

## Capítulo 5: ESTRATEGIAS EN ACCION

### OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se espera obtener al implementar ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que deben emprenderse para el logro de los objetivos a largo plazo. El marco temporal para la implementación de estrategias y el logro de objetivos debe ser congruente, desarrollando por lo general en un periodo de dos a cinco años.

#### Naturaleza de los objetivos a largo plazo

Los objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes entre las diversas unidades organizacionales. Asimismo, cada objetivo debe contar con su propia línea de tiempo. Por lo general, los objetivos se enuncian en términos de crecimiento de activos o ventas, rentabilidad, participación de mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, utilidades por acción y responsabilidad social.

#### Objetivos estratégicos y objetivos financieros

Entre los *objetivos financieros* figuran los relacionados con el aumento de ingresos, utilidades, dividendos, márgenes de utilidad, rendimientos sobre la inversión, utilidades por acción, precio por acción, flujo de efectivo, etcétera.

Entre los *objetivos estratégicos* se encuentran una mayor participación de mercado, un menor tiempo de entrega que la competencia, mayor rapidez para el lanzamiento de productos al mercado, disminución de costos, mejora de la calidad del producto, aumento de la cobertura geográfica, logro del liderazgo tecnológico, anticipación en materia de mejora o innovación, etcétera.

#### Administración sin objetivos

Los estrategias deben evitar las siguientes formas de “administración sin objetivos”

- **Administración por extrapolación:** La idea es seguir haciendo lo mismo y de la misma forma, puesto que las cosas marchan bien.
- **Administración por crisis:** Se basa en la creencia de que la principal característica de un buen estratega es su capacidad para resolver problemas.
- **Administración por factores subjetivos.** Parte del hecho de que no existe un plan general que indique hacia dónde ir o qué acción tomar.
- **Administración por esperanzas.** Asume que el futuro es incierto y que el éxito se logrará eventualmente, sin importar cuántos fracasos lo precedan.

### EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El *cuadro de mando integral* es una técnica para la evaluación y control de estrategias. Su creación deriva de la necesidad percibida entre muchas empresas de “equilibrar” sus mediciones financieras con las mediciones no financieras, como la calidad del producto y el servicio al cliente. Para ser eficaz, el cuadro de mando integral debe contener una combinación de objetivos financieros y estratégicos cuidadosamente elegidos y ajustados al negocio de cada empresa.

El propósito general del cuadro de mando integral es equilibrar los objetivos de los accionistas con los objetivos operacionales y los objetivos del cliente. El cuadro de mando integral es un simple listado de los objetivos clave que persigue la empresa, junto con su programa de cumplimiento y el nombre de la persona, departamento o división responsable de cada uno de ellos.

### TIPOS DE ESTRATEGIAS

Las estrategias alternativas que la empresa podría implementar se clasifican en 11 acciones: integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, reducción de costos, desinversión y liquidación.

La planificación estratégica implica más que echar una moneda al aire; es una apuesta basada en predicciones e hipótesis que el conocimiento, la experiencia y el aprendizaje someten a prueba y perfeccionan continuamente

La estrategia de combinación suele aplicarse en empresas grandes y diversificadas, cuando sus diferentes divisiones han adoptado estrategias diferentes. Asimismo, las organizaciones con problemas de supervivencia podrían emplear simultáneamente una combinación de varias estrategias defensivas, como la desinversión, la liquidación y el recorte de gasto

### Niveles de estrategias

La formulación de estrategias no es una tarea exclusiva de los altos ejecutivos. Los gerentes de niveles básicos e intermedios también deben participar en el proceso de planificación estratégica, en la medida de lo posible.

En las empresas grandes suelen presentarse cuatro niveles de estrategias (corporativo, divisional, funcional y operacional), mientras que en las pequeñas hay tres (empresarial, funcional y operacional).

## ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN

La integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal también son conocidas como *estrategias de integración vertical*. Las estrategias de integración vertical permiten que la empresa gane control sobre sus distribuidores, proveedores y/o competidores.

**Integración hacia adelante:** Implica obtener la propiedad de los distribuidores o vendedores al detalle, o un mayor control sobre los mismos. Un medio eficaz de implementar la integración hacia adelante es el franquiciamiento.

Muchas industrias utilizan el franquiciamiento para distribuir sus productos y servicios. Mediante este sistema, las organizaciones pueden lograr una rápida expansión, pues los costos y las oportunidades se distribuyen entre muchos individuos

**Integración hacia atrás:** Es la estrategia que consiste en buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control que ésta tiene sobre ellos. Esta estrategia puede ser especialmente adecuada cuando los proveedores de la empresa no son confiables, resultan demasiado costosos o son incapaces de cubrir sus necesidades.

**Integración horizontal:** es la estrategia que busca apropiarse de los competidores de la empresa o tener un mayor control sobre ellos. Una de las tendencias más importantes de la administración estratégica moderna es el uso más frecuente de la integración horizontal como estrategia de crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y absorciones entre los competidores permiten mayores economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y habilidades.

## ESTRATEGIAS INTENSIVAS

La penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de productos suelen recibir el calificativo de *estrategias intensivas*, debido a que requieren grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva de los productos de la empresa.

**Penetración de mercado:** busca incrementar la participación de mercado de los productos o servicios actuales de la empresa a través de una intensificación de sus esfuerzos de marketing. Esta estrategia es muy utilizada, ya sea por sí sola o en combinación con otras. La penetración de mercado comprende medidas como aumentar el número de vendedores, elevar el gasto en publicidad, ofrecer una gran cantidad de artículos de promoción de ventas, o aumentar los esfuerzos publicitarios.

**Desarrollo de mercado:** Supone la introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.

**Desarrollo de producto:** Es una estrategia que busca aumentar las ventas a través de la modificación o mejora de los productos o servicios actuales de la empresa. El desarrollo de producto suele exigir grandes gastos en investigación y desarrollo.

## ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

Hay dos tipos generales de estrategias de diversificación: relacionadas y no relacionadas. Se dice que las empresas están *relacionadas* cuando existen relaciones competitivamente valiosas entre las actividades de sus cadenas de valor, y *no relacionadas* cuando sus cadenas de valor son tan diferentes que no existen relaciones competitivamente valiosas entre sus actividades

**Diversificación relacionada:** De acuerdo con las tendencias, en el periodo 2010-2015 las empresas irán dejando atrás la diversificación para enfocarse en un solo negocio. Y puede ser efectiva cuando:

- ∞ Compite en una industria de crecimiento lento
- ∞ Agrega productos nuevos que mejoren las ventas
- ∞ Ofrece productos nuevos a precios competitivos
- ∞ Se cuenta con un equipo directivo sólido.

**Diversificación no relacionada:** Las organizaciones que emplean siempre están en busca de empresas de diferentes industrias que puedan adquirir a buen precio y que, no obstante, ofrezcan la posibilidad de generar un alto rendimiento sobre su inversión.

Una desventaja evidente de este tipo de diversificación radica en que la empresa matriz debe contar con un excelente equipo directivo que planifique, organice, motive, delegue y controle de manera eficaz.

## ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

**Recorte de gastos:** Ocurre cuando la organización se reestructura a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir el descenso de sus ventas y utilidades. A veces llamado también *estrategia de reversión o reorganización*, el recorte de gastos está diseñado para fortalecer las competencias distintivas básicas de la organización.

**Desinversión:** Vender una división o parte de una organización es una estrategia que recibe el nombre de desinversión. La desinversión suele utilizarse con el propósito de recaudar capital para realizar más adquisiciones o inversiones estratégicas.

