



Mi Universidad

LIBRO

Administración Estratégica

Maestría en Administración

Cuarto Cuatrimestre

Septiembre-Diciembre

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 – Tzimol 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.

Administración Estratégica

Objetivo de la materia:

El alumno elaborara un plan estratégico por medio de un análisis detallado de una situación real de su entorno que le permita encontrar estrategias adecuadas a la misma, por medio de toma de decisiones derivadas de un adecuado trabajo en equipo.

Criterios de evaluación:

No	Concepto	Porcentaje
I	Trabajos en plataforma Educativa	60%
	Actividad 1	20%
	Actividad 2	20%
	Actividad 3	20%
2	Examen	40%
Total de Criterios de evaluación		100%

INDICE

Unidad I

Fundamentos de la administración estratégica.....10

1.1 Antecedentes e importancia de la planeación en la organización 10

1.2 Marco conceptual de la administración estratégica.....13

Unidad II

Formulación del plan.....19

2.1 Establecimiento de la visión..... 19

2.2 Establecimiento de la misión.....21

2.3 Definición de objetivos23

2.4 Análisis del ambiente interno y externo26

Unidad III

Desarrollo de Estrategias35

3.1 Antecedentes.....35

3.2 Conceptos de estrategias.....36

3.3 Establecimiento de políticas y programas.....42

Unidad IV

Implementación del plan.....44

4.1 Pensamiento estratégico.....44

4.2 Ventaja competitiva y diamante de la competitividad.....46

4.3 Cadena de valor.....58

4.4 Prospectiva.....63

4.5 Benchmarking.....64

Unidad V

Métodos para elección y evaluación de estrategias.....74

5.1 Métodos de escenarios74

5.2 Pronósticos, segmentación de mercado, análisis del consumidor y
proveedores.....79

5.3 Matriz BCG.....95

Unidad I

Fundamentos de la administración Estratégica

I.1 Antecedentes e importancia de la planeación en la organización

La mayor parte de las organizaciones realizan cierto tipo de planeación a largo plazo, también llamada estrategia, y su proceso forma se ha utilizado durante más de 30 años.

La planeación es el procesos de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Como manifiesta Russell Ackoff, profesor en Wharton Business School y destacado consultor en planeación estratégica: “ La planeación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción (Ackoff, 1981).

Se define como planeación estratégica a “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” Esta visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento. Este proceso de prever el futuro es muy diferente de la planeación a largo plazo; esta, a menudo, es simplemente la extrapolación de tendencias comerciales actuales. Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada, implica la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos.

La planeación estratégica debe responder tres preguntas básicas para una organización (Gup, 1979). La primera, “¿hacia dónde va usted?”, para esto es necesario tener claro de la dirección la misión, la claridad acerca del alcance de las operaciones y un conjunto de metas y objetivos específicos, la segunda pregunta es “¿Cuál es el entorno?” la empresa se ve forzada a observarse a sí misma en forma realista y objetiva, y también a su entorno externo, a sus competidores y a las amenazas y oportunidades que representan. Además, debe medir la brecha entre sus metas, sus objetivos y su capacidad para lograrlos. La pregunta final que debe responder la planeación estratégica es “¿Cómo lograrlo?” es decir, ¿Cuáles son los modelos de negocios específicos que pueden posibilitar que la organización logre sus metas y como se deben distribuir sus recursos para hacer que funcionen estos modelos?,

La administración estratégica surge en la década de 1950, fue de uso común en la década de 1960, en ese entonces se creía que era la solución para todos los problemas. En 1990, fue el resurgimiento y en la actualidad el proceso se practica de manera amplia en el mundo empresarial.

Algunos autores identifican una primera etapa de inicios y avances entre los años 1960 y 1990 (Hermida, J., Serra, R., Kastika, E., 1992). Ellos hacen ver que las ideas sobre los conceptos de Estrategia pueden visualizarse como pertenecientes a dos áreas, las que denominan “hard” y “soft”, perteneciendo a la primera área conceptos relativos a problemas de mercado, competencia y también a los relacionados con las características del medio que se enfrenta, como por ejemplo, de crecimiento, declinación, recesión, y turbulencias. Como pertenecientes a la segunda área se mencionan temas relativos a la participación y creatividad del equipo directivo, conducta de las personas, motivación hacia logros y características propias de una empresa determinada.

El concepto de Estrategia deriva del campo militar y viene de la palabra griega “strategos” cuyo significado es “jefe de un ejército” lo que equivale a hablar de un “comandante” en la jerarquía militar, (Cleary, Th., 2003) y corresponde denominar así a quien esté a cargo de un grupo de personas a las cuales dirige, debidamente entrenadas para lograr objetivos específicos. Este concepto se aplica en la Administración Estratégica cuando se refiere a organizaciones empresariales, en el sentido de adaptar conjuntamente recursos y capacidades de ellas a un entorno permanentemente variable, en el cual se desempeña dicha organización. (Andrews, K. 1977). Respecto de los primeros autores en acuñar el concepto de Estrategia, uno de los más importantes es Peter Drucker, quien hace ver que el término Estrategia está referido a un proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en que en el presente está y en el que debería estar, según la planificación realizada para un determinado período de tiempo futuro, (Drucker, P., 1980).

También debe reconocerse a dos autores como clásicos en el desarrollo del concepto de Estrategia, quienes centran la atención en el conjunto de objetivos, metas, planes y políticas que una empresa debe implantar, para conseguir dichos propósitos en un plazo de tiempo, Andrews, K. 1965 y por otra parte, fijan la atención en aspectos centrales del negocio en que actúa una empresa, Ansoff, I. 1965, identificando áreas de producto-mercado, y en las ventajas competitivas que la empresa tiene en cada ámbito de las industrias en que ésta participa.

Otro autor, que también puede ser considerado como clásico en temas de Estrategia Empresarial, Chandler, A. 1962, hace un importante aporte al desarrollo del concepto cuando, a través de sus

investigaciones académicas, concluye que el rol principal de la Estrategia de una empresa está ligado indeleblemente a la estructura de una organización, concluyendo en último término, que la estructura debe estar en línea y seguir a la Estrategia que una organización ha definido.

Esta materia se transformó luego en un tema central, tanto en el proceso de formulación como en el de implementación de la Estrategia de una empresa. En este mismo sentido se puede identificar un rango de tiempo pasado, en el cual es posible visualizar el inicio, en forma sistematizada, de lo que se definiría posteriormente como la disciplina de la Administración Estratégica. Así lo plantean diferentes autores y son conceptos que pueden ser considerados y calificados como relativamente nuevos, si se toma en cuenta que su aplicación se inicia prácticamente en la década de 1970, y luego de producirse una serie de hechos y por circunstancias que tuvieron su origen en los años posteriores a 1960 (Drucker, P, 1980); ellos fueron : el estancamiento en la economía mundial después de un ciclo largo de crecimiento, post-segunda guerra mundial, que hizo surgir un ambiente absolutamente más competitivo en los diferentes sectores industriales, dado que la oferta de bienes en las principales economías superaba a la demanda en forma permanente. Se van originando así una serie de turbulencias, lo que se une al impulso de las empresas para competir abiertamente en las economías internacionales, caso de las empresas asiáticas por ejemplo; provocándose en el mundo un incremento del nivel de competencia empresarial, junto con una serie de problemas financieros. Además ocurrió en ese período la primera alza significativa en el precio del petróleo, agregándose a esta situación un marcado proceso inflacionario con las consecuentes alzas en las tasas de interés, lo que obligó a las organizaciones a buscar respuestas adecuadas, por medio de una administración que recogiera estas situaciones, y pudiera guiar a las empresas con eficiencia en este marco de turbulencias que preocupaba a la economía mundial. Así, el enfoque de la Administración Estratégica en una primera etapa, pasó a preocuparse de identificar las principales fortalezas y capacidades competitivas que poseía una organización, de manera que con ellas pudiera hacer frente con éxito a las dificultades que se presentarían en el entorno, dados los nuevos escenarios que se enfrentaban. En este mismo orden de cosas, diversos autores diferencian la evolución de la Administración Estratégica, identificando una primera etapa de inicios y avances entre los años 1960 y 1990 (Hermida, J., Serra, R., Kastika, E., 1992).

Sobre lo anterior, debe hacerse presente, que las áreas descritas no pueden ser comprendidas como si tuvieran existencias absolutamente separadas, sino por el contrario, debe entenderse que esta

división tiene como objetivo el diferenciar componentes que están contenidos en un mismo evento y que afectan, finalmente, de distinta manera a una organización.

Sin lugar a dudas, cuando se termina analizando una problemática desde un punto de vista de la Estrategia de una empresa, estos conceptos terminan confluyendo en la misma perspectiva de análisis. Se cita también como un hito en los inicios formales del surgimiento de la aplicación de conceptos de la Administración Estratégica, dentro de la administración de empresas tradicional, al estudio de planes curriculares de Escuelas de Negocios, propiciado por la Fundación Ford, durante la década de 1950 y donde, dentro de sus conclusiones se propuso un curso que se denominó “Política Empresarial” que más adelante derivó en un curso de “administración estratégica” (Leontiades, M. 1982). Por otra parte, también se plantea que el concepto de Administración Estratégica ha ido evolucionando en forma secuencial, siendo posible identificar determinadas fases. En una primera, la atención de la administración general o tradicional, estuvo en un enfoque que se centraba en el control operativo de las actividades de una empresa, utilizando como base el planeamiento financiero básico. En la evolución a una segunda fase se verifica un planeamiento de actividades más completo, agregándose en esta fase el análisis ambiental y un proceso presupuestario y de asignación de recursos (Certo, S., Peter, P., 1996). En lo que se puede denominar tercera fase, se presenta un cambio importante frente a lo anterior, pues ahora se incorpora un análisis más completo respecto de los mercados objetivos que una empresa ha definido, proponiéndose una evaluación competitiva, y también se agrega en esta etapa una evaluación, desde diferentes puntos de vista, de las opciones que se le presentan a una empresa para lograr sus objetivos. Se llega a una fase final denominada de la Administración Estratégica, que consiste en formular la Estrategia de una empresa basada en la creación de un conjunto de ventajas competitivas, como parte de un sistema de planeamiento sistemático

1.2 Marco conceptual de la administración estratégica

Definición de dirección estratégica

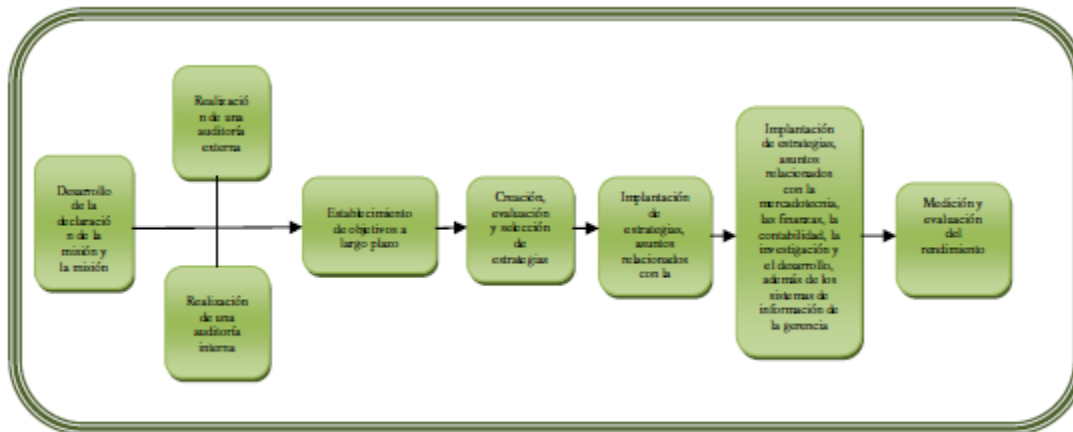
La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de

información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.

El término planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios.

Las organizaciones consiguen sobrevivir sólo si logran administrar el cambio. De este modo, una organización tendrá más posibilidades de alcanzar sus metas. Como se había mencionado, la administración estratégica es un proceso que permite a una organización alcanzar sus objetivos. Este proceso inicia con el análisis y diagnóstico del entorno del entorno interno y externo.

FIGURA I. MODELO INTEGRAL DEL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", Long Range Planning 22, núm. 3 (junio de 1988).

De acuerdo con David (2003), El proceso de dirección estratégica se estudia y aplica mejor usando un modelo que representa cierto tipo de proceso. El esquema que ilustra la figura I es un modelo integral ampliamente aceptado del proceso de dirección estratégica. Este modelo no garantiza el éxito, pero sí representa un tratamiento claro y práctico para la formulación, implantación y evaluación de estrategias.

Las relaciones entre los componentes principales del proceso de dirección estratégica se muestran en el modelo.

La identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de una empresa es el punto de partida lógico de la dirección estratégica porque la situación actual de una empresa podría excluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso particular de acción. Toda empresa posee una visión, una misión, objetivos y estrategias, aun cuando estos elementos no se hayan diseñado, escrito o comunicado de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario conocer dónde ha estado.

FIGURA 2. PROCESO DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA

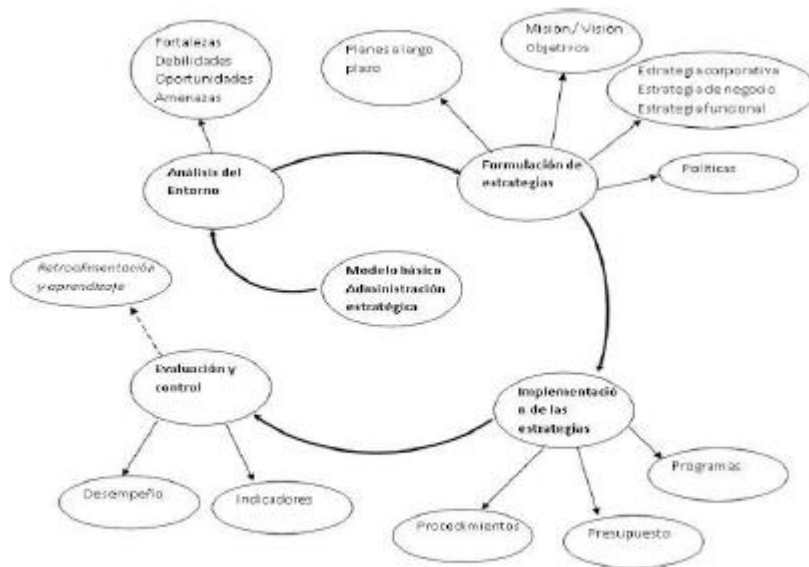


Figura 2. Modelo básico de Administración Estratégica (David, 1988).

El modelo de Administración Estratégica (Figura 2) se lleva a cabo en cuatro etapas:

El análisis del entorno. Implica la observación, evaluación y recolección de información desde el entorno externo e interno de la organización. Comprende un análisis FODA. El entorno externo lo integran los factores externos a la organización y que no están bajo el control dirección de la misma, por ejemplo el gobierno, los competidores, los recursos, proveedores, accionistas. El entorno interno comprende las variables propias de la organización misma, por ejemplo la cultura organizacional, los recursos económicos, la estructura organizacional.

La formulación de estrategias. Es el establecimiento de planes, objetivos a largo plazo para aprovechar las oportunidades mediante las fortalezas, enfrentar las amenazas superando las debilidades. En esta etapa se establece o reevalúa la misión, los objetivos, se plantean las estrategias corporativas, de negocio y funcionales. De definen las políticas o directrices.

La implementación de la estrategia. Es el paso mediante el cual se ejecutan los objetivos, estrategias y políticas mediante programas, asignación de presupuesto y ejecución de procedimientos.

La evaluación y control. Es la etapa para supervisar las actividades que se realizan en la implementación de la estrategia, se mide el rendimiento de la estrategia mediante indicadores comparativos antes y después de la implementación. Los indicadores pueden ser del tipo cuantitativo y cualitativo.

A medida que se implementa el modelo de Administración estratégica y con los resultados de procesos anteriores, la organización se retroalimenta y aprende a ser flexible según frente a nuevos retos.

El proceso de dirección estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes importantes del modelo podría requerir un cambio en uno o en todos los demás componentes; por ejemplo, un cambio en la economía podría representar una oportunidad importante y requerir un cambio en los objetivos y estrategias a largo plazo; el incumplimiento de los objetivos anuales podría exigir un cambio en la política, o el cambio de la estrategia de un competidor podría requerir un cambio en la misión de la empresa. Por lo tanto, las actividades de formulación, implantación y evaluación de las estrategias deben llevarse a cabo en forma continua, no sólo al final del año o semestralmente. El proceso de dirección estratégica en realidad nunca termina.

Beneficios de la administración estratégica

- Permite detectar oportunidades, clasificar las prioridades y explotarlas.
- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
- Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades empresariales.
- Reduce las consecuencias ante los cambios adversos.
- Permite mejor asignación de recursos.
- Permite tomar decisiones importantes que respaldan los objetivos establecidos.
- Disminuye la cantidad de tiempo y recursos que se dedican a corregir decisiones equivocadas. Constituye un marco para la comunicación interna.
- Entonces la estrategia es un conjunto de objetivos, metas, planes y políticas que una empresa debe implementar para conseguir dichos propósitos en un plazo de tiempo (Andrews, 1965).
- La administración estratégica es un proceso sistematizado que permite estudiar diferentes escenarios futuros, conjuntamente con el análisis de las capacidades internas de la organización.

- Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa.

Propósito de la administración estratégica

Su propósito es explorar y crear oportunidades para el futuro. En el mundo de los negocios los estrategas no saben generalmente si sus decisiones son adecuadas hasta que los recursos han sido distribuidos y utilizados; entonces es demasiado tarde para dar marcha atrás en una decisión. Este hecho acentúa la necesidad de una integración cuidadosa de la intuición y el análisis al preparar un análisis del entorno interno y externo de la empresa.

UNIDAD II

Formulación del plan

En la Administración Estratégica se identifican una serie de conceptos, partes y categorías que se diferencian por el rol que cumplen en el proceso. Dentro está la definición de visión y misión de una organización. Lo anterior se diferencia de los conceptos tradicionales de la administración de empresas, en que bajo estas categorías se logra que toda la organización se comprometa inequívocamente de la dirección que debe tomar y mantener la empresa. Si bien en los conceptos tradicionales de la Administración de Empresas estos conceptos también existen, se entienden contenidos en parte de los objetivos generales de la organización, no alcanzando la connotación que adquieren estos aspectos en el enfoque estratégico e incluso debe hacerse el comentario que en la primera parte del desarrollo de los conceptos sobre Estrategia de Empresas, se contemplaba preferentemente referirse al concepto de Misión, para luego en etapas de desarrollo de estas materias, hacer énfasis en los conceptos de visión y misión. Respecto del tema de objetivos, el énfasis bajo los conceptos de Dirección Estratégica está dado en la constitución de un verdadero sistema de objetivos, fijándose los principales objetivos estratégicos de la organización para luego dividirlos por áreas, negocios, funciones, etc. (Carlos, C. 1995).

