

# CHIAVENATO

## Capítulo 1:

**Contexto:** todas las organizaciones compiten por obtener recursos, capacidades, dinero, clientes junto con ventajas competitivas, actuando como agentes activos dentro del contexto dinámico e incierto ante los veloces cambios que generan las sociedades, los negocios y el medioambiente.

**Planificación estratégica:** guiará a la organización en su desarrollo y en la formulación de estrategias que aseguren su evolución continua y sostenible.

**Exclusión competitiva:** dos especies que consiguen su sustento de manera idéntica no pueden coexistir; no pueden ocupar un mismo nicho durante mucho tiempo porque cuando compiten por un recurso esencial, una de ellas desbancará a la otra y prevalecerá, pues se adaptará mejor a ese hábitat.

**Estrategia:** curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de que una posición futura que le proporcionará ganancias y ventajas en comparación con su situación actual.

- Elegir una vía de acción para ocupar una posición diferente en el futuro, la cual ofrecerá ganancias y ventajas en relación con la situación presente.
- Asociado estrechamente con la competencia.
- Planeamiento competitivo.
- Elección compleja que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización y tomar las decisiones con base en esa elección.
- Para Levy la estrategia no se enseña, se explica y se incorpora al pensamiento. Es una especie de conocimiento tácito y no siempre implícito.
- Integra los objetivos generales de una organización en un todo coherente y con un propósito.
- Permite asignar e integrar todos los recursos y las competencias organizacionales en una proposición única y viable, para anticiparse a los cambios del entorno y a las contingencias frente a competidores preparados que luchan por obtener los mismos clientes y proveedores.
- Compuesta por varias tácticas simultáneas e integradas entre sí que suceden de forma ordenada en el tiempo y es definida por la dirección general, siendo la táctica responsabilidad del gerente de cada departamento.
- **Tipos:**
  - **Directa:** deseo de obtener una victoria decisiva por medio de un choque cuyo resultado será determinado por la fuerza.
    - Productos mejorados y, por lo mismo, más competitivos.
    - Conquista de porciones del mercado de los competidores en los segmentos del mercado.
    - Aprovechamiento más eficaz de los canales actuales de distribución.
  - **Indirecta:** implica la creación de productos radicalmente innovadores
    - En segmentos de mercado desocupados o inexplorados.
    - Utilización de canales inusitados de distribución.
    - Desarrollo de competencias tecnológicas que transfieran el lugar de la competencia a campos en los cuales la empresa posea una pericia difícilmente imitable.

- La estrategia evoluciono de la guerra y muchas ideas fueron aplicadas a negocios:
  - **Estrategias ofensivas:** Ideadas para alcanzar objetivos por encima del objetivo de los competidores; por ejemplo, ganar participación de mercado, conquistar a clientes estratégicos o actuar en segmentos de gran margen.
  - **Estrategias de defensa:** Ideadas para proteger posiciones de porciones de mercado, utilidades, posicionamiento de marca.
  - **Estrategias para flanquear:** Ideadas para evitar el enfrentamiento; por ejemplo, actuar en segmentos sin competidores, campañas de comunicación que no incitan ni estimulan a los competidores.
  - **Estrategias de guerrilla:** Ideadas para debilitar a los competidores por medio de pequeñas ofensivas en sus puntos o momentos débiles; por ejemplo, promociones sorpresa o anticipación del lanzamiento de productos.
- También guarda estrecha relación con el deporte con el que hay varios elementos básicos:
  - Capacidad para comprender el **comportamiento competitivo** como un sistema en el cual los competidores, los clientes, el dinero, las personas y los recursos interactúan continuamente.
  - Capacidad para predecir cómo el movimiento estratégico dado de una parte alterará el equilibrio de la competencia.
  - Recursos que se puedan invertir permanentemente en nuevos usos, aun cuando sus consecuentes beneficios solo se presenten a largo plazo.
  - Capacidad para prever riesgos y ganancias con exactitud y certeza suficientes, como para justificar la inversión correspondiente.
  - Disposición para actuar.

**Modelo organizacional sectorial:** considera que el sector en el que actúa la empresa es el más relevante para determinar su desempeño, particularmente ciertas características sectoriales como las economías de escala, las barreras para la entrada y la salida, el nivel tecnológico, el grado de concentración y diversificación entre las empresas y la diferenciación de los productos y servicios.

| Características del modelo de la organización sectorial   | Acción  |
|---|---|
| <b>Conocimiento acerca del ambiente</b>   | <b>Investigar</b><br>Ambiente del contexto (macroambiente)<br>Ambiente transaccional (microambiente)<br>Competencia |
| <b>Identificación de un sector con potencial para ofrecer rendimientos por encima de la media del mercado</b> | <b>Investigar</b><br>Estructura sectorial favorable   |
| <b>Elaboración de la estrategia adecuada</b>  | <b>Posicionarse</b> para obtener ganancias por encima de la media   |
| <b>Desarrollo o adquisición de activos y habilidades para implementar la estrategia</b>                       | <b>Desarrollar</b><br>Competencias  |
| <b>Aplicación de las fuerzas competitivas de la organización</b>  | <b>Implementar</b> estrategias alineadas con las ganancias pretendidas  |

### Técnicas para identificar el posicionamiento:

| Técnica                       | Descripción   |
|-------------------------------|---|
| <b>Mapa de percepciones</b>   | Técnica gráfica que permite visualizar las posiciones de las percepciones que los consumidores tienen sobre la empresa en relación con los competidores.  |
| <b>Análisis discriminante</b> | Técnica estadística para identificar la combinación lineal de las características que mejor separan dos o más clases de objetos o hechos.   |
| <b>ANOVA</b>                  | Técnica estadística usada en investigaciones de mercado para determinar el valor que los participantes de la investigación conceden a diferentes características de un producto o servicio, y para identificar al más relevante – llamado dimensión o factor–, el cual será la base para elaborar las estrategias de posicionamiento. |
| <b>Análisis de conjunto</b>   | Técnica estadística usada en investigaciones de mercado para determinar el valor que los participantes de la investigación conceden a diferentes características de un producto o servicio, y para identificar al más relevante – llamado dimensión o factor–, el cual será la base para elaborar las estrategias de posicionamiento. |
| <b>Análisis del sector</b>    | Técnica para identificar “grupos naturales” a partir de datos brutos. Un sector es un grupo de casos u observaciones relativamente homogéneos. Los objetos de un sector son similares entre sí y diferentes en relación con los objetos que están fuera del sector.   |

**Valor de cliente a largo plazo:** es el valor presente del flujo de efectivo futuro que se espera de la relación con ese cliente.

- Propició que surgieran las estrategias enfocadas a la prestación de servicios a los clientes y su satisfacción a largo plazo, en lugar de maximizar únicamente las ventas a corto plazo.

### Características del modelo basado en los recursos.

| Características del modelo basado en recursos  | Acciones   |
|--|--|
| <b>Identificación de los recursos (puntos fuertes y débiles) de la organización en comparación con la competencia.</b> | Evaluar<br>Proceso y actividades de la organización.   |
| <b>Determinación de las capacidades organizacionales que la hacen mejor que los competidores.</b>                      | Integrar<br>Recursos y procesos.   |
| <b>Determinación de la ventaja competitiva intrínseca a la organización.</b>   | Desarrollar<br>Ventaja competitiva identificada.   |
| <b>Localización de un sector atractivo de actuación.</b>   | Invertir en sectores potenciales para los recursos y las capacidades organizacionales.   |
| <b>Selección de mejor estrategia.</b>  | Implementar estrategias en línea con los recursos y las capacidades organizacionales que maximicen las oportunidades del entorno |

### Visiones del pensamiento estratégico:

- **Visión estructuralista:** Admite un flujo causal entre estructura de mercado, conducta de los participantes y desempeño de las organizaciones. La estructura del mercado, que resulta de las condiciones de la oferta y la demanda, impone la conducta de los vendedores y los compradores, la cual, a su vez, determina el desempeño de las empresas del sector. Tal visión lleva a las organizaciones a dividir los sectores en atractivos y no atractivos y, una vez que los factores estructurales externos han determinado el nivel de utilidad total del sector, a decidir dónde entran y no entran, con el propósito de captar la riqueza, en vez de crearla.
- **Visión reconstructivista:** Se basa en la teoría del crecimiento interno, según el cual la innovación y la creación de valor son fruto del ingenio de los emprendedores y se pueden presentar en toda organización, en cualquier momento, de forma intrínsecamente nueva, debido a la reconstrucción cognitiva de los datos disponibles y de los factores de mercado. Según esta visión, la demanda adicional existe en estado latente, aún sin explorar. El punto crucial del problema exige que la atención se desvíe del lado de la oferta al de la demanda, del enfoque en la competencia al enfoque en la innovación de valor, de modo que la demanda potencial se convierta en demanda real.
  - No existe un sector que sea atractivo o no atractivo en sí, pues las organizaciones pueden modificar el grado de atractivo sectorial por medio de un esfuerzo de reconstrucción consciente. Por tanto, la competencia con los moldes tradicionales se vuelve irrelevante.
  - Al estimular la demanda de la economía, la estrategia de innovación de valor expande los mercados existentes y crea otros, redefine las fronteras y la estructura del sector, y crea un nuevo espacio de mercado

**Cambio constante en las organizaciones:** es una cuestión de supervivencia para las organizaciones. Estas deben ser proactivas. El proceso de planeación estratégica las conducirá al desarrollo y a que formulen estrategias que aseguren su crecimiento y desarrollo.

**Elaboración de las estrategias:** es el resultado de la aplicación del pensamiento estratégico por parte de un estratega, o sea, un tipo de reflexión sofisticada y compleja que implica imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para acciones emprendedoras.

**Pensamiento estratégico:** constituye la parte no analítica del trabajo del estratega, esa esfera sofisticada y compleja del conocimiento implica imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para emprender.

- Permite identificar y localizar oportunidades para obtener una ventaja competitiva, así como amenazas y riesgos que se deben evitar.

**Estrategia organizacional:** es el patrón de decisiones que determina y exhibe los propósitos, los objetivos y las metas organizacionales y que genera el plan estratégico que define el conjunto de negocios en los cuales se involucrará la organización, así mismo, establece los términos económicos, humanos y tecnológicos de lo que pretende ser, así como la naturaleza de las aportaciones económicas y no económicas que ofrecerá a sus accionistas, empleados, compradores y comunidades de interés.

- Es el patrón que integra los objetivos generales de una organización en un todo coherente y con un propósito.

**Competencia:** varía según su enfoque:

- **Biológico:** demostración de que las ventajas de uno sobre los demás son excluyentes.
- **Militar:** Sistema ecológico por medio del cual las interacciones entre los mercados llevan de manera natural a una estabilidad ecológica de largo plazo.
- **Político**
- **Empresarial**
- **Deportivo**

**Matriz BCG:** modelo consagrado para la evolución de las relaciones entre los activos de una cartera estratégica. Se basa en la teoría del ciclo de vida del producto y se aplica para determinar las prioridades de inversión en la cartera de productos de una unidad de negocio.

