envío de bienes desde China u otros países con salarios bajos contrarresta el costo más bajo de la producción, haciendo que los fabricantes estadounidenses busquen formas de compensar la diferencia sin aumentos de precios exorbitantes. Empresas de todas las industrias sienten la presión de reducir los costos y mantener los precios bajos; aunque, al mismo tiempo, se sienten atraídas para invertir en investigación y desarrollo o quedarse atrás en la innovación global. En Estados Unidos, los altos precios del petróleo, la recesión hipotecaria, la crisis en el sector financiero y los costos a la alza de los materiales y suministros crearon un entorno difícil para las empresas en todas las industrias. Veamos el caso de McDonald’s. Incluso cuando los gerentes buscaban ampliar el menú y atraer nuevos clientes, los laboratorios de McDonald’s probaban cómo reducir el costo de producir artículos básicos en el menú Dollar. Con el alza de los precios de alimentos como el queso, la carne y los bollos, McDonald’s tenía que reducir costos internos o perder dinero en sus platillos del menú de un dólar. Las aseguradoras de automóviles buscaron nuevas formas de competir cuando los conductores que enfrentaron el alza en los precios de la gasolina buscaron nuevas formas de reducir sus costos de transporte.11 Las cadenas de restaurantes casuales lucharon por atraer clientes, mientras las personas buscaban

la manera de no comer fuera de casa. Las tiendas de abarrotes también se vieron afectadas. Los gerentes de Supervalu, la segunda empresa de supermercados más grande de Estados Unidos, aprendió en poco tiempo que no podía transferir los altos costos a sus clientes. Las ventas y las utilidades se desplomaron a principios de 2008, antes de que los gerentes ajustaran su estrategia para promover las marcas de las tiendas más económicas, trabajaran con sus fabricantes para diseñar promociones y cupones innovadores e introdujeran nuevas líneas de productos a precios más bajos. Ética y responsabilidad social. Los gerentes enfrentan hoy una gran presión de parte del gobierno y del público por conservar en sus organizaciones y empleados altos estándares éticos y profesionales. Después de escándalos morales y financieros corporativos extensamente difundidos, las organizaciones están bajo escrutinio como nunca antes. La frecuencia de los problemas éticos a principios de la primera década de 2000 fue sorprendente. Empresas que alguna vez habían sido muy respetadas, como Enron, Arthur Andersen, Tyco y HealthSouth se convirtieron en sinónimos de avaricia, engaño y trampas legales. No resulta sorprendente que una encuesta pública descubriera que 79% de los entrevistados en Estados Unidos cree que las prácticas de negocios dudosas son muy comunes. Menos de una tercera parte dijo que considera que la mayoría de los presidentes de las empresas son honestos. Y este sentimiento hace eco en otros países.

Velocidad y capacidad de respuesta. Un tercer desafío importante para las organizaciones es responder con rapidez y decisión a los cambios en el entorno, las crisis organizacionales o las expectativas cambiantes de los clientes. Durante gran parte del siglo xx, las organizaciones operaron en un entorno relativamente estable, de modo que los administradores se podían concentrar en diseñar estructuras y sistemas que mantuvieran a la organización funcionando sin problemas y con eficiencia. Había poca necesidad de buscar nuevas formas de enfrentar una competencia cada vez más numerosa, cambios en un entorno volátil o demandas cambiantes de los clientes. En la actualidad, la globalización y la tecnología en constante avance han acelerado el ritmo al que las organizaciones en todas las industrias deben adoptar nuevos productos y servicios para seguir siendo competitivas. Los clientes actuales quieren productos y servicios adaptados a sus necesidades exactas, y las quieren ahora. Las empresas de manufactura que dependen de las técnicas de producción y distribución en masa deben estar preparadas con nuevos

sistemas asistidos por computadora que pueden producir variantes únicas y sistemas de distribución modernizados que entregan productos directamente del fabricante al cliente. Asimismo, las empresas de servicios buscan nuevas formas de ofrecer valor. Por ejemplo, Allstate Insurance mejoró la capacidad de respuesta a sus clientes con el programa Your Choice Auto, que da a los conductores la oportunidad de elegir los planes de seguros que desean. Los gerentes de Allstate reconocen que aquello que resulta atractivo para los conductores puede cambiar con rapidez con el alza en los precios de la gasolina.<sup>16</sup> Si consideramos la confusión y el flujo inherente en el mundo actual, la forma de pensar que los líderes organizacionales necesitan es esperar lo inesperado y estar preparados para un cambio rápido y crisis potenciales. El manejo de crisis ha ocupado un lugar preponderante frente a desastres naturales devastadores y ataques terroristas en todo el mundo; una economía difícil, una bolsa de valores que se tambalea, el desempleo cada vez más alto y una confianza del consumidor cada vez más debilitada; escándalos éticos muy difundidos; y, en general, un entorno que puede cambiar en forma drástica de un momento a otro. El lugar de trabajo digital. Muchos administradores tradicionales se sienten incómodos en el lugar de trabajo actual basado en la tecnología. Las organizaciones se han visto inundadas por tecnología de información que afecta la forma en que están diseñadas y administradas. En el lugar de trabajo actual, muchos empleados realizan gran parte de su trabajo en computadora y pueden trabajar en equipos virtuales, conectados electrónicamente con colegas en todo el mundo. Además, en lugar de competir como entidades independientes, las organizaciones forman parte de redes electrónicas. Cada vez más negocios actuales tienen lugar mediante procesos digitales en una red de computadoras, más que un espacio físico. Algunas empresas han llevado los negocios electrónicos a niveles muy altos para lograr un desempeño sorprendente. El uso de redes digitales de punto a punto en la cadena de suministro para mantenerse en contacto con los clientes, levantar pedidos, comprar partes a los proveedores, coordinarse con los socios en la manufactura y enviar productos personalizados directamente a los clientes se ha extendido en todas las industrias.

Las dimensiones del diseño de la organización interactúan entre sí y pueden ser modificadas para que las organizaciones alcancen sus propósitos: metas y resultados

esperados, eficacia en la producción, adaptabilidad al ambiente cambiante, desarrollo de sus colaboradores, rentabilidad, etcétera.

Las dimensiones estructurales señalan los niveles para distinguir las características internas de una organización, las cuales son susceptibles a medición y comparación. Diversos autores coinciden en señalar los siguientes aspectos de las dimensiones estructurales: formalización, especialización, jerarquía de autoridad, centralización, proporción de empleados o división en departamentos y amplitud de control. Este último nivel, recibe también otro enfoque: el profesionalismo entendido como la eficacia y eficiencia de los empleados por medio de la capacitación.

## **1.2. Factores de contingencia**

Existen varios factores que influyen materialmente en el número de niveles que se establezcan; estos son:

1. Capacitación del subordinado. Cuanto mayor sea la capacitación, menor será la relación necesaria entre superior y subordinado. Los subordinados bien capacitados no sólo requieren menos tiempo del gerente, sino también menos contacto con este.
2. Claridad de la delegación de la autoridad. Aunque la capacitación permite a los gerentes reducir la frecuencia y la duración de contactos que consumen tiempo, la causa principal de la gran carga de tiempo en las relaciones entre superior y subordinado ha de buscarse en una organización mal diseñada y confusa. Si quien decide delega claramente autoridad para emprender una tarea bien definida a un subordinado bien capacitado, este puede realizarla con un mínimo de tiempo y atención por parte del superior.
3. Claridad de los planes. Gran parte del carácter del trabajo de un subordinado queda definido por los planes a cumplir; si ellos están bien estructurados, si se ha delegado la autoridad para realizarlos y el subordinado comprende lo que se espera, se necesitará menos supervisión.
4. Uso de estándares objetivos. Un gerente debe averiguar, por observación personal o mediante normas objetivas si los planes se cumplen.
5. Rapidez de cambio. Esta es una determinante importante para la formulación de políticas y su estabilidad.
6. Técnicas de comunicación. La eficacia con la cual se utilicen las técnicas de comunicación también influye en el tramo de control. La

habilidad de comunicar planes e instrucciones con claridad y de modo conciso también tiende a acrecentar el tramo de un gerente. Uno de los placeres de ser subordinado es tener superiores que puedan expresarse bien. 7. Contacto personal necesario. Un gerente puede descubrir que es valioso y estimulante para los subordinados reunirse y discutir

problemas que muchas veces no pueden manejarse con informes escritos, y menos con declaraciones de políticas, documentos de planeación u otras, y se necesitan reuniones personales. 8. Variación por nivel organizacional. En varios proyectos de investigación se descubrió que el tamaño del tramo más eficaz difiere de acuerdo con el nivel organizacional. 9. Otros factores. Existen otros factores que influyen, como la competencia del gerente y su capacitación para supervisar eficazmente a más personas. Otro factor es la actitud positiva de los subordinados hacia la aceptación de la responsabilidad, así como su buena disposición a correr riesgos razonables.

### **I.3. Modelos estructurales básicos**

La estructura comprende la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades en una organización, así como las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre los gerentes y entre los empleados. Los departamentos de una organización pueden estructurarse formalmente en tres formas básicas: por función, por producto/mercadeo o en forma de matriz:

#### **Organización funcional**

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones. Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de división por departamentos. La emplean esencialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos porque posibilita aprovechar con eficiencia los recursos especializados. Facilita considerablemente la supervisión porque cada gerente sólo debe ser experto en un área limitada de conocimientos y habilidades. Además, facilita el movimiento de los conocimientos y habilidades especializadas para su uso en los puntos donde más se necesitan.

Características de la organización funcional:

- Autoridad funcional o dividida. Es una autoridad que se sustenta en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.
- Línea directa de comunicación. Directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- Descentralización de las decisiones. Las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.
- Énfasis en la especialización. Especialización de todos los órganos a cargo. Ventajas de la organización funcional:
  - Máxima especialización.
  - Mejor suspensión técnica.
  - Comunicación directa más rápida.
  - Cada órgano realiza únicamente su actividad específica.



#### Desventajas de la organización funcional:

- Pérdida de la autoridad en el mando. La exigencia de una obediencia y la imposición de la disciplina, aspectos típicos de la organización lineal, no son lo fundamental en la organización funcional.
- Subordinación múltiple. La organización funcional tiene problemas en la delegación de la autoridad y en la delimitación de las responsabilidades.
- Presenta una tendencia a la competencia entre los especialistas, ya que los diversos órganos o cargos se especializan en determinadas actividades; ellos tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque.
- Exhibe una tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización. La rivalidad y la competencia, unidas a la pérdida de visión de conjunto de la organización pueden conducir a divergencias y a la multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos y crear conflictos entre los especialistas.
- Tiende a la confusión en los objetivos, ya que la organización funcional exige la subordinación múltiple; no siempre el subordinado sabe exactamente a quién informar sobre un problema. Esa duda genera contactos improductivos, dificultades para la orientación y confusión en cuanto a los objetivos que deben alcanzar.