2.1 Establecimiento de visión

Definida por Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000) como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

La Visión denominado como el SUEÑO de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante.

Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

Preguntas frecuentes para elaborar la Visión

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?

- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

La visión: expresa las aspiraciones y valores fundamentales de una organización, ésta crea la imagen futura. Para algunos autores es un sueño puesto en acción.

Características de una visión

Podemos definir a la visión como el conjunto de los sueños de una organización que se convierten en el motor y una guía para todas las actividades que realicen tanto a nivel interno y externo. De esta forma se puede dar significado y dirección al presente, fortaleciendo la toma de decisiones a través de la claridad acerca de lo que se desea lograr en el futuro y permitiendo un mayor enfoque en la capacidad de dirección, conducción y ejecución de lo que se desea lograr.

De acuerdo a Peter Senge, para que una organización logre que todos sus miembros adopten una visión y la vivan de acuerdo a sus ideales, deben de considerar los siguientes puntos:

1. *La “visión es una imagen del futuro que deseamos”*. Es el sueño que nos guía a dónde queremos ir y la descripción de cómo será la realidad cuando lleguemos ahí. La visión nos transporta al futuro para que en el presente con un entendimiento y análisis de la situación global, construyamos un puente hacia el futuro deseado.

2. *La visión es compartida*. Es cuando todos participan en la creación de la visión. Todas las voces son escuchadas y tomadas en cuenta para la creación de la visión. No se excluye a nadie, por lo que todos pueden participar en la medida que lo deseen. Muchas organizaciones fracasan debido a que depositan todas sus funciones en un solo líder, la Visión es un concepto compartido en el que todos pueden ser y son líderes de su organización y de su futuro. De esta manera, todos tienen una imagen similar y un interés mutuo de cómo y a dónde se quiere llegar como organización.

3. *La Visión Compartida no es una idea*. "Una visión compartida es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder, un sentimiento de identificación y compromiso". Claro, puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona cesa de ser una mera imagen y se convierte en algo palpable. La gente comienza a verla como

si existiera. Es por ello que una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa misma gente.

La Visión es verdaderamente Compartida cuando tú, yo y todos nosotros tenemos una imagen similar y nos interesa que sea mutua. Cuando la gente comparte una visión está conectada y vinculada por una aspiración común que los lleva a lograr mejores resultados que los esperados.

4. *La visión es infinita.* Es un proceso que nunca termina, porque cuando se llega a la primera meta ya estamos preparando el próximo futuro. En otras palabras, “la meta está en el infinito”. Es un proceso largo y de constante cambio en el que se busca que cada persona que integra la organización se vaya incorporando a su propio ritmo al proceso de visión compartida.

2.2 Establecimiento de la misión

Peter Drucker dice que la tarea principal de la dirección estratégica es pensar por medio de la misión general de una empresa: ...es decir, plantear la pregunta: “¿cuál es nuestro negocio?” La respuesta a esta pregunta conduce al establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y la toma de las decisiones de hoy para los resultados de mañana; estas actividades las debe llevar a cabo la parte de la empresa que tenga la capacidad de visualizar la empresa en su totalidad, equilibrar los objetivos y las necesidades actuales con las necesidades futuras y distribuir los recursos humanos y financieros para obtener resultados clave.

La misión: es el propósito o razón de existir de una organización.

Considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) como “un importante elemento de la planificación estratégica” La Misión Describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

Preguntas frecuentes para elaborar la Misión:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?

- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

Importancia de la misión

- Da estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas.
- Indica el ámbito en el que las empresas desarrollan su actuación.
- Da identidad corporativa.

Características de la misión

- Es un enunciado breve y sencillo que describe la razón de ser de la organización.
- Se recomienda iniciar con un verbo en infinitivo.
- Debe expresar el quehacer fundamental.
- Que sea inspiradora
- Que indique la repercusión o beneficio social

La declaración escrita de la misión es considerada la primera fase del proceso de la administración estratégica. Una buena declaración de la misión aborda: las creencias y valores compartidos; una definición del negocio que abarque las necesidades que satisface, las tecnologías que se utilizarán para ofrecer los servicios y productos; podría incluir los derechos legítimos de las partes interesadas (empleados, accionistas, clientes, sociedad, etc.).

El impacto de la misión en la organización

Cuando hablamos de la definición de la misión en una organización, muchas veces existe confusión entre su diferencia con la definición de visión y valores. De cualquier forma, actualmente la gran mayoría de las organizaciones cuentan entre sus estatutos con la declaración de su misión, visión,

valores y propósitos, sin embargo, son pocas las organizaciones que pueden decir que sus declaraciones de misión ó visión fueron los que transformaron a su empresa, al contrario, actualmente se puede observar una creciente incongruencia alrededor de la definición de altos ideales que no concuerdan con las realidades de la vida organizacional. Como Peter Senge señala, el primer obstáculo para entender la misión es el problema del lenguaje. Muchos líderes usan los significados de visión y misión indistintamente, o piensan que las palabras y las diferencias entre ellas no importan. Pero en realidad si importan. El lenguaje es confuso por naturaleza, por lo cual hay que usarlo de manera cuidadosa, ya que como líderes, el lenguaje y la comunicación son unas herramientas que usamos el 98 por ciento de nuestro tiempo.

Paradójicamente, si la misión de una organización es verdaderamente motivante, esta nunca será alcanzada. La misión provee de una orientación, no es una lista de actividades a realizar. Define la dirección, no es un destino. Les dice a los miembros de la organización por qué están trabajando juntos y como intentan hacer su contribución al mundo. Sin este sentido en la misión, no hay fundamentos para establecer por qué ciertos resultados son más importantes que otros.

2.3 Definición de objetivos

Las proyecciones suponen describir los estados posibles de la organización y determinar los grados hasta donde se desea llegar. Los estados o resultados deseados del comportamiento son los objetivos.

Decimos que el objetivo tiene una actividad similar a la que tiene la espina dorsal en cada uno de nosotros funge como guía y se establece como satisfactor de un problema, es el primer paso para llegar a resolver un problema en forma sistemática, es decir el enfoque de sistemas como sabemos no solo nos da la pauta para saber que hacer sino también nos ayuda a saber que hacer primero, esto con la creencia de que se puede mejorar el futuro por medio de una intervención activa actual, como sabemos es muy raro el pode satisfacer todas las aspiraciones de una organización, porque supone describir los estados posibles de la organización y determinar los grados hasta donde desea llegar, entonces podemos decir que los objetivos son el resultado deseado del comportamiento, es lo que se desea alcanzar en un tiempo específico dentro del periodo que abarca el plan, en ocasiones los

objetivos pueden ser inalcanzables dentro del periodo de planeación pero deberán hacerse accesibles dentro del mismo.

Objetivo es una meta que se fija, que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos llevados a cabo para la satisfacción de una situación.

Es decir todo objetivo requiere:

- 1) una meta
- 2) un campo de acción definido
- 3) definición de la acción
- 4) orientación.

Al plantear los objetivos estamos determinando actividades y procesos que se emplearan y los insumos que serán necesarios, los objetivos deben contrastar con los valores de los individuos es decir si tenemos que construir un edificio con el menor presupuesto posible no vamos a utilizar el cemento de mala calidad con el fin de llegar a nuestro objetivo eso estaría en contra de nuestros valores, además los objetivos deben compararse mediante métodos de medición para poder conocer el avance y su alcance, y en particular los objetivos e ingeniería se establecen a través de indicadores que se pueden cuantificar, para una mayor precisión y aceptación de los mismos por ejemplo el 2do piso del periférico su decisión de construcción está tomada en base a indicadores económicos que lo avalan como un proyecto viable entre ellos se encuentra el análisis beneficio-costos que evalúa en términos monetarios todos los beneficios que se podrían obtener de su construcción comparándolos con su inversión inicial y el costo de la no construcción de este segundo piso. Por lo que los objetivos son un prerequisite básico para determinar cualquier curso de acción y deben ser definidos con claridad para que los comprendan todos los miembros involucrados.

Hemos establecido la importancia de los objetivos en el desarrollo de la planeación por lo que se convierte en la columna vertebral de la organización, por lo que decimos que los objetivos son los “propósitos “ , “misiones “ , “metas o “blancos “ y que nadie puede especificar como cumplir un objetivo vago o indeterminado “ por lo que los objetivos deben estar identificados , de tal forma , que pueda determinarse el éxito o fracaso final “por lo que su identificación más precisa es la de

considera como los fines que nos proponemos , y entendemos por estos aquello que se pretende obtener en toda operación o actividad .

Los objetivos corresponden a los pasos que se deben realizar para alcanzar las metas. Éstos son los fines (qué) y las estrategias son los medios (cómo), utilizados para lograr dichos fines. Las metas se consideran el fin último de las organizaciones. Los objetivos auxilian en la coordinación de las decisiones, sin ellos, las organizaciones no tienen bases confiables para evaluar su éxito o fracaso.

Criterios para establecer los objetivos

- Especificidad
- Flexibilidad
- Mensurables (que puedan ser evaluados)
- Congruentes
- Alcanzables

Principios de los objetivos

Principio de precisión. Los objetivos deben fijarse, en forma tal, que no queden expuestos por su vaguedad a ser entendidos de distinto modo por personas diversas. Por ello deben fijarse siempre que sea posible cuantitativamente, esto es, determinado a base de cifras y cantidades, cuando debe considerarse que se han alcanzado y cuando no. Cuando la cuantificación no pueda realizarse por lo menos deben definirse sus características con el mayor número posible de criterios, comparaciones, registros, etc, en forma tal que pueda precisarse en el momento de la revisión, si el objetivo se obtuvo, o no se alcanzó. La precisión es esencial en el primer supuesto. – Que es la determinación cuantitativa -, se identifica con lo que otros han llamado

Principio de cuantificación La cuantificación indirecta puede hacerse por tres medios:

- Por numero
- Por dinero
- Por porcentaje

Hay muchos elementos que son imposibles de cuantificar en forma directa lo que se refiere a la moral o entusiasmo del trabajador, el estado de las relaciones públicas o la coordinación entre el personal.

2.4 Análisis del entorno interno y externo

El análisis del entorno.

Implica la observación, evaluación y recolección de información desde el entorno externo e interno de la organización. Comprende un análisis FODA.

El entorno externo lo integran los factores externos a la organización y que no están bajo el control dirección de la misma, por ejemplo el gobierno, los competidores, los recursos, proveedores, accionistas.

El entorno interno comprende las variables propias de la organización misma, por ejemplo la cultura organizacional, los recursos económicos, la estructura organizacional.

Los gerentes de cada organización necesitan analizar su entorno. Tienen que saber, por ejemplo, qué es lo que la competencia hace, qué factores podrían afectar a la organización y cuál es la disponibilidad de recursos necesarios para enfrentar los retos a los que se enfrenta la organización. Este paso estará completo cuando la gerencia tenga un control exacto de lo que ocurre en su entorno y esté consciente de las tendencias importantes que pudieran afectar sus operaciones.

Análisis del entorno Interno

Con este análisis se crea una lista de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa. El objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas. Las empresas deben responder a los factores de manera ofensiva y defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales.

Análisis del entorno externo

Se entiende como una restricción básica sobre las acciones de un gerente. Las fuerzas externas se dividen en cinco categorías principales:

- F. económicas

- F. sociales, culturales, demográficas y ambientales
- F. políticas, gubernamentales y legales
- F. tecnológicas
- F. competitivas

Estos factores son considerados como el macro entorno de las organizaciones, y con ellos se analizan las oportunidades y amenazas de la empresa. Existen varias herramientas de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y en consecuencia, la posición potencial y dirección de un negocio, el análisis PEST y el FODA.

Análisis de matriz DOFA o FODA

Según Humphrey August (2003), la matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

Completar la matriz es sencillo, y resulta apropiada para talleres y reuniones de tormenta de ideas. Puede ser utilizada para planificación de la empresa, planificación estratégica, evaluación de competidores, marketing, desarrollo de negocios o productos, y reportes de investigación. La elaboración de una matriz FODA puede ser de utilidad en juegos de formación de equipos.

El análisis FODA puede ser utilizado en conjunto con la matriz PEST, que mide el mercado y el potencial de una empresa según factores externos, específicamente Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Es recomendable realizar el análisis PEST antes del FODA. El primero mide el mercado, el segundo, una unidad de negocio, propuesta o idea.

El análisis FODA es una evaluación subjetiva de datos organizados, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar pro-activamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas.

Algunos ejemplos de uso para el análisis DOFA:

- Una empresa (su posición en el mercado, viabilidad comercial, etc.)
- Un método de distribución de ventas
- Un producto o marca
- Una idea de negocios
- Una opción estratégico, como entrar en un nuevo mercado o lanzar un nuevo producto
- Una oportunidad para realizar una adquisición
- Evaluar un cambio de proveedor
- Una potencial sociedad
- Decidir la tercerización (outsourcing) de un servicio, actividad o recurso
- Analizar una oportunidad de inversión

Las cuatro dimensiones son una extensión de los encabezados sencillos de Pro y Contra.

La plantilla del análisis FODA es generalmente presentada como una matriz de cuatro secciones, una para cada uno de los elementos: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. El ejemplo de abajo incluye preguntas de ejemplo, cuyas respuestas deben ser insertadas en la sección correspondiente. Las preguntas son sólo ejemplos, o puntos de discusión, que pueden ser obviamente modificados según el tema del análisis. Note que muchas de las preguntas son también puntos de discusión para otras secciones – utilícelas de la forma como le resulten más útiles, o cree las suyas propias.

Es importante identificar y describir claramente el tema analizado mediante FODA, de forma que las personas que participen entiendan el propósito y sus implicaciones.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ventajas de la propuesta? • ¿Capacidades? • ¿Ventajas competitivas? • ¿PUV's (propuesta única de vetas)? • ¿Recursos, activos, gente? • ¿Experiencia, conocimiento, datos? • ¿Reservas financieras, retorno probable? • ¿Marketing, alcance, distribución? • ¿Aspectos innovadores? • ¿Ubicación geográfica? • ¿Precio, valor, calidad? • ¿Acreditaciones, calificaciones, certificaciones? • ¿Procesos, sistemas, TI, comunicaciones? • ¿Cultural, actitudinal, de comportamiento? • ¿Cobertura gerencial, sucesión? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Desventajas de la propuesta? • ¿Brechas en la capacidad? • ¿Falta de fuerza competitiva? • ¿Reputación, presencia y alcance? • ¿Aspectos Financieros? • ¿Vulnerabilidades propias conocidas? • ¿Escala de tiempo, fechas tope y presiones? • ¿Flujo de caja, drenaje de efectivo? • ¿Continuidad, robustez de la cadena de suministros? • ¿Efectos sobre las actividades principales, distracción? • ¿Confiabilidad de los datos, predictibilidad del plan? • ¿Motivación, compromiso, liderazgo? • ¿Acreditación, etc? • ¿Procesos y sistemas, etc? • ¿Cobertura gerencial, sucesión?

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Desarrollos del mercado? • ¿Vulnerabilidades de los competidores? • ¿Tendencias de la industria o de estilo de vida? • ¿Desarrollos tecnológicos e innovaciones? • ¿Influencias globales? • ¿Nuevos mercados, verticales, horizontales? • ¿Mercados objetivo nicho? • ¿Geografía, exportación, importación? • ¿Nuevas propuestas únicas de venta? • ¿Tácticas - sorpresa, grandes contratos, etc? • ¿Desarrollo de negocios o de productos? • ¿Información e investigación? • ¿Sociedades, agencias, distribución? • ¿Volúmenes, producción, economías? • ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Efectos políticos? • ¿Efectos legislativos? • ¿Efectos ambientales? • ¿Desarrollos de TI? • ¿Intenciones de los competidores? • ¿Demanda del mercado? • ¿Nuevas tecnologías, servicios, ideas? • ¿Contratos y alianzas vitales? • ¿Mantener las capacidades internas? • ¿Obstáculos enfrentados? • ¿Debilidades no superables? • ¿Pérdida de personal clave? • ¿Respaldo financiero sostenible? • ¿Economía – local o extranjera? • ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?

Herramienta de análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis FODA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. Completar un análisis PEST es sencillo, y conveniente para la discusión en un taller, una reunión de tormenta de ideas e incluso como ejercicio para juegos de construcción de equipos.

Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis FODA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El PEST mide el mercado, el FODA mide una unidad de negocio, propuesta o idea.

El análisis PEST es algunas veces extendido a 7 factores, incluyendo Ecológicos, Legislativos e Industria, convirtiéndose entonces en PESTELI. Muchos consideran esta extensión innecesaria, puesto que si se hace correctamente, el PEST cubre en forma natural los factores adicionales (Legislativo entraría en Político, Industria en Economía y Ecológico disperso entre los cuatro). Debe utilizarse la extensión sólo cuando parezca faltar algo en los cuatro primeros factores.

El análisis FODA mide una unidad de negocios o una propuesta; el análisis PEST mide el potencial y la situación de un mercado, indicando específicamente crecimiento o declive, y en consecuencia su atractivo, potencial de negocios y lo adecuado de su acceso.

El análisis PEST utiliza cuatro perspectivas, que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones. Estas cuatro dimensiones son una extensión de la tradicional tabla de Ventajas y Desventajas.

La plantilla de PEST promueve el pensamiento proactivo, en lugar de esperar por reacciones instintivas. La plantilla de análisis PEST se presenta como una tabla con cuatro secciones, una para cada uno de los factores.

Como en el análisis FODA, es importante tener claro el asunto analizado, si se pierde el foco, el resultado del análisis estará también desenfocado.

Un mercado es definido por lo que se dirige hacia el, sea un producto, una empresa, una marca, una unidad de negocio, una propuesta, una idea, etc. En consecuencia, es importante tener claro cómo se define el mercado que se analiza, especialmente si se realizará el análisis PEST en un taller, en un ejercicio de equipo o como una actividad delegada. El asunto del análisis debe ser una clara definición del mercado al que se dirige, y puede ser desde alguna de las siguientes perspectivas:

- Una empresa viendo su mercado
- Un producto viendo su mercado
- Una marca en relación con su mercado
- Una unidad de negocios local
- Una opción estratégica, como entrar a un nuevo mercado o el lanzamiento de un nuevo producto.
- Una adquisición potencial
- Una sociedad potencial
- Una oportunidad de inversión

Asegúrese que el asunto del análisis sea descrito en forma clara, de modo que quienes contribuyan a él, y quienes vean el análisis terminado, entiendan el propósito del mismo y sus implicaciones.

El análisis puede convertirse en una medida más científica, al asignarle una calificación a cada item. Esto es particularmente útil cuando se analiza más de un mercado, con el objetivo de decidir cuál de las dos oportunidades de mercado tiene mayor potencial o más obstáculos; por ejemplo, cuando esté decidiendo entre desarrollar el mercado A o el B, concentrarse en distribución local o exportación, o adquirir la empresa X o Y.