**Matriz funcional de GE:** permite la evaluación del atractivo de las diferentes unidades de negocios de una empresa, a partir del análisis cruzado de dos conjuntos de variables: la actividad sectorial y la condición potencial de la empresa. En cada caso, la empresa define cuales factores y cual ponderación aplicará.

**Ventana estratégica:** explicaba la necesidad de aprovechar el momento adecuado para entrar o salir de un negocio, lo que llegó al concepto de “estrategia de la obsolescencia planeada”, o el proceso de hacer que el producto resulte obsoleto o no sea funcional después de cierto tiempo.

**Modelo de Porter:** modelo de cinco fuerzas de la competencia y de la forma en que una organización puede administrar esas fuerzas para obtener una ventaja competitiva sostenible:

- Entrantes potenciales al mercado
- Amenaza de productos y servicios sustitutos
- Poder de negociación de los compradores
- Poder de negociación de los proveedores
- Grado de rivalidad o ferocidad de los competidores

### Conceptos Porter:

- **Estrategias genéricas:** Enumeran las tres formas principales de la creación de valor: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. Teniendo riesgo en quedarse en el medio de las tres estrategias.
- **Cadena de valor:** Permite comprender cómo una organización crea valor y construye su ventaja competitiva de forma integral con sus diferentes actividades; por tanto, toda operación o actividad de una organización debería evaluarse en términos del valor agregado para el consumidor final.
  - las organizaciones tienen dos clases de actividades:
    - las actividades primarias que incluyen la logística interna, la producción, la logística externa, el marketing, las ventas y el mantenimiento
    - las actividades de apoyo que incluyen la administración de la infraestructura administrativa, la administración de personas, la investigación y desarrollo, y los suministros.
- **Grupo estratégico:** Se refiere al conjunto de empresas que están dentro de un sector y que siguen una estrategia igual o semejante, compartiendo o enfrentando presiones competitivas en un mismo contexto. La concentración de grupos estratégicos en un mercado depende de las barreras que afectan la movilidad del sector, la tecnología disponible, la identificación de los segmentos de compradores y de factores como la distribución geográfica y la historia del sector y de sus empresas.
- **Sector o industria:** Son concentraciones geográficas de empresas, proveedores especializados, prestadores de servicios, empresas de otros sectores e instituciones asociadas, como universidades, órganos reguladores u de orientación y asociaciones sectoriales, todas ellas interconectadas y complementarias, que compiten pero que también cooperan en un determinado mercado o segmento.

### Competencias para crear valor y garantizar una ventaja competitiva:

- Estabilidad y continuidad de la estructura de las relaciones entre empleados, clientes y proveedores
- Reputación adquirida por la atención, la calidad reconocida y la imagen de la marca que perciben los clientes
- Innovación por medio de la investigación y el desarrollo

**Visión estratégica:** se debe mirar el largo plazo y no solo el corto o mediano plazo, es preciso entender las consecuencias futuras de nuestras decisiones actuales.

**Acción estratégica:** el estrategia debe enfocarse en las metas y objetivos que desea alcanzar y en los resultados que quiere ofrecer.

## Capítulo 2:

**Planeación estratégica:** proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, en el contexto en el que se encuentra. Se deben maximizar los resultados y minimizar las deficiencias, partiendo de los principios de lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad.

- Drucker: la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros debido a los resultados esperados, es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado.

**Estrategia:** define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos positivos en su desempeño.

### Beneficios de la planeación estratégica:

- La claridad de la visión estratégica de la organización
- La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo
- El enfoque dirigido mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro
- Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno
- Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
- La interdependencia con el entorno externo.

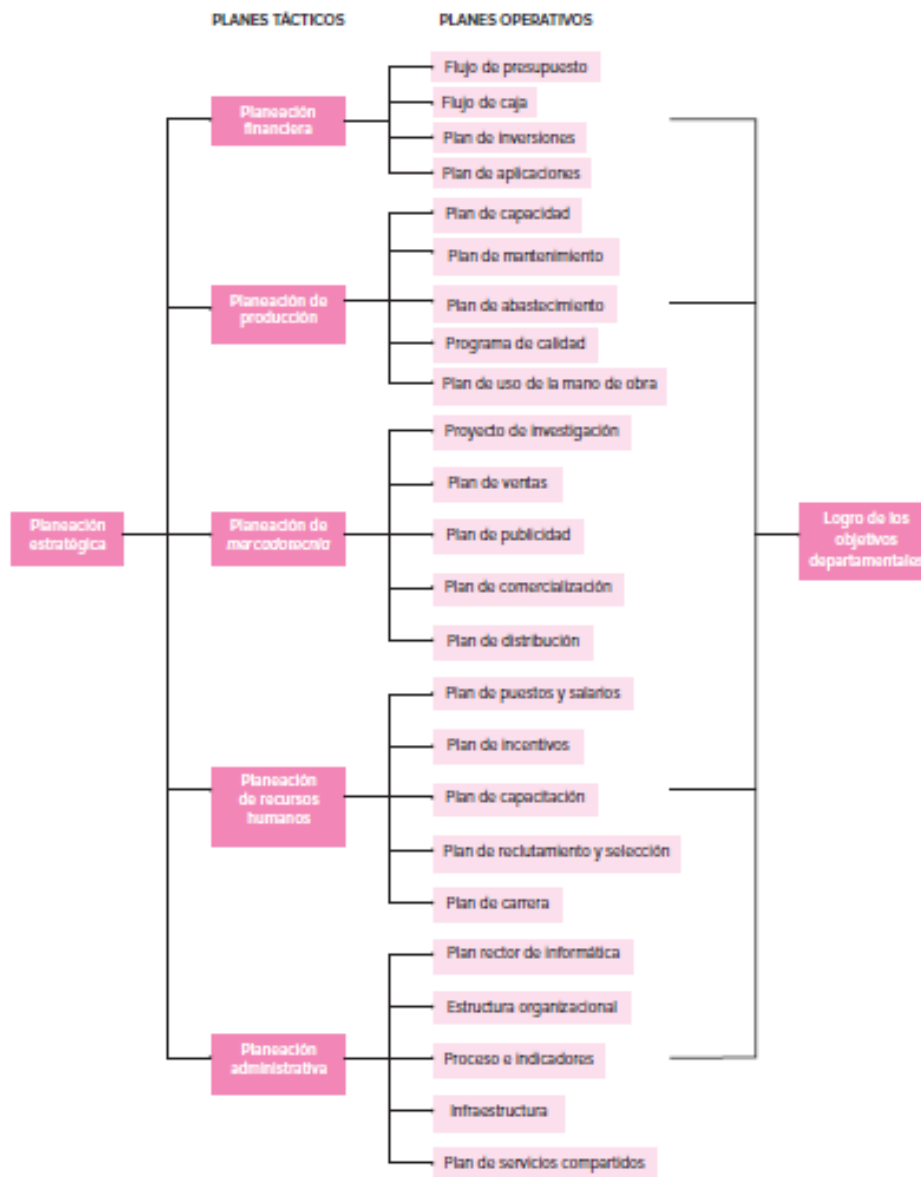
### La planeación tiene tres niveles:

- **Planeación estratégica:** abarca a la organización entera, es la más amplia. Refiere a los objetivos de la organización que afectan su viabilidad y evolución.
  - **Horizonte de tiempo:** proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años
  - **Alcance:** comprende a la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional
  - **Contenido:** genérico, sintético y comprensivo
  - **Definición:** a manos de la alta gerencia de la organización y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes
- **Planeación táctica:** abarca a cada departamento
  - **Horizonte de tiempo:** proyección a mediano plazo, generalmente es anual
  - **Alcance:** abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos de este
  - **Contenido:** es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica
  - **Definición:** está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización

- **Planeación operativa:** es la que abarca cada tarea o actividad específica
  - **Horizonte de tiempo:** proyección a corto plazo (inmediata)
  - **Alcance:** abarca cada tarea o actividad de forma aislada, se preocupa por alcanzar metas específicas
  - **Contenido:** detallado, específico y analítico
  - **Definición:** está en manos del nivel operativo, y se concentra en cada tarea o actividad.

**Pequeñas empresas:** planean de manera informal, sin regularidad.

**Grandes organizaciones:** la planeación es una cuestión compleja, que consume mucho tiempo y recursos hasta que se llega a un acuerdo final.





**Peter Drucker** aportó al desarrollo de la planeación estratégica principalmente introduciendo dos conceptos:

- **Administración por objetivos:** una organización sin objetivos es como una nave sin rumbo y toda organización, de la cima a la base, debería participar para establecer los objetivos y observar sus avances.
- **Capital intelectual:** Predicción de la disminución de la jerarquización en las organizaciones en el futuro, ya que predominaría el trabajo desempeñado por equipos multifuncionales, con un liderazgo ejercido por la persona que tuviera más conocimiento.

**Alfred Chandler:** señaló que el crecimiento de la organización era resultado de la aplicación de sus recursos, de modo que permitía aprovechar con inteligencia las oportunidades del entorno.

- la planeación estratégica debería contener estrategias coordinadas dentro de una perspectiva de largo plazo.

**Igor Ansoff:**

- Análisis de la laguna (Gap Analysis): permite diagnosticar la situación actual en comparación con la que se pretende alcanzar en el futuro
- Matriz del producto-mercado: cuando se cruzan los productos y sus mercados, presenta las opciones estratégicas (penetración de mercado) cuando la organización pretende ampliar su actuación en un mercado, el desarrollo del mercado o la estrategia de entrar en nuevos mercados con la línea de productos, y la diversificación o la estrategia que aplica la organización cuando busca nuevos mercados con nuevos productos.

**Buzzell y Gale:** cuanto mayor sea la participación de mercado, mayor será la rentabilidad, porque una fracción grande del mercado ofrece volumen y economías de escala, además de que acelera la experiencia, lo que asegura las ventajas con base en la curva de aprendizaje.

**Modelo 7S de McKinsey:** sus siete factores eran: estrategia, estructura, sistema, habilidades, equipo, estilo y valores compartidos. Los primeros tres fueron los factores duros y blandos a los otros cuatro ya que no eran bien comprendidos ni valorados por las organizaciones occidentales.

**Mintzberg:** para él la decisión estratégica es producto de un juego de poder en el seno de una alianza de diversas partes. Según él, la estrategia no se puede definir en términos estáticos porque las fortalezas, las debilidades, la oportunidad y las amenazas son muy relativas en el tiempo y provocan que el proceso de la planeación estratégica sea mucho más fluido e imprevisible de lo que se pensaba y por ello, se debería evaluar de acuerdo con sus intenciones.

**Benchmark:** búsqueda de las mejores prácticas. Involucra determinar las áreas donde es necesario mejorar, ubicar la organización que fuera excepcional en dichas áreas, estudiarla y aplicar sus mejores prácticas a la propia organización.