**Liquidación:** Vender en partes todos los activos de una empresa a su valor tangible recibe el nombre de liquidación. La liquidación supone el reconocimiento del fracaso y, en consecuencia, puede ser una estrategia emocionalmente difícil. Sin embargo, en ocasiones es mejor dejar de operar que continuar perdiendo grandes sumas de dinero.

## LAS CINCO ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER

**El tipo 1 es la estrategia de bajo costo**, que ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes y al precio más bajo del mercado. Esforzarse por ser un productor de bajo costo en una industria puede ser muy efectivo cuando el mercado está compuesto de muchos compradores sensibles al precio, cuando hay pocas formas de alcanzar la diferenciación de productos.

**El tipo 2 es la estrategia del mejor valor**, que ofrece productos o servicios a una amplia gama de clientes al mejor valor-precio disponible en el mercado; tomando como parámetro el precio de los productos similares de la competencia.

**El tipo 3 de Porter es la diferenciación.** Su finalidad es producir bienes y servicios considerados únicos en toda la industria, y dirigirlos a consumidores que son relativamente insensibles al precio. La estrategia de diferenciación debe ser implementada únicamente después de haber realizado un cuidadoso análisis de las necesidades y preferencias de los compradores, esto con la finalidad de determinar la factibilidad de incorporar una o más características diferenciadoras a un producto único que presente los atributos deseados.

**El tipo 4 es una estrategia de enfoque de bajo costo**, que ofrece productos o servicios a un pequeño rango (nicho) de clientes al precio más bajo disponible en el mercado.

**El tipo 5** Es una estrategia **de enfoque en el mejor valor**, también ofrecen productos/servicios a un nicho, a precios más altos, pero con más beneficios; por lo tanto, la percepción es que las ofertas de la estrategia tipo 5 tienen mayor valor.

Las estrategias de enfoque resultan más efectivas cuando los consumidores tienen preferencias o requerimientos distintivos, y cuando las empresas rivales no tratan de especializarse en el mismo segmento meta

## MEDIOS PARA LOGRAR ESTRATEGIAS

**Cooperación entre competidores.** Las estrategias que hacen énfasis en la cooperación entre competidores son las más utilizadas. Para que la colaboración entre competidores tenga éxito ambas empresas deben contribuir con algo distintivo, como tecnología, distribución, investigación básica o capacidades de manufactura.

**Alianzas estratégicas y asociaciones.** La alianza estratégica o joint venture es una estrategia popular que ocurre cuando dos o más empresas forman una asociación temporal o consorcio con el fin de aprovechar alguna oportunidad.

### Seis indicadores que permiten identificar el momento en que la formación de una alianza estratégica resultaría efectiva:

- Cuando una organización de propiedad privada forma una alianza estratégica con una empresa de capital público
- Cuando las distintas competencias de dos o más empresas se complementan muy bien entre sí.
- Cuando algún proyecto tiene el potencial de ser muy rentable, pero exige muchos riesgos y recursos excesivos.
- Cuando dos o más empresas pequeñas tienen problemas para competir con una empresa grande.
- Cuando existe la necesidad de introducir rápidamente una nueva tecnología

**Fusiones y adquisiciones.** Las fusiones y adquisiciones son dos formas comunes de implementar estrategias. Una fusión ocurre cuando dos empresas de más o menos el mismo tamaño se unen para formar una nueva. Una adquisición se da cuando una empresa grande compra (adquiere) a una más pequeña, o viceversa.

**Adquisiciones de capital privado.** La pretensión de casi todas las adquisiciones de capital privado es comprar empresas a un precio bajo para venderlas después a precio alto, algo que podría calificarse como un buen negocio.

**Ventajas del primero en actuar.** Se refieren a los beneficios que puede lograr una empresa al incursionar en un nuevo mercado o desarrollar un nuevo producto o servicio antes que sus rivales.

**Subcontratación (Outsourcing).** La subcontratación (u outsourcing) de los procesos de negocio (BPO) implica que una compañía externa tome el control de las operaciones funcionales de una empresa, como recursos humanos, sistemas de información, nómina, contabilidad, servicio al cliente, y hasta el marketing.

Razones de empresas que optan por la subcontratación de sus operaciones funcionales:

- 1) Es menos costoso
- 2) Permite que la empresa se enfoque en sus negocios centrales
- 3) Permite que la empresa ofrezca mejores servicios.

**Beneficios de subcontratar:** Ahorro de costos, enfoque en el negocio central, reestructura de costos, mejora de la calidad, protección legal, conocimientos operativos expertos, acceso al talento, catalizador del cambio, mejor capacidad de innovación, reducción del tiempo de la llegada del producto al mercado, administración de riesgos.

## ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES Y NO LUCRATIVAS

Las organizaciones no lucrativas son iguales que las empresas lucrativas, salvo por dos importantes distinciones:

- 1) Las empresas no lucrativas no pagan impuestos.
- 2) Carecen de accionistas que suministren el capital.

Fuera de esto, tanto unas como otras tienen competidores que desean sacarlas del negocio; también cuentan con empleados, clientes, acreedores, proveedores y distribuidores, así como presupuestos financieros, estados de resultados, balances generales, estados de flujo de efectivo.

**Instituciones religiosas.** Un artículo reciente del Wall Street Journal revela que el número de instituciones religiosas que se ven forzadas a cerrar sus puertas en Estados Unidos está en aumento, pues muchas se endeudaron excesivamente y se volvieron demasiado grandes durante la bonanza económica.

Las instituciones religiosas son similares a las empresas en muchos aspectos, por ejemplo:

- 1) Pueden verse obligadas a cerrar sus puertas cuando sus finanzas no andan bien
- 2) Necesitan una planificación estratégica efectiva.

**Instituciones educativas.** Las instituciones educativas están utilizando cada vez más las técnicas y conceptos de la administración estratégica.

**Organizaciones médicas.** Las estrategias de integración hacia atrás que algunos hospitales están aplicando suponen adquirir servicios de ambulancias, servicios de deshecho de residuos y servicios de diagnóstico.

## AGENCIAS Y DEPARTAMENTOS GUBERNAMENTALES

Las agencias y departamentos federales, estatales, regionales y municipales, como los departamentos de policía, las cámaras de comercio, las asociaciones forestales y los departamentos de sanidad, son responsables de formular, implementar y evaluar las estrategias que utilicen el

dinero de los contribuyentes de la manera más rentable para ofrecer servicios y programas. Los conceptos de la administración estratégica también suelen ser necesarios en este ámbito, y por tanto se aplican ampliamente con la finalidad de que las organizaciones gubernamentales sean más eficaces y eficientes.

### **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS**

Desde su creación toda organización debe tener una estrategia, incluso si ésta sólo comprende las operaciones cotidianas. Aunque se realice de manera informal a manos de un emprendedor o propietario individual, el proceso de administración estratégica puede mejorar en gran medida el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas. Debido al siempre creciente número de hombres y mujeres que están iniciando sus propios negocios, muchas personas se están volviendo estrategas.

## **Capítulo 6: ANALISIS Y ELECCION DE LA ESTRATEGIA**

En buena medida, el análisis y la elección de estrategias consiste en tomar decisiones subjetivas a partir de información objetiva.