<p>Políticos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asuntos ecológicos/ambientales • Legislación actual en el mercado local • Legislación futura • Legislación internacional • Procesos y entidades regulatorias • Políticas gubernamentales • Período gubernamental y cambios • Políticas de comercio exterior • Financiamiento e iniciativas • Grupos de cabildeo y de presión • Grupos de presión internacionales 	<p>Económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendencias en la economía local • Economía y tendencias en otros países • Asuntos generales de impuestos • Impuestos específicos de los productos y servicios • Estacionalidad y asuntos climáticos • Ciclos de mercado • Factores específicos de la industria • Rutas del mercado y tendencias de distribución • Motivadores de los clientes/usuarios • Intereses y tasas de cambio
<p>Social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendencias de estilo de vida • Demografía • Opinión y actitud del consumidor • Punto de vista de los medios • Cambios de leyes que afecten factores sociales • Imagen de la marca, la tecnología y la empresa • Patrones de compra del consumidor • Moda y modelos a seguir • Grandes eventos e influencias • Acceso y tendencias de compra • Factores étnicos y religiosos • Publicidad y relaciones públicas 	<p>Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollos tecnológicos competidores • Financiamiento para la investigación • Tecnologías asociadas/dependientes • Tecnologías/soluciones sustitutas • Madurez de la tecnología • Capacidad y madurez de la manufactura • Información y comunicación • Mecanismos/tecnología de compra • Legislación tecnológica • Potencial de innovación • Acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes • Asuntos de propiedad intelectual

Diferencias y relación entre PEST y FODA

PEST es útil antes del DOFA. Generalmente, no viceversa. El PEST seguramente ayudará a identificar factores de DOFA. Aunque pueden tener áreas comunes (factores similares pueden aparecer en ambos), no dejan de ser perspectivas distintas:

PEST: evalúa un mercado, incluyendo a los competidores, desde el punto de vista de una propuesta o negocio en particular.

FODA: evalúa un negocio o propuesta de negocio, la suya o la de su competidor.

La planificación estratégica no es una ciencia precisa, y ninguna herramienta es obligatoria. Es asunto de escogencia pragmática, decidir cuál ayuda mejor a identificar y explicar los asuntos relevantes.

Unidad III

Desarrollo de Estrategias

3.1 Antecedentes

No hay una definición universalmente aceptada, sin embargo si se indaga acerca del origen de la palabra "strategos", vocablo con que los antiguos griegos designaban la persona que debía conducir sus fuerzas militares. El estratega, ante la presencia de un conflicto, creaba y desarrollaba las estrategias adecuadas, para enfrentar a sus eventuales oponentes. Así, se puede decir que inicialmente se refería al nombramiento del General en Jefe del Ejército. En la época de Pericles (450 A.C.) vino a definir habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder), luego, en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 A.C.) el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema de gobierno global.

En el campo de la administración, una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece las acciones coherentes a realizar. Según esta definición, una estrategia debe ser racionalmente planificada, esto determina metas y objetivos a largo plazo, distribución adecuada de recursos, y un plan de acción que ponga en práctica todo lo anterior.

Un nuevo enfoque para el concepto de estrategia fue propuesto por Henry Mintzberg de McGill University (MINT, 1993), él plantea que aun cuando acepta la existencia de estrategias que nacen bajo planificación, muchas veces las estrategias pueden provenir del interior de la organización en ausencia de un plan formal, como respuesta a circunstancias no previstas, razón por la cual más que denominarla planeación estratégica se hablará de pensamiento estratégico.

En la práctica, las estrategias de la mayoría de las compañías son una mezcla entre lo planificado acuciosamente, y lo emergente. Ejemplo: la empresa CATERPILLAR se encargaba de fabricar indumentaria apropiada para el trabajo pesado de un segmento determinado del mercado, aquellos compradores de maquinaria pesada. Como la finalidad de la ropa y bototos era el trabajo de obra gruesa, el aspecto importante de ella era su resistencia y durabilidad, por lo cual poco se preocupaban de que resultara agradable a la vista. Sin embargo, se percataron que pronto sus prendas de vestir eran vendidas por los mismos trabajadores en mercados y tiendas, donde además percibían gran aceptación, llegando a ser usados por la gente joven como símbolo de rudeza y virilidad. Pronto la

empresa cambió su esquema de trabajo, dando paso a una estrategia emergente, que los llevó a ampliar su cartera de productos e incluso terminaron produciendo prendas femeninas, donde ha llegado a ser más conocida que en su rubro inicial.

3.2 Conceptos de estrategias

La estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser, y también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades.

La decisión estratégica comprendida en este patrón es aquella que es efectiva durante largos periodos, y afecta a la compañía de diversas maneras dado que concentra y compromete una parte muy significativa de sus recursos alrededor de los resultados previstos.

Este patrón o modelo hará posible la especificación de objetivos particulares que serán alcanzados mediante una secuencia temporal de decisiones sobre inversión e implantación y, gobernará en forma directa la movilización o el despliegue de recursos para hacer que estas decisiones sean efectivas.

La estrategia corporativa es un proceso organizacional y tiene dos aspectos fundamentales: la formulación y la implantación.

Las actividades de la formulación de la estrategia incluyen la identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en el que se desarrolla la compañía, así como el atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones discernibles. Antes de inclinarse por una opción en particular, se deben valorar los puntos fuertes y las debilidades de la compañía junto con los recursos disponibles y el alcance de esta. Será preciso determinar, con la mayor objetividad posible, su capacidad real y potencial para tomar ventaja de las necesidades percibidas del mercado, así como su capacidad para hacer frente a los riesgos inherentes a su desempeño.

La opción estratégica que resulte de conjuntar la oportunidad y la capacidad corporativas en un nivel aceptable de riesgo constituye la estrategia económica.

La determinación de la estrategia requiere asimismo de la consideración de que opciones prefieren tanto el ejecutivo en jefe, como sus subordinados inmediatos, muy aparte de las consideraciones económicas. Los valores personales, las aspiraciones e ideales ejercen influencia sobre la elección final de propósitos, lo que los ejecutivos de una compañía desean llevar a cabo ha de ser acoplado con la decisión estratégica.

La elección estratégica tiene un rasgo ético, las opciones pueden ser ordenadas en relación al grado de riesgo que conllevan, pueden también ser examinadas en relación a los márgenes de respuesta, elegidos por el estratega, a las expectativas de la sociedad.

La implantación de la estrategia comprende una serie de actividades de naturaleza administrativa si se ha determinado su propósito, entonces es posible movilizar los recursos de la compañía, con objeto de lograr su realización.

Una estructura organizacional apropiada para el desempeño eficiente de las tareas requeridas ha de traducirse en sistemas de información y relaciones que permiten la coordinación de actividades subdivididas.

Los procesos organizacionales de medición del desempeño, compensación, desarrollo administrativo, han de ser dirigidos hacia la clase de comportamiento requerido por el propósito y los objetivos organizacionales. Para el éxito de la estrategia, el papel del liderazgo personal es importante y en algunos casos decisivo.

Entonces, la estrategia puede ser entendida como una visión de futuro que establece cuál es la posición que se desea para la empresa, y se constituye además, de la determinación de los medios capaces de conseguirlo. Bueno, para poder llevar a cabo lo anterior, la estrategia deberá estar constituida de la siguiente información:

- Alcance: corresponde al dominio de la organización, indica los negocios en que la empresa quiere participar.
- Asignación de Recursos: cómo distribuir los recursos entre las distintas áreas que conforman la empresa.
- Ventajas Competitivas: factor que le permita destacarse como empresa o sus productos, dado el alcance propuesto y la asignación de recursos planeada. Una ventaja competitiva es

cualquier característica de la empresa que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector. Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene "algo" que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten, no sólo tiene una ventaja competitiva sino que esta es "sostenible" al mediano o largo plazo.

El proceso de creación de la estrategia no es simple ni está carente de estudios y análisis que deben de llevarse a cabo siempre, si se desea minimizar los riesgos de un fracaso organizacional. A continuación se revisarán brevemente cada una de las etapas que componen las actividades de una formulación estratégica general, para posteriormente en las siguientes secciones, analizarlas en detalle (ver Figura 1).

El proceso se inicia con la selección de la misión y de las principales metas corporativas.

A continuación se realiza el análisis del ambiente competitivo externo de la organización, que identifica las oportunidades y amenazas que comprometen a la empresa. El cual, unido al análisis operativo interno de ella, que permite determinar sus fortalezas y debilidades, constituyen la fuente de información para la selección de las estrategias.

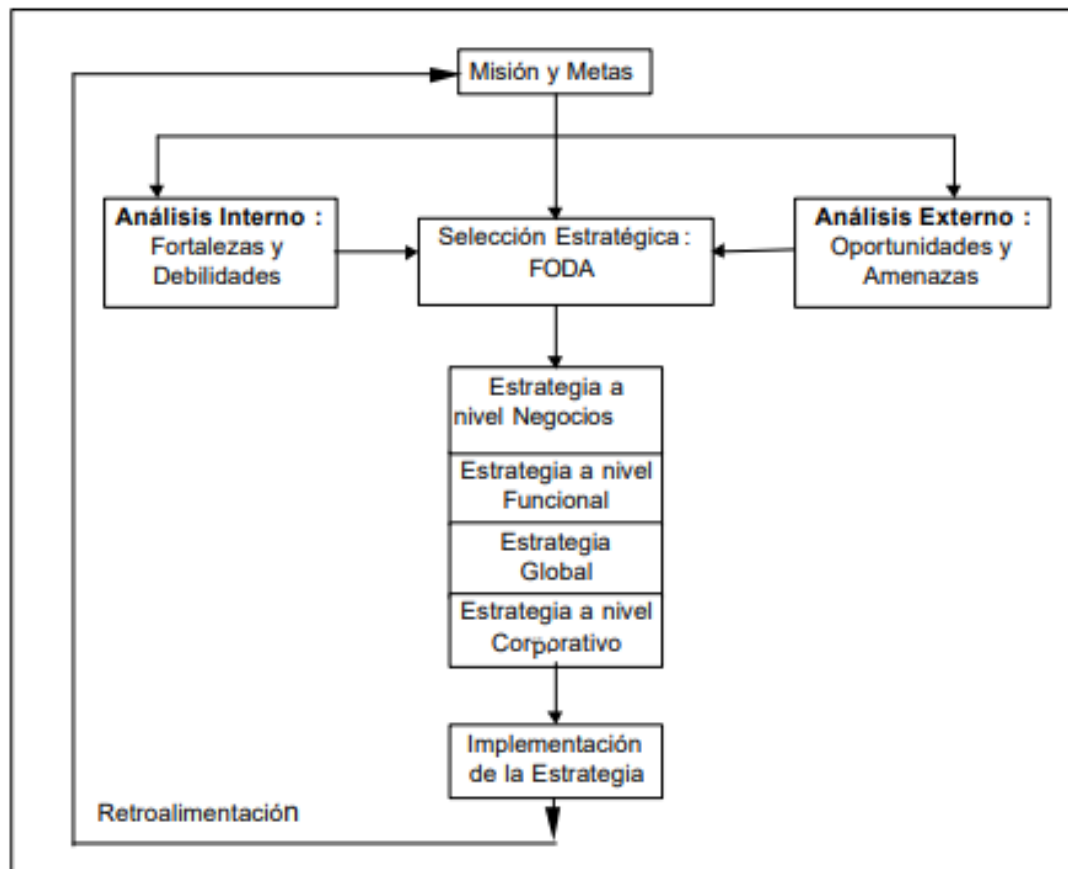


Figura 1. Componentes del proceso de Administración Estratégica.

Fuente: [HILL. 1996]

La estrategia seleccionada debe aprovechar las fortalezas de la organización y corregir sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de las oportunidades externas y, contrarrestar las amenazas del ambiente exterior.

Finalmente, la estrategia debe ser implementada, tarea que involucra el diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistemas de control, a fin de poner en acción las estrategias escogidas por y para la organización.

La Estrategia como patrón

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

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

La Estrategia como posición

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

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

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

La Estrategia como perspectiva

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

ingeniería, en tanto que empresas como Barcel de México, se han hecho famosas con base en su énfasis en la calidad, el servicio y la limpieza.

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

Sin embargo lo más importante en este concepto es que la perspectiva es compartida, ya que la estrategia es una perspectiva compartida por y entre los miembros de una organización a través de sus intenciones y acciones. Cuando se habla de estrategias en este contexto, se entra en el ámbito de la mente colectiva; individuos unidos por afinidades de pensamiento o de comportamiento o ambos.

En el estudio del desarrollo de las estrategias uno de los aspectos fundamentales es como desempeñar los mecanismos de la mente colectiva y así entender cómo se difunden las intenciones por medio del sistema que llamamos “la organización” luego de ser compartidas y como son ejercidas las acciones que se articulan sobre las bases colectivas, y que desean ser, al mismo tiempo consistentes.

3.3 Establecimiento de políticas y programas

Políticas

Una política es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Las empresas utilizan las políticas para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de la corporación. Por ejemplo, cuando Cisco eligió una estrategia de crecimiento a través de adquisiciones, estableció la política de considerar sólo empresas con no más de 75 empleados, 75% de los cuales fueran ingenieros. 36 Tome en cuenta las siguientes políticas empresariales: es generalmente más útil. Una misión específica expone con mucha claridad el negocio principal de la organización, pero puede limitar el alcance de las actividades de la empresa con respecto al producto o servicio que ofrece, la tecnología que utiliza y el mercado que atiende. La investigación indica que una declaración específica de la misión puede ser mejor en una industria turbulenta porque mantiene a la empresa centrada en lo que hace mejor; una declaración general puede ser mejor en un ambiente estable que carece de oportunidades de crecimiento.

Objetivos

Los objetivos son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada. El logro del objetivo corporativo debe dar como resultado el cumplimiento de la misión de la organización. En realidad, los logros son lo que la sociedad de vuelve a la corporación cuando ésta realiza un buen trabajo al cumplir su misión. Por ejemplo, debido a que proporciona a la sociedad artículos de oficina de todo tipo, tanto para el hogar como para el trabajo, con una mejor calidad, precio y ubicación que sus competidores, Staples se ha convertido en una de las tiendas al detalle más exitosas de Estados Unidos. Aunque el mercado de los artículos de oficina está en proceso de fortalecimiento, la administración de Staples estableció el doble objetivo de duplicar las ventas a 20 mil millones de dólares de 2003 a 2008 y al mismo tiempo aumentar el ingreso neto más de 20% al año. 34 Los términos meta y objetivo se usan indistintamente. En este libro, se los diferencia. En comparación con un objetivo, consideramos que una meta es una declaración abierta de lo que se desea lograr, sin cuantificar los logros ni establecer criterios temporales para completarlos. Por

ejemplo, una declaración simple de "incremento de la rentabilidad" es una meta, no un objetivo, ya que no establece la cantidad de utilidades que la empresa desea obtener ni en cuánto tiempo. Un buen objetivo debe estar orientado a la acción y comenzar con un verbo en infinitivo. Un ejemplo de objetivo es "incrementar la rentabilidad de la empresa 10% más en 2007 que la de 2006". Algunas de las áreas en las que una corporación debe establecer sus metas y objetivos son:

- Rentabilidad (utilidades netas)
- Eficiencia (costos bajos, etcétera)
- Crecimiento (aumento de los activos totales, ventas, etcétera)
- Riqueza de los accionistas (dividendos más apreciación de las acciones)
- Utilización de recursos (ROE o ROI) • Reputación (ser considerada una de las mejores empresas)
- Contribuciones a los empleados (seguridad, sueldos y diversidad del empleo)
- Contribuciones a la sociedad (pago de impuestos, participaciones en organizaciones de beneficencia, provisión de una necesidad, producto o servicio)
- Liderazgo de mercado (participación en el mercado)
- Liderazgo tecnológico (innovaciones, creatividad)
- Supervivencia (evitar la quiebra)
- Necesidades personales de la administración de alto nivel (uso de la empresa para propósitos personales, como proporcionar empleos a familiares)

Unidad IV

Implementación del plan

4.1 El pensamiento estratégico

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria.

Etapas de la administración estratégica

Empresas como General Electric y el Boston Consulting Group han desarrollado y usado con éxito muchos de los conceptos y técnicas relacionados con la administración estratégica. Con el paso del tiempo, los profesionales de negocios y los investigadores académicos han ampliado y perfeccionado estos conceptos. Inicialmente, la administración estratégica era más útil para las grandes corporaciones que operaban en múltiples industrias. Los riesgos de fallas cada vez más frecuentes, los errores costosos e incluso la ruina económica hacen que los administradores profesionales de hoy en todas las organizaciones tomen con seriedad la administración estratégica para conservar la competitividad de sus empresas en un ambiente cada vez más volátil.

En la medida en que los administradores intentan manejar mejor su mundo cambiante, por lo general las empresas evolucionan a través de las siguientes cuatro etapas de la administración estratégica:

Etapas ***I.*** Planificación financiera básica: los administradores inician una planificación seria cuando se les solicita que propongan el presupuesto del año siguiente. Los proyectos se proponen con base en un análisis poco profundo, en el que la mayoría de la información procede de la misma empresa. Por lo general, la fuerza de ventas proporciona la pequeña cantidad de información ambiental. Esta planificación operativa simplista, que sólo pretende ser administración estratégica, consume demasiado tiempo. Con frecuencia, las actividades normales de la empresa se suspenden durante

semanas mientras los administradores tratan de atiborrar de ideas la propuesta de presupuesto. El horizonte temporal es regularmente de un año.

Etapa 2. Planificación basada en pronósticos: debido a que los presupuestos anuales comienzan a perder utilidad para estimular la planificación a largo plazo, los administradores intentan proponer planes a cinco años. En este momento, consideran proyectos que abarcan más de un año. Además de la información interna, los administradores recaban cualquier dato ambiental disponible, generalmente de manera específica, y extrapolan las tendencias corrientes a cinco años hacia el futuro. Esta etapa requiere también mucho tiempo, pues con frecuencia implica todo un mes de actividad administrativa para tener la seguridad de que todos los presupuestos propuestos concuerdan entre sí. El proceso se politiza en la medida en que los administradores compiten por porciones mayores de fondos. Se llevan a cabo juntas interminables para evaluar las propuestas y justificar los supuestos. El horizonte temporal es generalmente de tres a cinco años.

Etapa 3. Planificación (estratégica) orientada externamente: frustrada con planes a cinco años altamente políticos aunque ineficaces, la administración de alto nivel toma el control del proceso de planificación, con lo cual da inicio la planificación estratégica. La empresa trata de responder más a los cambios en los mercados y la competencia mediante la utilización del pensamiento estratégico. La planificación es retirada del control de los administradores de nivel inferior y se concentra en un equipo cuya tarea es desarrollar planes estratégicos para la corporación. A menudo, los consultores proporcionan complejas e innovadoras técnicas que el equipo de planificación usa para reunir información y predecir tendencias futuras. Ex militares expertos desarrollan unidades de inteligencia competitiva. Los administradores de nivel superior participan una vez al año en un "retiro" que se lleva a cabo en un centro recreativo y es dirigido por miembros clave del equipo de planificación con el fin de evaluar y actualizar el plan estratégico presente. Esta planificación de arriba hacia abajo destaca la formulación de la estrategia formal y deja los aspectos de implementación a los administradores de niveles inferiores. Por lo general, la administración de alto nivel desarrolla planes a cinco años con la ayuda de consultores, pero con una participación mínima de los niveles inferiores.