## Kaplan y Norton:

- Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard--BSC): promueve el equilibrio de un conjunto de indicadores relacionados con los resultados de los procesos financieros, de mercadotecnia, de producción y de innovación. Permite crear mapas estratégicos para visualizar los diversos indicadores en una cadena de causa-efecto que conecta los resultados deseados con sus respectivos impulsores.

**Escuelas de carácter preceptivo o normativo:** la estrategia se define como una planeación enfocada en el largo plazo de la organización, a través de **características prescriptivas y normativas con un elevado grado de normalización:**

- **Escuela de planeación:** aborda la estrategia como un proceso formal y documentado para desglosar la planeación estratégica en planes operativos y para crear una jerarquía en la que se conjuguen unos con otros. Para los autores neoclásicos la planeación tiene un resultado inmediato → el plan: describe un curso de acción predeterminado en un periodo específico para alcanzar un objetivo deseado y responde las preguntas: qué, cuándo, cómo, dónde y por qué.
- **Escuela del diseño:** estudia la estrategia como un proceso de adecuación, es decir, parte del supuesto de que el proceso de formulación de la estrategia sirve para adaptar y empatar los aspectos internos de la organización y aspectos del entorno externo.
- **Escuela del posicionamiento:** concibe la estrategia como un proceso analítico. Según esta escuela, la planeación estratégica busca definir un posicionamiento estratégico de la organización frente al entorno externo, el cual debe ser analizado y conocido previamente. Las posiciones genéricas de la organización se deben identificar por medio del análisis de la situación de la competencia sectorial.

**Escuelas de carácter descriptivo y explicativo: exploran la imaginación y la creatividad:**

- **Escuela de las iniciativas emprendedores:** considera la estrategia como un proceso visionario enfoca el proceso estratégico a partir del ejecutivo más alto de la organización, quien es el principal responsable de idear la visión y de impulsar el negocio. Se concentra en aspectos subjetivos, como la intuición, el juicio, la experiencia y la sabiduría del líder visionario y su liderazgo estratégico, con la intención de crear las condiciones necesarias para implementar y ejecutar sus ideas.
- **Escuela cognitiva:** Aborda la estrategia como un proceso mental. Se considera que la planeación estratégica es un proceso mental en función de la forma en que las personas perciben e interpretan la realidad del entorno.
- **Escuela del aprendizaje:** La formulación de la estrategia es un proceso emergente de aprendizaje y de construcción por incrementos, tanto individual como colectivo. Su punto focal es la administración progresiva de los cambios y no de la estrategia.
- **Escuela del poder:** la planeación estratégica es un proceso de índole político (negociación), en la que el poder se disputa de manera interna en la organización, e implica la persuasión, la negociación y el acuerdo.
- **Escuela de la cultura:** la planeación estratégica es un proceso social que se basa en la cultura organizacional para abordar los intereses comunes y la integración del sistema.

- **Escuela del entorno:** la estrategia es un medio que permite a la organización moverse dentro de su entorno con libertad en la medida de lo posible y en función de las demandas del medioambiente. La escuela del entorno surgió con la teoría de la contingencia, que habla de las respuestas que se esperan de las organizaciones en determinadas condiciones ambientales.
- **Escuela de la configuración:** La planeación estratégica es un proceso de configuración de la organización, de acuerdo con cada tipo de situación del entorno, con el propósito de integrar y articular sus diferentes partes. A medida que se registran cambios en la situación del entorno, se presenta una transformación organizacional dramática porque la empresa se configura de nuevo de acuerdo con la nueva situación del entorno.

### Éxito de la planeación estratégica -> visión

- El concepto principal del proceso de la planeación estratégica es la **visión**: una representación mental de la estrategia que existe en la mente del líder y que sirve de inspiración o de guía
- El director general de la organización debe liderar el proceso visionario de la formulación de las estrategias
- Debe pensar que el entorno es más bien un actor, y no un simple factor, en el juego estratégico.
- Los administradores de la organización deben saber leer e interpretar el entorno y garantizar una debida adaptación, con la llamada respuesta estratégica.
- El diagnóstico interno para comprobar las fortalezas (que se deben ampliar) y las debilidades (que se deben corregir o mejorar) de la organización debe ser compatible con el diagnóstico externo; debe haber un planteamiento de adecuación o de corrección de los aspectos internos de la organización
- Una vez hecho el doble diagnóstico, externo e interno, se pasa plantear la manera de adecuar su estructura, cultura, productos y servicios, procesos internos, etc, para que converjan, apoyen, y sostengan la estrategia que marcará los caminos que seguirá a largo plazo (escuela del poder)
- La planeación estratégica es un proceso emergente de aprendizaje, tanto individual como colectivo
- La planeación estratégica depende de un liderazgo integrado que se base en el valor y se oriente a las relaciones de colaboración, el alineamiento estratégico, la mejoría de procesos y la autogestión basada en la responsabilidad, y que comparta el proceso con las personas que lo constituyen

**Modelo general del proceso estratégico:** el propósito de la planeación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales, y debe:

- **Ser sistemática:** La planeación estratégica tiene mucho que ver con el comportamiento sistémico y holístico y poco con el comportamiento de cada una de sus partes.
- **Enfocarse al futuro:** La planeación estratégica tiene mucho que ver con el futuro de la organización. Está orientada a largo plazo.
- **Crear valor:** La planeación estratégica tiene que ver con el comportamiento orientado hacia los objetivos estratégicos. Sin embargo, la estrategia no solo debe servir a algunos grupos de interés (stakeholders) de la organización, sino que debe crear valor para todos ellos.
- **Ser participativa:** Todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación estratégica.

- **Tener continuidad:** La planeación estratégica sirve para articular y preparar la estrategia. Sin embargo, no debe ser algo que solo se haga una vez cada año
- **Ser implementada:** La implementación de la planeación estratégica es el principal desafío
- **Ser monitoreada:** El desempeño y los resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados.

**La planeación estratégica está constituida por los siguientes elementos:**

- **Misión organizacional:** elemento que traduce las responsabilidades y pretensiones de la organización en su entorno, por medio de la definición del “negocio” y la delimitación de su ámbito de actuación. De la organización, es la razón de ser o su papel en la sociedad.
- **Visión organizacional:** Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. Trata de predecir el futuro, pero sin asegurarlo en el presente.
- **Diagnóstico estratégico externo:** Busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización. Analiza las diferentes dimensiones del entorno que influyen en las organizaciones de una manera general
- **Diagnóstico estratégico interno:** Diagnostica la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades a fin de crear las condiciones para formular estrategias que representan la mejor adaptación de la organización al entorno en el cual actúa.
- **Determinantes del éxito:** representa una etapa del proceso, que se ubica entre el diagnóstico y la definición de objetivos y la formulación de estrategias insertas en las dinámicas de la competencia.
- **Definición de objetivos:** la organización persigue simultáneamente diferentes objetivos dentro de una jerarquía de grados de importancia, prioridad o urgencia
- **Formulación de estrategias:** la formulación de estrategias ocurre a partir del análisis competitivo propuesto por Porter, el cual se compone de cinco fuerzas que actúan sobre la organización: el poder de negociación de los clientes y los proveedores, la amenaza de sustitutos y de nuevos competidores y la rivalidad de los competidores actuales.
- **Formalización del plan estratégico:** El plan estratégico es un plan de acción. Se deben implementar por medio de programas y proyectos específicos. Se requiere de un gran esfuerzo del personal y de que se empleen modelos analíticos para evaluar, asignar y controlar los recursos
- **Auditoría del desempeño y resultados:** Se trata de revisar lo que se ha implementado para decidir cuáles serán las nuevas direcciones del proceso, y de mantener las estrategias que han tenido éxito

**Actitud estratégica:** es el compromiso que asegura la consecución, en la medida de lo posible, de los resultados planteados de forma explícita durante el transcurso de la planeación estratégica y que el plan estratégico presenta de manera formal. La actitud estratégica se observa a todo lo largo de la implementación del plan estratégico.

# FRED DAVID

## Capítulo 1: Visión general de la dirección estratégica

### **La naturaleza de la administración estratégica:**

**Las consideraciones globales prácticamente repercuten en toda la decisión estratégica:** Los fundamentos de la administración estratégica dependen de que los gerentes adquieran una mejor comprensión tanto de la competencia como de los mercados, precios, proveedores, distribuidores, gobiernos, acreedores, accionistas y clientes de todo el mundo. El precio y la calidad de los productos y servicios de una empresa deben ser competitivos a nivel mundial, no solo a nivel local.

### **El comercio electrónico se ha convertido en una herramienta esencial de la administración estratégica:**

Cada vez son más las empresas que logran una ventaja competitiva al usar Internet para la venta y comunicación directas con proveedores, clientes, acreedores, socios, accionistas y competidores, que podrían estar dispersos por todo el mundo. El comercio electrónico permite reducir los gastos y las molestias que implican el tiempo, la distancia y el espacio al hacer negocios, lo que se traduce en un mejor servicio al cliente, mayor eficiencia, mejores productos y una mayor rentabilidad.

**El ambiente se ha convertido en un importante asunto estratégico:** El calentamiento global, el bioterritorio y la creciente contaminación sugieren que tal vez no exista amenaza más grande para las empresas y la sociedad que la continua explotación y aniquilación de nuestro entorno natural.

**Dirección estratégica:** Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. La administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización.

Un plan estratégico es el plan de juego de la empresa, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir.

**Etapas de la dirección estratégica:** consta de tres etapas

- **Formulación de la estrategia:** incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de formulación de la estrategia están decidir que nuevos negocios emprender, cuales abandonar, como asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y como evitar una toma de poder hostil.
- **Implementación de la estrategia:** requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing. Suele denominarse “etapa de acción” Una implementación exitosa depende de la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual constituye más un arte que una ciencia.
- **Evaluación de la estrategia:** es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Hay tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia:
  - Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales.
  - Medir el desempeño
  - Realizar acciones correctivas.

**El éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.**

En grandes organizaciones las actividades de **formulación, implementación y evaluación de la estrategia** ocurren en **tres niveles jerárquicos**:

- Corporativo
- Divisional
- Funcional

**Integrar la intuición y el análisis:** La intuición es esencial para tomar buenas decisiones estratégicas y es útil para tomar decisiones en situaciones de gran incertidumbre o que no tienen precedente. También es útil cuando existen variables altamente interrelacionadas o cuando es necesario elegir entre varias alternativas factibles.

La mayoría de las organizaciones pueden gozar de los beneficios de la administración estratégica, que actúan integrando la intuición y el análisis dentro de la toma de decisiones. Los gerentes en todos los niveles de una organización imprimen su intuición y juicio personales en los análisis de administración estratégica, es por ello que el pensamiento analítico y el intuitivo se complementan y no se excluyen.