### **NATURALEZA DEL ANALISIS Y LA ELECCION DE ESTRATEGIAS**

El análisis y la elección de estrategias tiene como propósito determinar los cursos de acción alternativos más apropiados para que la empresa logre sus objetivos y su misión. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa, aunados a la información arrojada por las auditorías externa e interna, constituyen la base para generar y evaluar estrategias alternativas factibles. Las estrategias alternativas no surgen de la nada; se derivan de la visión, de la misión, de los objetivos y de las auditorías externa e interna; son congruentes con las estrategias implementadas en el pasado y que han dado buenos resultados. A menos que la empresa enfrente una situación desesperada, lo más probable es que las estrategias alternativas representen una serie de pasos incrementales que llevarán a la organización de la posición que ocupa en la actualidad a la que desea tener en el futuro.

#### **El proceso de generación y selección de estrategias**

Es imposible que los estrategas tomen en consideración todas las alternativas que podrían beneficiar a la empresa, pues hay una infinidad de acciones posibles y una multitud de formas de implementarlas. Por lo tanto, es necesario desarrollar un conjunto manejable de las estrategias alternativas que resulten más atractivas.

Asimismo, es preciso determinar las ventajas, las desventajas, las disyuntivas, los costos y los beneficios que tales estrategias conlleven.

Todos los participantes en las actividades de análisis y elección de estrategias deben contar con información de las auditorías interna y externa de la empresa. Esta información, aunada a la declaración de la misión de la compañía, les ayudará a formular mentalmente estrategias determinadas que, desde su punto de vista, podrían ser las más benéficas para la empresa. En este proceso mental se debe fomentar la creatividad.

Las estrategias alternativas propuestas por los participantes habrán de ser consideradas y analizadas en una o varias reuniones, para lo cual es recomendable presentar cada una de ellas por escrito. Una vez que todas las estrategias identificadas hayan sido expuestas y comprendidas, los participantes en conjunto deberán clasificarlas de acuerdo con el atractivo que ofrece cada una de ellas, de esta manera: 1 = no debe implementarse; 2=podría implementarse;3=debería implementarse, y 4=definitivamente debe implementarse. Este proceso generará una lista jerarquizada de las mejores estrategias, misma que reflejará los puntos de vista del grupo.

### **MODELO INTEGRAL PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Las diferentes técnicas para formulación de estrategias pueden integrarse en un modelo de toma de decisiones de tres etapas. Las herramientas que presenta este modelo son aplicables a



organizaciones de todo tamaño y de cualquier tipo, y pueden ayudar a los estrategas a identificar, evaluar y elegir estrategias.

- La etapa 1 del modelo de formulación está integrado por las matrices EFE, EFI y de perfil competitivo (MPC). En esta fase, denominada *etapa de los insumos*, se resume la información básica necesaria para formular estrategias.
- La etapa 2, llamada *etapa de adecuación*, se enfoca en generar estrategias alternativas factibles mediante la alineación de los factores clave, tanto internos como externos. Entre las técnicas utilizadas en la etapa 2 están la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG, o matriz de crecimiento-participación), la matriz interna-externa (IE), y la matriz de la estrategia principal.
- La fase 3, o *etapa de decisión*, comprende una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). La MCPE utiliza la información aportada en la etapa 1 para evaluar objetivamente las estrategias alternativas factibles identificadas en la etapa 2, con lo cual pone al descubierto el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas y ofrece una base neutral para elegir estrategias específicas.

Las nueve técnicas incluidas en el modelo de formulación de estrategias exigen la integración del análisis y la intuición. El análisis de cada división ofrece una base para identificar, evaluar y elegir entre varias estrategias alternativas susceptibles de ser implementadas a nivel corporativo.

Son los estrategas, no las herramientas analíticas, los responsables de tomar las decisiones estratégicas.

### ETAPA DE LOS INSUMOS

Los datos arrojados por las matrices EFE, EFI y MPC constituye el insumo básico de información para las matrices de las etapas de adecuación y de decisión.

Las herramientas de generación de insumos exigen que los estrategas cuantifiquen la subjetividad durante las primeras etapas del proceso de formulación de estrategias. Tomar pequeñas decisiones en las matrices de insumos respecto de la importancia relativa de los factores internos y externos permite que los estrategas generen y evalúen estrategias alternativas con mayor eficacia. En este momento siempre es necesario hacer uso de la intuición para realizar ponderaciones y calificaciones adecuadas.

### ETAPA DE ADECUACIÓN

En ocasiones la estrategia se define en términos de la adecuación que realiza la organización entre sus recursos y habilidades internas y las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos.<sup>2</sup> La etapa de adecuación del modelo de formulación de estrategias consta de cinco técnicas que se pueden utilizar en cualquier secuencia: matriz FODA, matriz PEYEA, matriz BCG, matriz IE y matriz de la estrategia principal. Estas herramientas dependen de la información derivada de la etapa de los insumos para combinar las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas. La adecuación entre los factores cruciales para el éxito, tanto internos como externos, es la clave para generar estrategias alternativas factibles.

**La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas(FODA)** es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas).<sup>3</sup> Adecuar los factores internos y externos clave es la parte más difícil en el desarrollo de la matriz FODA; además exige mucho sentido común, puesto que las alternativas de adecuación son diversas.

#### **Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)**

Se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: (la fuerza financiera [FF] y la ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (la estabilidad del entorno [EE] y la fuerza de la industria [FI]). Es posible que estos cuatro factores constituyan las determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización.

- ✓ una empresa se ubica en el *cuadrante agresivo* (el cuadrante superior derecho) de la matriz, significa que la organización está en excelentes condiciones para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de 1) aprovechar las oportunidades externas, 2) superar las debilidades internas, y 3) evitar las amenazas externas
- ✓ aparecer en el *cuadrante conservador* (el cuadrante superior izquierdo) de la matriz, lo cual indicaría la conveniencia de apegarse a las competencias básicas de la empresa y no asumir riesgos excesivos.
- ✓ En el *cuadrante defensivo*, la empresa debe enfocarse en rectificar sus debilidades internas y evitarlas amenazas externas.
- ✓ Si se ubica en cuadrante inferior derecho o *cuadrante competitivo* de la matriz, está indicando la implementación de estrategias competitivas

### **Matriz del Boston Consulting Group (BCG)**

La matriz BCG (conocida también como *matriz de crecimiento-participación*) representa gráficamente las diferencias entre divisiones, en términos de su participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento de la industria. Así, la matriz BCG permite que las organizaciones multidivisionales manejen su cartera de negocios con base a estos dos importantes parámetros, comparando el comportamiento de cada una de sus divisiones con el de las demás. *La participación relativa en el mercado* se define como la proporción de la participación de mercado (o ingresos) de la división en una industria determinada respecto de la participación de mercado (o ingresos) del mayor rival en esa industria.

El principal beneficio de la matriz BCG es que resalta la importancia del flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diferentes divisiones de una organización.

Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz BCG reciben el nombre de “interrogantes” o “incógnitas”, tienen una baja participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de alto crecimiento. Por lo general tienen grandes necesidades de efectivo, pero generan pocos ingresos; las del cuadrante II se llaman “estrellas”, representan las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo para la empresa. Las divisiones con alta participación relativa en el mercado y que compiten en una industria con tasa de crecimiento elevada deben recibir considerables inversiones para conservar o fortalecer sus posiciones dominantes. Las del cuadrante III se denominan “vacas lecheras” o “vacas de dinero”, tienen una alta participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento. Reciben el nombre de *vacas lecheras* porque generan más efectivo del que necesitan, así que frecuentemente se les debe “ordeñar”. Antes de ser vacas lecheras, muchos negocios fueron estrellas. y las divisiones del cuadrante IV son conocidas como “perros” tienen una baja participación relativa en el mercado y compiten en una industria de lento crecimiento o de crecimiento nulo; son los *perros* en la cartera de la empresa.