Etapa 4. Administración estratégica: al darse cuenta de que incluso los mejores planes estratégicos son inútiles sin la participación ni el compromiso de los ejecutivos de niveles inferiores, la administración de alto nivel forma grupos de planificación integrados por administradores y empleados clave de muchos estratos que participan en diversos departamentos y grupos de trabajo.

Desarrollan e integran una serie de planes estratégicos dirigidos hacia el logro de los objetivos principales de la empresa. En este momento, los planes estratégicos detallan aspectos de implementación, evaluación y control. En vez de intentar predecir perfectamente el futuro, los planes contienen escenarios probables y estrategias de contingencia. El complejo plan estratégico a cinco años realizado anualmente es reemplazado por el pensamiento estratégico en todos los niveles de la organización a lo largo del año. La información estratégica, antes disponible sólo a nivel central por la administración de alto nivel, se encuentra diseminada a través de redes de área local e intranets entre el personal de toda la organización. En lugar de un equipo de planificación grande y centralizada, existen consultores de planificación, tanto internos como externos, que están dispuestos a ayudar a dirigir los debates grupales sobre la estrategia. Aunque la administración de alto nivel puede aún iniciar el proceso de planificación estratégica, las estrategias resultantes pueden.

4.2 Ventaja competitiva y diamante de competitividad

Las bases del desempeño sobre el promedio dentro de una industria. Descripción de la Ventaja competitiva de Michael Porter.

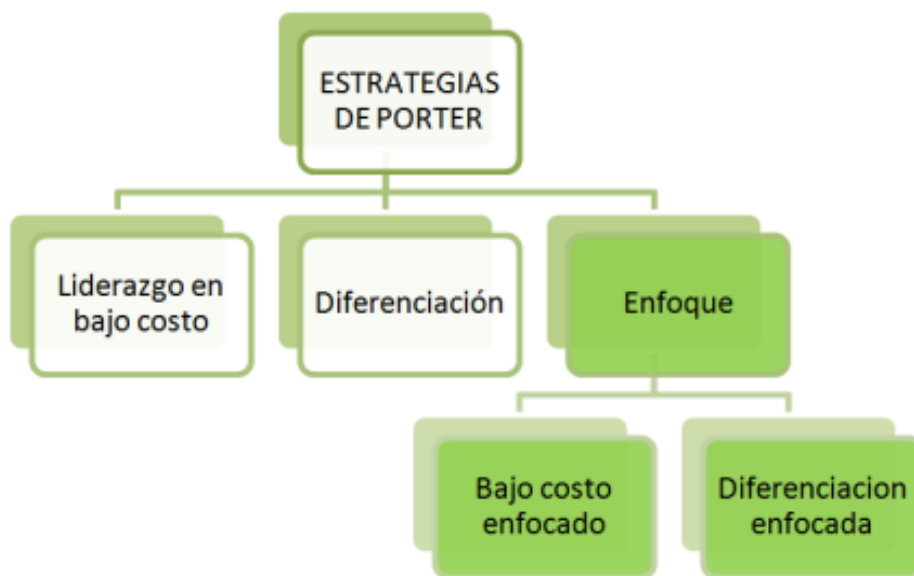
De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión. Según Michael Porter: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”.

Tipos básicos de ventaja competitiva

1. Liderazgo por costos (bajo costo)
2. Diferenciación

Ambos tipos de estrategia pueden ser acercados o estrechados más ampliamente, lo cual resulta en la tercera estrategia competitiva viable:

3. Enfoque



El Liderazgo en Costos

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia.

Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento

marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado. Por aquella época, la estrategia de liderazgo en costo bajo fue el fundamento del éxito de compañías como Briggs & Stratton Corp., Texas Instruments, Black & Decker y Du Pont.

La Diferenciación

Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y habían negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Compañías que se distinguieron en

su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras.

El Enfoque

La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas. The Martin-Brower Co., uno de los grandes distribuidores de alimentos en los Estados Unidos, fue un ejemplo en la adopción de la estrategia de enfoque cuando en su época, limitó su servicio solamente a las ocho principales cadenas de restaurantes de comida rápida (Hoy sólo le distribuye a McDonald's).

Las tres estrategias genéricas de Porter eran alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas. La empresa que fallara en desarrollar su estrategia en por lo menos una de éstas directrices, quedaba atrapada en el centro, como la empresa C de la figura, situada en una posición estratégica extremadamente pobre (una empresa con precio alto para productos percibidos como de baja calidad). Porter describía a éste tipo de empresa con fallas en su participación de mercado, en su inversión de capital y con limitada capacidad de maniobra para ejecutar la estrategia del bajo costo, de la diferenciación o del enfoque.

Michael Porter, Claves para una verdadera ventaja competitiva

Para una empresa no existe objetivo superior que alcanzar la máxima rentabilidad. A priori, cualquier ejecutivo diría que la forma de lograrlo es maximizando los recursos, eliminando la ineficiencia, mejorando la productividad e implementando modernas formas de management, como la calidad total o la reingeniería, que desde hace varios años se vienen aplicando con buenos resultados en todas partes del mundo. Pero Porter piensa que esto no es suficiente. Durante una exposición realizada en Brasil cuyos conceptos principales se transcriben a continuación, este afamado especialista sostuvo

que esas herramientas-que cualquiera puede implementar- no alcanzan para conseguir esa ventaja competitiva exclusiva que nos haga verdaderamente diferentes en la industria y nos permita asegurarnos, consecuentemente, la más alta rentabilidad. La rentabilidad de una compañía dice, depende tanto de la estructura del tipo de industria al que pertenece como del posicionamiento alcanzado frente a la competencia. Para ello, quienes tienen en sus manos la responsabilidad de planificar los objetivos de la empresa deben conocer perfectamente cómo es la industria donde les toca competir y qué lugar ocupa su empresa dentro del mercado. A través de distintos estudios realizados, Porter comprobó que existen sólo dos formas de obtener una ventaja competitiva: a través de costos bajos y por la diferenciación. Estos dos conceptos son la base de toda estrategia competitiva que, junto con el terreno donde son aplicados -mercado masivo o segmentos del mercado. El desempeño de una empresa se relaciona con dos factores: la estructura de esa industria y la posición de la propia compañía dentro de dicha industria, considerándose que un tercio de dicha performance está influido por el primero y los dos tercios restantes por el segundo. El caso de la industria farmacéutica es muy ilustrativo al respecto. El promedio del retorno neto de la inversión de los últimos 11 años fue del 24 por ciento, una cifra por cierto bastante buena y que constituye un dato objetivo sobre el comportamiento de la industria. Si se analiza qué pasa dentro de ella se verá que existe una diferencia sustancial entre aquellas empresas que superan el promedio general y las que se encuentran por debajo del mismo. Una distancia que, en algunos casos extremos, puede llegar a casi 15 por ciento.

Diamante de competitividad o diamante de Porter

El diamante de Michael Porter es un sistema mutuamente autorreforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros. El diamante es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque como se mencionó anteriormente se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros.

El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: Condiciones de los factores: Condiciones de la demanda: Empresas relacionadas horizontal y verticalmente y la Estructura y rivalidad de las industrias. Todos estos atributos conforman un sistema, al cual Porter

denominó "Diamante". Dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales.

Las características de los determinantes o componentes del diamante determinan las industrias o los segmentos industriales en los que una nación tiene las mejores oportunidades para alcanzar el éxito internacional. Las ventajas, en todos los determinantes o componentes del diamante, son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito. Sin embargo, gozar de condiciones favorables en cada atributo no es algo indispensable para poder conseguir ventajas competitivas en una industria.

Los atributos del Diamante se refuerzan a sí mismos y constituyen un sistema dinámico. El efecto de uno de los atributos a menudo depende de la situación de los demás. El sistema es movido principalmente por dos elementos, la competencia interna y la concentración geográfica. La competencia interna promueve la innovación constante en el resto de los atributos; la concentración o proximidad geográfica, magnifica o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos. Mientras más local sea la competencia, más intensa será. Y entre más intensa, mejor para el conjunto de la economía.

El diamante de Porter genera un entorno fértil para la creación de empresas competitivas y promueve la agrupación en cluster de empresas globalmente competitivas. Adicionalmente, se genera un efecto en cascada hacia industrias relacionadas ya sea vertical u horizontalmente, con una tendencia a concentrarse geográficamente. Esto hace que el nivel de la competencia se incremente, se agilicen los flujos de información y acelere la dinámica del sistema. Otros dos elementos afectan también la configuración del Diamante a Nivel Nacional y el nivel de ventaja competitiva: la intervención del gobierno y los fenómenos fortuitos.

Una nación generalmente alcanza el éxito en un sector en particular gracias a los cuatro componentes que conforman el Diamante de Michael Porter los cuales determinan el entorno en que han de competir las empresas locales que fomentan o entorpecen la creación de la ventaja competitiva.

Componentes del diamante de Michael Porter

Los determinantes, individualmente o agrupados en un sistema, crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas de una nación: la disponibilidad de recursos y técnicas necesarias para la ventaja competitiva en un sector; la información que determina las oportunidades que se detectan y las orientaciones con que se despliegan los recursos y las técnicas; las metas que persiguen los propietarios, directores y empleados que están interesados en la competencia o que la llevan a cabo y, lo que es todavía más importante, las presiones a que se ven sometidas las empresas para invertir e innovar.

Según Michael Porter cuatro son los componentes o determinantes de la ventaja competitiva que conforman el diamante, los cuales se ilustran en la gráfica a continuación:

Figura 1 Los determinantes de la Ventaja Competitiva



- Condiciones de los factores. La posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.
- Condiciones de la demanda. La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
- Sectores afines y de apoyo. La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.

- Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica

Condiciones de los factores

El primer atributo del diamante lo constituye la condición de los factores. En este caso el concepto de la teoría económica clásica ha sido revolucionado completamente por Porter. Primeramente, el concepto neoclásico de la dotación o proporción de factores (mano de obra y capital) se concibe de un modo dinámico y no estático. Segundo, en lugar de la abundancia relativa se considera a la escasez como fuente fundamental generadora de ventajas competitivas. El razonamiento es el siguiente: La abundancia normalmente genera una actitud complaciente, mientras que ciertas desventajas selectivas contribuyen al éxito de una industria por su impacto en la estrategia, dado que propicia la innovación. Las naciones tienen éxito en aquellas industrias que son particularmente creativas e innovadoras.

Los factores de producción no son nada más que los insumos necesarios para competir en cualquier sector, tales como mano de obra, tierra cultivable, recursos naturales, capital e infraestructura.

La teoría estándar del comercio se basa en factores de producción. De acuerdo a las teorías económicas, las naciones están dotadas con diferentes cantidades de factores. Una nación exportará aquellos bienes que hagan uso intensivo de los factores de que está relativamente bien dotada. Es claro que la dotación de factores con que cuente una nación tiene un papel de desempeñar en la ventaja competitiva de las empresas.

El papel de los factores es diferente y mucho más complejo de lo que frecuentemente se piensa. Los factores más importantes para la ventaja competitiva en la mayoría de los sectores, no son cosa que pueda heredarse, según Porter, sino que se crean dentro de una nación, mediante procesos que difieren considerablemente de unas a otras naciones y entre los sectores de estas. Por lo menos aquellos que generan ventajas competitivas sostenibles no son factores que se puedan heredar. Así pues, los gobiernos y las industrias deben fomentar la innovación mediante la creación de factores avanzados y especializados.

Condiciones de la demanda

El segundo determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector que se encuentra dentro del diamante de Michael Porter son las condiciones de la demanda interior para el producto o el servicio del sector.

Tres atributos genéricos de la demanda interior son especialmente significativos: la composición de la demanda interior, la magnitud y pautas del crecimiento de la demanda interior y los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación. El significado de los dos últimos dependen del primero. La calidad de la demanda interior, es más importante que la cantidad de demanda interior a la hora de determinar la ventaja competitiva.

Sectores afines y de apoyo

El tercer determinante genérico de la ventaja nacional en un sector es la presencia en la nación de sectores proveedores o sectores conexos que sean internacionalmente competitivos. Este tercer atributo genera lo que Porter denomina clusters de empresas competitivas internacionalmente, que surgen por la relación entre diferentes industrias. Las empresas nacionales se benefician cuando sus proveedores son competidores globales. La presencia de empresas horizontalmente relacionadas e internacionalmente competitivas representa una fuente importante de ventajas competitivas; la relevancia de lo anterior es tanto mayor cuanto más interdependencia técnica exista entre las empresas integrantes de un cluster. Por ejemplo, el éxito internacional de una industria puede ejercer efectos multiplicadores sobre la demanda de un producto complementario, ya que a menudo las industrias relacionadas comparten actividades dentro de la cadena de valor, o fabrican productos complementarios.

Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

El cuarto determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector es el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior. Las metas, estrategias y formas de organizar las empresas de cada uno de los sectores varían mucho de unas a

otras naciones. La ventaja nacional se deriva de un buen acoplamiento de estas opciones y de las fuentes de ventaja competitiva en un determinado sector.

El último, y probablemente más importante de los cuatro atributos, se relaciona con la intensidad de la rivalidad interna, la cual obliga a las industrias a competir en forma más agresiva, innovadora y a adoptar una actitud "global". La mayor rivalidad, determina que las empresas tiendan a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellos países donde estos patrones no existen.

Complementos del Diamante

Causalidad.

Los acontecimientos casuales desempeñan, un papel más o menos estelar. Son incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de una nación que frecuentemente están, en gran parte, fuera del control y de la capacidad de influir tanto de las empresas como frecuentemente el gobierno nacional. Algunos ejemplos que son de particular importancia por su influencia en la ventaja competitiva son los siguientes: – Acto de pura invención. – Importantes discontinuidades de tecnológicas. – Discontinuidades en los costes de los insumos, como las producidas por las crisis del petróleo. – Cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en los tipos de cambio. – Alzas insospechadas de la demanda mundial o regional. – Decisiones políticas de gobiernos extranjeros. – Guerras. 16 Los acontecimientos casuales son importantes porque crean discontinuidades que propician algunos cambios en la posición competitiva. Pueden anular las ventajas que los competidores previamente consolidados y crear el potencial para que las empresas de una nueva nación puedan ocupar sus puestos para conseguir una ventaja competitiva en respuesta a nuevas y diferentes condiciones. Los acontecimientos casuales desempeñan parcialmente su papel al alterar las condiciones en el diamante. Producen impactos asimétricos en diferentes naciones. Las naciones se experimentan en primer lugar o con mayor gravedad el efecto de un acontecimiento causal puede tomar prontas medidas para ocuparse de él. Mientras que los acontecimientos causales pueden proporcionar cambios en la ventaja competitiva en un sector, los atributos nacionales desempeñan un importante papel respecto a qué nación los explota. La nación con el diamante más favorable será la que más probabilidades tendrá de convertir los acontecimientos casuales en ventaja competitiva. Esto

será reflejo de un entorno en línea con las nuevas fuentes de ventaja y de unas empresas que se sienten presionadas para actuar con la mayor agresividad para aprovecharlas.

Gobierno.

Se habla mucho de los Gobiernos en los tratamientos de la competitividad internacional. Muchos lo ven como una vital influencia en la moderna competencia internacional, cuando no la más importantes de ellas.

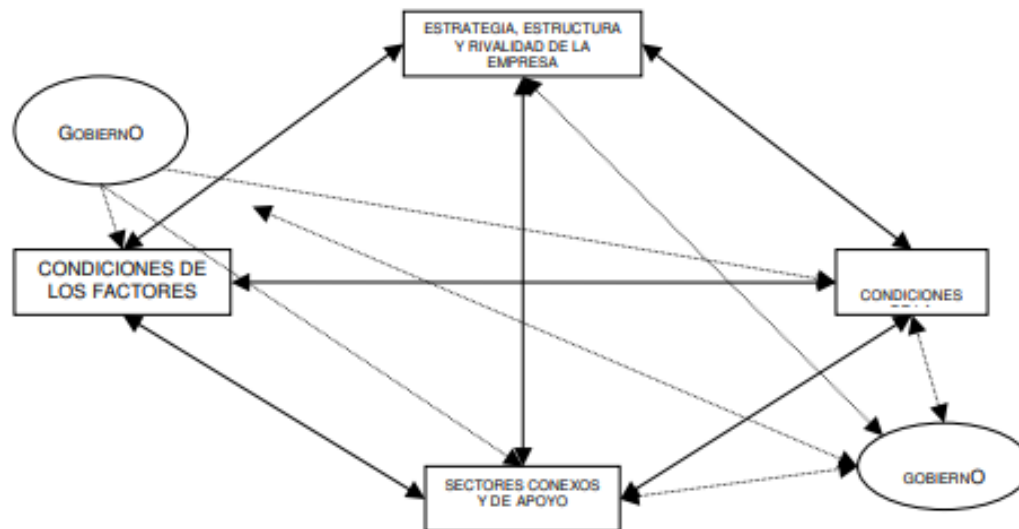
Es tentador hacer del Gobierno el quinto determinante del diamante. Y sin embargo, tal cosa no sería ni correcta, ni la forma más útil de comprender el papel del Gobierno en la competencia internacional. El auténtico papel del Gobierno en la ventaja competitiva nacional es el de influir en los cuatro determinantes.

El gobierno puede influir positiva o negativamente en cada uno de los cuatro determinantes (y verse influidos por ellos). Las condiciones de los factores se ven afectadas por las subvenciones, la política respecto a los mercados de capital, la política educativa y otras intervenciones por el estilo.

Los entes gubernamentales establecen normas o reglamentos locales concernientes al producto que delimitan las necesidades de los compradores o influyen sobre ellas. El Gobierno también suele ser un comprador importante de muchos productos de una nación, entre los que cabe destacar productos para la defensa, equipo de telecomunicaciones, aviones para las líneas aéreas nacionales y mucho más. La forma en que se desempeñe este papel de comprador puede ayudar o perjudicar a la industria de la nación.

El Gobierno puede moldear las circunstancias de los sectores conexos y de apoyo de otra e incontables maneras. La política gubernamental influye también en la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, por medio de mecanismos tales como la regulación de los mercados de capitales, política fiscal y la legislación antitrust. En la gráfica siguiente (Figura 2) se puede ver como el factor influye de forma directa en todos los componentes o determinantes de diamante.

Figura 2 El sistema completo y su relación entre los determinantes o componentes del sistema



Fuente: Michael Porter. *La ventaja Competitiva de las Naciones*.

Es evidente que la influencia del gobierno en los determinantes fundamentales de la ventaja competitiva nacional puede ser positiva o negativa. Los papeles positivo y negativo del Gobierno en el proceso de creación de la ventaja competitiva se resaltan y aclaran al contemplar al Gobierno como elemento que influye en el diamante nacional.