#### Campo de aplicación de la organización funcional:

- Cuando la organización, por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien compenetrado, que informa a un dirigente eficaz y está orientado hacia objetivos comunes muy bien establecidos y definidos.
- Cuando en determinadas circunstancias, y sólo entonces, la organización delega durante un período determinado autoridad funcional a algún órgano especializado.

## Organización por producto/mercadeo

La organización por producto/mercadeo, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos o a todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

Cuando la división por departamentos de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección —por regla general— crea divisiones semiautónomas. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos.

La organización por producto/mercadeo puede seguir uno de tres patrones: división por producto, la división geográfica —que se utiliza por empresas de servicios, financieras y otras no fabriles— y la división por cliente, donde la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes realizan de los productos.

## Organización matricial

La estructura matricial se denomina en ocasiones sistema de mandos múltiples. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura simultáneamente. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o un grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

Con frecuencia, la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Otra ventaja de la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costo. Como a cada proyecto sólo se le asigna la cantidad exacta de personas necesarias, se evita la duplicación innecesaria.

Una desventaja es que no todo el mundo se adapta bien al sistema matricial. Los miembros del equipo, para ser efectivos, deben presentar habilidades interpersonales, ser flexibles y estar dispuestos a cooperar.

Para varios autores, la estructura sigue a la estrategia. Según A Chandler (1962), si una organización adopta una estrategia de expansión, debe dividir sus departamentos por funciones, en tanto si asume una estrategia de diversificación, la estructura debe ser multidivisional. Estudios posteriores realizados por diversos autores llegaron a la conclusión de que ciertamente existe una relación directa entre estructura y estrategia.

En el modelo de Scot, por ejemplo, se establecen tres etapas de evolución de la empresa. El paso de una a otra etapa es consecuencia de un desarrollo hacia una diversificación.

Las características de la organización cambian, y se modifica también la estructura organizacional, como resultado de las sucesivas estrategias adoptadas. Según Menguzzato M y Renal JJ (1995), el paso de una estructura organizacional a otra no puede ser instantáneo; la estructura no es el único factor que influye en la estrategia; además, debe considerarse el liderazgo y la cultura de la organización.

Existen otras caracterizaciones de tipología de organización, entre las que se encuentran:

La organización formal

La organización formal es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos.

Características básicas de la organización formal:

- Consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos en el organigrama.
- Es racional.
- Es característica de la teoría clásica de la administración.

- Según Taylor, defensor de este tipo de organización, esta debe basarse en la división del trabajo y, por consiguiente, en la especialización del obrero, lo que busca una organización funcional super especializada.

- Presenta una clara distribución de la autoridad y de la responsabilidad. Organización lineal

Es la estructura más simple y más antigua. Se basa en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval.

Características de la organización lineal:

- Se basa en el principio de autoridad lineal o principio esencial, con una jerarquía de autoridad en la cual los subalternos obedecen a sus superiores; muy defendida por Fayol en su teoría clásica de la administración.

- Presenta líneas formales de comunicación; únicamente se comunican los órganos o cargos entre ellos por medio de las líneas presentes en el organigrama con excepción de quienes se sitúan en su cima.

- Centraliza las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización.

- Posee configuración piramidal, a medida que se eleva la jerarquía, disminuye el número de cargos u órganos.

Ventajas de la organización lineal:

- Estructura sencilla y de fácil comprensión.

- Delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los órganos o cargos involucrados.

- Facilidad de implantación.

- Estabilidad considerable.

- Es el tipo de organización más indicado para pequeñas empresas.

#### Desventajas de la organización lineal:

- La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal.
- No se responde de manera adecuada a los cambios rápidos y constantes de la sociedad moderna.
- Se basa en la dirección única y directa, puede volverse autoritaria.
- Enfatiza en la función de la jefatura y de mando y la exagera, porque supone la existencia de jefes capaces de hacerlo y saberlo todo.
- La unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada (la organización lineal impide la especialización).
- A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión, en especial en los niveles altos de la organización.

#### Campo de aplicación de la organización lineal:

- Cuando la organización es pequeña y no requiere ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas.
- Cuando la organización comienza su desarrollo.
- Cuando las tareas realizadas por la organización están estandarizadas, son rutinarias y tienen pocas modificaciones.
- Cuando la organización tiene vida corta y la rapidez en la ejecución del trabajo se hace más importante que su calidad.

- Cuando la organización juzga más interesante invertir en consultoría externa u obtener servicios externos, que establecer órganos internos de asesoría. Organización de tipo línea-staff

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de estos dos tipos de organización y reducir sus desventajas para formar la llamada organización jerárquica-consultiva.

Criterios para diferenciar línea y staff:

- Relación con los objetivos de la organización: las actividades se relacionan directa e íntimamente con los objetivos de la organización o el órgano del cual forman parte, mientras que las actividades del staff se asocian en forma indiferente. Por ejemplo, los órganos de producción y de ventas representan las actividades básicas y fundamentales de la organización: las actividades metas, los demás órganos complementarios y secundarios representan las actividades medio. Si se produce algún cambio en los objetivos de la organización, la estructura línea-staff también cambiará.
- Generalmente, todos los órganos de línea se orientan hacia el exterior de la organización donde se sitúan sus objetivos, mientras que los órganos de staff se orientan hacia dentro para asesorar a los demás órganos, sean de línea o de staff.
- Tipo de autoridad: el área de línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización. El área de staff no necesita esa autoridad porque esta se ejerce sobre ideas o planes. Su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados. El hombre de línea necesita el staff para desarrollar sus actividades, mientras que el hombre del staff necesita de la línea para aplicar sus ideas y planes.

Las principales funciones del staff son:

- Servicios.
- Consultoría y asesoría.

- Seguimiento.
- Planeación y control

Las funciones del staff pueden existir en cualquier nivel de una organización desde el más bajo al más alto. Entre las principales características de la organización línea-staff se encuentran:

- Cada órgano responde ante un solo y único órgano superior; es el principio de la autoridad única.
- Un departamento presta servicios y recomienda los candidatos aprobados, y las secciones toman la decisión final de acuerdo con sus recomendaciones. Aquel no puede obligar a los demás órganos a que acepten sus servicios y recomendaciones, por cuanto no tiene autoridad de línea, sino de staff, es decir, de asesoría y prestación de servicios especializados.
- Existe una coexistencia de las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación; se produce una conciliación de las líneas formales de comunicación entre superiores y subordinados.
- Existe una separación entre órganos operacionales (ejecutivos) y órganos de apoyo (asesoría); la organización línea-staff representa un modelo de organización en el cual los órganos especializados y grupos de especialistas aconsejan a los jefes de línea con respecto a algunos aspectos de sus actividades.
- Jerarquía versus especialización. La jerarquía (línea) asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización (staff) provee los servicios de consultoría y de asesoría.

Desarrollo de la organización línea-staff:

La organización línea-staff es la evolución de la jerarquía funcional frente a la división del trabajo en la organización. Depende del desarrollo y el desglose de algunas fases consecutivas:

Fase 1: no existe especialización de servicios. Fase 2: especialización de servicios en la sección.

Fase 3: comienza la especialización de los servicios en el departamento.

Fase 4: las actividades de servicios, centralizados en el departamento, se descentralizan en la sección.

Ventajas de la organización línea-staff:

- Asegura la asesoría especializada e innovadora y mantiene el principio de la autoridad única.
- Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.

Desventajas de la organización línea-staff:

- El asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el hombre de línea se forma en la práctica.
- El asesor generalmente tiene mejor formación académica, pero menor experiencia.
- El personal de línea puede sentir que los asesores se proponen quitarle cada vez mayores porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición.
- Al planear y recomendar, el asesor no asume responsabilidad inmediata por los resultados de los planes que presenta.
- Como la asesoría representa costos elevados para la empresa, el personal de línea siempre se preocupa por los resultados financieros de la contribución del staff a las operaciones de la empresa, lo cual conduce a que los asesores presenten muchos planes e ideas para justificar su costo. Ese conflicto puede ser dañino cuando provoca acciones negativas o de sabotaje, pero también puede ser muy útil.



- Existe dificultad en la obtención y el mantenimiento del equilibrio dinámico entre la línea y el staff.

#### Campo de aplicación de la organización línea-staff:

Existe una tendencia a considerar la organización y la división por departamentos como un fin y a medir la eficacia de las estructuras organizacionales en términos de claridad del departamento.

En primer lugar, los niveles son costosos. A medida que aumentan, se destinan cada vez más esfuerzo y dinero a la administración, por la necesidad de gerentes adicionales, el staff que los asesora y la necesidad de coordinar las actividades departamentales, además de los costos de las instalaciones para ese personal. En segundo lugar, los niveles departamentales complican la comunicación (una empresa con muchos niveles tiene mayores dificultades para la comunicación), obligan a que objetivos, planes y políticas recorran la estructura en sentido descendente, algo mucho más difícil, engorroso y costoso que la comunicación directa que se produce entre el gerente general y sus empleados cuando no existen los niveles intermedios.

Por último, la existencia de numerosos departamentos y niveles complica la planeación y el control. Un plan que puede estar bien definido y completo en el nivel superior pierde coordinación y claridad a medida que se subdivide en los niveles inferiores. El control se vuelve más difícil conforme se agregan niveles y gerentes, mientras que —al mismo tiempo— las complejidades de la planeación y las dificultades de la comunicación hacen más importante ese control. El principio del tramo de control establece que tiene un límite el número de subordinados que un gerente puede supervisar eficazmente, pero el número exacto depende del impacto de los factores subyacentes que influyen en la dificultad y los requerimientos de tiempo de la administración.