## **Adaptarse al cambio**

El proceso de administración estratégica se basa en la certeza de que las organizaciones deben hacer un seguimiento continuo de los sucesos y las tendencias tanto internos como externos para ser capaces de realizar cambios oportunos justo cuando sea necesario.

El comercio electrónico y la globalización son cambios externos que están transformando los negocios y la sociedad del mundo actual. En el mapa político, las fronteras entre los países son muy claras, pero en el mapa competitivo, que muestra el verdadero flujo de la actividad financiera e industrial, hace mucho que las fronteras dejaron de existir.

## **Términos clave para la administración estratégica**

**Ventaja competitiva:** El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva.

- **Definición:** todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales, cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tienen algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva.
- Una empresa solo puede mantener su ventaja competitiva durante cierto tiempo porque las empresas rivales imitan y socavan esa misma ventaja. Así que limitarse a alcanzar la ventaja competitiva no es lo más adecuado.
- La empresa debe esforzarse por lograr una ventaja competitiva sostenida mediante:
  - La adaptación continua a los cambios en las tendencias y los sucesos externos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos
  - La formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que saquen el mayor provecho de estos factores.

**Estrategas:** las personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización.

**Visión** responde a la pregunta **¿en qué nos queremos convertir?** Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión.

**Misión:** son declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado. Responder a la pregunta **¿Cuál es nuestro negocio?**. Una declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la organización. Redactar la declaración de la misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades.

**Oportunidades y amenazas externas:** se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos,

- Pueden ser cambios sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro.
- Las oportunidades y amenazas se encuentran más allá del control de una sola organización, de ahí el calificativo externas.
- Existen otras oportunidades y amenazas, que incluyen la aprobación de una ley, el lanzamiento de un nuevo producto por parte del competidor, una catástrofe nacional o una disminución en el valor del dólar.
- La fuerza de un competidor constituye una amenaza.
- las empresas necesitan formular estrategias para sacar ventajas de las oportunidades externas y para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Identificar, examinar y evaluar las oportunidades y amenazas externas es esencial para el éxito.

**Fortalezas y debilidades internas:** son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con diferencias.

- Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial.
- Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de una empresa es una actividad esencial de la administración estratégica.
- Las organizaciones destinan grandes esfuerzos a encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.
- Las fortalezas y debilidades también pueden estar determinadas más por elementos propios de la naturaleza de la compañía que por su desempeño.

**Objetivos a largo plazo:** los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica.

- implica un periodo de más de un año.
- Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas.

**Estrategias:** son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo.

- Incluye la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.
- Acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa.



**Objetivos anuales:** logros a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder cumplir con sus objetivos a largo plazo.

- Deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y deben integrarse dentro de un orden de prioridades.

**Políticas:** medios que permiten alcanzar los objetivos anuales, las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados.

**El modelo de la administración estratégica:** un modelo representa algún tipo de proceso.

- El modelo no garantiza el éxito, pero sí representa un planeamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación.
- Consta de identificar la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de una organización estratégica, ya que la situación y las condiciones actuales de la empresa pueden imponer ciertas estrategias e incluso dictar un procedimiento específico a seguir.

**Beneficios de la administración estratégica**

- Ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino.
- La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa, siendo el diálogo y la participación son integrantes esenciales.
- A través de la participación en el proceso, los gerentes y empleados se comprometen más en apoyar a la organización.
- Otorgar facultades de decisión es el acto de fortalecer el sentido de eficacia de los empleados animándolos a participar en la toma de decisiones, a ejercer su iniciativa e imaginación, y recompensarlos por hacerlo.

**Beneficios financieros:** Aquellas que las utilizan muestran estas mejoras:

- Son más rentables y exitosas que aquellas que no lo hacen.
- Mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación con las empresas que no llevan a cabo actividades de planeación sistemática.

**Beneficios no financieros**

- Tener una mayor conciencia sobre las amenazas externas
- Mejor comprensión de las estrategias de los competidores
- Mayor productividad de los empleados
- Una menor resistencia al cambio y la comprensión más clara de las relaciones entre desempeño y recompensas.
- Mejora las capacidades de prevención de problemas de una organización porque fomenta la interacción entre los gerentes de los niveles divisionales y funcionales.

**Por qué no se realiza una planeación estratégica:** Algunas empresas no llevan a cabo ninguna planeación estratégica, en tanto que algunas que sí la realizan no reciben el apoyo de los gerentes y empleados.

Algunas razones por las que la planeación estratégica es deficiente o no existe:

- **Las estructuras de recompensas son deficientes:** cuando una organización logra el éxito, a menudo se olvida de compensarlo, pero cuando hay fracasos, es común que la empresa sí se acuerde de castigarlos.
- **Soluciones de emergencia:** en ocasiones una organización está tan ocupada en la administración de la crisis y soluciones de emergencia que no le queda tiempo para planear.
- **Es una pérdida de tiempo:** algunas empresas ven la planeación como una pérdida de tiempo porque no genera ningún producto comercializable.
- **Es muy cara:** la cultura de algunas organizaciones se opone a gastar recursos.
- **Holgazanería:** en ocasiones la gente se rehúsa a hacer el esfuerzo necesario para formular un plan.
- **Miedo al fracaso:** si no se realiza ninguna acción, el riesgo a fallar disminuye, a menos que surja un problema urgente y apremiante.
- **Exceso de confianza:** conforme los individuos adquieren experiencia, tienden a depender menos de la planeación formal.
- **Malas experiencias anteriores:** es probable que la gente haya tenido malas experiencias con la planeación.
- **Interés personal:** cuando una persona ha aumentado su status, sus privilegios o su autoestima por haber usado de manera eficaz un antiguo sistema, a menudo ve cualquier nuevo plan como una amenaza.
- **Miedo a lo desconocido:** los individuos tal vez se sientan inseguros sobre sus capacidades para aprender nuevas habilidades, para afrontar nuevos sistemas o para asumir nuevos roles.
- **Un sincero conflicto de opiniones:** en ocasiones los individuos creen con toda honestidad que el plan es incorrecto.
- **Desconfianza:** tal vez los empleados no confíen en la administración.

**Obstáculos en la planeación estratégica:** el llevar a cualquier organización a terrenos desconocidos lleva a tener que esquivar ciertos obstáculos y resistencias, como pueden ser:

- Utilizar la planeación estratégica para tener el control de las decisiones y los recursos.
- Realizar la planeación estratégica solo para satisfacer una acreditación o cumplir con requisitos de la regulación.
- Pasar con demasiada rapidez de la definición de la misión a formulación de la estrategia.
- No comunicar el plan a los empleados y dejar que sigan trabajando sin saber nada.
- Que la administración tome demasiadas decisiones intuitivas que entran dañan el plan formal.
- Que la administración no apoye activamente el proceso de la planeación estratégica
- No utilizar planes como una pauta para medir el desempeño.
- Delegar la planeación en una sola persona en vez de comprometer a todos los gerentes.
- Impedir que los empleados clave participen en todas las fases de la planeación.
- No crear un clima de colaboración que apoye al cambio.
- Hay que considerar que la planeación es innecesaria o poco importante.
- Estar tan absorto en los problemas actuales que no se realiza la suficiente planeación.
- Ser tan formal en la planeación que se repriman la flexibilidad y la creatividad.

**Directrices para una administración estratégica eficaz:** cuando no se siguen ciertos lineamientos al realizar la administración estratégica es común que se desaten críticas contra el proceso y se generen problemas para la organización.

- Mantener el proceso de administración estratégica tan simple y poco rutinario como sea posible.
- Elimine toda jerga y lenguaje arcaico sobre la planeación.
- El proceso no debe ser totalmente predecible.
- Dé mayor importancia a los planes sustentados en las palabras y use los números solo como material de apoyo.
- Si los gerentes no pueden expresar su estrategia en un párrafo, esto significa que no cuentan con una estrategia o no la comprenden.
- Estimule el pensamiento y la acción que desafíen las suposiciones que subyacen en la estrategia corporativa actual.
- Dé la bienvenida a las malas noticias.
- Si la estrategia no está funcionando, los gerentes deben saberlo.
- Desarrolle una cultura corporativa en la que se comprendan el papel de la administración estratégica y sus propósitos esenciales.
- No permita que los “técnicos” se adueñen del proceso.

**Ética empresarial y administración estratégica:** conjunto de principios de conducta dentro de una organización que guían la toma de decisiones y el comportamiento. La ética empresarial es un requisito indispensable para la buena administración estratégica.

**Ventajas de las operaciones internacionales:** tal vez la mayor ventaja sea que las empresas consiguen nuevos clientes para sus productos y servicios, lo que les permite aumentar sus ingresos. El incremento en los ingresos y las ganancias es un objetivo común en todas las organizaciones y es algo que esperan los accionistas porque representa una medida del éxito de la organización.

Además de buscar el crecimiento, las empresas tienen las siguientes razones potencialmente ventajosas para iniciar, continuar o aumentar sus operaciones internacionales:

- Las operaciones en el extranjero pueden absorber el exceso de capacidad.
- Las operaciones en el extranjero permiten a las empresas establecer instalaciones de producción de bajo costo en localidades cercanas a las materias primas o a una mano de obra barata.
- Es posible que no exista la competencia en los mercados extranjeros.
- Las operaciones en el extranjero pueden dar como resultado una reducción en los aranceles, una disminución en los impuestos y un trato político más favorable en otros países.
- Las empresas conjuntas permiten a las organizaciones aprender la tecnología, culturas y prácticas comerciales de otros pueblos y establecer contacto con posibles clientes, proveedores, acreedores y distribuidores en países extranjeros.
- Muchos gobiernos y países ofrecen diversos incentivos para fomentar la inversión extranjera en ubicaciones específicas.
- Las economías de escala pueden obtener mucho de las operaciones en mercados globales antes que de las que se circunscriban a mercados nacionales.

**Desventajas de las operaciones internacionales:** Un riesgo es que las operaciones en el extranjero pueden ser presa de facciones nacionales. Otras desventajas incluyen las siguientes:

- Las empresas se enfrentan con fuerzas sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas, económicas y competitivas diferentes y poco comprendidas cuando realizan operaciones comerciales internacionalmente.
- Las debilidades de los competidores en tierras extranjeras a menudo se sobrestiman, y las fortalezas a menudo se subestiman.
- El idioma, la cultura y los sistemas de valores difieren entre los países, y esto en ocasiones genera barreras para la comunicación y problema en las relaciones con las personas.
- Obtener la comprensión de las organizaciones regionales como la Comunidad Económica Europea, la Zona de Libre comercio en América Latina, el Banco Internacional para la recuperación y el desarrollo y la corporación financiera internacional es difícil, pero a menudo es necesario para realizar operaciones comerciales en el extranjero.
- Tratar con uno o más sistemas monetarios complica las operaciones comerciales internacionales.
- La disponibilidad, profundidad y confiabilidad de la información económica.