El Gobierno ejerce una importante influencia sobre la ventaja competitiva nacional, aunque su papel es inevitablemente parcial. La política gubernamental fracasará si sigue siendo la única fuente de ventaja competitiva nacional. Las políticas que llegan a tener éxito lo consiguen en aquellos sectores donde están presentes los determinantes fundamentales de la ventaja nacional.

4.3 Cadena de valor

La cadena de valor permite identificar y analizar actividades con una importancia estratégica a la hora de obtener alguna “ventaja competitiva”.

Dependiendo del criterio que utilicemos a la hora de desagregar y analizar dichas actividades, podremos obtener distintos tipos de “cadenas de valor” para una misma empresa. Cada uno de estos tipos, tiene sus ventajas e inconvenientes por lo que dependiendo de la empresa, unos tipos de cadenas serán más adecuados que otros. Se trata de una herramienta de gestión que permite visualizar el desarrollo de las actividades de una empresa. El proceso se inicia con la materia prima y llega hasta la distribución del producto final, estudiando cuáles son las actividades que generan valor. Al añadir valor al producto o servicio inicial ("input"), provoca que la empresa pueda vender el producto o servicio resultante ("output") a un precio superior. Con ella, podemos optimizar todo el proceso productivo, aumentando el margen de la empresa, gracias a la reducción de costes y la eficiencia en la utilización de inputs. Los tipos de cadenas de valor más conocidas son: la ofrecida por la empresa de consultoría estratégica McKinsey y la elaborada por el profesor Porter de la Universidad de Harvard:

Cadena de Valor de Mckinsey

El modelo de McKinsey mezcla las funciones internas de la empresa y la visión global del sector, definiendo el “sistema de negocio”.

Para utilizar esta herramienta debemos clasificar dentro de las siguientes columnas, aquellos factores que definan la ventaja competitiva de la empresa. Aquellas que son necesarias para satisfacer al cliente, las que nos diferencian de la competencia y que más contribuyen a la formación de valor para la empresa.

Finalmente, la empresa determinará qué actividades realizar por sí misma y cuáles deberá externalizar.



Cadena de Valor de Porter

El análisis de la Cadena de Valor de Porter comienza con la identificación de dos fuentes separadas y fundamentales de ventaja competitiva: el liderazgo en costes y en diferenciación.

La ventaja competitiva implica la existencia de una actividad que la empresa realiza de forma exclusiva o más eficiente que la competencia, y que es percibida como importante por los clientes.

Según Porter, el liderazgo en costes bajos o la diferenciación dependen de todas aquellas actividades que desarrolle una empresa y que, separándolas en grupos con una importancia estratégica, ofrecería información para comprender el comportamiento de los costes, así como también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación. Todas las demás tareas deben reducir su coste lo máximo posible, sin perder la calidad intrínseca del producto. Para estas actividades se debería optar por la externalización.

Una cadena de valor genérica está conformada por tres elementos básicos, que son las actividades Primarias o Principales, las actividades de Apoyo o Auxiliares, y el Margen.

Actividades Primarias o Principales

Se trata de aquellas actividades implicadas directamente en la elaboración del producto (diseño, fabricación, venta o entrega al comprador, así como la asistencia posterior a la venta). Son imprescindibles para la transformación de los inputs en outputs. Pueden diferenciarse en sub-actividades, directas, indirectas y de control de calidad.

Las Actividades Primarias o Principales son las siguientes:

- Logística Interna: Comprende las operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones-Producción: Se trata de actividades relacionadas con la transformación de las materias primas en el producto final (fabricación, mantenimiento de equipo, etc).
- Logística Externa: Almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Ventas y Marketing: Actividades encaminadas a proporcionar un medio por el cual los clientes pueden comprar el producto o servicio e inducirlos a hacerlo.
- Servicio Posventa y Mantenimiento: Actividades relacionadas con la prestación de servicios para mantener y realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías, servicios técnicos y soporte de fábrica al producto.

Actividades de apoyo o auxiliares

Las Actividades de Apoyo o Auxiliares son aquellas actividades que dan soporte a las actividades primarias, y también se apoyan entre sí. Su principal objetivo es incrementar la eficiencia de las Actividades Principales y del proceso de creación de valor:

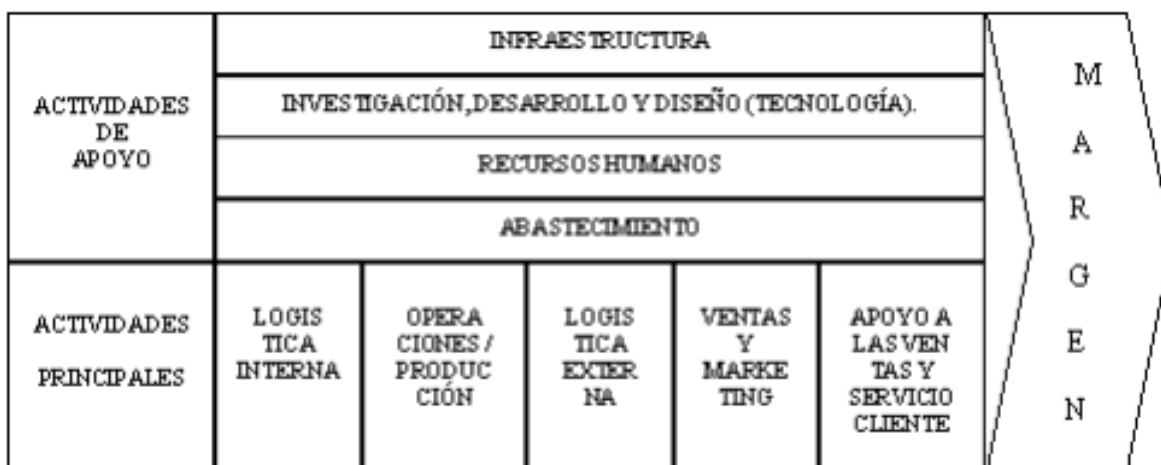
- Infraestructura: operaciones de apoyo a toda la empresa, y no a actividades individuales, como por ejemplo planificación, aspectos legales, contabilidad, finanzas, etc.

- Investigación, Desarrollo y Diseño: Cada actividad generadora de valor representa tecnología, ya sea a través de conocimientos ("know-how"), procedimientos o a través de la tecnología dentro del proceso.
- Recursos Humanos: Son actividades implicadas en la búsqueda, contratación, formación y desarrollo de todo el personal de la empresa.
- Abastecimiento: Se refiere a la función de compra de materias primas utilizadas en la cadena de valor, no a materias primas compradas en sí.

El Margen

Según Michael E. Porter, "El margen es la diferencia entre el valor total y los costes totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor".

Generalmente, la Cadena de Valor de Porter presenta la siguiente forma, donde las actividades principales siguen una secuencia. Es decir, desde que se reciben los "inputs" o materias primas hasta que sufren el proceso de transformación, pasando a ser "outputs" o productos terminados.



En esta cadena de valor se representan los distintos tipos de actividades que, según Porter, configuran el valor. Los dos parámetros clave que se utilizarían para agrupar las actividades que den valor desde un punto de vista estratégico son: que utilicen la misma tecnología; y que los factores que condicionen el coste de la realización de la actividad, sean los mismos.

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de la empresa. Comenzando por cada actividad genérica, se van identificando aquellas actividades individuales que aporten valor. No sólo se deben identificar las actividades clasificándolas en un epígrafe marcado por la cadena de valor, también es necesario tratar de descubrir las interrelaciones entre las distintas actividades, porque ésta puede tener una importancia estratégica. Se puede definir interrelación como la manera en que el desarrollo de una actividad de valor, condiciona el coste o el resultado de otra.

4.4 Prospectiva

La prospectiva aporta teorías, métodos y herramientas útiles para la construcción de un futuro deseado. Supone movilizar capacidades sociales (técnicas, cognitivas, institucionales) para construir visiones compartidas del porvenir, identificar sus determinantes claves, así como los posibles elementos y factores tanto de ruptura como de continuidad. En breve, requiere disponer de las formas de organización y de acción necesarias para su consecución.

En otras palabras, la Prospectiva es una herramienta de observación del entorno a largo plazo que tiene como objetivo la identificación temprana de aquellos aspectos que pueden tener una gran impacto social, tecnológico y económico en el futuro.

La base de la cultura de la Prospectiva está definida por la regla de las 5 Cs de Ben Martin, con la que se resume el efecto vertebrador que un ejercicio de prospectiva tiene sobre los agentes del sistema:

1. Comunicación entre diferentes actores. En condiciones normales esta comunicación muchas veces no se produce, o no con la fluidez deseable.
2. Concentración en el largo plazo, mientras se está atendiendo a las tareas de la prospectiva.
3. Coordinación de acciones y políticas conjuntas.

4. Consenso sobre prioridades y visión compartida del futuro. La obtención de consenso sobre las proyecciones de futuro, no importa que el consenso sea de mínimos, es el objeto de las metodologías empleadas en prospectiva.
5. Compromiso con los resultados obtenidos y los objetivos a alcanzar.

4.5 Benchmarking

Este concepto, como tal, se atribuye a una publicación “Benchmarking: The Search for industry Best Practics which Lead to Superior Performance”, escrita por Robert C. Camp en 1989. En este documento se detalla el resurgimiento de una compañía que atravesó una grave crisis y que gracias a la implantación del benchmarking, llegó ese mismo año a ganar el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige.

En el año 1979, aparece, por primera vez, el término Benchmarking Competitivo, cuando la empresa Xerox comienza a cuestionarse su modelo de gestión, debido a que vendía sus productos y servicios por debajo de sus costos de producción; este acontecimiento marcó la pauta para el desarrollo del Benchmarking. Gracias a que examinaron exhaustivamente la composición de las máquinas de la competencia, encontraron nuevos elementos que abaratarían la fabricación de las máquinas. A partir de ese momento, la compañía Xerox ordenó la implantación del Benchmarking en todas las unidades del negocio (De Cárdenas, 2006).

No existe una definición universal de lo que sería el término Benchmarking. Cada autor crea una definición acorde a sus percepciones, conocimientos e inquietudes, siempre teniendo como referencia la experiencia tenida por la empresa Xerox (De Cárdenas, 2006).

Para estudiar al Benchmarking, podemos dividir su análisis en dos épocas. La primera hace un uso del concepto como una herramienta que mejore la competitividad de la empresa, diferenciándola de imitadores. Se trata de un proceso continuo, el cual compara los objetivos empresariales con las mejores prácticas de las empresas que se consideran excelentes y líderes en su sector. Camp lo define como: “Benchmarking es la búsqueda de las prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente” (Camp, 1993, p.23).

En la segunda época, el Benchmarking nos plantea estudiar el cómo la empresa ha logrado establecerse como líder en el sector. Los autores insisten que el Benchmarking, no se basa fundamentalmente en saber cuáles son las mejores prácticas, sino que mide la capacidad de comprender cómo hacer las cosas de manera más eficiente y eficaz (Camp, 1993).

Para Coldling (2000) el Benchmarking se está convirtiendo en una forma eficaz de transmisión de conocimiento y nuevas ideas a raíz de las vivencias de otras empresas. La autora lo describe como una forma de desarrollar mejores prácticas, de aprender de otras entidades, organizaciones y culturas. El proceso no termina con el aprendizaje organizativo, sino con la creación de un plan de acción que consiga convertir el conocimiento en mejoras para la empresa.

Por tanto, el Benchmarking puede ser considerado como un proceso de evaluación de productos, servicios y procesos entre organizaciones, mediante el cual, una de ellas analiza cómo otra realiza una función específica para igualarla o mejorarla. La aplicación de esta técnica permite a las organizaciones alcanzar mayor calidad en sus productos, servicios y procesos, a partir de la cooperación, colaboración y el intercambio de información. Su objetivo es corregir errores e identificar oportunidades, para aprender a solucionar problemas y tomar decisiones según los patrones de los líderes; por lo tanto, la calidad en el servicio es una de sus aplicaciones (Coldling, 2000).

Esta clase de estudios se realiza en contacto directo con los competidores o no competidores y, al finalizar, se comparten los resultados para que cada organización cree su propio sistema de mejoras (De Cárdenas, 2006).

El Benchmarking nace con la necesidad de definir objetivos que sean razonables y alcanzables, para ello es necesario que se centren en el entorno externo de la empresa, dejando a un lado el entorno interno y las tendencias pasadas de la compañía (Camp, 1993).

El beneficio que podemos obtener del Benchmarking es la ayuda que nos proporciona para poder ampliar las expectativas y la confianza de nuestros clientes. Para poder llegar hasta ese punto, las empresas competitivas deben estar continuamente cambiando y adaptándose al mercado. Por ello es necesario motivar al personal para que confíen en una organización y, por lo, tanto conseguir los nuevos objetivos trazados, (Camp, 1993).

I. Primero, el personal debe identificar una necesidad de cambio.

2. Segundo, deben identificar qué quieren cambiar y el porqué.
3. Tercero, diseñar un plan que les ayude a ejecutar el cambio.

Existen dos tipos de objetivos: el general y el específico (Coldling, 2000):

Los objetivos generales de cualquier proyecto de benchmarking son:

1. Analizar los resultados de otras compañías que han tenido éxito en nuestro sector.
2. Definir cómo poder obtener esos resultados.
3. Hacer una base de datos para establecer objetivos y estrategias, para posteriormente ejecutarlos en la compañía.

Los objetivos específicos, evidentemente, dependen de qué tipo de proyecto se está elaborando y en qué sector. Pero en la mayoría, coinciden con los que a continuación se exponen:

1. Establecer la fase de planificación estratégica.
2. Descubrir cuáles son las mejores prácticas para alcanzar los resultados deseados.
3. Analizar la situación económica y en qué posición en el mercado está nuestra compañía de estudio.
4. Aplicar herramientas novedosas y de última generación del sector en la compañía.
5. Establecer relación con aquellas empresas que deseamos analizar, para facilitar el intercambio de información.

Es importante dejar claro, que no es objetivo de un proyecto usando Benchmarking, la comparación de una compañía con respecto a otras para establecer unas clasificaciones, ya que si lo hacemos así, este procedimiento no nos aportará ningún instrumento de valor, y por otro lado, tampoco el Benchmarking es una herramienta para copiar procesos.

Aspectos del Benchmarking

Benchmarking ha sido presentada como una herramienta para la mejora de las prácticas dentro de los negocios, y así llegar a ser más competitivos dentro de un mercado cada vez más difícil, sin embargo, hay aspectos que es importante revisar. Entre dichos aspectos se tiene a: la calidad, la productividad y el tiempo (Spendolini, 2005).

El Benchmarking abarca los siguientes aspectos, tomados de Spendolini (2005):

- a) **Calidad:** Cuando se decide aplicar una estrategia de calidad, se están involucrando actividades de planificación, organización y análisis que responden a objetivos específicos de aprendizaje, orientados a descubrir, emplear, adaptar nuevas estrategias para las diversas áreas de la organización. Es importante saber la forma en que las otras empresas forman y manejan sus sistemas de calidad, aparte de ser usado desde un punto de vista de calidad conforme a la calidad percibida por los clientes. También se puede hablar de calidad cuando se cuenta con certificaciones, considerando las normas para que se cumplan las especificaciones y estándares de calidad predefinidos. Por último, dentro del aspecto de calidad se puede analizar el desarrollo de la organización, el enfoque, el desarrollo de los recursos humanos, el compromiso, así como el entrenamiento.
- b) **Productividad:** El Benchmarking de productividad es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos que entran a la empresa; la productividad puede ser expresada por el volumen de producción y el consumo de recursos, los cuales pueden significar o pérdidas o ganancias. Ninguna herramienta de calidad y productividad se vale por sí misma para solucionar todo lo que una organización necesita a nivel competitivo, pues ellas conducen al logro de objetivos específicos propios. En cambio, el Benchmarking es una herramienta con un amplio foco, debido a que se aplica desde el conocimiento y la comprensión de las necesidades de los clientes hasta el servicio de post venta.
- c) **Tiempo:** El estudio del tiempo, simboliza la dirección del desarrollo industrial en los años recientes. El tiempo se ha convertido en un factor potenciador de ventas, administración, producción y distribución y, con ello, se ha conseguido una mayor productividad. El

desarrollo de programas enfocados en el tiempo ha logrado recortar los tiempos de entrega y, por este motivo, se consigue una mayor competitividad.

Tipos de Benchmarking

A continuación, se mencionan los tipos de Benchmarking, para lo cual se consultó a Camp 1993, Spendolini 2005 y Boxwell 1994.

a) Benchmarking interno

Este tipo de Benchmarking se produce cuando la compañía busca las mejores prácticas dentro de sus límites. Se comparan parámetros entre distintas ubicaciones de una misma organización. Se trata de aprender de los mejores, de sus buenas prácticas, de aquellos puntos difíciles que pueden ser solventados, y que de hecho, lo son por algunos empleados, al margen de la doctrina oficial de la empresa. En este tipo de Benchmarking se da por hecho que existen diferencias entre los distintos procesos de trabajo de una misma organización como resultado de la geografía, de la historia local, de la organización, de la naturaleza de la administración y la de los distintos empleados. Cuando las compañías identifican sus mejores prácticas comerciales se dan cuenta de los beneficios de esta actividad al poder transferir esta información a otras partes de la organización. Además es muy útil para motivar a los empleados a comunicarse entre sí y estimula la solución conjunta de problemas (Camp, 1993, Spendolini, 2005 y Boxwell, 1994)

b) Benchmarking externo

A su vez este tipo de Benchmarking se divide en tres:

1.- Benchmarking competitivo: Es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras). Posiblemente sea el más complicado, ya que los competidores reservan sus ventajas competitivas para sí mismos. Su objetivo es identificar información específica y compararlos con los de su organización.

2.- Benchmarking genérico. Es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en que industria o mercado se

encuentre. Consiste en la comparación de funciones o procesos afines con independencia del sector al que pertenecen sus empresas (Camp, 1993, Spendolini, 2005 y Boxwell, 1994)

3.- Benchmarking funcional Si se desea superar a la competencia debemos realizar este tipo de benchmarking. El funcional, identifica la práctica más exitosa de otra empresa, sea o no competidora, pero que se considera líder en un área específica de interés. Comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece. Su objetivo es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que posea una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo a benchmarking. Se lleva a cabo entre empresas de un mismo sector, pero que prestan servicios o suministran productos que no son competitivos directamente entre sí. Este tipo de actividad ha demostrado ser productiva, ya que fomenta un interés por la investigación y los datos compartidos (Camp, 1993, Spendolini, 2005 y Boxwell, 1994)

Ahora bien, para Antún y Ojeda (2003) las empresas en el siglo XXI deben:

- Controlar todas las condiciones necesarias para realmente ofrecer y mantener la calidad de servicio esperada por los clientes.
- Reorganizar sus procesos y rediseñar estrategias competitivas globales para responder a las demandas de la competencia internacional
- Formar redes estratégicas de recursos para adquirir conocimientos, materiales y servicios con la velocidad y la flexibilidad necesarias para responder a las oportunidades del mercado.
- Identificar los más altos estándares de excelencia para productos, servicios o procesos, y realizar las mejoras necesarias en procesos propios para alcanzar los estándares, comúnmente llamados “mejores prácticas”. Entonces estos autores Antún y Ojeda (2004) mencionan que las mejores prácticas reflejan el conocimiento de cómo un trabajo específico puede ser realizado de manera superior; raramente suceden por casualidad o accidente; son conducidas por la calidad y representan una conducta aprendida, por lo que su contenido y características pueden ser medidos y transferidos. Las mejores prácticas pueden ser identificadas, medidas y emuladas. Las firmas pueden estudiar las prácticas de otros, dentro y fuera de su industria, y adoptar elementos relevantes en su propio ambiente de trabajo.