### **Matriz interna-externa (IE)**

Las diferentes divisiones de una organización en un modelo de nueve casillas La matriz IE es similar a la matriz BCG en cuanto a que en ambas herramientas las divisiones de la organización se muestran en un diagrama esquemático; ésta es la razón de que ambas matrices reciban el nombre de “*matrices de cartera*”. Asimismo, tanto en la matriz IE como en la BCG el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de ventas que aporta cada división, y las tajadas que hay en el interior de los mismos revelan el porcentaje de utilidades que aporta cada división.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes totales ponderados de EFI en el eje x y los puntajes totales ponderados de EFE en el eje y. Recuerde que cada división de la empresa debe desarrollar sus propias matrices EFI y EFE para su parte en la organización. Los puntajes totales ponderados derivados de cada división permiten la construcción de la matriz IE a nivel corporativo.

### **Matriz de la estrategia principal**

Se basa en dos dimensiones de valoración: la posición competitiva y crecimiento del mercado (o industria). Cualquier industria cuyas ventas superen el 5% de aumento anual puede considerarse de rápido crecimiento. En cada cuadrante de la matriz se enumera —en orden de relevancia— las estrategias adecuadas para la organización.

- ✓ **Las empresas ubicadas en el cuadrante I** de la matriz de la estrategia principal se encuentran en una excelente posición estratégica.
- ✓ **Las empresas ubicadas en el cuadrante II** deben evaluar seriamente su enfoque actual de acercamiento al mercado. Aunque su industria esté creciendo, son incapaces de competir con efectividad y necesitan determinar por qué su enfoque actual es inefectivo y de qué manera pueden cambiar para mejorar su competitividad.
- ✓ **Las organizaciones ubicadas en el cuadrante III** compiten en industrias de lento crecimiento y tienen una posición competitiva débil. Estas empresas deben aplicar con rapidez algunos cambios drásticos para evitar un mayor deterioro o la posible liquidación. En primer lugar, se deben implementar extensas reducciones de costos y activos (recorte de gastos).
- ✓ **Las empresas del cuadrante IV** tienen una sólida posición competitiva, pero se encuentran en una industria de lento crecimiento. Estas organizaciones tienen la fuerza para lanzar programas diversificados en áreas más prometedoras

## ETAPA DE DECISIÓN

El análisis y la intuición ofrecen la base para la toma de decisiones relacionadas con la formulación de estrategias. Las técnicas de adecuación que se comentaron líneas arriba revelan estrategias alternativas factibles, muchas de las cuales tal vez hayan sido propuestas ya por los gerentes y empleados que participaron en la actividad de análisis y elección de estrategias. Las estrategias adicionales que resulten de los análisis de adecuación podrían ser examinadas y añadidas a la lista de opciones alternativas factibles. Los participantes podrían calificar estas estrategias en una escala del 1 al 4 para lograr una lista jerarquizada de las mejores estrategias.

### **Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)**

Aparte de calificar las estrategias para crear una lista jerarquizada, la literatura señala tan sólo una técnica analítica para determinar el atractivo relativo de las posibles acciones alternativas. Esta técnica es la *matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)*, que comprende la etapa 3 del modelo analítico de formulación de estrategias. Esta técnica indica de manera objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE utiliza el análisis de los insumos realizado en la etapa 1 y los resultados de la adecuación que se lleva a cabo en la etapa 2 para efectuar una elección objetiva entre las estrategias alternativas.

Conceptualmente, la MCPE determina el atractivo relativo de las diferentes estrategias a partir del grado en que los factores internos y externos críticos para el éxito son aprovechados o mejorados. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores internos y externos que son críticos para el éxito. En la MCPE se pueden incluir cualquier número de estrategias alternativas, y cualquier cantidad de estrategias pueden conformar un conjunto dado, pero sólo las estrategias de cada conjunto se evalúan tomando en cuenta la relación entre ellas.

### **Características positivas y limitaciones de la MCPE**

#### ***Características positivas***

- Posibilita el análisis secuencial o simultáneo de los conjuntos de estrategias.
- Exige que los estrategas integren los factores internos y externos pertinentes al proceso de toma de decisiones.
- Reduce la propensión a ignorar o ponderar indebidamente algunos factores clave.
- Resalta la importancia de las relaciones que afectan las decisiones estratégicas.
- Tiene la capacidad de adaptarse a las características de prácticamente todo tipo de organización (pequeña, grande, lucrativa y no lucrativa)
- Puede ser especialmente útil para mejorar las elecciones estratégicas de las empresas multinacionales.

#### ***Limitaciones:***

- Siempre demanda que el estratega tenga intuición y fundamente sus supuestos.
- Las calificaciones y puntajes de atractivo se basan en decisiones subjetivas, aun cuando debieran fundamentarse en información objetiva.



- Su calidad dependerá de la información aportada y de los análisis de adecuación en que se basa.

## ASPECTOS CULTURALES DE LA ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Todas las organizaciones tienen una cultura. La cultura constituye la única forma en que la organización hace negocios. Es la dimensión humana que crea solidaridad y significado e inspira el compromiso y la productividad dentro de una organización cuando se realizan cambios estratégicos. Ver la administración estratégica desde el punto cultural resulta benéfico, pues el éxito suele depender del grado de apoyo que las estrategias reciban por parte de la cultura empresarial.

La cultura corporativa “correcta” no sólo se convierte en la esencia y fundamento de la excelencia corporativa, sino que el éxito o el fracaso de las reformas corporativas necesarias dependen de la sagacidad y habilidad del directivo para cambiar la cultura imperante en tiempo y en armonía con los cambios estratégicos requeridos.

## LAS POLÍTICAS PARA LA ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA

Todas las organizaciones son políticas. Y a menos que estén bien administradas, las maniobras políticas consumen tiempo valioso, pone en entredicho los objetivos organizacionales, desvía la energía humana y genera la pérdida de algunos empleados valiosos. Las políticas internas afectan la elección de estrategias en todas las organizaciones. La jerarquía de mando en una organización, aunada a las aspiraciones profesionales de diferentes personas y la necesidad de asignar recursos escasos, garantiza la formación de coalición de personas que luchan por cuidar de sí mismos primero y después a la organización.

Las estrategias deben ser efectivas en el mercado y ser capaces de ganarse el compromiso interno de la organización, por ello, le ofrecemos las siguientes tácticas que han sido utilizadas por siglos por políticos y que pueden ser de utilidad para los estrategas:

- *Equifinalidad*: muchas veces es posible lograr resultados similares mediante rutas o caminos diferentes. Los estrategas deben reconocer que lograr un resultado exitoso es más importante que imponer el método para alcanzarlo.
- *Grado de satisfacción*: lograr resultados satisfactorios con una estrategia aceptada por todos es mucho mejor que no lograr resultados óptimos con una estrategia impopular.
- *Generalización*: cambiar el enfoque de cuestiones específicas a otras más generales puede aumentar las opciones del estratega para granjearse el compromiso organizacional.
- *Enfocarse en cuestiones de orden superior*: Al elevar una cuestión a un nivel superior, muchos intereses cortoplacistas pueden posponerse a favor de intereses a más largo plazo.
- *Proporcionar acceso político en cuestiones importantes*: Las decisiones estratégicas y de políticas con consecuencias muy negativas para los mandos medios motivará una conducta intervencionista entre ellos. Si los mandos medios no tienen la oportunidad de asumir una postura en tales decisiones en los foros políticos adecuados, serán capaces de resistirse con éxito a las decisiones tomadas. Ofrecer esta clase de acceso político proporciona a los estrategas información a la que de otra forma no tendrían acceso y que podría serles de utilidad para administrar la conducta intervencionista.