## **Capítulo 2: La visión y la misión de la empresa**

### **¿Qué queremos llegar a ser?**

Una visión clave provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión. La visión se debe establecer antes que cualquier otra cosa, debe ser breve, de preferencia de una sola oración, y en su desarrollo es necesario contar con la participación de tantos gerentes como sea posible.

La misión de un negocio es fundamental para las prioridades, estrategias, planes y asignación de funciones. Es el punto de inicio para el diseño de los puestos administrativos y de las estructuras administrativas.

### **La visión vs. La misión**

**Misión:** responde a **¿Cuál es nuestro negocio?**

**visión:** responde a **¿Qué queremos llegar a ser?**

- Se podría decir que las utilidades son el principal motivador de una corporación, pero las utilidades por si solas no bastan para motivar a la gente.
- Las utilidades y la visión son necesarias para motivar de manera efectiva a la fuerza laboral.
- Una visión compartida crea una comunión de intereses que puede sacar a los trabajadores de la monotonía del trabajo diario y trasladarlos a un mundo nuevo de oportunidades y desafíos.

**El proceso de desarrollo de la declaración de la misión:**

1. consiste en elegir varios elementos de tal declaración y pedir a todos los gerentes que los lean como información de apoyo.
2. que los gerentes preparen una declaración de la misión para su propia organización.
3. Facilitadores externos o un comité de gerentes de alto rango se encargan entonces de fusionar estas declaraciones en un único documento y distribuir este borrador de la declaración de la misión entre todos los gerentes.
4. Por último, se realizan las modificaciones, adiciones y supresiones que sean necesarias, y se lleva a cabo una junta para revisar el documento.

Este proceso representa una gran oportunidad para que los estrategas obtengan el apoyo necesario de todos los gerentes de la empresa.

**La solución de puntos de vista divergentes:** desarrollar una amplia declaración de la misión es importante porque durante el proceso existe la posibilidad de descubrir y resolver los diferentes puntos de vista entre los gerentes.

- ¿Cuál es nuestra misión?, implica una decisión sincera; una decisión sincera debe basarse en puntos de vista divergentes para que exista la posibilidad de que sea correcta y eficaz.
- Desarrollar la misión del negocio constituye siempre una elección entre diversas alternativas, cada una de las cuales se basa en diferentes supuestos concernientes a la realidad de la empresa y su entorno.
- Siempre es una decisión de alto riesgo.

**Características de la declaración de la misión:****Una declaración de actitud**

- Permite generar un rango de objetivos y estrategias alternativas y factibles.
- Permite reconciliar de verdad las diferencias existentes y atraer a los diversos grupos de interés en la organización, es decir, los individuos y grupos que tengan un derecho o participación especial en la misma.

**Una declaración de política social**

- Abarca la filosofía administrativa y el pensamiento en los niveles más altos de una organización. Por eso, la política social afecta el desarrollo de la declaración de la misión de la empresa.
- Los asuntos sociales obligan a los estrategas a considerar no solamente lo que la organización debe a los grupos de interés en ella, sino qué responsabilidades tiene la empresa con los consumidores, ambientalistas, minorías, comunidades y otros grupos.
- Debe estar integrada dentro de todas las actividades estratégico-administrativas, incluso en el desarrollo de la declaración de la misión.
- Debe diseñarse y expresarse durante la formulación de la estrategia, establecerse y administrarse durante la implementación de esta última, y confirmarse o modificarse durante su evaluación.

### Componentes de la declaración de la misión

Como la declaración de la misión es a menudo la parte más visible y pública del proceso estratégico administrativo, es importante que incluya todos estos componentes esenciales:

- **Clientes:** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- **Productos y servicios:** ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?
- **Mercados:** ¿en dónde compite la empresa geográficamente?
- **Tecnología:** ¿la empresa está actualizada tecnológicamente?
- **Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:** ¿la empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
- **Filosofía:** ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
- **Concepto que tiene la empresa de sí misma:** ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?
- **Preocupación por su imagen pública:** ¿la empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
- **Preocupación por los empleados:** ¿los empleados son valiosos para la empresa?

### Capítulo 3: La evaluación externa

#### La naturaleza de la auditoría externa

- El objetivo de una auditoría externa es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que ésta debería evitar.
- Pretende identificar las variables clave que ofrecen respuestas factibles.
- Las empresas deben ser capaces de responder tanto ofensiva como defensivamente a los factores mediante la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o reduzcan al mínimo el efecto de las posibles amenazas.

#### Fuerzas externas clave

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

Los **cambios en las fuerzas externas** se traducen en cambios en la demanda del consumidor tanto de productos y servicios industriales como de consumo, afectando directamente a los proveedores y distribuidores.

- afectan los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios que ofrecen y las decisiones de las empresas de adquirir o vender.

### **El proceso de realizar una auditoría externa**

1. se debe reunir conocimientos e información valiosos acerca de las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas.
2. aislarla y evaluarla.
3. Se necesitará de una reunión, o varias, entre los gerentes para identificar de manera colectiva las oportunidades y amenazas más importantes a las que se enfrenta la compañía.
4. Estos factores externos clave pueden variar con el tiempo y para cada industria.

**El enfoque de la organización industrial (I/O)** sobre la ventaja competitiva supone que los factores externos (la industria) son más importantes que los factores internos para que la empresa logre una ventaja competitiva.

- la industria en la que la empresa decide competir ejerce una mayor influencia en su desempeño que las decisiones funcionales internas de los gerentes en torno al marketing, las finanzas y temas relacionados.

**Fuerzas económicas:** Los factores económicos ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia. Por ejemplo, cuando las tasas de interés suben, los fondos necesarios para la expansión del capital se vuelven más costosos o quedan fuera de alcance y, de igual manera, el ingreso discrecional se desploma y la demanda de bienes discrecionales disminuye.

**Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales:** ejercen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes.

- Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales constituyen actualmente una sacudida y un desafío para las organizaciones, pequeñas y grandes, con y sin fines de lucro.
- Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales están determinando la manera en que viven, trabajan, producen y consumen lo estadounidenses.

**Fuerzas políticas, gubernamentales y legales:** Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes empleadores y clientes de las organizaciones, además de que se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades.

- Los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las pequeñas y grandes organizaciones.
- Para las industrias y empresas que dependen en gran parte de los contratos o subvenciones gubernamentales, los pronósticos políticos constituyen el elemento más importante de una auditoría externa.
- Los cambios en las leyes de patentes, legislaciones antimonopólicas, tasas de impuestos y actividades de cabildeo afectan significativamente a las empresas.

**Fuerzas tecnológicas:** Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios están teniendo un efecto drástico en las organizaciones. Tan sólo los avances en las superconductividades están revolucionando las operaciones empresariales, en especial en las industrias eléctrica, informática y del transporte, pero también en los servicios públicos y el cuidado de la salud.

- Internet actúa como un motor económico nacional e internacional que está fomentando la productividad, un factor crítico en la capacidad de un país para mejorar su nivel de vida; y está ahorrando a las empresas miles de millones de dólares en costos de distribución y transacción derivados de ventas directas al usar sistemas de autoservicio.
- Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben considerar al formular las estrategias afectando considerablemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de fabricación, prácticas de marketing y posición competitiva de las organizaciones.

**Fuerzas competitivas:** una parte importante de una auditoría externa es identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

- Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de la estrategia.
- Identificar a los competidores más importantes no siempre es fácil, porque muchas empresas tienen divisiones que compiten en diferentes industrias, por razones competitivas, la mayoría de las empresas multidivisionales, por lo general, no dan información sobre las ventas y ganancias de sus distintas divisiones.
- La competencia en prácticamente todas las industrias es intensa. Si una empresa detecta debilidad en un competidor, no mostrará piedad al sacar provecho de sus problemas.

**Programa de inteligencia competitiva:** La inteligencia competitiva es un proceso sistemático y ético para reunir y analizar información en torno a las actividades y tendencias empresariales generales de la competencia para promover los objetivos de la propia compañía.

- Cuanta más información y conocimientos reúnan una empresa sobre sus competidores, más probable será que pueda formular e implementar estrategias eficaces. Las debilidades más grandes de los competidores representan oportunidades externas; las fortalezas más grandes de los competidores representan amenazas claves.

**Cooperación entre los competidores:** muchas empresas se interesan más reducir los costos y riesgos que entrar a nuevas actividades comerciales o mercados que adquirir nuevas habilidades es por ello por lo que muchas intentan cooperar con sus competidores.



**El grado de semejanza de los mercados y la similitud de los recursos:** Los competidores son empresas que ofrecen productos y servicios similares en el mismo mercado. Los mercados pueden ser geográficos o áreas o segmentos de producto.

- Se utiliza este grado para estudiar la rivalidad entre los competidores.
  - **grado de semejanza de los mercados** se define como el número e importancia de los mercados en los que una empresa compete con sus rivales.
  - **similitud de los recursos** es el grado en que se pueden comparar el tipo y la cantidad de los recursos internos de una empresa con los de un rival.

**Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter:** es un enfoque muy usado para desarrollar estrategias en muchas industrias

- **Rivalidad entre empresas competitivas:** la rivalidad entre empresas en competencia es generalmente la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas.
  - Las estrategias de cada empresa tendrán éxito sólo a medida en que representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales.
  - Es probable que los cambios en la estrategia que realizan una empresa se enfrenten con movimientos de represalia por parte de la competencia, como la reducción de precios, un aumento en la calidad, nuevas características de los productos, ofrecer servicios, ampliar las garantías y aumentar la publicidad.
- **Ingreso potencial de nuevos competidores:** Cuando las nuevas empresas pueden entrar fácilmente en una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta.
  - Se logran ingresar en industrias con productos de alta calidad, bajos costos y considerables recursos de marketing.
  - El trabajo del estratega consiste en identificar las nuevas empresas que logran entrar al mercado, vigilar las estrategias de los nuevos rivales, contraatacar cuando sea necesario y obtener el mayor provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.
  - Cuando la amenaza de que nuevas empresas entran en la industria es fuerte, las empresas ya establecidas generalmente fortalecen sus posiciones y llevan a cabo acciones como reducir los precios, extender las garantías, agregar características u ofrecer financiamientos especiales para impedir el ingreso de nuevos competidores.
- **Desarrollo potencial de productos sustitutos:** en muchas industrias, las empresas compiten muy de cerca con fabricantes en otras industrias de productos sustitutos.
  - La presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto.
  - Estos límites al precio se equiparán con la ganancia máxima y con una competencia más intensa entre rivales.
  - Midiéndose por la participación del mercado que esos productos logran afianzar, así como por los planes de sus empresas para incrementar su capacidad y penetración del mercado.

- **Capacidad de negociación de los proveedores:** afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto. Cada vez es más común que en las industrias los vendedores establezcan alianzas estratégicas con proveedores selectos en un esfuerzo por:
  - Reducir el costo de inventarios y logística
  - Acelerar la disponibilidad de componentes de la siguiente generación
  - Mejorar la calidad de las partes y componentes que se proveen, reduciendo así el número de defectos
  - Lograr importantes ahorros tanto para sí mismos como para sus proveedores.
- **Capacidad de negociación de los consumidores:** Cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volumen, su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales podrán ofrecer garantías extendidas o servicios especiales para conseguir la lealtad de los consumidores siempre que la capacidad de negociación de estos últimos sea considerable. La capacidad de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que van a comprar son estandarizados o indiferenciados.