Proceso del Benchmarking

Existen diversos modelos de benchmarking. El modelo de Robert Camp es uno de los principales y más utilizados. Camp creó un instrumento de aprendizaje que ayuda a las compañías a detectar que aspectos de la empresa se debe profundizar y nos proporciona una ayuda de cómo hacerlo, con el fin de realizar un adecuado proceso de benchmarking.

El proceso diseñado por Camp (1993) está compuesto de cuatro fases: planificación, análisis, integración y acción.

a) Fase de planificación

El principal objetivo de esta fase es definir qué es lo que queremos investigar en nuestra compañía. Debe ser un objetivo que sea viable y factible, ya que si ampliamos el ámbito de estudio, el margen de error puede ser alto, es por ello que se recomienda centrarse en un área específica.

El primer paso es tener claro qué proceso de producción o servicio va a someterse al estudio del benchmarking. Mediante un proceso crítico se encontrarían aquellas áreas que necesitan una mejora. En el proceso se identificaría a aquellos factores que forman parte de actividades de la empresa, haciendo una base de datos donde se especifiquen la cantidad de recursos empleados, sus resultados, las discrepancias que puedan tener los clientes con el/los producto(s), así como la comparación entre los resultados internos con los del sector.

El segundo paso consiste en identificar aquellas compañías que puedan ser referentes de estudio. En este punto también es muy importante establecer qué tipo de benchmarking se va aplicar: interno, competitivo, funcional o genérico. Esto definirá a qué tipo de empresas se estudiará. Para ello se debe tener en cuenta que el competidor potencial cumpla una serie de requisitos:

- Contener información útil para nosotros.
- Que sea una información que esté al alcance de nuestras manos.
- Que el modo de obtener esa información sea aceptable.
- Que la compañía tenga una estructura organizativa similar a la nuestra.

Y el tercer y último paso de esta fase, es determinar cómo se recopilarán los datos. Este paso se debe de realizar antes de establecer contacto con el competidor potencial. Existen cuatro formas de adquirir la información requerida:

- Información interna. Hacer un estudio del producto de la competencia y de las fuentes de la compañía.
- Información que es de dominio público. Esta la podemos encontrar en las bases de datos de las asociaciones profesionales y mercantiles del sector.
- Investigaciones propias. Se hace por medio de un cuestionario por vía teléfono, correo o directamente al socio. El cuestionario debe ser sencillo, máximo diez preguntas, y en ellas se trataran todos los aspectos más relevantes para conocer mejor a nuestra competencia socio y así mejorar procedimientos.
- Otro método, y si la empresa motivo de estudio lo permite, es la visita directa de las instalaciones y hacer reuniones de trabajo. Para que este método sea más efectivo se realiza una guía donde se establezcan los contactos necesarios, realizar un itinerario de visita y planificar jornadas de intercambio de información.

b) *Fase de análisis*

Principalmente, esta fase consistirá en comprender como podemos adaptar a nuestra organización aquellas prácticas que nos permitan mejorar.

El primer paso es determinar la brecha de desempeño actual. Consiste en identificar que prácticas realiza la competencia y que puedan beneficiar a nuestra compañía. Los resultados pueden determinar que tenemos una brecha negativa, positiva o con operaciones en paridad; la primera de ella significa que las prácticas de nuestra competencia son mejores que las nuestras, ahora bien si encontramos que nuestras procedimientos son mejores, entonces debemos realizar un estudio más amplio e interno, y la tercera supone que nuestra competencia y nuestra empresa tenemos procedimientos muy similares, las diferencias no son significativas.

El segundo paso es idear los niveles de desempeño futuros. Se puede hacer uso de una gráfica y en ella se reflejara la diferencia entre el desempeño futuro esperado con lo mejor de la industria. Esta gráfica está compuesta por tres elementos esenciales:

- Productividad histórica. Es una línea ascendente desde el momento pasado seleccionado hasta el momento actual de la medición de la brecha.
- Brecha de benchmarking. Se fundamenta en el efecto sumario de la diferencia entre el ejercicio actual y de la industria. Se representa como una línea vertical al momento del estudio
- Productividad futura. Es una línea inclinada que sigue la medición de la brecha. Representa la productividad que se espera tener en un futuro.

c) *Fase de integración*

Es el proceso en el que se fijan los objetivos a raíz de los hallazgos. Es importante que una vez formalizados y estructurados por los componentes del equipo de benchmarking, se realice un informe donde se ponga en conocimiento a nuestra competencia de las decisiones que se han llegado. Es importante establecer una estrategia de comunicación donde prevalezca la iniciativa de cambio con las mejores prácticas seleccionadas y explicar al socio en qué forma se llegarán a llegar a ella.

El principal objetivo es transformar dichas prácticas en principios de operación que cambien los métodos y acciones que ocasionen un cierre de la brecha que existe en las dos compañías.

d) *Fase de acción*

Lo ideal sería que el benchmarking se convirtiese en un instrumento de planificación y el cual no se eliminará sus resultados, sino que fuera un continuo estudio. En esta fase el principal objetivo es transformar esos principios operacionales en acciones.

Primero, se desarrollarían los planes de acciones. Consistirá en la elaboración de un plan de acción donde se especifiquen en qué modo o cómo se va a trascender los hechos.

El segundo paso consiste en llevar a cabo las acciones y supervisar el progreso. Para ello es necesario tener unas pautas de realización del trabajo y un supervisor que asegure que esas acciones están teniendo buenos resultados. Por ello es muy importante tener una continuidad en el proceso de investigación interno, para poder localizar posibles cambios que originen un retroceso en la producción, y así poder repetir los diez pasos del benchmarking para llegar a un objetivo que sea la mejor práctica.

Estas fases llegarán a su madurez cuando en todos los procesos del negocio se encuentre las mejores prácticas, asegurando así un liderazgo en el sector.

Ventajas y críticas del Benchmarking

(Camp, 1993, Spendolini, 2005, Boxwell, 1994 y Coldling 2000) mencionan que como toda herramienta, recurso o metodología, tienen sus pros y sus contras, hay quienes defienden al Benchmarking, también encontramos personas que le encuentran fallas. Definitivamente es un proceso que permite mejorar una actividad dentro de una empresa y organización, por lo tanto hay que tener presente todos sus beneficios, a continuación se mencionan algunos:

- Es una excelente herramienta de mejora continua, ya que permite conocer información importante para la organización. Exige el estudio continuo de los propios procesos de trabajo y el de otras empresas detectando continuamente oportunidades de mejora.
- Es útil para hacer pronósticos del comportamiento del mercado, al estudiar los efectos de estrategias similares puestas en práctica por otras organizaciones, permitiendo en un corto plazo de tiempo establecer objetivos alcanzables y concretos.
- Se promueve el trabajo en equipo, lo que hace más llevadera la implantación de 37 nuevas ideas para mejorar el rendimiento del equipo de trabajo.
- Permite conocer con suficiente anterioridad nuevas tendencias y direcciones estratégicas en función de estas y gestionar adecuadamente el cambio.
- Permite a las empresas invertir en un proceso de aprendizaje y aplicar lo que aprendieron directamente a los problemas de su negocio.
- Es una buena herramienta para reunir información necesaria sobre el desempeño para cambiar los procesos vitales de la organización.
- Permite conocer la posición relativa frente a empresas del mismo sector, evitando estancamiento y ofreciendo distintas alternativas de solución.

Dentro de las críticas que recibe el Benchmarking encontramos las siguientes:

- Es un proceso complejo que se necesita de mucho compromiso para tener éxito.
- No es un proceso que deba elegirse cuando se investigan cuestiones rutinarias, de baja o mediana importancia, debe reservarse a cuestiones de importancia vital.
- El miedo de las organizaciones a adoptar políticas de las cuales no tienen mayor conocimiento debido a que son originadas en otros lugares y de las cuales no se tiene certeza alguna.
- El sentido de competitividad evita el flujo de libre información que el método requiere para el mismo.
- Puede conducir a copiar estrategias y mal aplicarlas en la empresa.
- Requiere de capacitación especializada para el personal que lo vaya aplicar.
- A la competencia suele no gustarle que la estudien o analicen.

Unidad V

Métodos para elección y evaluación de estrategias

5.1 Planeación por escenarios

Los estudios relacionados con la visualización del futuro de algo (personas, sociedades, empresas, regiones, naciones) están encaminados a explorar eventos posibles, probables y/o preferibles. Los escenarios hacen parte de los variados métodos disponibles que existen para prever el futuro basado en una lógica racional.

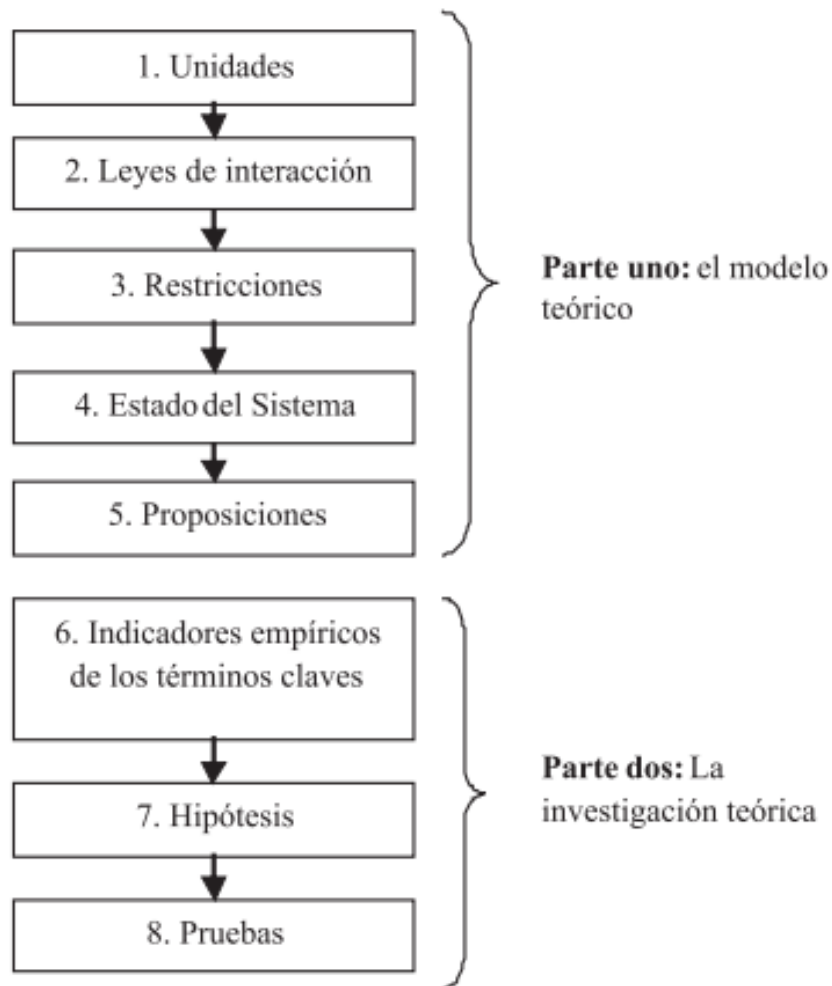
La planeación por escenarios (o análisis de escenarios) tiene su origen en la concepción militar en la segunda guerra mundial en los años 40, pero se consolida como un modelo de planeación organizacional en 1950, introducido por Herman Kahn quien trabajaba para el Departamento de Defensa de los Estados Unidos. En 1961, Kahn funda el Hudson Institute con el propósito de enseñar acerca del futuro de una manera no convencional bajo su propio esquema de pensamiento y en 1967, en compañía de Anthony Wiener, publica “The year 2000” , libro donde establece una serie de escenarios mundiales para un periodo de proyección de 33 años.

Los modelos actuales se basan en gran medida en los aportes ofrecidos en el campo de la teorización por Dubin, Lynham y Van de Ven (ver tabla 1), siendo el de mayor influencia el método propuesto por Dubin definiendo una secuencia de ocho pasos que parte de la identificación de la unidad de estudio hasta la construcción de las hipótesis y pruebas de las mismas.

Método	Autores	Año
Método para el desarrollo teórico en ocho pasos	Robert Dubin [17]	1969
Método General	Susan A . Lynham [18]	2002
Modelo de diamante	Andrew Van de Ven [19]	2003

Fuente: Bubin (1969), Lynham (2002) y Van de Ven (2003).

En la figura 1 se puede observar el método de ocho pasos de Dubin. Pierre Wack plantea que a pesar de los avances, la planeación por escenarios es una disciplina que apenas se ha desarrollado, al no existir una interface real entre el escenario y el proceso para la toma de decisiones.



Fuente: Traducción al español realizada por los autores basado en el esquema presentado por Chermak (2005) sobre el método de Dubin.

- **Los escenarios y la planeación por escenarios**

La palabra escenario ha generado mucha confusión en el tiempo resultando en diferentes significados o conceptos, pero siempre con un mismo trasfondo de pensar en el futuro. En general, las palabras que se atañen a la definición de escenario son planeación, imaginación, proyección, análisis y conocimiento.

La primera definición encontrada realizada por Kahn considera a los escenarios, como secuencias hipotéticas de eventos contruidos con el propósito de centrar la atención en los procesos causales y la toma de decisiones.

Una definición simplificada considera al escenario como la descripción de un futuro potencial o posible, incluyendo el detalle de cómo llegar a ella, que explora el efecto conjunto de varios eventos.

Por otro lado, la planeación por escenarios se considera como parte de la planeación estratégica, relacionada con las herramientas y tecnologías para manejar la incertidumbre sobre el futuro. Los escenarios por si solos no son una estrategia. Una apreciación ampliada sobre la planeación por escenarios la proporcionan Garry D. Peterson, Graeme S. Cumming y Stephen R. Carpenter interpretándola en usar los escenarios contrastantes para explorar la incertidumbre que rodea las consecuencias futuras de una decisión. Capturar varias imágenes del futuro que en conjunto muestren las condiciones de incertidumbre que enfrentará una organización, es uno de los aspectos importantes que buscan los desarrolladores de escenarios. Los escenarios son una herramienta importante para los estudios sobre el futuro.

- **Metodologías aceptadas para la construcción de escenarios**

Desde sus inicios, para la planeación por escenarios se han desarrollado diversas metodologías catalogadas en tres grandes escuelas: la lógica e intuitiva, la prospectiva y de tendencia probabilística.

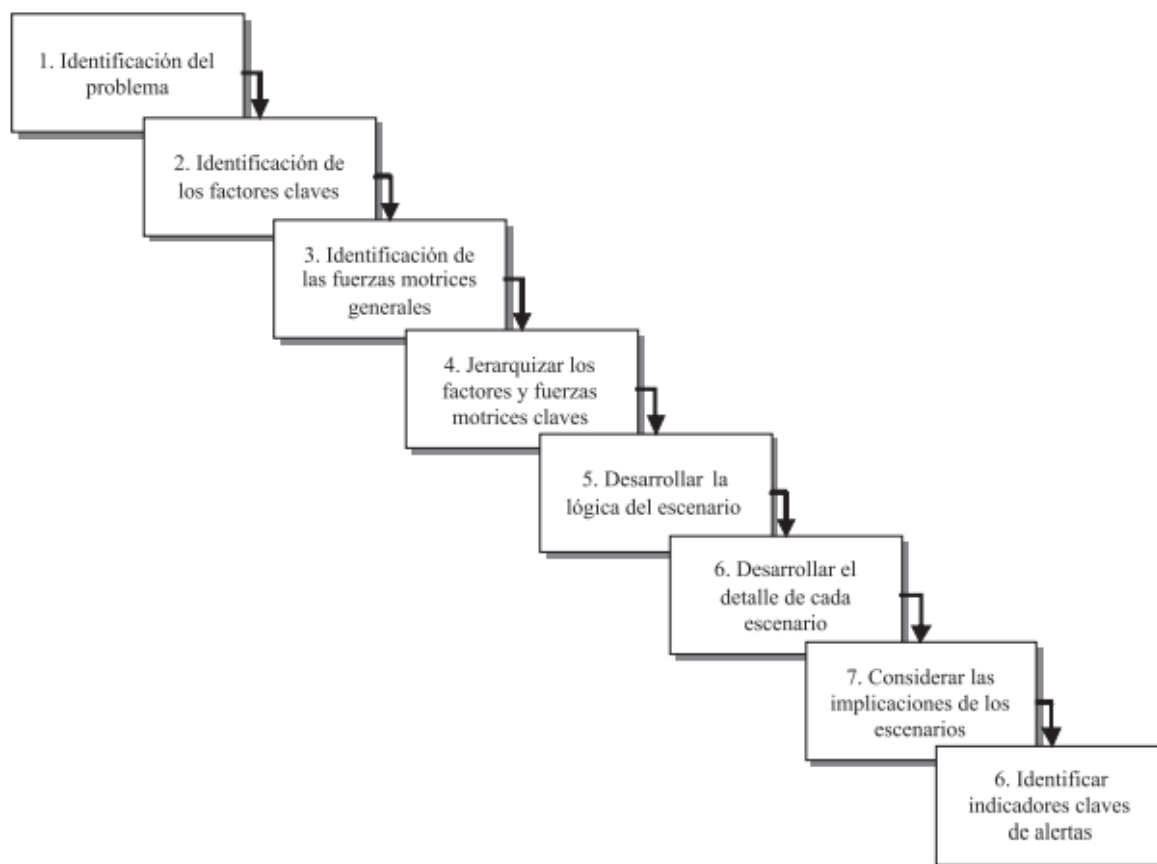
La primera de ellas propuesta por Herman Kahn en 1967 se caracterizaba por ser un esquema totalmente cualitativo basado más en la intuición y juicios de valor, que en un soporte científico.

La primera aproximación en el empleo de métodos cuantitativos está a cargo de Amara y Lipinski, con la introducción de algoritmos estructurales y modelos matemáticos para la definición y evaluación de cada escenario. El primero en elaborar una metodología procedimental basada en una serie de

pasos bien estructurados fue Peter Wack, donde admite métodos cualitativos - basado en la concepción de Kahn - y de tipo cuantitativos.

Las metodologías para la planeación por escenarios fueron evolucionando, integrando la toma de decisiones y estrategias para aprovechar mejor los escenarios creados. Dentro la variedad de modelos se resalta el propuesto por Peter Schwartz, del cual dependerán otros modelos posteriores, quien define una metodología robusta de ocho pasos, como se puede observar en la figura 3.