## UNIDAD 2

### LA DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

#### 2.1. Motivación y liderazgo

I. Personalidad del individuo: hay varios indicios de la personalidad de los individuos que pueden dar la pauta para saber que está se moverá con la motivación laboral adecuada independiente del estímulo que reciba ya sea un regaño o un elogio, "Renovarse demanda asumir el papel de aprendiz, salir del círculo de preocupación y entregar tu tiempo" lo cual se puede interpretar como que la persona que quiere tener éxito aun cuando la regañen o la elogien siempre va a trabajar para hacer las cosas mejor, "Para las personas inteligentes no existe la suerte, pero si la oportunidad" plantea la idea que, entonces se puede ver que de alguna manera hay personas que ante la adversidad ven siempre una oportunidad de mejora y de poder demostrar toda su capacidad; también es importante que la persona presente otras características como "La responsabilidad representa la capacidad de elegir entre un conjunto de alternativas la mejor" , al analizar esta idea se puede tener la percepción de que mientras descubre un característica de la personalidad se ve la necesidad de encontrar otra para que la anterior tenga algo en que basarse, del último pensamiento se puede tener la idea de concatenar la responsabilidad del individuo con la capacidad que pueda tener este para tomar las decisiones adecuadas por último pero no menos importante "El entusiasmo es el interés llevado a su máxima expresión", entonces si la persona es entusiasta existe la gran posibilidad de que tenga un gran interés en lo que se le diga o le toque hacer en el trabajo, esta persona se puede aprovechar dándole más trabajo y mayor salario y se sentirá apreciada por la organización. Ahora hay ciertas conductas que te pueden dar parámetros de que su personalidad por más que se le den estímulos esta no tendrá la motivación que se espera de ella, "El hombre ve su medio como una tortura, un castigo y reacciona defensivamente, desconfiado ante cualquier señal extraña tanto en su comunidad como trabajo", las personas que se comporten de esta manera no serán sujetos que se puedan estimular para lograr que su desempeño aumente ya que siempre lo verán como castigo y

tendrán desconfianza de lo que ocurre a su alrededor y con una persona así es bastante difícil de tratar.

2. Deseos y necesidades: las necesidades del ser humano pueden clasificarse de dos maneras 1) básicas y 2) personales según esta clasificación podemos incluir a como necesidades básicas lo que es el alimento, casa, agua, vestuario y últimamente incluyen salud y educación; las necesidades personales son todas aquellas que no son básicas (denominadas así porque son requisito para una vida decente) como por ejemplo una computadora, un carro, televisión, se podría decir que las necesidades personales son los deseos que manifiesta la personalidad de la persona para sentirse cómodo; dependiendo del tipo de necesidad que se

quiera satisfacer así será y la personalidad del individuo para asignarle un valor prioritario de necesidad así será el deseo por obtenerlo.

3. Motivación obtenida: sabiendo que la clase de motivación obtenida para llegar a realizar una meta depende en gran manera de cómo es la personalidad del individuo y de que tan prioritario es satisfacer la necesidad obtendrá motivación necesaria para salir adelante ante la adversidad y la prueba laboral que imponen los jefes, para el caso se puede llegar a pensar en una persona que trabaja de operario en una planta en donde los gerentes de producción le exigen que cumpla una meta diaria para poder mantenerse y él es el que lleva la comida a su familia, esta persona soportará la presión que pueda llegar a ejercer el gerente sobre él ya que su motivación es la más fuerte de todas cumplir con las necesidades no solo de él sino la de su familia incluso se podría dar el caso de que la persona se desempeñe de una manera sobresaliente ya que necesita el empleo y tal vez de pasó le demuestra al jefe que es alguien confiable. Al ver que tan complejo y variable se hace el estudio ya que depende de muchos factores que van cambiando de individuo en individuo solo se deja la idea de cómo afecta la necesidad al tipo de motivación que se puede obtener.

4. Objetivos y metas: en el momento en que se plantea una necesidad se fija una meta a cumplir y se confecciona un camino para poder lograr la meta y surge la fuerza (motivación) que ayuda a seguir por todo el camino hasta alcanzar la meta, pero este es el caso ideal en el que la meta se puede alcanzar con esfuerzo y sacrificio pero por lo general en la vida empresarial hay un gran abismo con respecto a estas aspiraciones,

"Cuando los resultado no corresponden con nuestras expectativas, solo podemos renovarnos o reasignarnos" (Santos, 2004),

según este autor en el momento en que llegamos al límite y no se logró conseguir el objetivo por más esfuerzo que se hizo, aquí es donde la personalidad del individuo resalta ya que tiene que adaptarse a las nuevas condiciones que se le imponen y para superarlas y lograr su meta este debe de cambiar ante sus obvias realidades y reinventarse así mismo ya que si no lo hace es muy probable que no logre cumplir con sus necesidades de esta manera se cierra el ciclo de la motivación si no se logra obtener la meta se llega de nuevo a la personalidad y aquí tiene lugar el cambio; otra manera de cerrar el ciclo es en el momento en que cumplimos con la necesidad y en ese instante nuestra personalidad origina una nueva necesidad ya sea básica o personal.

El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás.

Es la referencia dentro de un grupo (ya sea un equipo deportivo, un curso universitario, una compañía de teatro, el departamento de una empresa, etc.).

Es la persona que lleva "la voz cantante" dentro del grupo; su opinión es la más valorada. El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa: Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe.

El jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica.

El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo.

A los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder.

Lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos:

Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común (sea ganar el campeonato, mejorar los resultados de la empresa, ganar las elecciones políticas, etc.).

Además de esta capacidad innata para gestionar equipos, el líder se caracteriza también por su visión de futuro.

Es una persona que mira al largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos.

El líder anticipa los cambios, se adelanta a los competidores.

Una persona que no tuviera esta visión de futuro podría ser un buen gestor, un buen coordinador, pero nunca un auténtico líder.

En las metas que plantea el líder persigue tanto el bien de la empresa como el particular de cada uno de sus miembros.

Consigue así que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luchen por ellas con todo el empeño.

Una persona a la que tan sólo le preocupara su bienestar futuro difícilmente podría ser el líder de una organización. Esta terminaría por rechazarlo.

Una vez que el líder tiene definida su visión de futuro, luchará con auténtica pasión para lograr los objetivos.

El líder representa para el resto del grupo un auténtico ejemplo de dedicación, de entusiasmo y de coraje.

Una persona que tuviera una gran visión de futuro pero que careciese de capacidad de ejecución podría ser un buen estratega, pero nunca un líder.

Por último, hay que señalar que no es líder quien quiere sino quien puede.

Para ser líder hay que tener unas cualidades personales muy sobresalientes que no todo el mundo posee.

Algunas personas poseen esas cualidades de manera innata, aunque también se pueden adquirir a través del aprendizaje y de la experiencia.

## **2.2. Reclutamiento, selección y socialización**

Este proceso consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos que buscan atraer candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Este proceso da inicio luego de haber establecido las necesidades de personal de la organización a través de una planeación de personal. El reclutamiento es la etapa en la cual la organización realiza actividades encaminadas a influir en:

1. Aumentar el número de personas que aplican a puestos vacantes en la empresa.
2. El tipo de personas que aplica a las vacantes.
3. La probabilidad de que los candidatos acepten la posición que se les ofrece.<sup>4</sup>

En general, todas las empresas deben de tomar decisiones importantes en cuanto a tres áreas relacionadas con el reclutamiento y son las siguientes:

1. Políticas de personal, afectan el tipo de vacantes que la empresa ofrece.
2. Fuentes de reclutamiento utilizados para solicitar aplicantes, afectan el tipo de persona que aplica a las vacantes. Las características y comportamiento del reclutador, afectan la idoneidad percibida entre el candidato y la vacante ofrecida. Políticas de personal Este es un término que se utiliza para referirse a las decisiones que toma una organización orientadas a influir en la naturaleza de las vacantes para las cuales se recluta personas. Anteriormente se mencionaron los aspectos importantes de una vacante que más influyen en su llamativo a las personas, la mayoría de políticas de personal están orientadas a afectar justamente esas características. Algunas de estas políticas son el reclutamiento interno y externo, estrategia de paga superior y la imagen en sí de la empresa.

Reclutamiento interno y externo:

1. Reclutamiento interno: Este es cuando la vacante intenta ser llenada por una persona que es empleada de la empresa, ya sea por un ascenso (movimiento vertical), traslado (movimiento horizontal) o por ser transferido con ascenso (movimiento diagonal).
2. Reclutamiento externo: Este es cuando la vacante intenta ser llenada por una persona que no es empleada de la empresa, este tipo de reclutamiento incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de donde las empresas obtienen candidatos potenciales es una parte fundamental de su estrategia general de reclutamiento. El mercado laboral es extenso, una empresa debe saber dónde buscar para maximizar sus recursos al momento de buscar aplicantes. Algunas de las fuentes más comunes para buscar aplicantes a vacantes son:

1. Fuentes internas
2. Aplicaciones directas y recomendaciones
3. Anuncios en periódicos y revistas
4. Agencias de empleo privadas
5. Universidades y colegios
6. Reclutamiento electrónico Fuentes internas y externas: Las fuentes internas ofrecen candidatos conocidos para la empresa y estos están familiarizados con la empresa. Los candidatos externos son lo contrario pero pueden aportar diferentes perspectivas a la empresa a causa de su experiencia en otras organizaciones.

Aplicaciones directas y recomendaciones: Las aplicaciones directas son todas aquellas que ingresan sin que la empresa las haya solicitado. Las recomendaciones son

todas aquellas personas que son recomendadas a la empresa por un empleado actual de la misma o por una persona externa que sea considerada de confianza. En el caso de una aplicación directa, la persona que coloca su curriculum ya está bastante convencida de que quiere trabajar en esa empresa, muchos han hecho algún tipo de investigación acerca de la empresa y han concluido que se sienten identificados con ella o simplemente la consideran un buen lugar para trabajar. De forma similar, en el caso de las recomendaciones, los empleados conocen la vacante en la empresa muy bien al igual que a la persona que recomiendan, esto quiere decir que el empleado recomienda a una persona que considera capaz y adecuada para suplir esa vacante. Varios estudios realizados en los Estados Unidos muestran que el nivel de aplicantes inadecuados que se consiguen a través de estos métodos informales de reclutamiento es la mitad que el de otras vías más tradicionales

**Anuncios en los periódicos y revistas:** Usualmente, esta fuente de reclutamiento atrae a un mayor número de personas para cualquier vacante pero es importante aclarar que también muchas de esas personas no son los mejores prospectos.

Adicionalmente, este método de reclutamiento es costoso por lo que suele ser utilizado solo cuando no se pueden llenar todas las plazas utilizando otros métodos menos formales como los mencionados anteriormente. Es primordial detallar muy bien los requisitos para el puesto que se anuncia, las capacidades que se esperan de la persona así como la descripción del trabajo en sí.