## CUESTIONES DE GOBIERNO

“Director” es “uno de un grupo de personas a quienes se les ha confiado la dirección general de una empresa corporativa”. Una junta de directores es un grupo de personas electas por el propietario de la corporación para vigilar y dirigir la gerencia y que ve por los intereses de los accionistas. Los actos de vigilancia y dirección reciben el nombre de *gobierno*.

Se define *gobierno* como “la característica de garantizar que se establezcan objetivos y planes estratégicos a largo plazo y que se cuente con la estructura administrativa apropiada para el logro de esos objetivos, mientras se asegura de que la estructura funcione para conservar la integridad y reputación de la corporación, así como la responsabilidad hacia sus diferentes miembros”. Esta responsabilidad de tan amplio alcance de la junta muestra la manera en que se responsabiliza a las juntas por el desempeño integral de la empresa.

## IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS: TEMAS DE ADMINISTRACION Y OPERACIONES

El proceso de la administración estratégica no termina con la decisión de qué estrategia o estrategias aplicar. Es necesario que el pensamiento estratégico se traduzca en acción. Esta transición es mucho más fácil si los administradores y empleados de la empresa comprenden el negocio, se sienten parte de la empresa y si a través de la participación en la formulación de estrategias se llegan a comprometer en ayudar a la organización a triunfar. Sin comprensión y compromiso, los esfuerzos para la implementación de las estrategias tendrán muchas dificultades. El éxito de la formulación de la estrategia no garantiza una implementación exitosa de la estrategia. Siempre es más difícil hacer algo (implementar la estrategia) que decirlo (formular la estrategia). A

## NATURALEZA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

pesar de su confusa interrelación, la implementación de la estrategia es fundamentalmente diferente de la formulación de la estrategia. Las similitudes y diferencias entre la formulación y la implementación de las estrategias se pueden resumir de la siguiente manera:

La formulación de estrategias	La implementación de estrategias
Consiste en preparar las fuerzas antes de la acción.	Consiste en administrar las fuerzas durante la acción.
Se enfoca en la efectividad.	Se enfoca en la eficiencia.
Es principalmente un proceso intelectual.	Es principalmente un proceso operacional.
Exige de buenas habilidades intuitivas y analíticas.	Exige de habilidades especiales de motivación y liderazgo.
Requiere la coordinación de pocos individuos.	Requiere la coordinación de muchos individuos.

### Perspectivas de administración

Salvo en las organizaciones más pequeñas, la transición entre la formulación de la estrategia y la implementación de la estrategia exige que los estrategas deleguen la responsabilidad a los gerentes divisionales y funcionales.

Entre las cuestiones administrativas centrales para la implementación de las estrategias están: establecer objetivos anuales, diseñar políticas, asignar recursos, modificar la estructura organizacional existente, la reingeniería y la reestructuración, revisar los planes de incentivos y recompensas, minimizar la resistencia al cambio, alinear a los administradores con la estrategia, desarrollar una cultura de apoyo a la estrategia, adaptar procesos de producción/operaciones, desarrollar una función efectiva de recursos humanos y, si fuese necesario, reducir el personal.

## OBJETIVOS ANUALES

Establecer objetivos anuales es una actividad descentralizada que involucra directamente a todos los gerentes de una organización. La participación activa en establecer los objetivos anuales puede generar el compromiso y la aceptación.

Los objetivos anuales son esenciales para la implementación de estrategias porque:

- Representan la base para la asignación de recursos
- Son un mecanismo esencial para la evaluación gerencial
- Son el principal instrumento para monitorear el progreso hacia el logro de objetivos de largo plazo, y
- Establecen las prioridades organizacionales, divisionales y departamentales.

Se debe dedicar mucho tiempo y esfuerzo a garantizar que los objetivos anuales estén bien concebidos, sean congruentes con los objetivos a largo plazo y respalden las estrategias a implementarse.

Los objetivos anuales deben ser medibles, consistentes, razonables, desafiantes, claros, comunicados a través de toda la organización, caracterizados por una dimensión de tiempo adecuada y estar acompañados de recompensas y sanciones proporcionales.

## **POLÍTICAS**

---

Los cambios en la dirección estratégica de una empresa no son automáticos. Las políticas cotidianas son necesarias para hacer que una estrategia funcione. *Las políticas* facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implementación de una estrategia. En términos generales, la política se refiere a los lineamientos específicos, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para respaldar y fomentar el trabajo hacia el logro de metas conocidas. Las políticas ayudan a que los empleados y gerentes sepan qué se espera de ellos, por lo tanto, tienen más probabilidades de implementarse con éxito. Ofrecen una base para el control administrativo, permiten la coordinación a través de unidades organizacionales, y reducen la cantidad de tiempo que los gerentes pasan tomando decisiones.

Es una actividad central para la administración, la cual hace posible que la estrategia se aplique. En

## **ASIGNACION DE RECURSOS**

---

organizaciones que no cuentan con un enfoque basado en la administración estratégica para su toma de decisiones, la asignación de recursos suele depender de factores personales o políticos. La administración estratégica permite que los recursos se asignen de acuerdo con las prioridades establecidas por los objetivos anuales.

Todas las organizaciones tienen al menos cuatro tipos de recursos que se pueden utilizar para lograr los objetivos deseados: recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos.

El conflicto suele presentarse por la interdependencia que existe entre los objetivos y la competencia

## **ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO**

---

por los recursos limitados. El *conflicto* puede definirse como un desacuerdo entre dos o más partes, debido a las diferentes expectativas y percepciones de las personas, a las presiones creadas por las agendas de trabajo, a la incompatibilidad de personalidades y a los malos entendidos entre gerentes de línea (como supervisores de producción) y gerentes de personal (como especialistas de recursos humanos).

El conflicto es inevitable en las organizaciones, así que es importante que se administre y resuelva antes de que consecuencias disfuncionales afecten el desempeño organizacional.

Los diferentes métodos para el manejo y resolución de conflictos se pueden clasificar en tres categorías: evasión, desactivación y confrontación.

## **ALINEAR ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA**

---

Los cambios en la estrategia suelen requerir cambios en la estructura de una organización por dos razones. Primero, la estructura determina en gran medida la forma en que se establecerán los objetivos y las políticas. La segunda razón más importante de que los cambios en la estrategia suelen requerir cambios en la estructura es que la estructura determina cómo se asignarán los recursos.

La estructura debe diseñarse de manera tal que facilite las intenciones estratégicas de la empresa y, por tanto, la aplicación de la estrategia. Sin una estrategia o una razón de ser (misión), para las empresas será difícil diseñar una estructura efectiva.

**Siete tipos básicos de estructura organizacional:** funcional, divisional por área geográfica, divisional por producto, divisional por cliente, proceso divisional, unidad estratégica de negocios (UEN) y matriz.

**Estructura funcional**

Una *estructura funcional* agrupa las tareas y las actividades por función de negocios, como producción/operaciones, marketing, finanzas/contabilidad, investigación y desarrollo, y sistemas de administración de información.

Algunas de las desventajas de la estructura funcional es que exige la rendición de cuentas al más alto directivo, minimiza las oportunidades de desarrollo profesional y en ocasiones se caracteriza por la baja moral de los empleados, conflictos entre el personal y líneas de trabajo, delegación de autoridad deficiente y la planificación inadecuada de productos y mercados. La estructura funcional suele dar pie a una forma de pensar cortoplacista y miope que irá en detrimento de la empresa como un todo.