Figura 3. Modelo de ocho pasos propuesto por Peter Schwartz.
Figure 3. Eight-step model proposed by Peter Schwartz



Fuente: Dennis List (2007). Traducción al español realizada por los autores

Las características de su metodología se resumen en:

- Definir una pregunta común
- Reflejar en sesgos individuales y supuestos
- Participar en una investigación amplia y creativa
- Pensar críticamente acerca de los factores importantes
- Analizar las implicaciones de las decisiones en futuros múltiples
- Desarrollar un análisis compartido y un plan de acción sobre los futuros posibles.

En 1992, la escuela prospectiva representada por Michael Godet, propone que los escenarios pueden servir no solo para predecir un futuro, sino como orientación para construir un futuro idealizado, integrándola como herramienta en los estudios prospectivos estratégicos. Kees Van Der Heijden populariza en 1996, su propia metodología estructurada y postula 5 criterios en el desarrollo de escenarios:

- Al menos dos escenarios son requeridos para reflejar la incertidumbre
- Cada escenario deber ser plausible (posible)
- Los escenarios deben ser internamente consistentes
- Los escenarios deben ser relevantes a la preocupación del cliente
- Los escenarios deben producir una nueva y original perspectiva al problema del cliente.

5.2 Pronósticos, segmentación de mercados, análisis del consumidor y proveedores

5.2.1 Pronósticos

Pronosticar es realizar un enunciado sobre el valor futuro de una variable de interés, fundamentado ya sea por el análisis de datos históricos disponibles, por el juicio de expertos en el tema o por una combinación de ambas cosas.

Tener indicios de lo que va a pasar en el futuro apoya en el proceso de toma de decisiones al reducir la incertidumbre, sin embargo el pronóstico sólo será útil si la reducción de incertidumbre conduce a una decisión cuyo beneficio es mayor que los costos de realizar el pronóstico.

Inherentemente al realizar un pronóstico, está presente el tiempo, la incertidumbre y la confianza en los datos históricos. En ocasiones no se contará con datos históricos y se deberá confiar en el juicio de expertos para realizar pronósticos de escenarios futuros, teniendo cuidado en controlar el sesgo que pudiera estar presente por el optimismo o inclinación de la persona. Sin embargo, cuando se cuente con datos históricos, es preferible utilizar métodos cuantitativos para generar pronósticos objetivos, sin pasar por alto el juicio de expertos, sobre todo cuando se tienen pocos datos o el pasado no es un buen predictor del futuro

a) Aplicación de los pronósticos en la planeación

Las empresas, en su planeación, utilizan los pronósticos como premisas para definir sus metas, de tal forma que éstas sean reales o bien, en caso de que sean retadoras, se definan oportunamente estrategias para alcanzarlas.

No hay que confundir meta y pronóstico como comúnmente se hace, un pronóstico es lo que se espera observar de una variable de acuerdo a las estrategias realizadas históricamente por la empresa, y una meta es lo que se desea alcanzar de acuerdo a los objetivos definidos en la planeación. Si una empresa reporta un pronóstico de crecimiento de ventas de un 2%, y en su planeación establece una meta de crecimiento de un 6%, entonces es un hecho que tendrá que modificar su estrategia para alcanzarla, si no lo hace, y continua con su estrategia actual, lo más probable es que obtenga un crecimiento del 2%.

Además de utilizarse como base para definir metas, los pronósticos se utilizan en la planeación para que los agentes económicos puedan tomar decisiones que repercutan en ahorro de recursos o bien en beneficios.

El horizonte de tiempo en la planeación también es importante, por tal motivo hay pronósticos de corto, mediano y largo plazo

- Corto plazo (máximo 3 meses): son más precisos que los de mediano y largo plazo, se utilizan en las empresas para tomar decisiones en el área de producción como compras, mano de obra y niveles de producción.
- Mediano plazo (de 3 meses a 3 años): se utilizan en la planeación para elaborar presupuestos estimando las ventas y los flujos de efectivo.
- Largo plazo (más de 3 años): se utilizan para predecir las ventas de nuevos productos, las ganancias de la introducción de nuevas tecnologías, o bien los beneficios de la expansión a nuevos mercados.

b) Métodos de pronósticos cualitativos

Los métodos de pronósticos cualitativos se utilizan cuando no se cuenta con datos históricos a la mano y para realizar generalmente pronósticos de largo plazo. Estos métodos parten de las opiniones de expertos y los más recurrentes son:

- **Pronóstico Visionario**

Todas las personas pueden realizar este tipo de pronóstico, sean expertas o no en el tema de interés; parte de la información que se tiene a la mano o de la experiencia, y con ello se realiza una conjetura de lo que va a suceder en el futuro, por ejemplo, cualquier persona podría dar un pronóstico de la temperatura que habrá en la ciudad de residencia al día siguiente, pero sería más difícil si a una persona cualquiera se le pidiera dar un pronóstico sobre el precio futuro de la acción de una compañía, la base de este método es la experiencia y el prestigio del experto a quien se le pide el pronóstico.

- **Analogía histórica**

Es posible aprovechar la experiencia que se tiene en un mercado para incursionar en uno nuevo, por ejemplo, si una empresa introdujo en una ciudad una marca de panecillos de fresa y quiere lanzarlos a un nuevo público con características similares, es posible realizar una analogía con la historia que se tiene del primer mercado, para predecir las ventas en el nuevo.

- **Consenso de un panel**

Este método aprovecha la experiencia e información de un grupo de expertos para realizar pronósticos; para aplicarlo basta con seleccionar y juntar a un grupo de expertos para analizar la situación y en consenso llegar a un acuerdo sobre los valores futuros de las variables a predecir. La ventaja es que se aprovechan los diferentes puntos de vista de los expertos a través de la dinámica de grupo para llegar a pronósticos más certeros, la desventaja es que si un experto con más experiencia o prestigio impone su punto de vista de acuerdo a sus propios intereses, puede sesgar la opinión de los demás.

- **Método Delphi**

Es una alternativa al método de consenso de un panel, se busca a un grupo de expertos para realizar pronósticos de forma anónima (no debe de existir contacto entre los participantes) en una serie de etapas iterativas. El objetivo de las etapas es retroalimentar a los expertos para disminuir la variabilidad en los pronósticos y llegar a un consenso.

En la primera etapa, el moderador recibe los pronósticos de parte de los expertos junto con los argumentos que los respaldan. El moderador los procesa estadísticamente calculando el primer cuartil, la mediana y el tercer cuartil, información que comparte a los expertos. Con esta información, en una segunda etapa, los expertos hacen una valoración de sus pronósticos y los vuelven a enviar al moderador para su análisis estadístico, el cual servirá como base para iniciar una tercera etapa. Las etapas siguientes son similares, esta iteración controlada y retroalimentada estadísticamente, busca reducir la variabilidad en los pronósticos para llegar a un consenso.

Una de las desventajas de este método es que es posible que no se llegue a un consenso, en caso de que sea así se pueden tener tres tipos de escenarios



Figura 1.4 Escenarios posibles en el método Delphi.

c) Métodos de pronósticos cualitativos

Cuando se tienen datos históricos, los métodos de pronósticos más frecuentemente utilizados son los cuantitativos. Entre ellos se encuentran los métodos univariados y los multivariados. Los métodos univariados asumen que la variable bajo estudio depende de sus niveles pasados; en cambio, los métodos multivariados asumen que es posible determinar el comportamiento de la variable bajo estudio a partir de los niveles de otras variables bajo control.

Dentro de los métodos univariados que se estudiarán en este libro se encuentran los métodos de suavización y de descomposición utilizados para realizar pronósticos de corto y mediano plazo; y dentro de los métodos multivariados se encuentran los de regresión lineal simple y múltiple, empleados para realizar pronósticos de corto, mediano y largo plazo.

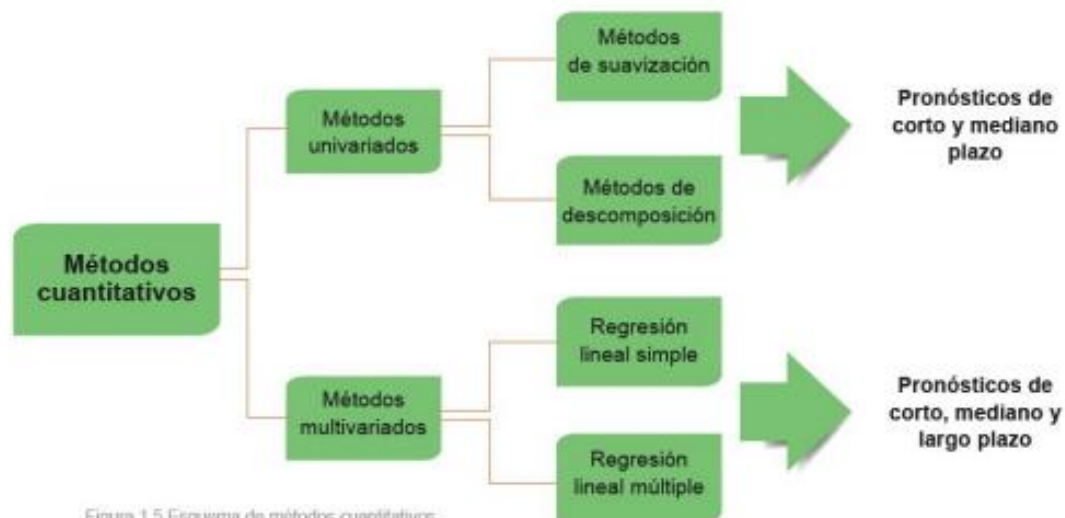


Figura 1.5 Esquema de métodos cuantitativos

5.2.2 Segmentación de mercados

Se entiende por Segmentación del Mercado la división del mismo en grupos de comportamiento más o menos homogéneo, atendiendo siempre, como es lógico, a su conducta compradora.

Sabemos ya que el comportamiento individual de los seres humanos es difícilmente predecible; no lo es tanto su comportamiento grupal. La división de los Clientes en grupos de comportamiento homogéneo, o, lo que es lo mismo, la segmentación del Mercado, constituye una técnica de investigación comercial que deriva de la aplicación de las técnicas estadísticas al Marketing.

La segmentación del Mercado nace de la necesidad de dividir la población total, siempre heterogénea, en un cierto número de grupos homogéneos (según los diferentes tipos del comportamiento de sus miembros), con la condición de que dichos grupos puedan ser descritos por un reducido número de criterios o factores, que nos permiten llegar a obtener un nivel aceptable de explicación de este comportamiento.

En concreto, la Segmentación del Mercado responde a la necesidad de conocer en profundidad y con precisión el perfil de determinados tipos de individuos (ya sean compradores actuales o futuros, consumidores o usuarios actuales o futuros, o individuos con ciertos hábitos, preferencias, deseos,

etc.), con objeto de planificar las acciones de Marketing de un producto o servicio, durante un período de tiempo predeterminado.

Conocida la insuficiencia de los análisis estadísticos cuantitativos tradicionales del Mercado, se desarrollaron ciertas técnicas que permiten dividir la población-objetivo e identificar los grupos concretos de individuos que, en función de sus características socio-demográficas y en función de su comportamiento frente a un estímulo determinado, se demuestre que poseen una alta discriminación con respecto a los demás tipos de individuos. Se establece como condición importante, a efectos operativos, que dichos grupos homogéneos de individuos puedan ser descritos de forma simple por un pequeño número de criterios, a determinar previamente en cada caso.

Se han dado múltiples definiciones del concepto Segmentación del Mercado, con las naturales diferencias entre ellas; pero todas, eso sí, están concebidas y guiadas por objetivos comunes. En este sentido, la Segmentación no se contenta con dividir poblaciones o datos en clases o en grupos, sino que busca construir también Modelos explicativos de los comportamientos de los individuos analizados. Modelos que deben dar cuenta de las diferencias observadas y que tienen que integrarse en el marco de un sistema conceptual coherente; es decir, que sea explotable tan directamente como sea posible en función de los Planes estratégicos y tácticos de la Función de Marketing.

Significa, pues, subdividir la población en grupos homogéneos de Clientes, tanto desde el punto de vista de sus características aparentes como desde el punto de vista de sus mentalidades, sus comportamientos y sus conductas en términos de compra o de consumo

La Segmentación no se limita exclusivamente a ser una técnica estadística, sino que es una de las claves de los aspectos estratégicos del Marketing. Es una verdadera alternativa de la actuación diferenciadora de las empresas, frente a la alternativa de actuación uniforme en todo el Mercado.

La filosofía de la Segmentación se apoya en 3 etapas fundamentales:

- I. En primer lugar, se deben constituir grupos cuyo comportamiento sea homogéneo en sí mismo, pero que pueda ser diferenciado claramente del comportamiento de otros grupos distintos y heterogéneos entre sí.

2. En segundo lugar, hay que explicar de manera convincente el comportamiento de los miembros de dichos grupos, con la ayuda de determinados factores ó variables explicativas que deberán ser suficientes (para poder asegurar la eficacia de la segmentación a efectos prácticos), pero reducidos en número (para poder asegurar la operatividad práctica del sistema en el momento de su aplicación). Las condiciones que deben cumplir estas variables explicativas son:
 - Validez: que sirvan para indicar las cualidades deseadas de los individuos de la población, a efectos de su clasificación en uno u otro segmento.
 - Seguridad: que sean fidedignas; o, lo que es lo mismo, consistentes a través del tiempo y del espacio.
 - Utilidad: que estén específicamente disponibles para la realidad operativa del día a día.
 - Capacidad: para facilitar la agrupación de aquellos individuos que tengan puntuaciones similares en las características a medir.
 - Capacidad: para producir segmentos relativamente aislados unos de otros al final del proceso.

3. Finalmente, hay que constituir segmentos de población que deben caracterizarse por la utilización de criterios maleables (utilizables en la práctica), y aplicables a las acciones de Marketing correspondientes.

Como vemos, la Segmentación es una técnica particularmente eficaz para el análisis de las características de una población de individuos o de objetos, cuyos ámbitos de aplicación son hoy muy numerosos: desde el análisis de cualquiera de las variables del Mix de Marketing al control industrial, pasando por los estudios psicotécnicos y sociales, hay múltiples aplicaciones que pueden ser puestas en marcha con excelentes resultados y garantías de fiabilidad.

Del Marketing de Masas de hace unos años, se ha pasado ahora al Micromarketing, al Marketing Individual, al Marketing de Relaciones que nos permitirá satisfacer de manera más personalizada las necesidades siempre cambiantes de nuestros Clientes. El llamado Marketing Relacional (Customer Relations Management /CMR) que nos permite aplicar técnicas y herramientas para conseguir la fidelidad permanente de los Clientes es una buena prueba de ello.

¿Cuáles son los criterios más frecuentes a la hora de realizar una correcta Segmentación?

- a) Los Demográficos: edad, sexo, raza, estado civil, peso, estatura, etc.
- b) Los Geográficos: lugares de residencia, ocio y diversión, trabajo, segunda vivienda, etc.
- c) Los Sociológicos: clase social, nivel de renta, profesión, nivel cultural y educativo, creencias y religión, composición de la familia, etc.
- d) Los Psicológicos o Psicométricos: personalidad, carácter, tipos de comportamiento, estilos de vida, etc.
- e) Otras Segmentaciones: posesión de bienes, conducta de pago, etc. Obviamente, todas estas actividades están estrictamente reglamentadas en legislaciones y normativas específicas que tratan de salvaguardar en todo momento los derechos de los ciudadanos.

Es posible, pues, combinar diversos elementos para obtener aproximaciones cada vez más cercanas a lo individual, pero hay que tener en cuenta que ello comporta siempre también mayores inconvenientes operativos.

Para realizar correctamente la Segmentación, el Marketing se apoya en una serie de Criterios o Factores que actúan como Variables, como indicadores explicativos de los comportamientos. En una primera fase se determinan los criterios-clave y se realizan ya los mejores agrupamientos potenciales; en fases sucesivas se comparan entre sí los segmentos seleccionados, los conjuntos, los grupos, y se eligen de entre ellos los que se consideren más idóneos. También mayores inconvenientes operativos.

5.2.3 Análisis del consumidor

Las decisiones de compra de los consumidores, utilizadores o usuarios están siempre influenciadas por una serie de elementos que se denominan Factores de Influencia. ¿Cuáles son estos Factores?:

- El Entorno de cada individuo, del que ya hemos mencionado algunas características. Hay que resaltar aquí la especial relevancia del factor Familia

. • El Ambiente Socio-cultural. Es decir, los valores, las creencias, las actitudes, etc. de los Grupos de Referencia. Es de mencionar aquí la influencia de los llamados Líderes de Opinión.

• Las Características de Uso y Utilización de los productos: su presentación, su ergonomía, su comodidad, etc.

• Las Acciones de Marketing de las empresas

Comprar o dejar de hacerlo es una conducta que responde siempre a unos determinados Mecanismos. Estos mecanismos no son idénticos para todas las personas, para todos los lugares, para todos los tiempos ni para todas las situaciones posibles. Los hay que desbloquean las barreras existentes y nos empujan a la compra, y también los hay que desactivan nuestros deseos compradores e impiden el hecho mismo de la compraventa.

A) Las necesidades de los mercados

Si mover la voluntad propia tiene ya cumplidas complicaciones, mover voluntades ajenas (como lo son las de nuestros clientes) supone siempre la máxima dificultad. Y todas las voluntades se mueven intentando dar solución a una serie de Necesidades ampliamente identificadas. Así lo indicó Adam Maslow en su famosa Pirámide Motivacional en cuya base él situó las necesidades más primarias de los seres humanos: vivir en un sitio, alimentarse y vestirse, a las que llamó Necesidades Básicas.

En definitiva, vamos pasando a lo largo de la vida por diferentes etapas hasta llegar a la cúspide (teniendo en cuenta que no es posible acortar el camino más que de etapa en etapa; no hay ascensores, ni rápidos ni automáticos), que es hacia donde la mayoría de las personas nos dirigimos en busca de la felicidad: esa felicidad que Maslow denominó con el pomposo nombre de Autorrealización.

Los otros tres estadios de la Pirámide están ocupados, de abajo arriba, respectivamente, por: la búsqueda de soluciones a las necesidades de Seguridad; por las necesidades de Pertenencia a grupos y comunidades, dada nuestra especial naturaleza gregaria; y por la del Estatus o la Categoría (por la necesidad de encontrar el Éxito, en suma), entendiendo estos apartados, claro, desde un punto de vista puramente subjetivo.

Los dos tramos cercanos a la base de la Pirámide de Maslow se corresponden con las Necesidades de tipo Material; los tres superiores con las de tipo Psicológico.

Tener sed y beber agua del grifo es la expresión más clara de la satisfacción de una necesidad de tipo físico o material. Beberse a medias y sin muchas ganas una Coca-Cola por el mero hecho de que hay que tomar algo, en una reunión o en un evento social, se corresponde del todo con la solución a una necesidad (y no por ser menos “necesaria” es menor su entidad como necesidad que el sujeto espera también que sea satisfecha...) de tipo social o inmaterial, que se compagina perfectamente con el Posicionamiento propio de esa marca y con uno de sus más conocidos eslóganes: “La Chispa de la Vida”.