**Agencias de empleo privadas:** Estas son empresas que se dedican a ofrecer el servicio de reclutamiento para otras empresas. Usualmente estas empresas cuentan con bases de datos extensas con el curriculum de muchas personas que componen un mercado de candidatos extenso de donde ellos se encargan de seleccionar las opciones de candidatos que consideren más adecuados para una vacante específica que tenga su empresa cliente.



Reclutamiento electrónico: Con la evolución del Internet y la computación, surgieron empresas que ofrecen el servicio de reclutamiento de forma electrónica. Estos sitios en Internet funcionan como si fueran ferias de trabajo pero sin la necesidad de que el empleador y la persona que busca trabajo necesiten estar en el mismo edificio. Uno de los mejores sitios web de este tipo en Estados Unidos es el “Online Career Center” (OCC), el cual está compuesto por seis empresas de prestigio entre las cuales se encuentran IBM y Proctor & Gamble. En El Salvador, se cuenta con este sistema de reclutamiento a través de Tecoloco.

### **2.3. Evaluación del rendimiento**

A través del tiempo, en las organizaciones cada vez ha venido tomando más fuerza la idea de que el factor clave que determina su éxito es la forma en que aprovechan el trabajo de sus empleados, y que éstos son un recurso sumamente valioso. Con base en esta idea surgió el término “recursos humanos”, y nació también la necesidad de saber cómo están siendo administrados y si éstos aportan a la organización con base en los parámetros que desea y necesita ésta. Para conocer esta incógnita es necesario poder evaluar su desempeño. A pesar de la importancia de la evaluación de desempeño para las organizaciones, no siempre se ha tomado con el peso y relevancia que requiere, ya que, como señala Lavanda (2005), la evaluación históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al trabajo de su empleado, pero a medida que ha evolucionado la gestión de recursos humanos se han establecido generaciones de modelos de evaluación, hasta el punto que hoy en día se pueden encontrar modelos de evaluación de cuarta generación. Diversos autores han expresado su visión respecto a lo que representa y significa la evaluación de desempeño. A continuación se dan a conocer algunas de estas definiciones que encontramos a través del tiempo. Harris (1986) señala que (...) los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminados por la empresa con el objeto de determinar las contribuciones que se esperan de cada trabajador a nivel individual. Las metas más importantes se convierten en medidas normales de desempeño para el trabajador individual. El desempeño real del trabajador se compara con las medidas normales

requeridas en forma regular o a intervalos establecidos, para determinar si las acciones del trabajador contribuyen satisfactoriamente al logro de los objetivos totales (p. 276). Para Robbins (1995), (...) una de las metas principales de la evaluación del desempeño es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño insiste en los criterios equivocados o mide imprecisamente el desempeño real en el puesto, se sobrercompensará o subrecompensará a los empleados (p. 666).

Werther y Davis (1995) señalan que la evaluación de desempeño “constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna” (p. 231). Además, según Gil, Ruiz y Ruiz (1997), la evaluación del desempeño (...) supone una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos (pp.129 - 130). Por su parte, para Chiavenato (1999), (...) la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc. (p. 357). Para Sastre y Aguilar (2003), “la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo” (p. 321). Según Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), (...) la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro (p. 229).

Finalmente, en 2008 Sánchez y Bustamante señalan que (...) las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos (p.104). Como se puede apreciar, existe consenso entre los autores más contemporáneos en relación con la visión sobre el concepto técnico del desempeño, la cual se focaliza principalmente a una forma de medir el aporte de cada trabajador al logro de objetivos. Ello es un buen punto de partida, sin embargo y lamentablemente, aún no hay acuerdo en la forma de evaluar el desempeño, y tampoco se hace una referencia sobre los efectos que pueden y van a existir necesariamente en el sistema de evaluación, producto de la internalización que la organización debe hacer, de manera obligatoria, a circunstancias y hechos concretos que producen cambios que se están desarrollando en el entorno.

Evaluar a los trabajadores en las organizaciones es tremendamente importante y muy difícil de lograr de manera adecuada. En efecto, es un proceso sistémico, muy caro y lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo, por lo tanto, la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere; afortunadamente, la mayoría de las organizaciones están tomando consciencia de ello, y ya casi no se encuentran empresas públicas ni privadas que sean ajenas a esta realidad. Tomando consciencia de la importancia que tiene la evaluación de desempeño en las organizaciones y, por ende, la importancia que tiene el proceso en sí, tanto para las empresas que constantemente están tratando de evaluar el grado de aporte que efectúa su personal para el cumplimiento de los objetivos como para los auditores de recursos humanos que deben dar una opinión acerca de la razonabilidad de este proceso, a continuación se presenta un apretado resumen de la publicación efectuada por Sánchez y Bustamante (2008, pp. 119 -126), que da a conocer cada una de las etapas constitutivas del proceso de evaluación del desempeño.

## 2.4. Retribución

El trabajador percibe, como contraprestación por su trabajo, unas retribuciones denominadas salariales. Sin embargo, no toda percepción es consecuencia de la prestación de la actividad laboral, ya que también se pueden percibir otras retribuciones extrasalariales que son compensación de los gastos ocasionados por el desarrollo de la actividad laboral o indemnizaciones de posibles perjuicios. La consideración de la cuantía percibida como retribución salarial o extrasalarial tiene consecuencias directas respecto a su inclusión en el abono de los períodos de descanso o en las posibles indemnizaciones, así como en los medios de protección aplicables.

Se considera salario la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores en dinero o en especie por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, como los períodos de descanso computables como de trabajo.

El salario en especie es la retribución consistente en una prestación distinta del dinero (manutención, casa-habitación, alojamiento, etc.). Pero dicho salario sólo existe cuando venga fijado por las normas legales o convencionales aplicables o haya sido objeto de pacto expreso o tácito. En caso de autorizarse el pago parcial del salario en especie han de adoptarse medidas para que las prestaciones sean apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia y para que el valor atribuido a las mismas sea justo y razonable. Su cuantía está limitada, de manera que sólo pueden ser percibidas en especie el 30% de las percepciones salariales del trabajador y no pueden dar lugar a la minoración de la cuantía íntegra en dinero del salario mínimo interprofesional. No toda percepción en especie que reciba el trabajador de su empresario es salario de modo que resulta necesario diferenciar el salario en especie de las percepciones extrasalariales que pretenden compensar al trabajador por los gastos producidos por la relación laboral. Asimismo, es preciso distinguir el salario en especie de las mejoras o beneficios sociales concedidos por la empresa a la generalidad de los trabajadores.

## UNIDAD 3

### ANÁLISIS ESTRATÉGICO

#### 3.1. Misión y objetivos de la empresa

La misión se centra en la perspectiva actual de la organización, “quiénes somos, qué hacemos”, describe de manera general sus capacidades, su enfoque al cliente y sus actividades. La declaración de la misión es un punto de inicio para la elaboración de la visión estratégica. En ocasiones, las compañías expresan su misión de negocios en términos de obtener una utilidad. Esto es una equivocación; planteado de una manera correcta, las utilidades son más un resultado de lo que hace la compañía. El deseo de obtener una utilidad no dice nada del escenario de negocios en el cual se buscan las utilidades es decir ¿qué haremos para obtener utilidades? Una misión que sea estratégicamente reveladora incluye tres elementos: 1. Las necesidades del cliente, o qué es lo que se está tratando de satisfacer. 2. Los grupos de clientes o a quién se está tratando de satisfacer. 3. Las actividades, las tecnologías y las capacidades de la empresa, o cómo la compañía se ocupa de la creación y suministro de valor para los stakeholders, así como de la satisfacción de sus necesidades En relación a este tercer punto, el negocio de una empresa totalmente integrada se extiende a través de toda la gama de actividades industriales por ejemplo Shell. Una empresa parcialmente integrada participa en algunas, pero no todas las etapas de la industria, General Motors es una empresa parcialmente integrada que fábrica entre 30 y 50% de las partes y componentes utilizados en el ensamble de vehículos GM; el resto de las partes y componentes de los sistemas requeridos lo surten proveedores independientes. Una empresa especializada se concentra sólo en una etapa de la cadena total de producción y distribución de una industria, por ejemplo algunos supermercados.

A fin de expresar realmente "quiénes somos, qué hacemos, y en dónde estamos ahora", una declaración de la misión debe ser lo suficientemente específica para precisar el verdadero ámbito de negocios de una empresa. No obstante, las definiciones amplias y sucintas se reservan para el enfoque de negocios y el propósito de la compañía. Algunos negocios fracasan porque se concentran en una oportunidad de mercado demasiado

limitada, pero muchos fallan o su desempeño es insuficiente porque la atención de la administración está dividida y los recursos escasean en muchas áreas. Una definición de negocio amplia será por ejemplo: negocio de bebidas. Una definición limitada será: negocio de bebidas no alcohólicas. Las declaraciones de misión adecuadas están personalizadas en grado sumo: son únicas para la organización desde la cual se desarrollaron.

También es posible definir la misión para procesos clave (investigación y desarrollo, marketing, finanzas, recursos humanos, servicio a clientes, producción). Todo departamento puede ayudar a dirigir los esfuerzos de su personal mediante el desarrollo de una declaración de una misión que exprese su papel y actividades principales, la dirección hacia donde se dirige y su contribución a la misión general de la empresa.

## Objetivos

El propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr. De los objetivos derivan las metas de desempeño de una empresa: los resultados y los logros que desea alcanzar. Funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización.

Los retos que implica la búsqueda de objetivos de desempeño temerarios y agresivos impulsan a que una organización sea más inventiva y dé muestras de cierta urgencia para mejorar tanto su desempeño financiero, como su posición de negocios, y a ser más intencional y concentrada en sus acciones.

El establecimiento de objetivos es algo que deben contemplar todos los administradores. Cada unidad en una compañía necesita objetivos de desempeños concretos y mensurables, que contribuyan de una manera significativa al logro de los objetivos generales de la empresa. Cuando estos últimos se expresan en objetivos específicos para

cada unidad organizacional y se responsabiliza de su logro a los administradores de nivel inferior, se crea en toda la empresa un ambiente orientado a los resultados, y existe muy poca o nula confusión interna acerca de lo que se debe lograr. La situación ideal implica un esfuerzo de equipo en el que cada unidad organizacional se preocupa por producir resultados en su área de responsabilidad los cuales habrán de contribuir al logro de los indicadores de desempeño de la compañía y de su visión estratégica.