### **Estructura divisional**

A medida que una pequeña organización crece, se le dificulta más administrar diferentes productos y servicios en diferentes mercados. Por lo general es necesaria cierta forma de *estructura divisional* para motivar a los empleados, controlar las operaciones y competir con éxito en varias ubicaciones. La estructura divisional puede adoptar una de las siguientes cuatro formas: *por área geográfica, por producto o servicio, por cliente o por proceso*. Con una estructura divisional, las actividades funcionales se realizan tanto de manera central como en cada una de las divisiones.

- Una *estructura divisional basada en áreas geográficas* es adecuada para organizaciones cuyas estrategias necesitan adaptarse a las necesidades y características particulares de los clientes de diferentes áreas geográficas. Este tipo de estructura es más recomendable para organizaciones que tienen sucursales similares ubicadas en áreas muy dispersas
- La *estructura divisional por producto (o servicios)* es más eficaz para implementar estrategias cuando existen ciertos productos o servicios que necesitan una atención especial, es muy utilizada cuando una organización ofrece sólo unos cuantos productos o servicios o cuando éstos difieren sustancialmente.
- la *estructura divisional basada en clientes*. Esta estructura permite a una organización atender de manera efectiva los requerimientos de grupos de clientes claramente definidos.
- La *estructura divisional basada en procesos* es muy similar a la estructura funcional, dado que estas

actividades se organizan de acuerdo con la forma en que en realidad se organiza el trabajo.

### **Estructura de la unidad estratégica de negocios (UEN)**

La estructura UEN agrupa divisiones similares en unidades estratégicas de negocios y delega la autoridad y responsabilidad de cada unidad a un ejecutivo senior quien le reporta directamente al CEO. Este cambio en la estructura puede facilitar la implementación de las estrategias al mejorar la coordinación entre divisiones similares y canalizar la rendición de cuentas a diferentes unidades de negocios.

### **Estructura matricial**

Una *estructura matricial* es el más completo de los diseños, pues depende de los flujos verticales y horizontales de autoridad y comunicación (de ahí el término de matriz. Una estructura matricial puede generar gastos generales más altos, pues crea más puestos administrativos.

A pesar de su complejidad, la estructura matricial es muy utilizada en muchas industrias, como la de la construcción, los servicios médicos, investigación y militar. Las ventajas de la estructura matricial es que logra la claridad de los objetivos de proyectos, existen muchos canales de comunicación, los trabajadores pueden percibir los resultados de su trabajo, cerrar un proyecto puede lograrse con más facilidad y facilita el uso de personal, equipo e instalaciones especializadas.

## **REESTRUCTURA Y REINGENIERÍA**

La *reestructuración*, también conocida como *reducción de personal, recorte de personal o reducción de niveles jerárquicos*, implica la reducción del tamaño de la empresa en términos del número de empleados, el número de divisiones o unidades, y el número de niveles jerárquicos en la estructura organizacional de la empresa. Esta reducción en el tamaño tiene como finalidad mejorar la eficiencia

y la efectividad. La reestructura tiene que ver principalmente con la satisfacción de los accionistas más que la de los empleados.

La *reingeniería*, también llamada *administración de procesos*, *innovación de procesos* o *rediseño de procesos*, supone la reconfiguración o el rediseño del trabajo, empleos y con el fin de mejorar el costo, la calidad, el servicio y la velocidad.

La reingeniería no suele afectar la estructura de la organización o el organigrama, tampoco implica la pérdida de empleos o despidos. En tanto que la reestructura tiene que ver con eliminar o establecer, reducir o alargar, y mover departamentos o divisiones organizacionales.

## VINCULAR EL DESEMPEÑO Y LA REMUNERACIÓN A LAS ESTRATEGIAS

---

Con tantas personas sin trabajo y los salarios ejecutivos tan altos, los políticos están dando a los accionistas un control cada vez mayor sobre la remuneración de los ejecutivos.

Un artículo reciente de Bloomberg Businessweek afirma que las empresas deben instaurar cinco políticas para mejorar sus prácticas de compensación:

1. Ofrecer total transparencia a las partes interesadas.
2. Recompensar el desempeño a largo plazo en lugar de otorgar incentivos anuales.
3. Basar la compensación de los ejecutivos en el desempeño real de la empresa, y no en el precio de las acciones.
4. Extender el horizonte de tiempo de los bonos. Reemplazar los incentivos a corto plazo por incentivos a largo plazo.
5. Aumentar la equidad entre trabajadores y ejecutivos. Eliminar muchos bonos y prestaciones especiales para ejecutivos. Ser más equitativo entre varios niveles, aunque los empleados con mayores responsabilidades deben recibir una mayor compensación.

## ADMINISTRAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

---

La *resistencia al cambio* se puede considerar como la mayor amenaza individual para la implementación exitosa de la estrategia.

La implementación exitosa de la estrategia depende de la capacidad de los gerentes de desarrollar un clima organizacional propicio para el cambio. Los gerentes y empleados deben considerar el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.

Aunque existen varios enfoques para implementar los cambios, las tres estrategias más utilizadas son la estrategia de cambio forzado, estrategia de cambio educativo y estrategia de cambio racional o egoísta. Una *estrategia de cambio forzado* implica dar órdenes y hacerlas cumplir.

La *estrategia de cambio educativo* es aquella que presenta información para convencer a la gente de la necesidad de cambio. Y una *estrategia de cambio racional o egoísta* es la que intenta convencer a los individuos de que el cambio los beneficiará personalmente.

Los estrategas deben esforzarse en preservar, enfatizar y basarse en utilizar los aspectos de la cultura existente que apoyen las nuevas estrategias propuestas. Es necesario identificar y cambiar

## CREAR UNA CULTURA DE APOYO A LA ESTRATEGIA

---

los aspectos de la cultura existente que sean antagónicos a la estrategia propuesta.

Schein indicó que los siguientes elementos son los más útiles para vincular la cultura a la estrategia:

1. Declaraciones formales de la filosofía, estatutos y credos, organizacionales, así como materiales utilizados para el reclutamiento y selección, y socialización.
2. Diseño de espacios físicos, fachadas y edificios.
3. Modelado deliberado de roles, enseñanza y entrenamiento por parte de líderes.
4. Un sistema explícito de recompensas, estatus y criterios de promoción.
5. Historias, leyendas, mitos y parábolas acerca de personas y acontecimientos claves.
6. Qué miden, controlan y atienden los líderes.
7. Las reacciones del líder a incidentes críticos y crisis organizacionales.

8. Cómo se diseña y estructura la organización.
9. Sistemas y procedimientos organizacionales.
10. Criterios utilizados para el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y "excomuniación" del personal.

## **CUESTIONES RELATIVAS A LA PRODUCCIÓN/OPERACIONES AL IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS**

Las capacidades, las limitaciones y políticas relacionadas con la producción/operaciones pueden mejorar o inhibir de manera significativa el logro de los objetivos. Los procesos de producción suelen constituir más del 70% de los activos totales de una empresa. Una importante parte del proceso de implementación de estrategia ocurre en el sitio de producción. Las decisiones relacionadas con la producción pueden tener un impresionante impacto en el éxito o fracaso de los esfuerzos de implementación de las estrategias.

Entre los factores que deben estudiarse antes de encontrar la ubicación idónea para fábricas están: la disponibilidad de los principales recursos, los salarios que prevalecen en el área, los costos de transportación relacionados con el envío y recepción, la ubicación de los principales mercados, los riesgos políticos del área o países y la disponibilidad de empleados a los que se les pueda capacitar

## **CUESTIONES RELATIVAS A LOS RECURSOS HUMANOS AL IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS**

Entre las responsabilidades estratégicas del gerente de recursos humanos se encuentran evaluar las necesidades de personal y los costos de las estrategias alternativas propuestas durante la formulación, así como desarrollar un plan para dotar del personal necesario al proceso de implementación de estrategias.