Entendemos entonces por Necesidades a satisfacer el conjunto de Resortes que, en uno u otro sentido, mueven la voluntad de los consumidores

Estos resortes son de varios tipos:

- Necesidades de tipo Físico. Aquellas necesidades relacionadas con los aspectos materiales de la vida.
- Deseos. Necesidades de tipo psicológico que, sin embargo, actúan como un potente motor de la voluntad compradora.
- Creencias. Aquello que es creído por los consumidores y que condiciona, a favor o en contra, la acción compradora de los individuos que integran los Mercados. Estas creencias pueden ser de varios tipos (las creencias religiosas son unas de ellas) y también actúan como impulsoras o como bloqueantes de la voluntad de los clientes potenciales.
- Sentimientos. El amor, el odio, el miedo, son elementos que sensibilizan mucho la voluntad de los compradores.
- Objetivos. De los particulares o de las empresas, y tanto de tipo vital, como social, como profesional, y otros.

PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES (A. MASLOW)



B) Los motivos de compra

En lo referente a los Motivos por los que compramos o dejamos de comprar, hay también tres grandes grupos de Resortes que mueven (motor, motriz, motivación, etc. son palabras con una misma raíz, derivadas de la palabra latina motivare, que significa, lo que mueve la voluntad propia o ajena hacia un objetivo) o bloquean nuestra voluntad compradora:

- I. Hay un grupo de resortes que nos impide comprar cuando en realidad teníamos un cierto interés en hacerlo. Tengo interés en comprar, pero, al final, no compro.

Están en este grupo:

- El Deseo Latente: el consumidor no es consciente de la relación Producto-Beneficio.
- El Deseo Pasivo: el consumidor desea el Producto, pero no de forma suficiente para comprarlo.
- El Motivo Excluyente: son resortes que descartan la compra.

2. Hay otro grupo de resortes que nos anima a comprar cuando en realidad no teníamos mucho interés en hacerlo: “No teníamos mucha intención de comprar, pero terminamos comprando”.

Están en este grupo:

- La compra por Hábito: es un comportamiento significativo de compra; no una respuesta a ciegas.
- La compra por Azar: es una compra que no supone implicación del consumidor, porque las marcas presentan características similares.
- La Preferencia intrínseca: que refleja los gustos (con o sin sentido) del consumidor.

3. Hay un tercer grupo de resortes denominados Criterios que unas veces nos animan a la compra y otras nos la bloquean.

Están en este grupo:

- Los Criterios Técnicos que cumplen las funciones de su uso principal, de sus usos auxiliares y de la comodidad de su uso.
- Los Criterios Integradores: el consumidor evalúa el producto en la medida en que fortalece su integración. La compra por moda, por ejemplo.
- Los Criterios Adaptadores: el consumidor usa reglas para reducir la incertidumbre y cualquier sobrecarga de información. La compra por imitación o consejo, por ejemplo.
- Los Criterios Legales: hay una sanción o una autoridad que impiden o exigen la compra. Los cinturones de seguridad traseros, por ejemplo.
- Los Criterios Económicos: el precio de los productos, que unas veces confiere un valor extra (un producto de Loewe o de Cartier) y otras es motivo de desconfianza (una crema facial en una garrafa de un litro que se encuentre a un costo menor)

Veamos más en detalle todos estos grupos de Resortes ya que su conocimiento profundo nos permitirá un conocimiento del Mercado mucho más provechoso.

Según acabamos de analizar, hay tres grandes grupos de circunstancias que mueven a los consumidores, a los usuarios o a los utilizadores a comprar o a no hacerlo.

- a) Las necesidades y los deseos.
- b) Las creencias y los sentimientos.
- c) Los objetivos personales y los objetivos empresariales.

Estas circunstancias son llamadas Resortes o Motivos de Compra y se agrupan en tres grandes apartados:

- a) “Deseo comprar, pero, al final, no compro”.
- b) “Realmente no deseaba mucho comprar, pero termino comprando”.
- c) “Hay unos criterios que me empujan a comprar, y otros que me bloquean la compra”.

5.2.3 Análisis de proveedores

La selección de proveedores debe tener como criterio principal, la capacidad del proveedor para mejorar y trabajar bajo políticas de cofabricación, sin prescindir de las características valoradas tradicionalmente como la calidad, el servicio, el precio y los planes de pago. Así mismo, implica una decisión que, en algunos casos, puede resultar bastante difícil, debido a la naturaleza y a la diversidad de los productos y servicios que se adquieren y de las variaciones cualitativas y cuantitativas en el comportamiento de la demanda.

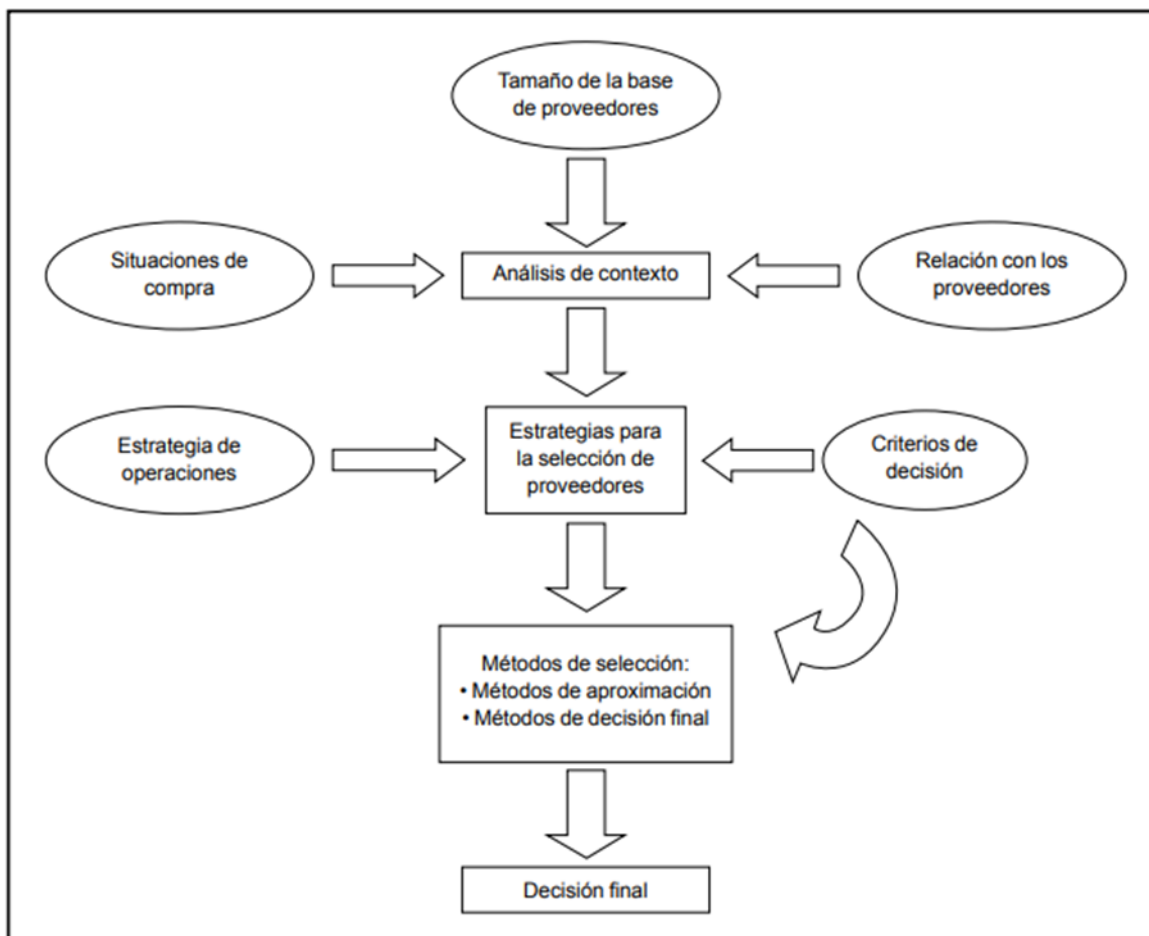
De acuerdo con Millington, Eberhardty y Wikinson (2006), las tendencias mundiales en la gestión de cadenas de abastecimiento conciben el aprovisionamiento como una función integral que forma parte de un concepto más amplio llamado procurement, el cual aborda todas las actividades necesarias relacionadas con la obtención de artículos, servicios y cualquier otro material o insumo.

Procurement incluye la selección de proveedores, la negociación, la expedición, el monitoreo del desarrollo de proveedores, el manejo de materiales, el transporte, el almacenamiento y la recepción de materiales.

Dentro de este marco de ideas se encuentra un número importante de contribuciones que, básicamente, se orientan al desarrollo de tres temas fundamentales:

1. La gestión de proveedores como parte de la gestión de cadenas de abastecimiento,
2. La selección de proveedores como decisión estratégica y pilar fundamental del enfoque competitivo empresarial
3. Las técnicas y métodos de apoyo a la decisión de seleccionar proveedores.

Estrategia para la selección de proveedores



a) Relación con los proveedores

Según Kamman y Bakker (2004), una de las tendencias actuales que se deben considerar en la selección de proveedores es que estos forman parte integral de la cadena de abastecimiento; en consonancia con este planteamiento, Vijay (2006) y Jae-Eun y Brenda (2008) afirman que una empresa no compite sola, pues forma parte de una red dentro de la cual debe competir en forma colaborativa, con miras a mejorar su calidad, entrega y rendimiento, mientras que simultáneamente reduce sus costos. Tal planteamiento se debe a una tendencia mundial que propone pasar de la competencia entre firmas a la competencia entre cadenas de abastecimiento. En este sentido, Zutshi y Creed (2009) plantean que la construcción y la gestión de relaciones cliente-proveedor se reconocen hoy como uno de los pilares fundamentales para la creación de ventaja competitiva sostenible.

Tales planteamientos fueron corroborados por Chen y Li (2005), quienes demostraron que la estrategia de aprovisionamiento puede proporcionar ventaja competitiva duradera, a partir del fortalecimiento de las relaciones con los proveedores, la comunicación abierta entre los socios de la cadena de abastecimiento y el desarrollo relaciones estratégicas de largo plazo. Un claro ejemplo es el de Wal-Mart, que logró convertir un autoservicio en la cadena de hipermercados más grande del mundo, al establecer la fuerza de los negocios en los canales de distribución. Igualmente, en Schinwald (2002) se citan otra serie de ejemplos relevantes como Home Depot, Toys, Amazon.com, McDonald's y Toyota, que supieron convertir sus ineficiencias en ventajas competitivas, gracias al desarrollo de esquemas colaborativos con sus proveedores.

No obstante, Chen y Li(2005) y Hammervoll (2009) coinciden en afirmar que, aunque el papel estratégico del aprovisionamiento ha sido ampliamente documentado, su importancia en la promoción de una colaboración estratégica efectiva entre la firma y sus proveedores aún no se ha estudiado con el debido rigor.

Araz y Ozkarahan (2007), en concordancia con Choy, Lee y Lau (2005), plantean que las relaciones cliente-proveedor pueden ser, básicamente, de dos tipos: de simple intercambio comercial y de socios estratégicos. En el primer caso, se busca mantener una buena relación comercial, pero no se piensa en construir procesos de largo plazo, ni se ve al proveedor como fuente de ventaja competitiva. En el segundo, el objetivo fundamental es convertir a los proveedores en aliados estratégicos a partir de sólidas relaciones comerciales colaborativas. Esta última es la tendencia que

viene imponiéndose desde hace más 15 años. De hecho, el outsourcing, como tendencia mundial en la gestión logística, se fundamenta en esquemas de este tipo.

Sin embargo, a juicio de los autores de la presente contribución, la propuesta de Ghodsypour y O'Brien (1998) es más completa que la planteada por Araz y Ozkarahan (2007) y Choy et al. (2005). Tales autores propusieron la existencia de cinco niveles posibles de integración cliente-proveedor, que inciden claramente en las posibilidades estratégicas:

Nivel 1. No se asume o busca ningún nivel de integración con el proveedor. Las relaciones son esporádicas y se basan en la búsqueda de ofertas de bajo precio.

Nivel 2. Existe un cierto nivel de integración y relación logística entre comprador y proveedor; el proveedor desempeña un papel importante en la planeación del abastecimiento.

Nivel 3. Se busca la integración operacional entre comprador-proveedor. Se persigue integrar la programación de la producción y del abastecimiento con la del proveedor.

Nivel 4. La empresa compradora decide integrar sus procesos y productos con sus proveedores. Aumenta el punto de penetración del cliente en los procesos y políticas de gestión del proveedor.

Nivel 5. La estrategia empresarial del proveedor se alinea con la estrategia de su cliente y se convierte en un socio clave para la competitividad.

En consonancia con el denominado nivel 5, es posible plantear que la gestión de proveedores tiene como propósito construir relaciones de confianza aumentando el alcance de la planeación y el nivel de actividad cooperativa. Para Narasimhan, Talluri y Méndez (2004), el establecimiento de sociedades y alianzas entre las empresas y sus proveedores es una manifestación importante de su capacidad para adquirir ventajas competitivas (2005), quienes proponen un conjunto de prácticas de clase mundial necesarias para un exitoso proceso de desarrollo e integración con los proveedores. Entre estas se destacan: la participación del proveedor en el diseño de nuevos productos y procesos, la promoción de programas de entrenamiento para los proveedores, la transferencia de conocimiento, la creación

de centros de apoyo al proveedor, la asistencia profesional por parte de ingenieros en procesos y auditorías de calidad, la ampliación de metas para estimular cambios radicales y de mejoramiento continuo, el compartir los ahorros a partir de las mejoras de desarrollo y el acompañamiento al proceso de optimización de la administración de aprovisionamiento del proveedor.

5.2 Matriz BCG

Cuando las divisiones de una empresa compiten en diferentes industrias, con frecuencia es preciso elaborar una estrategia particular para cada negocio. la matriz del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz interna-externa (YE) han sido diseñadas concretamente para respaldar los esfuerzos de las empresas pluridivisionales cuando formulan estrategias.

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. La parte relativa del mercado que está ocupando se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria. En una matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x. Punto medio del eje x se suele fijar en .50, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de -20 a +20%, donde 0.0 es el punto medio. Éstos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes x y, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

Componentes de los cuadrantes de la matriz BCG

La una matriz del BCG representa en cada círculo una división individual. El tamaño del círculo corresponde a la proporción de los ingresos de la corporación que son generados por esa unidad de negocios y el triángulo indica la parte de las utilidades de la corporación que son generadas por esa división.

Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz del BCG se llaman interrogantes, las situadas en el cuadrante II se llaman estrellas, las situadas en el cuadrante III se llaman vacas de dinero y, por último, las divisiones situadas en el cuadrante IV se llaman perros.

1. Los interrogantes

Las divisiones situadas en el cuadrante ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

2. Las estrellas

Los negocios ubicados en el cuadrante II (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

3. Las vacas de dinero

Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son “ordeñadas”. Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer. Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntricos pueden ser estrategias atractivas para las vacas de dinero fuertes. Sin

embargo, conforme la división que es una vaca de dinero se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.

4. Los perros

Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidadas, descartadas o recortadas por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables. El principal beneficio de la matriz del BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización. Las divisiones de muchas empresas evolucionan con el paso del tiempo: los perros se convierten en interrogantes se convierten en estrellas, las estrellas se convierten en vacas de dinero y las vacas de dinero se convierten en perros, con un movimiento giratorio constante hacia la izquierda. Es menos frecuente que las estrellas pasen a ser interrogantes, los interrogantes pasen a ser perros, los perros pasen a ser vacas de dinero y las vacas de dinero pasen a ser estrellas (con un movimiento giratorio hacia la derecha). En algunas organizaciones parece no existir un movimiento cíclico. Con el tiempo, las organizaciones deben luchar por alcanzar una cartera de divisiones que sean todas estrellas.



La matriz del BCG como todas las técnicas analíticas, tiene sus limitaciones. Por ejemplo, el hecho de considerar que todo negocio es una estrella, vaca de dinero, perro o interrogante es una simplificación exagerada; muchos negocios caen justo en medio de la matriz del BCG y, por ende, no se pueden clasificar fácilmente. Es más, la matriz del BCG no refleja si diversas divisiones están creciendo o no, ni si sus industrias están creciendo con el paso del tiempo; es decir, la matriz no tiene cualidades temporales, sino que más bien es una foto fija de una organización en un momento dado. Por último, existen otras variables, aparte de la posición relativa en el mercado y la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, por ejemplo, el tamaño del mercado y las ventajas competitivas, que son importantes para tomar decisiones estratégicas sobre diferentes divisiones.

Bibliografía

- Carlos, C. Administración y Dirección. Ed. Universitario de Valparaíso. UCV. 1995. David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación. México, 2003.
- David, Fred. La gerencia estratégica. Legis Editores. 1988. David, Fred R. How Companies Define Their Mission, Long Range Planning 22, núm. 3 (junio, 1988).
- David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Ed. Editorial Prentice Hall. México, 2003. Mintzberg,
- H., Brian, J. El Proceso Estratégico. Prentice Hall. México, 1991.
- Olivas G. José Luis. Planeación Estratégica.
- PROSPECTIVE CONSULTING TEAM. s/a. Porter, M. Ventaja Competitiva. CECSA 5 Ed. México, 1990.
- Rodríguez Valencia J. Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa. Ecasa, México, 1997.
- Saavedra González, Juan. Administración estratégica: evolución y tendencias. Economía y Administración No 64, Junio 2005.
- Thompson, A., Strickland, A. Administración Estratégica III, 11a Ed. Mc Graw Hill, México, 2000. <http://datateca.unad.edu.co/conten>
- Senge, Peter M. "The Practice of Innovation" Leader to Leader. 9 (Summer 1998): 16-22 ω Senge Peter M, interpretación de Ricardo Serbanescu- Fuente: www.monografias.com"
- Jaime Humberto Martínez. "Lecturas selectas de administración " ed. ECASA.
- Harold Koontz "Elementos de la Administración " ed. Mcgraw-Hill..
- Michael Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones.(Buenos Aires: Editorial Vergara, 1991)
- Cadena De Valor Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza
- Mckinsey And Company. Business System. 1980.
- Porter, Michael. Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance. 1985.
- Garralda Ruiz De Velasco, Joaquin. La Cadena De Valor. Ie Business School. Cop. 1999. Rev. 2013. Entrepreneurs E-Learning Suite. (<http://www.yentels.com>)
- David Pérez Isabel Pérez Martínez de Ubago Profesores de Marketing Estratégico MBA- Edición 2006El Conocimiento del Mercado: análisis de Clientes, Intermediarios y Competidores
- J. Enrique Montemayor Gallegos. Métodos de pronósticos para negocios. © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México 2013.
- Juan Carlos Vergara Schmalbach1 Tomás José Fontalvo Herrera2 Francisco Maza Ávila3. La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. Prospect. Vol. 8, No. 2, Julio - Diciembre de 2010, págs. 21-29