Desde una perspectiva global de la compañía, se requieren dos tipos muy diferentes de criterios de desempeño: los que se relacionan con el desempeño financiero y los que tienen que ver con el desempeño estratégico:

- El logro de resultados financieros aceptables es decisivo: sin ellos peligran la aspiración de una compañía al logro de su visión, así como su bienestar a largo plazo y su supervivencia. Ni los accionistas ni las entidades crediticias le proporcionarán fondos de amortización adicionales a una empresa que no puede presentar resultados financieros satisfactorios. Aun así el logro de un desempeño financiero satisfactorio no es suficiente.
- También se debe prestar atención al bienestar estratégico de una compañía a su competitividad y a su posición de negocios general a largo plazo. A menos que el desempeño de una compañía refleje un mejoramiento en sus fortalezas competitivas y una sólida posición de mercado a largo plazo, su progreso será poco alentador y habrá desconfianza en su habilidad de mantener un buen desempeño financiero.

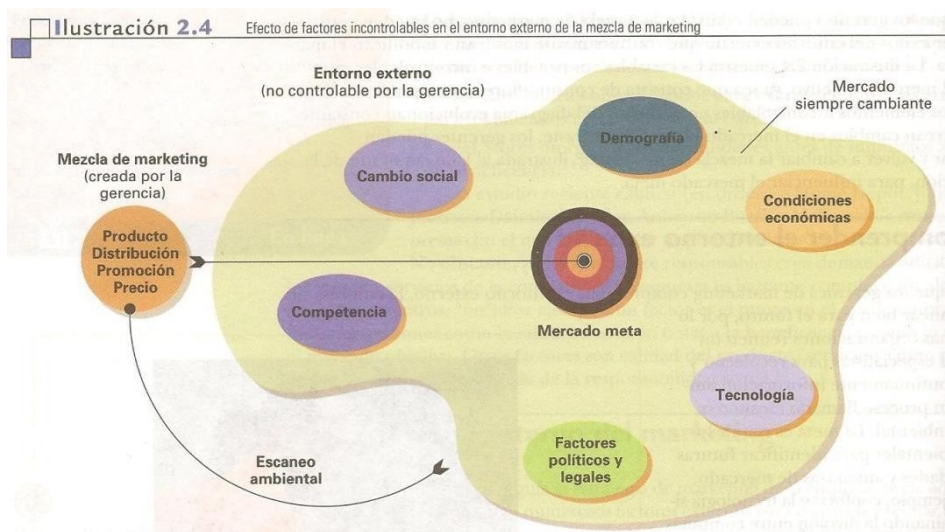
La necesidad de un buen desempeño tanto en el aspecto financiero como en el estratégico requiere que la administración establezca objetivos en ambos sentidos.

### 3.2. Análisis externo: entorno general y específico

En tanto que la cultura ética guía la estrategia de la empresa desde adentro, la compañía también considera numerosos factores externos para construir y refinar su mezcla de marketing.

Con el tiempo, los gerentes tienen que alterar la mezcla de marketing debido a cambios en el entorno en el que los consumidores viven, trabajan y toman decisiones de compra. También, conforme los mercados maduran, algunos consumidores nuevos se vuelven parte del mercado meta y otros lo abandonan. Los que se quedan pueden tener gustos, necesidades, ingresos, estilos de vida y hábitos de compra diferentes de los que tenían los consumidores objetivo originales.

Aunque los gerentes pueden controlar la mezcla de marketing, no pueden controlar los elementos del entorno externo que continuamente moldean y modifican el mercado meta. La ilustración 2.4 muestra las variables controlables e incontrolables que afectan el mercado objetivo, ya sea que consista de consumidores o compradores de negocios.



Cuando una compañía implementa estrategias que intentan conformar el entorno externo en el que opera, realiza una administración ambiental.

Los factores dentro del entorno externo que son importantes para los gerentes de marketing pueden clasificarse como sociales, demográficos, económicos, tecnológicos, políticos y legales y competitivos.



## Factores sociales

Para los gerentes de marketing, el cambio social es quizá la variable externa más difícil de pronosticar, influenciar o integrar en los planes de marketing. Los factores sociales incluyen nuestras actitudes valores y estilos de vida que influyen en los productos que las personas compran, los precios pagados por los productos, la efectividad de promociones específicas y como, donde y cuando esperan comprar productos las personas.

## Factores demográficos

Otra variable incontrolable en el entorno externo también muy importante para los gerentes de marketing es la demografía, el estudio de las estadísticas vitales de las personas, como su edad, raza, herencia cultural, y ubicación. La demografía es significativa porque la base de cualquier mercado es la gente. Las características están muy relacionadas con el comportamiento del consumidor comprador en el mercado.

## Factores económicos

Además de los factores sociales y demográficos, los gerentes de marketing deben comprender y reaccionar al entorno económico. Las tres áreas económicas de mayor preocupación para la mayoría de los mercadólogos son la distribución del ingreso del consumidor, la inflación y la recesión.

## Factores tecnológicos y de recursos

En ocasiones la nueva tecnología es un arma efectiva contra la inflación y la recesión. Nuevas máquinas que reducen los costos de producción pueden ser de los activos más valiosos de una empresa.

La investigación básica (o investigación pura) intenta extender las fronteras del conocimiento, pero no está dirigida a un problema práctico específico. La investigación básica busca confirmar una teoría existente o aprender más acerca de un concepto o fenómeno. La investigación aplicada, en contraste, intenta desarrollar productos nuevos o mejorados.

### Factores políticos y legales

Los negocios necesitan regulación gubernamental para proteger a los innovadores de nuevas tecnologías, los intereses de la sociedad en general, a un negocio de otro y a los consumidores.

Cada aspecto de la mezcla de marketing está sujeto a leyes y restricciones. Es deber de los gerentes de marketing o sus asistentes legales comprender estas leyes y acatarlas, porque dejar de cumplir los reglamentos puede tener consecuencias importantes para la empresa.

### Factores competitivos

El entorno competitivo incluye el número de competidores que una empresa debe enfrentar, el tamaño relativo de los competidores y el grado de interdependencia dentro de la industria. La gerencia tiene poco control sobre el entorno competitivo que enfrenta una compañía.

Lamb, Charles W. Jr, Hair, Joseph F. Jr, McDaniel, Carl. (2006)

### 3.3. Análisis interno: instrumentos de diagnóstico estratégico

Consiste en Fuerzas cercanas a la empresa: compañía, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y público que inciden en su capacidad de servir al cliente. La figura 3.1 muestra a los principales actores en el microentorno de la compañía. El éxito del marketing depende de su habilidad para establecer relaciones con otros departamentos de la empresa, los proveedores, los canales de distribución, los clientes, los competidores y los diferentes públicos, los cuales se combinan para conformar la red de transferencia de valor de la compañía.

**FIGURA 3.1**  
Actores del microentorno.



## UNIDAD 4

### FORMULACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

#### 4.1. Estrategia y ventaja competitiva: conceptos y herramientas

En la actualidad, toda empresa competitiva u organización, cualquiera que sea su naturaleza, basa su gestión y funcionamiento sobre un concepto que se considera fundamental: la estrategia. Estrategia para la guerra, para el deporte y, por supuesto, estrategia para la empresa en lo que se refiere a planificación, organización, gestión de sus recursos humanos, marketing.

La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que debe perseguir que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma.

Es por esto que la cúpula de la empresa deberá planificar su estrategia en función de los objetivos que persiga, para lo que debe definir claramente lo que quiere conseguir, la forma de conseguir los objetivos fijados y un posterior sistema de control. Es lo que se denomina formulación e Implantación de la estrategia, los cuales no se quedan sólo en el estudio previo sino que en la práctica se desarrollan al mismo tiempo.

Con la formulación de la estrategia, la dirección de la empresa define los objetivos que pretende alcanzar. Para ello parte de un análisis de su propia empresa así como del entorno que la rodea. Con la puesta en práctica del análisis anterior la empresa busca ser competitiva en el mercado y pretende lograr una ventaja competitiva que le permita obtener beneficios superiores a la competencia.

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 en la introducción.

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.

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.

El equipo directivo que diseña una determinada lo hace porque de esta manera considera que logrará los fines que se propone para la supervivencia de la empresa. Como venimos diciendo, la empresa debe saber responder claramente a las siguientes preguntas: ¿qué

objetivos perseguimos? Y ¿qué acciones hemos de desarrollar para el logro de tales fines? En el campo de la Dirección Estratégica se consideran unas condiciones claves para el logro del éxito de la estrategia:

1. Objetivos sencillos, coherentes y a largo plazo. Los objetivos marcados han de tener estas características, entendiendo la coherencia como las posibilidades reales de la empresa para conseguirlos. El hecho de que sean a largo plazo lo relacionamos con la difícil vuelta atrás que tienen las decisiones estratégicas que se toman.
2. Conocimiento profundo del entorno competitivo. La empresa debe conocer las reglas del juego a la perfección, lo que le facilitará ventajas competitivas en caso de ser dinámica y saber mover a tiempo sus piezas.
3. Valoración objetiva de los recursos. La empresa, persona u organización cualquiera que aplique estos principios, debe considerar la autocrítica para competir. Ella misma es quien mejor se conoce. Una vez que conoce sus fortalezas y debilidades, tratará de cubrir estas para ensalzar las primeras.
4. Implantación efectiva. Una vez que hemos formulado la estrategia con los anteriores conceptos, toca implantarla con éxito para competir en un entorno tan dinámico como el habitual.

#### Ventaja competitiva

“La ventaja competitiva ha sido una revolución de la información y de las teorías económicas; sin lugares a dudas ha actuado un cambio fundamental en el concepto que cada gerente de empresa tiene del papel de los sistemas de información. Antes de las teorías de Porter, la información se consideraba un factor entre otros en el proceso que determina los negocios. Ahora por contra hay un creciente reconocimiento del valor de la información como factor determinante en las dinámicas económicas. Por otra parte, gracias a las teorías de Porter se ha reconocido que la información posee un alto potencial y que por lo general es menospreciada frente a su real valor, así que debe ser

tratada como un recurso que cada organización podría y debería utilizar en su rubro de negocio.”

Esta es la respuesta de Porter (1985), en términos del todo generales: “La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva”.

Para que una empresa logre una real capacidad de generar valor a largo plazo su estrategia empresarial debe enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Según Porter dos son los tipos de ventajas competitivas que se pueden observar en el mercado: 1 - el liderazgo en costos, o sea la capacidad de realizar un producto a un precio inferior a nuestros competidores; 2 - la diferenciación del producto, o sea la capacidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores frente a los productos ofrecidos por nuestros competidores.