El departamento de recursos humanos debe desarrollar incentivos de desempeño y vincular con claridad el desempeño y el salario a las estrategias.

Maneras en que las empresas están reduciendo costos de mano de obra para mantener su solidez financiera: Congelamiento salarial, congelamiento de contrataciones, reducción salarial, despidos, Jubilaciones anticipadas, reducción o eliminación de bonos.

Los problemas relativos a los recursos humanos que surgen en el momento en que las empresas implementan estrategias suelen deberse a tres causas: 1) alteración en las estructuras sociales y políticas, 2) no lograr alinear las aptitudes de los individuos con las tareas de implementación y 3) apoyo inadecuado de los altos directivos a las actividades de implementación.

### **Planes de propiedad de acciones para el empleado (PPAE)**

Un PPAE es un plan de prestaciones para el empleado, de contribución definida y susceptible de beneficios fiscales en el que los empleados compran acciones de la empresa a través de dinero prestado o contribuciones en efectivo

### **Equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar**

La cuestión trabajo/familia ya no sólo es un asunto femenino. Entre algunas de las medidas específicas que las empresas están implementadas para abordar esta cuestión son la asistencia en la reubicación del cónyuge como beneficio laboral; recursos de la empresa para uso recreativo y educacional de la familia; establecimiento de clubes campestres para los empleados, como los de IBM y Bethlehem Steel; y creación de oportunidades para la interacción entre familia y trabajo.

### **Programas corporativos de bienestar**

Las empresas están haciendo todo lo posible por disminuir los acelerados costos de las primas de los seguros de servicios médicos de sus empleados. Muchas empresas están implementando programas de bienestar, que exigen a los empleados estar más sanos o pagar primas de seguro más altas. Los empleados que logran estar más saludables ganan bonos, viajes gratuitos y pagan primas más bajas; los empleados que no lo logren pagan primas más altas y no reciben prestaciones



“saludables”. El bienestar de los empleados se ha convertido en una cuestión estratégica para muchas empresas. La mayoría de las empresas exigen un examen de salud como parte de las solicitudes de empleo, y la salud se está convirtiendo en un factor para la contratación.

## **Implementación de estrategias: Temas De Marketig, Finanzas/ Contabilidad, Investigación Y Desarrollo Y Sistemas De Información General**

### **Naturaleza De La Implementación De Estrategias**

La implementación de estrategias afecta directamente la vida de los gerentes de planta, de división, de departamento, de venta, de proyectos, de personal, corporativos, supervisores y todos los empleados. En algunos casos, es posible que las personas no hayan participado en el proceso de formulación de estrategias y por lo que tal vez no aprecien, comprendan o acepten ni siquiera el trabajo e ideas que intervinieron en ese proceso.

### **Temas Actuales De Marketing**

El éxito o fracaso de la implementación de estrategias depende de innumerables variables de marketing, ejemplos de decisiones de marketing para los que quizá serían recomendables políticas:

- Cómo lograr una mayor efectividad a través de anuncios más interactivos.
- Cómo aprovechar al máximo las conversaciones acerca de la empresa y la industria en Facebook.
- Hacer uso de concesionarios exclusivos o múltiples canales de distribución
- Ser líder de precios o un imitador de precios.

#### **1. Nuevos principios de marketing**

Los clientes confían en las opiniones de los demás más que en los mensajes de marketing de la empresa, y cuanto más libertad tengan para expresarse.

#### **Los 9 principios de marketing.**

- No sólo hable con los consumidores: trabaje con ellos a lo largo de todo el proceso de marketing.
- Dé a sus clientes una razón para participar.
- Escuche y únase a la conversación fuera del sitio web de su empresa.
- Resístase a la tentación de vender, vender y vender. En lugar de eso ocúpese en atraer, atraer y atraer.
- No controle las conversaciones en línea; déjelas fluir con libertad.
- Encuentre un “tecnólogo de marketing”, una persona que tenga tres excelentes conjuntos de habilidades de marketing, tecnología e interacción social).
- Adopte la mensajería instantánea y los chats.

Aunque el incremento exponencial en las redes sociales y las empresas en línea ha creado inmensas oportunidades para los mercadólogos, también trae consigo algunas amenazas severas. Quizá la mayor de ellas es que cualquier tipo de publicidad negativa viaja con rapidez en línea.

#### **2. Medios publicitarios**

Las empresas se están dando cuenta de que los sitios de redes sociales y de videos son un mejor medio para llegar a los clientes que gastar millones de dólares de marketing en anuncios en las páginas amarillas, televisión, revistas, radios o periódicos.

#### **3. Marketing basado en propósitos**

Para intentar persuadir a las empresas de que la mejor forma de vender en una economía débil es “mostrar a los clientes cómo pueden mejorar sus vidas”, se dice que, a fin de diferenciar sus productos o servicios, los anuncios necesitan desarrollar la confianza y la conexión emocional con el cliente.

### **Segmentación De Mercado**

Existen dos variables que son centrales para la implementación de estrategias: la segmentación de mercado y el posicionamiento de productos. La segmentación de mercado y el posicionamiento del

producto se consideran como las contribuciones más importantes del marketing a la administración estratégica.

**Segmentación basada en la retención:** Para ayudar al desarrollo más eficaz y eficiente de los recursos de marketing, las empresas por lo general califican a sus clientes activos uno de los siguientes tres valores:

- ✓ **Clasificación #1:** ¿Existe un alto riesgo de que el cliente cancele el servicio de la empresa? Uno de los indicadores más comunes de los clientes de alto riesgo es un descenso en el uso del servicio de la empresa.
- ✓ **Clasificación #2:** ¿Vale la pena retener a este cliente? Esta clasificación se reduce a si se predice que las utilidades generadas por el cliente después de retenerlo, serán mayores que el costo incurrido por conservarlo. Los clientes deben administrarse como si fueran inversiones.
- ✓ **Clasificación #3:** ¿Qué tácticas de retención deben utilizarse para conservar a este cliente? En el caso de los clientes considerados como “dignos de conservarse”, es importante que la empresa sepa cuáles tácticas de retención son las que tienen más probabilidades de tener éxito. Las tácticas que se utilizan con mayor frecuencia van de ofrecer al cliente descuentos “especiales”, hasta enviarle comunicaciones que refuercen la propuesta de valor de determinado servicio.

**El método básico para clasificar a los clientes es utilizar los datos históricos de retención para formular predicciones acerca de los clientes activos concernientes a:**

- ✓ Si existe un alto riesgo de que cancelen su servicio.
- ✓ Si son lo bastante rentables para conservarlos.
- ✓ Si las tácticas de retención tienden a ser las más eficaces.
- ✓ La idea de segmentación basada en la retención es comparar a los clientes activos con los clientes que han compartido en el pasado atributos similares, según los datos históricos de retenciones.

### Posicionamiento De Producto

Identificar a los clientes objetivo para enfocar ahí los esfuerzos de marketing, sienta las bases para decidir cómo cubrir las necesidades y deseos de un grupo determinado de clientes. El posicionamiento del producto es muy utilizado para esta finalidad. El posicionamiento implica desarrollar representaciones esquemáticas que reflejen cómo se comparan sus productos o servicios con los de la competencia en función de las dimensiones más importantes para el éxito de la industria.