#### **Fuentes de información externa**

- Las fuentes inéditas incluyen las encuestas a los clientes, las investigaciones de marketing, discursos en reuniones de profesionales y accionistas, programas de televisión, entrevistas y conversaciones con los grupos de interés en las empresas.
- Las fuentes publicadas de información estratégicas incluyen periódicos, revistas especializadas, informes, documentos gubernamentales, resúmenes, libros, directorios y manuales. Asimismo, internet ha facilitado a las empresas la recopilación, asimilación y evaluación de la información.

**Herramientas y técnicas de pronóstico:** Los pronósticos son suposiciones informadas acerca de las tendencias y los acontecimientos futuros.

- Es una actividad compleja a causa de factores como la innovación tecnológica.
- Los gerentes a menudo deben valerse de pronósticos publicados para identificar eficazmente las oportunidades y amenazas externas clave.
- **Clasificación:**
  - **Cuantitativos:** son los más apropiados cuando los datos históricos se encuentran disponibles y que las relaciones con las variables clave sean las mismas en el futuro.
  - **Cualitativos:** son los que no requieren de una abierta manipulación de datos, sino que hacen uso del juicio de quien pronostica.

**Hacer suposiciones:** las mejores estimaciones presentes en torno al efecto de factores externos importantes sobre los que el gerente tiene escaso control, pero que pueden ejercer un efecto significativo en el desempeño y en la capacidad para lograr los resultados deseados.

- Los estrategias enfrentan un sin número de variables y factores imponderables que escapan a su control y que no son predecibles.
- se necesitan para las tendencias y acontecimientos futuros que tendrán mayor probabilidad de ejercer un efecto significativo en la actividad comercial de la empresa.
- Las suposiciones sirven como puntos de verificación de la validez de las estrategias.

**Corporaciones multinacionales:** enfrentan varios riesgos únicos, como la expropiación de activos, pérdidas monetarias por las fluctuaciones en las tasas de cambio, interpretaciones desfavorables en los tribunales extranjeros sobre contratos y acuerdos, disturbios sociales y políticos, restricciones a las importaciones y exportaciones, aranceles y barreras comerciales.

**Antes de entrar en los mercados internacionales:** las empresas deben analizar detalladamente publicaciones e informes referentes a las patentes, buscar el consejo de organizaciones académicas y de investigación, participar en ferias comerciales internacionales, formar sociedades y llevar a cabo una exhaustiva investigación para ampliar sus contactos y disminuir el riesgo de hacer negocios en nuevos mercados.

**Globalización:** proceso de integración a nivel mundial de las actividades de formulación, implementación y evaluación.

- Las decisiones estratégicas se toman con base en el efecto que causan en la rentabilidad global de la empresa, y no sólo en consideraciones nacionales o de otro país.
- Una estrategia global busca cumplir con las necesidades de los clientes a nivel mundial, dando el valor más alto al menor costo.
- Ocurre por una tendencia mundial hacia patrones de consumo similares, el surgimiento de compradores y vendedores internacionales, y el comercio electrónico y la transmisión instantánea de dinero e información entre los continentes.

### **Análisis industrial: matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Una matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de factores externos clave.
2. Asigne una ponderación a cada factor.
3. Asigne a cada factor externo clave una calificación.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener una puntuación ponderada total para la organización.

**La matriz de perfil competitivo (MPC) -> identifica:**

- los principales competidores de una compañía
- las fortalezas y debilidades principales en relación con las con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra.
- las extensiones de la línea de productos
- la efectividad de la distribución de ventas, las ventajas de patentes y registros
- la ubicación de las instalaciones
- la capacidad y eficacia de la producción
- la experiencia dentro la industria y en el comercio exterior.
- las relaciones sindicales
- las ventajas tecnológicas.

**Diferencias entre MPC y EFE:** Las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales de ambas matrices (EFE y MPC) tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen cuestiones tanto internas como externas.

**Fundamentación de la estrategia:** curso de acción que la organización elige, con el fin de lograr una posición futura diferente que le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Elección que involucra a la organización

**Trabajo científico:** se concentra en problemas orientados hacia una disciplina o ciencia específica

## PPTs

**Estratega:** afronta problemas que son interdisciplinarios e implican una amplia gama de conocimientos. Debe tener visión y acción estratégicas.

**Estrategia:** es el patrón que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, implicando nociones de espacio y tiempo.

- **Dirección:** hacia donde se quiere ir
- **Propósito:** para que se quiere ir.
- **Naturaleza:** que se quiere hacer

### **Evolución del concepto de estrategia:**

- **Strato:** ejército
- **Aga:** liderar, guiar
- **Según:**
  - Sun Tzu: el arte de guerra
  - Clausewitz: racionalismo, pasión y odio
  - Mao Tse Tung: libro rojo: uno de los instrumentos básicos de enseñanza ideológica de las masas durante la época de la Revolución Cultural
  - Maquiavelo: líder político, audaz, cruel, frío y con cualidades políticas
  - P. Kotler: planeamiento de las estrategias de guerra aplicadas al marketing.

**Pensamiento estratégico:** proceso de pensamiento enfocado en la realización de un propósito. Centrado en el ámbito de la persona y ligado a:

- **La intención:** voluntad de hacer o no algo
- **El carácter:** sustentado en la adhesión a valores que representa el estilo de la persona y decide
- **La libertad de pensamiento:** usar o cambiar esquemas conceptuales

**La estrategia depende del contexto:** cada contexto situacional y marco temporal definirá un escenario o visión posible de la realidad (futuro posible).

- Para cada escenario será posible pensar una conducta y explicitar un conjunto de decisiones, es decir, podrá adoptarse a una estrategia.
- Si a cada futuro posible se le puede asociar una probabilidad conocida, estaremos comparando futuros probables y podremos planear la estrategia de máxima esperanza.

| Del pensamiento estratégico al diseño de un proyecto   |   |   |
|--|---|---|
| Interrogantes  | Naturaleza de la Acción   | Nivel de Definición   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué?</li> <li>• ¿Para qué?</li> <li>• ¿Hacia dónde?</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensar estratégicamente</li> <li>• Actuar estratégicamente</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propósito</li> </ul>                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el orden?</li> <li>• ¿Con quién?</li> <li>• ¿Cómo?</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar estratégicamente</li> <li>• Organizar</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos</li> </ul>                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuándo?</li> <li>• ¿Cuánto?</li> <li>• ¿Se hace adecuadamente?</li> <li>• ¿Qué hay que revisar?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar y evaluar</li> <li>• Implementar y controlar</li> <li>• Revisar permanentemente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos</li> <li>• Proyecto</li> </ul> |

#### Estrategias de guerra aplicadas a los negocios:

- **Estrategias ofensivas:** alcanzar objetivos por encima de los competidores
- **Estrategias de defensa:** proteger participación en el mercado
- **Estrategias para flanquear:** evitar el enfrentamiento directo con la competencia
- **Estrategia de guerrillas:** debilitar a la competencia por medio de pequeñas y constantes ofensivas en sus puntos o momentos de debilidad.

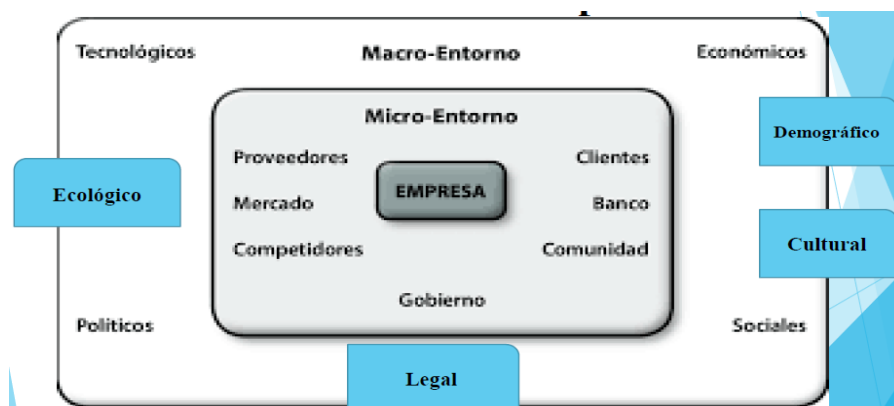
**Eficiencia:** hacer las cosas con certeza, resolver problemas, cuidar los recursos que se aplican, cumplir con las obligaciones, reducir costos

**Eficacia:** hacer las cosas pertinentes, producir alternativas creativas, maximizar el aprovechamiento de recursos, obtener resultados, aumentar las utilidades

**Efectividad:** poder sostenerse dentro del entorno/ ecosistema, presentar resultados globales positivos a largo plazo, coordinar esfuerzos y energías de forma sistemática.

**Planificación estratégica:** optimiza tus recursos y tu tiempo, simplifica el proceso y favorece tus resultados.

#### Ecosistema de una empresa:



### Identificar en el ecosistema del mercado:

- **Necesidad:** todo aquello que cubre las necesidades de supervivencia
- **Deseo:** todo aquello que la gente anhela, sin lo cual se puede vivir. Es respaldado económicamente, depende del poder de compra del individuo.
- **Problema:** asunto que la gente debe investigar para esclarecerla, mejorarla, hacer propuestas, resolverla y que afecta a un grupo significativo.

**Mercado:** lugar físico o virtual donde se reúnen compradores de bienes tangibles e intangibles y los ofertantes. Estos compradores comparten una necesidad, deseo a satisfacer o problema a resolver. Se vinculan en el mercado por relaciones de intercambio.

**Ventaja competitiva:** conjunto de características únicas de un producto que ofrece beneficios tangibles al consumidor y así es percibido por el mercado meta. Creando un valor significativo para el consumidor.

**Creación de valor:** captar el valor de los clientes, crear lealtad del cliente, retener al cliente, aumentar la participación del cliente, crear relaciones adecuadas con los clientes correctos, segmentar los clientes, personalizar, estrategias centradas en el cliente, ética y responsabilidad social.

**Segmentación:** dividir un mercado en distintos grupos de compradores considerando sus necesidades, deseo, problemas y características de comportamiento.