Las estrategias que se pueden poner en acto, generalmente por separado pero en algunas circunstancias también en conjunto, según los casos, para asegurarnos el crecimiento del valor de nuestra empresa, son las siguientes: 1. El liderazgo en costos, que es la estrategia más intuitiva y representa una oportunidad si la empresa está capacitada para ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior comparado a la oferta de las empresas oponentes. Este tipo de estrategia requiere una atención prioritaria finalizada a reducir los costos de producción, lo que se puede lograr con distintos medios, por ejemplo: - acceso privilegiado a las materias primas- oferta de un número mayor de productos en el mercado, ya que a mayor producción corresponde un menor costo per

cápita- mayor eficiencia en las faenas que conlleva la producción, como puede ser un sistema de piezas obtenidas con máquinas en comparación con la producción manual- un diseño del producto capacitado para facilitar su producción 2. La diferenciación, que constituye una opción atractiva para empresas que quieren construirse su propio nicho en el mercado y no apuestan necesariamente a un elevado porcentaje de consensos en términos generales, sino en compradores que buscan características peculiares del producto distintas a las que ofrecen las empresas oponentes. Algunas buenas actuaciones de la estrategia competitiva de la diferenciación pueden ser:- materias primas de mayor valor frente a los productos en el mercado- un servicio al cliente más específico y capacitado para proporcionar más seguridad a los compradores en el tiempo- ofrecer un diseño del producto exclusivo que sea un atractivo muy fuerte para los clientes. Es importante destacar que la diferenciación es una estrategia de alto costo y que siempre puede surgir otra empresa que se diferencie de la misma forma, en el caso se recae en una estrategia de liderazgo en costos. Sin embargo mientras éste último no permite a dos empresas oponentes de afirmarse con igual fuerza en el mercado, con la diferenciación dos empresas del mismo rubro que apuestan en características distintas para sus productos podrían lograr ambas un buen resultado en el mercado. 3. El enfoque, que consiste en especializarse en un dado segmento del mercado y en ofrecer el mejor producto pensado expresamente para los reales requerimientos de nuestro segmento. Ejemplos concretos de enfoque pueden ser:- una categoría especial de potenciales compradores- un área geográfica específica- un segmento particular de la línea de productos Queda claro que cada estrategia puede asegurar una ventaja competitiva sostenible solamente hasta cuando el mercado reaccione de forma eficaz a nuestra estrategia. En cuanto se presente una empresa capaz de ganar terreno y cambiar nuestra posición de supremacía deberemos forzosamente recurrir a otra estrategia o bien cambiar los términos de la que hemos elegido para asegurarnos de no dejarnos derrotar por nuestros competidores.

Porter le otorga un papel de primer nivel a las tecnologías en el desarrollo empresarial, con especial referencia a las tecnologías de la comunicación, que se pueden aplicar con excelentes resultados a cualquier rubro de negocio y que constituyen un valioso aporte a la estrategia competitiva. De la correcta utilización de las nuevas tecnologías de la



comunicación podemos obtener varias ventajas, como entre otras: - mejor control de nuestro plan empresarial - mejor programación de la empresa - mejor posibilidad de llevar a cabo investigaciones de mercado efectivas - mejor capacidad de gestión producto de una medición más exacta del mercado La teoría de la ventaja competitiva ha sido uno de los mayores logros de Porter y le permitió desempeñarse con éxito como asesor estratégico de algunas de las multinacionales más conocidas del mundo como entre otras DuPont o Royal Dutch Shell y como asesor del mismo Gobierno de Estados Unidos. Sin embargo su empresa internacional de consultoría, Monitor, fundada en los Ochenta, no logró superar la crisis y fue adquirida por otro grupo tras declarar la bancarrota en 2008, lo que generó animadas discusiones entre los economistas que en la sustancia se dividen entre los que afirman que Monitor no fue capaz de poner en acto las teorías de su fundador y los que por contra consideran que las teorías mismas de Porter ya no están capacitadas para medirse de forma exitosa con el mercado de nuestra época. De hecho el mismo Porter en un texto del 1990 (The Competitive Advantage of Nations - La ventaja competitiva de las naciones) había reconocido que el modelo de las tres estrategias competitivas genéricas habría tenido que ser más dinámico para adaptarse a las nuevas condiciones impuestas por el mercado.

#### **4.2. Estrategias competitivas básicas: costes y diferenciación.**

Como es conocido, existen varios niveles estratégicos, concretamente tres, el corporativo, el competitivo y el funcional. Cada nivel estratégico utiliza una serie de estrategias para conseguir sus objetivos, pues no olvidemos que esta diferenciación en niveles tiene que ver con la diferenciación que también existe en varios niveles en los objetivos pretendidos. Y como la estrategia básicamente es la forma de conseguir los objetivos, bien podemos concluir que la estrategia genérica competitiva es la estrategia utilizada para competir ya sea en empresas monoactividad o en aquellas que se han diversificado y se han constituido en las llamadas unidades de negocio o unidades estratégicas de negocio (UEN). Por tanto, a estas estrategias son a las que nos referiremos en este capítulo. Por otro lado el carácter genérico debe conducirnos a algunas reflexiones. En primer lugar podríamos discutir si la estrategia a nivel competitivo

puede generalizarse o no. Pues bien si esto fuera posible, significaría que la estrategia que utiliza una empresa para conseguir sus fines podría ser utilizada por otra empresa. Pero si estamos de acuerdo en definir a la empresa como una colección única e irrepetible de recursos y capacidades, la utilidad de “copiar” una estrategia de otra empresa nos parece inadecuada. Por ello, las estrategias que utilizan las empresas son una combinación de factores que las hacen únicas. Ahora bien, cuando hablamos de estrategias genéricas nos estamos refiriendo a la posibilidad de poder construir una tipología o incluso un modelo que sea capaz de explicar las posibles opciones que una empresa tiene para poder elegir una u otra estrategia. Es decir, aunque podamos estar de acuerdo en que las estrategias pueden ser únicas para cada empresa y contexto, también podemos construir una clasificación de estrategias que señale aspectos muy generales que cada empresa u organización pueda particularizar a su antojo, teniendo en cuenta el análisis realizado para tal fin. Es de esta manera por la que se entiende el concepto genérico o general de la estrategia en este nivel, aunque no todos los investigadores o profesionales se pongan de acuerdo en el alcance de la generalidad. Otra cuestión que nos gustaría referir es la relacionada con las distintas aproximaciones que se han divulgado sobre diferentes tipologías estratégica en este nivel. Además de la clasificación de Porter, que más adelante analizaremos con cierta profundidad, y que describe tres estrategias, liderazgo en costes, diferenciación y enfoque, en la literatura al respecto existen otras tipologías que se han centrado en otros aspectos, como la conocida tipología de Ansoff (1965) que señala cuatro tipos de estrategias, a saber; penetración en el mercado, desarrollo del producto, desarrollo del mercado, y diversificación; o la propuesta de Mintzberg (1988) con cinco posibles elecciones estratégicas: ubicación del negocio medular, diferenciación del negocio medular, elaboración del negocio medular, ampliación del negocio medular y reconsideración del negocio medular. También podríamos señalar otras propuestas generadas en otros ámbitos como el de la consultoría, aunque estas serían algo más particulares. De todas formas tanto la propuesta de Ansoff como la de Mintzberg poseen algún elemento distorsionador para nuestros propósito, como sería el que ambas propuestas rebasan ampliamente el campo competitivo al adentrarse en elecciones desde el punto de vista corporativo que no van a ser tratadas en esta capítulo. Por tal motivo la propuesta de Porter y sus reformulaciones por diferentes autores que más adelante señalaremos nos parece la más apropiada para ser tomada en cuenta. Como

conocemos, podemos encontrar a nivel competitivo tres tipos de decisiones que se deben tomar en cualquier sector o mercado en el que compitan empresas, que bien pudiéramos decir que son los fundamentos de la estrategia a nivel de negocios (Hill y Jones, 1995). Nos estamos refiriendo a las decisiones sobre las necesidades de los clientes, el nivel de mercado en el que nos gustaría o deberíamos competir y la decisión sobre las habilidades o capacidades claves necesarias para competir de la forma que hemos elegido. En cuanto a la primera decisión, la referida a las necesidades de los clientes, trata de las decisiones que una empresa toma para satisfacerlos y que tienen que ver con el binomio producto-servicio. En este sentido, una empresa analizará hasta qué punto le interesa diferenciar algún aspecto de su producto-servicio para servir de la manera más adecuada a las necesidades de los clientes. En cuanto al grado en que se realizará esta diferenciación variará sustancialmente como analizaremos en los apartados siguientes, optando por algún atributo como el precio, el tiempo, la innovación, la calidad, etc. La segunda decisión tiene que ver con la forma de agrupar a los posibles clientes. Como quiera que los clientes de una organización pueden estar basados en características muy concretas y como quiera que en un mercado pueden subsistir diferencias importantes entre los clientes, una organización debe buscar las diferencias entre la totalidad de los clientes y una vez conocidas optar por servir a una clase de ellos según las características internas de la organización. Obviamente también puede competir por la totalidad del mercado, aunque esa opción es la más complicada por el alto grado de competencia que se encontraría, además de por otras razones derivadas de la dificultad de servir adecuadamente a los distintos tipos de clientes. Al realizar una segmentación, los clientes encontrarán algunos aspectos positivos en la organización como una eficiencia superior, o un trato más adecuado a las necesidades del segmento objetivo elegido. Por último, la tercera elección tiene que ver con las habilidades o capacidades claves que una organización debe poseer para competir según las dos anteriores elecciones realizadas. Sin entrar en la polémica sobre si una empresa tiene la posibilidad de crear una capacidad en un momento determinado o si por el contrario, las capacidades no son fruto de acciones deliberadas, lo que si es cierto es que una empresa puede y debe intentar la consecución de ciertas capacidades claves que serían las más idóneas para competir en los segmentos elegidos tal y como señala Schoemaker (1995) con su matriz de capacidades.

Esta matriz, formada por dos dimensiones, los segmentos en los que se puede dividir un sector (las filas) y los escenarios resultantes después de haber realizado el método de los escenarios (las columnas), tiene en sus celdas a las capacidades (ordenadas de mayor a menor importancia) que una empresa debería poseer si quisiera competir con éxito en los segmentos determinados y si ocurrieran cada uno de los escenarios correspondientes. De esta manera Schoemaker enfatiza una cuestión importante, a saber, que para competir con éxito una empresa debe en primer lugar estudiar el entorno futuro, posteriormente analizar los diferentes segmentos resultantes y por último, poseer una serie de capacidades, que serán distintas tanto en su primacía como en su propia naturaleza. De esta forma, se unen los análisis internos (capacidades) y externos (escenarios y segmentos) para lograr que las empresas puedan fijar muy nítidamente su posición competitiva, lo que confiere a este análisis un valor importante.