**Para el posicionamiento del producto son necesarios los siguientes pasos:**

1. Elija los criterios clave que diferencien de manera efectiva a los productos o servicio en la industria.
2. Trace un mapa bidimensional del posicionamiento del producto y en cada eje marque los criterios específicos.
3. Diagrame los principales productos o servicios en la matriz resultante de cuatro cuadrantes.
4. Identifique las áreas en el mapa de posicionamiento donde los productos o servicios de la empresa podrían ser más competitivos en el mercado objetivo determinado. Busque las áreas vacantes (nichos).
5. Desarrolle un plan de marketing para posicionar de manera adecuada los productos o servicios de la empresa.

### Temas de finanzas/contabilidad

**El análisis de utilidades/por acción/utilidades antes de intereses e impuestos (EPS/EBIT)**

Es la técnica más utilizada para determinar si la deuda, las acciones o una combinación de ambas es la mejor alternativa para conseguir el capital necesario para implementar las estrategias

La finalidad del análisis EPS/EBIT es determinar si toda la deuda o todas las acciones o alguna combinación entre ambas produce los valores más altos de EPS para la empresa. EPS es quizá la mejor medida del éxito de una empresa, así que es muy utilizada al tomar la decisión de adquisición de capital.

EPS refleja el objetivo común predominante de “maximizar la riqueza de los accionistas”.

### **Adquirir Capital Para Implementar Estrategias**

Para la implementación exitosa de estrategias suele ser necesario capital adicional. Además de las utilidades netas de las operaciones y de la venta de activos de las dos fuentes básicas de capital para una organización son la deuda y el capital social. Determinar la mezcla adecuada de deuda y capital en la estructura de capital de una empresa puede ser vital para la implementación exitosa de la estrategia.

El análisis de utilidades/por acción/utilidades antes de intereses e impuestos (EPS/EBIT) es la técnica más utilizada para determinar si la deuda, las acciones o una combinación de ambas es la mejor alternativa para conseguir el capital necesario para implementar las estrategias.

### **Estados financieros proyectados**

El análisis de estados financieros proyectados es una técnica central para la implementación de estrategias porque permite a una organización examinar los resultados esperados de varias acciones y métodos. Este tipo de análisis se puede emplear para pronosticar el impacto de diferentes decisiones de implementación.

### **Presupuestos financieros**

Un presupuesto financiero es un documento que detalla cómo se obtendrán los fondos y se gastarán durante un periodo específico de tiempo. Fundamentalmente, un presupuesto financiero es un método para especificar que se debe hacer para complementar la implementación de estrategias con éxito. Los presupuestos financieros no deben considerarse como una herramienta para limitar los gastos sino como un método para lograr el uso más productivo y rentable de los recursos de una organización. Los presupuestos financieros pueden considerarse como la asignación planeada de recursos de una empresa con base en los pronósticos realizados.

### **Determinación del valor de una empresa**

Determinar el valor de una empresa es central para la implementación de estrategias debido a que suelen implementarse estrategias integradoras, intensivas y de diversificación para adquirir otras empresas. Otras estrategias, como el recorte de gastos y la desinversión pueden ocasionar la venta de una organización o de la empresa misma. Todos los diferentes métodos para determinar el valor de una empresa se pueden clasificar en tres principales enfoques:

- ✓ Lo que posee una empresa
- ✓ Lo que una empresa gana
- ✓ Lo que una empresa llevara al mercado.

Pero es importante darse cuenta de que la valuación no es una ciencia exacta. El avalúo de una empresa esta basado en datos financieros, pero también son necesarios en el proceso el sentido común y la intuición

### **Valuar a una empresa en verdad requiere capacidades cualitativas y cuantitativas:**

- ✓ **Primer Método:** Para la valuación de una empresa es determinar su valor neto o el capital social de los accionistas.
- ✓ **Segundo Método:** Para medir el valor de una empresa surge de la creencia de que el valor de cualquier empresa debe basarse principalmente en los beneficios futuros que sus dueños podrían derivar de las utilidades netas.
- ✓ **Tercer Método** Se llama método de la razón precio/utilidades. Para utilizarlo, divida el precio de mercado de las acciones comunes de la empresa entre las utilidades anuales por acción y multiplique esta cantidad por el ingreso neto promedio de la empresa durante los pasados cinco años.
- ✓ **Cuarto Método:** Puede recibir el nombre de método de las acciones en circulación. Para utilizar este método, tan sólo multiplique el número de acciones circulantes por el precio de mercado por acción.

### **Decidir si Bursatilizarse o No**

Bursatilizarse significa vender un porcentaje de su empresa a otros con el fin de recaudar capital; en consecuencia, se diluye el control de sus propietarios. La bursatilización no se recomienda a empresas con ventas menores a \$10 millones, debido a que los costos iniciales pueden ser

demasiado altos para que la empresa genere el suficiente flujo de efectivo como para que la bursatilización valga la pena

### Temas de Investigación y Desarrollo

El personal de investigación y desarrollo (I&D) puede ser una parte integral de la implementación de estrategias. Estas personas por lo general tienen como tarea desarrollar nuevos productos y mejorar los antiguos de tal forma que permita la implementación efectiva de las estrategias. **Las políticas de I&D bien formuladas combinarán las oportunidades del mercado con las capacidades internas:**

- ✓ Enfatizar las mejoras de productos o procesos.
- ✓ Acentuar las investigaciones básicas o las aplicadas.
- ✓ Ser líderes o seguidores en I&D.
- ✓ Desarrollar procesos robotizados o manuales.
- ✓ Gastar una cantidad de dinero grande, intermedia, baja en I&D.
- ✓ Llevar a cabo la función de I&D en la empresa o contratarla con empresas externas.
- ✓ Recurrir a investigadores universitarios o a investigadores del sector privado.

Para muchas empresas la decisión de adquirir los conocimientos expertos de I&D por medio de empresas externas o desarrollarlos internamente, es muy difícil.

#### **Lineamientos de utilidad para tomar esta decisión:**

1. Si la velocidad del progreso técnico es baja, el ritmo de crecimiento del mercado es moderado y existen barreras importantes para los nuevos posibles participantes, entonces la I&D interna es la solución preferida.
2. Si la tecnología está cambiando con rapidez y el mercado está creciendo lentamente, entonces un esfuerzo importante en I&D podría ser muy arriesgado, porque podría ocasionar el desarrollo de una tecnología obsoleta o de una para la que no exista un mercado.
3. Si la tecnología está cambiando lentamente pero el mercado crece con rapidez, por lo general no hay tiempo para el desarrollo dentro de la empresa. Lo que se aconseja es obtener los conocimientos expertos de I&D a través de una empresa externa de manera exclusiva o no exclusiva.
4. Si tanto el progreso tecnológico como el crecimiento del mercado son rápidos. Los conocimientos expertos de I&D deberán obtenerse a través de la adquisición de una empresa bien consolidada en la industria.

#### **Existen al menos tres métodos importantes de I&D para implementar estrategias.**

- La primera empresa en comercializar nuevos productos tecnológicos.
- Un segundo método de I&D consiste en adoptar el papel de imitador innovador de productos exitosos, con lo que se minimizan los riesgos y costos que supone ser el pionero.
- Una tercera estrategia de I&D es ser un productor de bajo costo mediante la producción masiva de productos similares, pero menos costosos que los lanzados recientemente.

**Analítica de negocios:** es una técnica de administración de sistemas de información que implica el uso de software de minería de gigantescos volúmenes de datos para ayudar a los ejecutivos a tomar decisiones.