- **Segmento:** grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto de estímulos determinados por una estrategia
  - **Determinación del mercado meta:** proceso de evaluar que tan atractivo es cada segmento del mercado y seleccionar el o los segmentos a que se ingresara
  - **Posicionamiento en el mercado:** hacer que un bien tangible o intangible ocupa un lugar claro distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta
  - **Tipos:**
    - **Demográfica:** edad, género, nivel de estudio, nivel de ingresos
    - **Geográfica:** lugar de residencia
    - **Psicográfica:** estilo de vida, valores, personalidad, intereses
    - **Sociocultural:** ciclo de vida familiar, clase social, valores culturales
- 

### Evolución de las organizaciones y los negocios:

- Sociedades externas
- Descentralización
- Cambio Continuo
- Estrategias dinámicas
- Experiencia del usuario, personalización
- Tecnología informática, facilitadora de los procesos de negocios
- E-business, E-commerce
- Promoción de la creatividad e innovación
- Valor de los datos, etc

**Planificación estratégica:** proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción con vistas a la asignación de los recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos. Proceso administrativo de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y los recursos de la empresa

**Estrategia corporativa:** tiene dos componentes:

- Formulación de una estrategia conceptual triunfadora
- Creación de una estrategia operativa ejecutable

**Éxito en la gestión de las organizaciones: requiere:**

- Visión integradora que unifique el conjunto de decisiones que impactan sobre un negocio
- Disponer de herramientas para captar y analizar cambios de un medio contexto dinámico
- Tener la capacidad de proveer un sentido de dirección estratégica con el fin de poder guiar la organización en forma constructiva hacia el futuro.
- Ámbito económico: la única certidumbre es la incertidumbre
- Supervivencia: crean nuevos conocimientos, los difunden y los incorporan rápidamente a nuevos procesos y productos
- Innovación continua y el conocimiento que hace posible esa innovación

**Intermediarios:** si el consumidor puede visitar la web del fabricante, si no existen obstáculos para interacciones directas o si el fabricante tiene una relación directa con el mercado, los intermediarios deberán redefinir su negocio, agregar un valor real al producto base y ampliar servicios del mundo físico y evolucionar junto a la NED.

**Creación del valor:**

- **Participación del cliente:** parte que obtiene la empresa por las compras del cliente
- **Valor capital del cliente:** combinación total del valor de por vida de todos los clientes de una empresa.

Hay que entender el mercado e identificar las necesidades, deseos y problemas → investigar → saber administrar la información del micro y macroambiente y actualizar los datos de los clientes.

- **Macroambiente:** variables incontrolables locales, regionales, globales.
  - **Fuerzas:** económicas, políticas, legales, ecológicas, socioculturales, demográficas, tecnológicas.
- **Microambiente:** proveedores, consumidores, competidores, intermediarios, públicos: ONG's, sindicatos, bancos, asociaciones profesionales, medios



## Tendencias del Sector IT:

- **Modelos de simulación y predicción de escenarios**
- **Aplicaciones móviles**
  - **Movilidad:** las compañías requieren proporcionar las mejores condiciones tecnológicas para sus empleados, socios y todos aquellos vinculados con el negocio. La clave es contar con una solución integral end to end, que hará que su empresa sea mucho más ágil, y su fuerza de trabajo más productiva y eficiente, lo que se reflejará en mayor compromiso del cliente.
- **Integración de las redes sociales a las soluciones empresariales:**
  - **Social Business:** incorporación de herramientas colaborativas e interactivas de trabajo en línea.
- **Cuidado del medio ambiente**
  - **Seguridad:** el surgimiento de nuevas tecnologías ha generado una mayor exposición de la información y los datos, lo que concibe un nuevo entorno de riesgos de seguridad que hace necesario proteger los activos digitales para evitar su robo y mal uso.
- **Cloud Computing:** brinda velocidad para mover las aplicaciones, seguridad contra amenazas, ahorro de costos al optimizar los recursos de la infraestructura. Mientras mejor sea la capacidad de una organización de planear, desplegar y ejecutar su estrategia de Cloud, más rápido alcanzará sus objetivos de negocio.
- **Sistemas de gestión de RRHH**
- **Big Data**

## Análisis Interno y Externo:

- **Fortaleza:** cualquier característica, recurso y factor interno que mejora nuestra efectividad y el éxito de la gestión
  - Factores internos: calidad, producto, estructura de la organización, management, capacidad técnica, know how and know why, capacidad para satisfacer la demanda, fuerza de venta, clientes, proveedores, distribuidores, capital intelectual, recursos económicos, recursos tecnológicos, localización, infraestructura física, prestigio, reconocimiento de marca, vínculos con actores del microambiente, I&D
- **Oportunidad:** resultado de alguna tendencia o un hecho concreto en el ambiente externo que representa una ventaja, una situación favorable para la empresa.
- **Debilidad:** toda carencia interna que limita la efectividad, la performance y/o el rendimiento. Inhibe la habilidad para lograr objetivos
- **Amenaza:** resultado de alguna tendencia o un hecho concreto en el ambiente externo que representa cierto grado de criticidad para la empresa.
  - **Factores externos:** indicadores económicos, políticos y sociales, fusiones y adquisiciones de empresas, tendencias tecnológicas, innovaciones, tendencia del sector industrial, características del mercado, conductas de los consumidores (actitud, expectativas, preferencias, necesidades, deseos), cambios legales/regulaciones, nuevos productos en el mercado, descubrimientos científicos, indicadores financieros, tendencias sociales y estilos de vida, cambios en los valores y actitudes de la gente, responsabilidad social, conciencia ecológica.

**Crisis:** tiene el significado de peligro y oportunidad, se traduce como un momento crítico. Es un momento de alarma, pero también de nuevas oportunidades.

-----

**Economía colaborativa:** permite utilizar, compartir, intercambiar o invertir recursos o bienes, pudiendo existir o no una contraprestación monetaria entre los usuarios. Fomenta el acceso frente a la propiedad de los bienes.

**Economía bajo demanda:** encontramos aquellos modelos de consumo y provisión de servicios que se basan en la intermediación entre la oferta y la demanda generada habitualmente de profesional a consumidores (B2C) a través de plataformas digitales que no prestan el servicio subyacente. Se ofrecen normalmente a cambio de una contraprestación y habitualmente con ánimo de lucro.

**Diferencia entre modelos bajo demanda y modelos colaborativos:**

- Entre los usuarios existe una relación comercial, es decir, son plataformas en las que tiene lugar la prestación de un servicio, ya sea por parte de profesionales o por parte de particulares, dependiendo del modelo.

**Economía de acceso:** modelos de negocios en los cuales una empresa, con fines comerciales, pone a disposición de un conjunto de usuarios, un conjunto de bienes para su uso temporal, adaptándose al tiempo de uso efectivo que requieren dichos usuarios y flexibilizando la localización espacial de los mismos. Hace referencia únicamente a los modelos en los que la plataforma digital presta el servicio subyacente de manera centralizada y los usuarios normalmente no tienen contacto directo entre sí para efectuar las transacciones.

**Economía de plataformas procomún:** modelo emergente basado en la colaboración de comunidades de personas contribuyentes que a partir de plataformas digitales desarrollan recursos comunes cuya propiedad es compartida y deviene accesible como bien público. Son plataformas que usan tecnología y datos abiertos, modelos de gobernanza más participativos e incluso cooperativistas, que miden sus externalidades negativas, se financian con capital ético y/o financiación colectiva de participantes.

- **Ventajas desde el punto de vista de la sociedad y el medioambiente:**
  - Se consigue hacer más con menos recursos haciendo un uso más eficiente de los mismos. Se promulga el principio de que el acceso es mejor que la propiedad y se crea mayor abundancia en la sociedad
  - Los ciudadanos se potencian como agentes económicos a pequeña escala, haciendo un uso más eficiente de los mismos, capaces de generar e intercambiar valor con otros ciudadanos de manera directa. En muchos casos realizarán estos intercambios por dinero, aunque el abanico de posibilidades incluye también el intercambio.
  - Externalidad ambiental positiva al conseguir reducir la necesidad de fabricar más bienes y/o de construir más infraestructuras.
- **Retos:**
  - Es el propio conocimiento de estas plataformas por parte de la población en general.
  - Abuso o mal uso de la tecnología, a veces sin ser conscientes de ello. El rápido crecimiento de las plataformas digitales dificulta la comprensión y su encaje normativo.

-----

**Responsabilidad Social Empresarial:** contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad.

- **Brinda:**
  - Competitividad y nuevos negocios
  - Estabilidad social y mejor capital humano
  - Mejoras en clima de negocios
  - Gobernabilidad
  - Mejoras en ambiente natural
  - Mercado más próspero
- **Puede influenciar positivamente en la competitividad de las empresas:**
  - Mejora de los productos y/o procesos de producción, lo que resulta en una mayor satisfacción y lealtad del cliente
  - Mayor motivación y fidelidad de los trabajadores, lo cual aumenta su creatividad e innovación
  - Mejor imagen pública, debido a premios y/o a un mayor conocimiento de la empresa en la comunidad
  - Mejor posición en el mercado laboral y mejor interrelación con otros socios empresariales y autoridades, mejor acceso a las ayudas públicas gracias a la mejor imagen de la empresa
  - Ahorro en costos e incremento de la rentabilidad, debido a la mayor eficiencia en el uso de los recursos humanos y productivos
  - Incremento de la facturación/ventas como consecuencia de los elementos citados.

--

**Segmentación:** dividir al mercado en grupos homogéneos de consumidores que pueden requerir bienes tangibles/intangibles diferentes o acciones de marketing distintas.

**Segmento:** subgrupos de consumidores con diferentes deseos, necesidades, problemas, preferencias de compra o forma de uso de productos. Para cada segmento meta se debe establecer una posición en la mente del consumidor.

- Logra la proposición de valor particular, ajustada a las necesidades, deseos y preferencias de cada cliente.
- Mejorar la situación de la empresa en el mercado
- **Características:**
  - Medible
  - Accesible
  - Alcanzable
  - Rentable

### **Proceso de segmentación:**

- Identificar los deseos, necesidad y problemas actuales y potenciales de un mercado
- Identificar las características que distinguen unos segmentos de otros
- Determinar el potencial de los segmentos y el grado en que se satisfacen.

### **Bases para la segmentación:**

- **Geográfica:**
  - Región del mundo: continente, esquema de integración, zonas fronterizas
  - País
  - Tamaño de la ciudad o zona
  - Densidad: urbana, suburbana, rural
  - Clima
- **Demográfica:**
  - Edad, genero, tamaño de la familia, ingreso, ocupación, educación, relación, raza, generación, nacionalidad, ciclo de vida familiar.
- **Psicográfica:**
  - Clase social, estilo de vida, personalidad, grupos de pertenencia
- **Conductuales:**
  - Ocasionales
  - Beneficios
  - Estatus del usuario
  - Frecuencia de uso
  - Estatus por lealtad
  - Actitud hacia el producto.
- **Por generaciones**
- **Beneficios deseados**
- **Tasa de uso:** frecuencia de uso para un producto, lealtad a la marca, actitudes hacia el producto.
- **Valores**

### **Los segmentos de mercado deben ser:**

- Mensurables
- Accesibles
- Sustanciales
- Diferenciables
- Procesables

### **¿Cómo segmentar?**

- Indagar los factores que influyen en la conducta del consumidor
- Conocer el mecanismo del proceso de decisión de la compra
- Identificar el rol del consumidor en el proceso de compra

### Mercado de consumo:

- **Factores/conducta**
  - Culturales: cultura, subcultura, clase social
  - Sociales: grupos de referencia, la familia, educación formal e informal
  - Psicológicos: motivación, percepción, aprendizaje, personalidad, actitud.
  - Económicos
  - Sociales
  - Organizacionales: tamaño, ubicación
  - Proceso de toma de decisiones
  - Sector de la Industria
  - Actividad
  - Poder de negociación.
- **Proceso de decisión**
  - Reconocimiento de la necesidad, deseo y/o problema
  - Búsqueda de información e identificación de alternativas
  - Evaluación de alternativas/ beneficios
  - Decisión de compra
  - Comportamiento poscompra

**Nicho:** es el segmento relativamente pequeño de un mercado que las empresas multinacionales pueden llegar a despreciar, ignorar o tener dificultades para atender.