En cuanto a las fuentes de la ventaja competitiva derivan del propio concepto de ventaja competitiva, es decir de la posibilidad que tiene una empresa que las posea de conseguir una posición competitiva ventajosa respecto a sus rivales. Sustancialmente las empresas necesitan de una característica, una habilidad o una capacidad que les permita conseguir esta posición privilegiada. Navas y Guerra (1996) señalan que para que una característica empresarial pueda ser considerada útil para sustentar una ventaja competitiva, deben de producirse las siguientes circunstancias: Que se involucre un factor clave del éxito del mercado, que ese factor de éxito deba ser lo suficientemente sustancial como para conseguir realmente una diferencia y que tal factor pueda ser sostenido en el tiempo, es decir, que no pueda ser atacado fácilmente por la competencia en el largo plazo.

Otro aspecto a destacar deriva de la consideración de la rentabilidad como único factor por el que se puede medir el éxito de una estrategia competitiva. Esta consideración debe ser puesta en duda ya que, no existe consenso en la literatura al respecto y la realidad empresarial demuestra lo contrario. Por tanto podemos afirmar que al no tener las empresas el único objetivo de la rentabilidad y sí poder tener otros objetivos

competitivos como, por ejemplo, ganar cuota de mercado, el éxito puede ser valorado de distinta forma y no únicamente con la rentabilidad.

Los objetivos que proporciona la consecución de una estrategia genérica competitiva están ligados según Grant (1995) al concepto de cambio, de tal modo que si se produce un cambio inducido por el entorno o se produce un cambio motivado por la propia empresa, los resultados serán distintos. En el primer caso, dependerá de si la empresa posee la capacidad de analizar correctamente e identificar los cambios en el entorno. En el segundo caso, la empresa provocará cambios en el entorno a través de las diferentes formas de innovación existentes, ya sea como consecuencia de los productos o servicios que presente en el mercado o a través de innovaciones organizativas que mejoren la empresa y la hagan más competitiva.

En general, Grant afirma que el potencial para establecer una ventaja competitiva sostenible radica en el alcance del cambio y en las diferencias entre los recursos básicos de las empresas.

Quizás una de las propuestas más apasionantes y a la vez que más ha influido en el campo de los estudios estratégicos es la formulada por Porter allá por la década de los ochenta del siglo pasado. Este modelo consta de tres dimensiones diferenciadas pero ciertamente complementarias. La primera trata de la determinación del atractivo del sector industrial. Esto se consigue a través del estudio de las cinco fuerzas competitivas (proveedores, compradores, productos sustitutivos, competidores potenciales y competidores actuales).

El análisis del poder que ejercen estas cinco fuerzas competitivas sobre la empresa nos proporcionará, junto con las barreras de entrada y salida, el instrumento adecuado para medir el referido atractivo del sector industrial, según Porter. En cierta manera este podría ser el fundamento del análisis externo. La segunda dimensión se refiere a la cadena de valor. Esta consiste básicamente en el conjunto de actividades que una empresa

desempeña para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a los productos (Porter, 1985). Así, una empresa posee una serie de actividades que realiza en su acontecer diario estando encadenadas entre sí y con el exterior, de una determinada manera que le confiere una posición competitiva determinada. Por tanto, el estudio de la cadena de valor de una empresa no es más que una forma de estudiar a la empresa por dentro para descubrir cómo funciona, es decir, de realizar un análisis interno. Por último,

Porter diseñó una taxonomía sobre la estrategia que cierra este ciclo y le permite, una vez analizados los entornos externo e interno (la empresa) formular una estrategia que pudiera valer para conseguir, como él mismo señala, ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. A la explicación de las estrategias señaladas por Porter nos dedicamos a continuación.

Lo primero que debemos señalar es ¿qué es una estrategia competitiva para Porter? Este concepto está perfectamente desarrollado en sus dos capitales obras que no debemos olvidar, *Competitive Strategy*, publicada por The Free Press en 1980 y traducida al español en México por la Compañía Editorial Continental Sociedad Anónima (CECSA) en 1982 con el título *Estrategia Competitiva*; y *Competitive Advantage*, publicada y traducida por la misma editorial en el año 1985 y 1987 respectivamente con el título *Ventaja Competitiva*.

En estas dos obras complementarias, Porter desarrolla el concepto de ventaja competitiva, definiéndola a partir de la estrategia, como aquella que emprende acciones ofensivas o defensivas que crean 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 de la empresa (Porter, 1985). Pero esta ventaja competitiva debe ser sostenible en el tiempo, pues la misma otorgará a la empresa que la tenga, una posición relativa mejor que la de sus competidores. Tres son las opciones estratégicas propuestas por Porter; el liderazgo en costes, la diferenciación y el enfoque.

La primera de las estrategias que analizaremos es la llamada liderazgo en costes o ventaja en costo que, según Porter, consiste en lograr el liderazgo total en costes en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo. Básicamente, el liderazgo en costes se fundamenta en la necesidad de vender más que nuestros competidores y de esta manera, aunque los márgenes puedan ser más pequeños, conseguir una posición competitiva sostenible. Esta estrategia fue muy popular en la década de los setenta en la que las grandes empresas utilizaban con profusión los conceptos derivados de la curva de experiencia y el efecto aprendizaje, como consecuencia de la influencia que ejercían en ellas determinadas consultoras como la Boston Consulting Group (BCG), a raíz de determinadas publicaciones en la que se analizaron diferentes casos reales.

Esta básica representación gráfica del efecto experiencia no es más que una generalización del efecto aprendizaje, que únicamente se refiere a los costes de fabricación. En cuanto a las fuentes de los citados efectos, tienen que ver con (Abell y Hammond, 1979): la eficiencia del factor trabajo, la especialización del trabajo y la mejora de los métodos de producción, la mejora de la eficiencia de la maquinaria de producción, la normalización del producto, la utilización de nuevos procesos de producción, la mejora en el diseño del producto y la coordinación en la combinación de los recursos. De esta forma se conseguirá reducir costes no esenciales.

Para finalizar el somero análisis efectuado a la curva de experiencia debemos señalar algunas de sus limitaciones. La primera tiene que ver con la dificultad de su construcción, ya que en la mayoría de las veces no se disponen de los datos apropiados para su construcción.

La segunda se refiere a su uso en un entorno en el que varios competidores la intentan seguir al mismo tiempo. Si esto ocurre, será difícil lograr el éxito, por lo que sólo uno podrá conseguirlo. La tercera tiene que ver con el hecho de considerar como inmediatas las reducciones de los costes por el aumento de las cantidades producidas sin ninguna

acción de la organización. Como señala Grant, los costes deben de ser “conducidos” a la baja.

Una implicación muy interesante que nos gustaría destacar es la que alude al tipo de empresas que podrían seguir una estrategia de liderazgo en costes, de tal manera que solamente aquellas empresas que compitan por la totalidad del mercado podrían beneficiarse de esta estrategia, ya que la misma enfatiza el aumento de la producción, producción que únicamente podrá ser vendida si nos dirigimos al mercado en general.

Además, esta estrategia resulta apropiada si: en el mercado existen muchos compradores sensibles a los precios, cuando es difícil lograr la diferenciación, cuando los compradores no enfatizan la fuerza de la marca, o cuando existen muchos compradores con un poder de compra bajo (David, 1995).

Otro de los aspectos a destacar en esta estrategia es la posibilidad de actuación que tienen las empresas que la siguen con relación al mayor margen que poseen, tal y como se observa en la figura nº 4. En este caso, las posibilidades de que la empresa líder en costes pudiera retirar del mercado a la empresa con costes más altos son evidentes, si decide bajar los precios por debajo del coste de sus competidores. En este caso forzará a sus competidores a la bajada de sus precios, lo que no deberá producirse por debajo de sus costes. Esta situación, precio más bajo que sus costes, podrá mantenerse durante muy poco tiempo, pues las implicaciones de esta situación son evidentes y muy negativas.

### **4.3. Otras ventajas competitivas y sus estrategias asociadas.**

Otro punto capital en el modelo de Porter es el relativo a las fuentes de la ventaja en costes. Es decir, ¿en dónde se encuentra el origen de la citada ventaja? Este autor nos señala que se encuentra en lo que él llamó directrices de los costes, que no son sino una serie de factores estructurales (concretamente diez) que influyen en el coste de las actividades de valor de una empresa, de tal modo que las diferencias en las citadas



directrices son las “culpables” de que algunas empresas alcance con éxito, la estrategia de liderazgo en costes.

Esto se consigue si una empresa altera estos factores estructurales con el fin de reducir los costes. Estas directrices son las siguientes:

Economías de escala, que resultan del aumento en el uso de los “inputs” en un proceso, con el resultado de un aumento más que proporcional en el total de “outputs”, al disminuir los costes unitarios. Aprendizaje y experiencia, efectos ya comentados separadamente en los párrafos anteriores, debido a su importancia relativa. Capacidad productiva, que básicamente consistiría en saber utilizar la capacidad productiva adecuada a las demandas del mercado que no siempre son constantes.

Eslabones, o manera de relacionar las actividades en una cadena de valor (empresa y su entorno), de tal forma que habría que conseguir que las influencias y relaciones entre los eslabones en una cadena de valor, redujeran el coste final de la misma.

Interrelaciones, entre las unidades de negocio. Se trataría de analizar cómo las citadas interrelaciones deberían contribuir a la reducción de los costes totales. Integración. Elegir el nivel de integración adecuado para que los costes finales sean lo más bajos posibles, ya que la integración en sí misma, puede producir costes más bajos o más altos dependiendo de las diferentes situaciones internas y externas.

Tiempo. Las empresas que se mueven primero o lo hacen con posterioridad a los movimientos de la competencia obtienen diferentes resultados en cuanto a su coste. Saber valorar los tiempos en los que realizamos los movimientos internos y en el mercado es vital.

Políticas discrecionales independientes. El coste de una actividad está influenciado por las diferentes políticas que realice la empresa. La clave estará en la elección de las más adecuadas para reducir los costes finales.

Ubicación. Está claro que hoy en día la elección de una ubicación correcta es una de las claves para la reducción de costes (de mano de obra, acceso a materias primas, mejor distribución, etc.).

Factores institucionales. Porter señala que quizás fuera esta la directriz de coste más importante. Se trataría de reducir costes poniendo a nuestro favor los citados factores (regulaciones de los gobiernos, políticas impositivas, laborales, sindicatos, etc.).

Además, todas estas directrices habrán de ser interpretadas en el tiempo. Esto significa que el comportamiento de los costes varía con el tiempo, de tal manera que habrá que reinterpretar tales directrices a medida que pase el tiempo. La estrategia de liderazgo debe de ser comprendida en su generalidad, o lo que es lo mismo, comprender en su globalidad el comportamiento de los costes. De esta manera, su incomprensión puede dar lugar a lo que se conoce como las trampas de esta estrategia (Porter, 1985). Estas son: centrarnos exclusivamente en reducir los costes de fabricación, ignorar los costes de abastecimiento, pasar por alto las actividades indirectas o pequeñas, percibir falsamente las directrices de los costes, no explotar los eslabones o no reconocer alguno de ellos, intentar reducir costes contradictorios y subsidiar precios por desconocimiento.

Por último, quisiéramos señalar los riesgos a los que se enfrenta una empresa que desee seguir una estrategia de liderazgo en costes según nos señala Porter (1980). En primer lugar podría producirse un cambio tecnológico que anulase los efectos experiencia y aprendizaje, de tal manera que otras empresas, con otras tecnologías pudieran producir más barato y tener costes totales más bajos que la empresa líder en costes. En segundo lugar, podría producirse un aprendizaje muy rápido de los competidores recién llegados al sector o de los competidores existentes. Esto traería como consecuencia que se anulase nuestro efecto diferenciador en costes. Por último, podría aumentar ostensiblemente la

inflación en los costes de la empresa. Este hecho también reduciría nuestro potencial competitivo ya que a lo mejor los clientes no valorarían adecuadamente el precio de los productos de la empresa en el mercado. Navas y Guerra (1996) añaden los siguientes: la falta de atención a la reinversión en equipo moderno y no detectar cambios en el producto o en su comercialización por tener fijada la atención en el coste.

Hoy en día esta estrategia es poco utilizada, pues exige demasiados sacrificios tanto por parte de la empresa en su afán por reducir a toda costa los costes totales, como por el cliente que deberá renunciar a factores tan imprescindibles hoy en día como ciertos niveles de calidad. Es una estrategia demasiado extrema. Un posible ejemplo de empresas que se acercan mucho a esta estrategia son las superficies de alimentación que operan con la fórmula de “hard discount”, tales como Lidl o Plus, Día, Aldi, Zero, o los establecimientos que se llamaban “todo a cien” (hoy “todo a un euro”).

#### Diferenciación.

La estrategia de diferenciación consiste en aquella estrategia que pone todo su énfasis en la consecución de alguna diferencia en cualquier aspecto importante y deseado por el comprador, a través de una serie de actuaciones en la empresa, lo que le confiere la posibilidad de elevar el precio y el margen de beneficios. Si la empresa en cuestión es capaz de ofrecer algún producto o servicio que sea verdaderamente valorado por los posibles clientes, la empresa se podrá diferenciar de sus competidores. La diferenciación también tendrá el efecto de conseguir una mayor fidelización de los clientes, pues incluso pagando más por un producto o servicio, son capaces de adquirir el mismo y no los de la competencia, más baratos seguramente. Esto se produce porque para el cliente, el valor que le supone la posesión del producto diferenciado o el disfrute del servicio diferenciado es tal que satisface sus necesidades mejor que cualquier producto o servicio de la competencia y por ello, es capaz de pagar una cantidad adicional. Cuanto mayor sea el valor de la diferenciación para el cliente, mayor será el diferencial de precios que podrá disfrutar una empresa que comercialice productos o

servicios diferenciados. Por ello, Johnson y Scholes (1993) señalan que la lógica de la diferenciación descansa en la elección, por parte de la empresa diferenciada, de los atributos necesarios para alcanzar tal diferenciación y que éstos sean diferentes a los de sus competidores.

La forma que adopte la diferenciación puede ser muy diversa, pues podemos observar en los mercados diferenciaciones de la forma más variada. Desde aquellas diferenciaciones que se basan en atributos materiales tales como la forma, el tamaño o el color, tal y como se está produciendo hoy con el mercado de los teléfonos móviles, a diferenciaciones más

sofisticadas que tienen que ver con la forma de almacenamiento de la información como las agendas electrónicas tipo “PDA”, los “pocket PC” o esa nueva forma de ordenadores si teclado que son los “tablet PC”, o incluso aspectos tales como la imagen de marca (Mercedes, BMW), servicio post-venta, grado de novedad, envase, etc.

Para explicar el comportamiento de la diferenciación Porter se apoya en las guías de exclusividad. De forma análoga a las directrices de los costes, las guías de exclusividad son aquellas guías básicas que explican las razones fundamentales por las que se consigue la diferenciación, a través de la diferenciación de las actividades de la cadena de valor.

Seguidamente pasamos a señalarlas.

Elecciones de políticas. Dada la gran variedad de políticas empresariales que una empresa puede adoptar, se cuidará de elegir aquellas que favorezcan la diferenciación que se quiera conseguir. Quizás sea la guía más importante para este fin (Porter así la señala). Ejemplos de políticas a adoptar podrían ser las siguientes; políticas sobre productos, servicios ofrecidos, contenido de una actividad, servicio post-venta, especialización y formación del personal, etc.

Eslabones. Dado que la forma de desempeñar una actividad puede afectar a otra, consiguiendo establecer ciertas diferencias, la forma en que una empresa explote estas interrelaciones, tanto internamente o en su relación con proveedores, distribuidores o clientes, puede ser vital para el logro de la diferenciación.

Tiempo. Si una empresa, por el hecho de ser la primera es capaz de lograr cierta diferenciación y es capaz de mantenerla en el tiempo, podrá utilizar este argumento para sustentar su ventaja competitiva. Además, una empresa que ponga los productos o servicios al alcance de los clientes más rápidamente que sus competidores, puede lograr también de esta forma la diferenciación.

Ubicación. El lugar en el que prestemos los servicios o pongamos a disposición de los clientes nuestros productos puede ser utilizado para conseguir la diferenciación.

Interrelaciones. Compartir actividades de la cadena de valor ya sea entre unidades de negocio distintas o dentro de la propia empresa, de modo que surjan nuevas oportunidades de ofrecer un producto o servicio diferente, si son capaces de aportar valor a los clientes, logrará la diferenciación. Como ejemplo, podemos señalar a El Corte Inglés, que centrada en su núcleo duro, el gran almacén, ofrece cada día productos, servicios y combinaciones de productos-servicios cada vez más diferenciados.

Efectos experiencia y aprendizaje. Aprender una forma de producir mejor no tiene como consecuencia únicamente reducciones en los costes, puede conseguir productos con características y especificaciones distintas a los de la competencia, logrando así la diferenciación.

Integración. La utilización de la integración hacia delante o hacia atrás, puede resultar una oportunidad decisiva para la diferenciación al proporcionar una capacidad de control del desempeño superior a la de la competencia.

Escala. La producción o la prestación del servicio a gran escala puede lograr también la diferenciación, al permitir la gran escala que se desempeñe una actividad, de tal forma que únicamente con esa escala, podría conseguirse.

Factores institucionales. La forma en que una empresa se relaciona con los gobiernos, las instituciones o incluso con los sindicatos o asociaciones profesionales, puede ser aprovechada para conseguir la diferenciación.

También quisiéramos destacar la consideración de la variable tiempo con relación a estas guías, de tal manera que las mismas podrán variar con el paso del tiempo, lo que se tendrá que tener muy en cuenta. Una guía que en un momento del tiempo no era tan necesaria para la diferenciación, en otro momento puede ser de vital importancia.

Otra forma de interpretar las fuentes de la diferenciación es la utilizada por Grant (1995). Para este autor, existen dos fuentes para lograr la diferenciación, la que proviene de la oferta, es decir de la empresa que desea la diferenciación, o la que proviene de la demanda, es decir de las variables significativas del mercado, como por ejemplo los clientes. Siguiendo este esquema, empezaremos por la oferta. En este caso, la diferenciación se logra teniendo en cuenta principalmente qué es lo que la empresa sabe hacer bien. Esto significa que las habilidades y las capacidades que una empresa posea pueden y deben ser utilizadas para la diferenciación. Lógicamente los principios emanados de las Teorías de Recursos y Capacidades cobran una especial importancia.

#### 4.4. Estrategia corporativa, de negocio y funciona

A menudo se escuchan frases como “la estrategia corporativa de mi empresa es fichar la mejor gente” o “controlar los principales canales de distribución”. En algún caso hemos escuchado que “la estrategia corporativa de mi empresa es diferenciarse, buscar un nicho”. En las primeras dos frases se habla de estrategias de recursos humanos y de marketing, mientras que la tercera se refiere a estrategia competitiva.

Sin embargo, ninguna de las tres frases se refiere realmente a la estrategia corporativa. Las dos principales inquietudes de la estrategia corporativa son: ¿dónde competir? ¿Cómo aportar valor a la corporación en su conjunto desde el centro corporativo?

La primera pregunta abre distintas opciones de crecimiento corporativo, como la internacionalización o globalización, la diversificación de negocios o la integración vertical a lo largo de la cadena de valor. También, abre las posibilidades de elegir distintas formas de crecer, a través de adquisiciones o fusiones, alianzas estratégicas o a través de desarrollo interno, también conocido como crecimiento orgánico.

La segunda pregunta responde a la necesidad de asegurar que el centro corporativo añada valor al conjunto de negocios de la corporación. Este valor añadido genera la ventaja corporativa, es decir, la ventaja adicional debida a formar un grupo de empresas en lugar de competir cada negocio de manera independiente en sus respectivas industrias.

En este contexto, este artículo pretende responder a las tres preguntas fundamentales de la estrategia corporativa en relación al crecimiento: ¿dónde crecer? ¿Cómo crecer? ¿Cómo aportar valor desde el centro corporativo en el proceso de crecimiento? Para ello repasa los beneficios e inconvenientes de las distintas opciones de estrategia corporativa a la luz de la experiencia de distintas corporaciones.

### **Bibliografía básica y complementaria:**

- Münch, Lourdes (2017). Fundamentos de administración. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2016). Fundamentos de administración. Ciudad de México: Grupo editoria patria.
- Chong, Luis. (2009). Promoción de ventas. Ciudad de México: Gránica.