### Estrategias de Segmentación de Mercados:

- **Estrategia indiferenciada:** mismo producto para todos los segmentos
- **Estrategia diferenciada:** distinto producto para cada segmento elegido
- **Estrategia concentrada:** el producto va dirigido a un único segmento.

### Matriz Boston Consulting Group (BCG):



**Mercado Potencial:** parte del mercado que se puede capturar en el futuro.

- Incluye a las personas que hoy no lo están comprando a la empresa, pero podrían convertirse en clientes.
- Será el grupo de consumidores que expresan cierto nivel de interés en una oferta de mercado.
- Tamaño total del mercado para un producto en un momento específico.

**Determinación:**

- **Tamaño del mercado:** empresas/ consumidores
- **Tasa de crecimiento:** se puede determinar al verificar las cifras de los últimos cinco años de la industria en la que se encuentra
- **Rentabilidad:** es importante determinarla y entenderla para comprender el mercado potencial. Puede utilizar los siguientes indicadores: retorno de la inversión y retorno sobre ventas.
- **Competencia:** se requiere conocer la posición en el mercado de los diferentes competidores y también requiere tener los planes necesarios para entender cómo enfrentar a estos competidores cuando llegue el momento.
  - Si la industria tiene mucha competencia, serán altas barreras de entrada.
- **Análisis de clientes potenciales:** determinar el tamaño y características demográficas de los consumidores potenciales para poder indicar si realmente consumirían el recurso.
  - Analizar variables demográficas.
  - Usar bases para segmentar/definir perfiles.
  - Realizar investigaciones de mercado.
  - Se toman variables como el tamaño de la población del mercado objetivo, preferencias de productos e ingreso familiar promedio anual.

**Mercado disponible:** parte del mercado potencial y está formada por el conjunto de consumidores que tienen la necesidad específica de comprar el bien que ofrece el nuevo negocio.

**Mercado efectivo:** es una parte del mercado disponible y está formado por el conjunto de consumidores que además de la necesidad específica, tienen la intención de comprar.

**Mercado meta o mercado objetivo:** parte del mercado efectivo que la empresa espera atender, la parte que se fija como meta a ser alcanzada por el negocio.

**Demanda:** el total de los bienes que pueden ser consumidos por uno o más consumidores de un mercado, a los distintos precios en que estos bienes sean ofertados. Acción de compra que ejercen los consumidores cuando buscan satisfacer sus necesidades, deseos, o solucionar problemas mediante los bienes disponibles en el mercado (oferta)

- **Determinantes:**
  - Gustos y preferencias de los consumidores
  - Precio de los productos sustitutos
  - Nivel general de precio
  - Número de consumidores
  - Ingresos de los consumidores
- **Valoraciones:** varía conforme a sus leyes internas y a las condiciones externas:
  - **Variación aleatoria:** determinada por factores impredecibles como eventos fortuitos, incidencia de promotores del mercado y otros comportamientos atípicos
  - **Variación cíclica:** se llama así a la demanda predecible ya que obedece a los ciclos recurrentes del mercado, determinados por su propia naturaleza de consumo o por factores externos (climáticos, ambientales) constantes a los que es posible adelantarse.

**FODA:** El FODA es una foto de la situación actual de la empresa, es una matriz con limitaciones y se complementa con otras matrices de análisis.

es por ello por lo que guarda una estrecha relación tanto en la visión como en la misión de la organización, ya que podremos evaluar si nos estamos desviando o acercando tanto a la visión como a la misión que tenemos de nuestra organización en el futuro, y sirviéndonos de retroalimentación para poder hacer correcciones sobre lo que se hizo mal y reforzar aquello que se hizo bien así como saber en qué objetivos poner un mayor esfuerzo.

**Las características que debe de cumplir una idea para transformarse en un negocio viable son:**

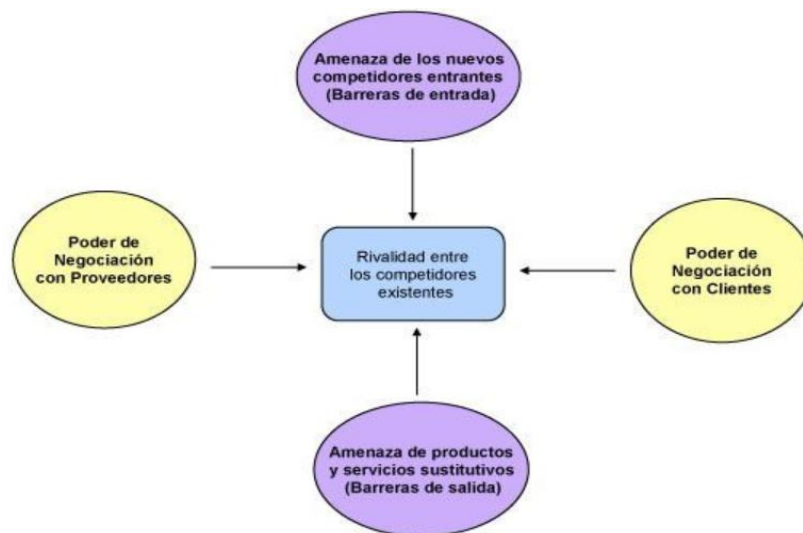
- Estar orientado hacia una necesidad o un problema que se observó dentro del contexto que no está siendo resuelto o que se puede satisfacer de una mejor forma.
- Que tenga un sector de mercado con los suficientes clientes como para poder hacerlo viable.
- Tener en claro quién sería tu cliente y cuáles son sus necesidades, así como cuanto compra el producto o servicio y como lo hace.
- Tener presente tanto la misión como la visión de la empresa (siendo la idea pensada como una empresa) para poder tener en cuenta que se quiere lograr en el futuro con esta y cuál es su propósito.
- Contar con los fondos y conocimientos necesarios para poder poner en marcha la idea, así como poder tercerizar aquella experiencia/conocimiento que no se tiene.
- Conocer los recursos que harían falta para la puesta en marcha junto con sus proveedores.
- Además debe ser viable para poder tener la cuota de mercado que lo sustente así como resolver una necesidad/ deseo/ problema identificado en el mercado

**Cruz de Porter:** herramienta dinámica (foto del hoy) para analizar el sector. Es una herramienta de diagnóstico que analiza las cinco fuerzas que tienen injerencia directa sobre mi empresa y mi sector. Las cinco fuerzas de Porter:

- Permite analizar el nivel de competencia de nuestra organización dentro del sector al que pertenecemos
- Facilita el desarrollo de nuestra estrategia de negocio
- Es decir, del conjunto de estrategias en nuestra Agenda Estratégica

**Objetivo:**

- Buscar las oportunidades e identificar las amenazas para las empresas ya ubicadas en una industria y para aquellas que planean ingresar. Así, se determinan sus capacidades para obtener ganancias.
- El grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de estas cinco fuerzas competitivas básicas que, en conjunto, definen la posibilidad de obtención de mayores rentabilidades
- El análisis de Porter se puede realizar para cualquier mercado con la idea de mejorar la rentabilidad a largo plazo.
- Permite aumentar la resistencia ante situaciones no previstas



**Cinco Fuerzas de Porter:**

**Rivalidad entre los competidores existentes:** actuación de los competidores existentes en la industria es determinante para conocer si la rivalidad es alta o baja. Para ello se debe estudiar:

- Número de competidores y equilibrio entre ellos: las industrias concentradas (pocas empresas y mucha participación de mercado) tienen un menor nivel de competencia, frente a aquellas fragmentadas (muchas empresas con una participación de mercado homogénea)
- Ritmo de crecimiento de la industria: en la medida que aumenta la expansión de la industria, también la intensidad de la competencia



**Barreras de movilidad:** son aquellos obstáculos que impiden a las empresas moverse de un segmento a otro, dentro de un mismo mercado. Nos referimos, por ejemplo, a cambiar de un nicho de clientes hacia otro.

**Barreras de salida:** son factores que impiden el abandono de un sector

**Diferenciación de productos:** en la medida en que una industria se dé un mayor nivel de diferenciación de productos (estrategia de marketing basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los demás), la intensidad de la competencia se reduce.

**Diversidad de los competidores:** cuando los competidores tienen estrategias diferentes se intensifica el nivel de competencia, pues es más difícil predecir su comportamiento.

**Competidores potenciales:** empresas que quieren entrar a competir en una industria. Cuanto más atractivo es un sector, más participantes potenciales habrá. Esto depende de los siguientes factores:

- Barrera de entrada: por ejemplo, las economías de escala suponen una barrera de entrada porque exigen al nuevo competidor realizar una alta inversión inicial.
- Diferenciación de producto: las empresas ya establecidas pueden tener patentes o una cartera de clientes. Obliga a los nuevos competidores a realizar grandes inversiones para fidelizar a los nuevos compradores
- Otros motivos: pueden observarse situaciones que dificultan la entrada de nuevos competidores
- Barreras paraarancelarias determinadas por el gobierno

**Productos sustitutos:** aquellos bienes que satisfacen las mismas necesidades/ deseos/ solucionan problemas. La amenaza de la aparición de estos bienes sustitutos depende del grado en que satisfagan las necesidades de los consumidores, influye el precio y los costos de cambiar una mercancía por otra. Cuando aparecen más productos sustitutos, el grado de atractivo de la industria empieza a decrecer.

**Poder de negociación:** capacidad de imponer condiciones en las transacciones. Según Porter, los factores más importantes que afectan al poder de negociación son los siguientes:

- Grado de concentración en la industria
- Volumen de transacciones realizadas entre cliente y proveedor
- Grado de diferenciación de los productos o servicios
- Costes de cambio de proveedor.
- Costos de cambio de proveedor
- Nivel de beneficios que obtiene el cliente por parte del proveedor
- Amenaza real de integración vertical hacia delante o hacia atrás
- Importancia del producto vendido
- Posibilidad de almacenar la mercancía
- Nivel de información que tiene una de las partes en relación con la otra.

**Clasificación de los competidores:**

- **Directos:** venden lo mismo, satisfacen la misma necesidad, deseo o solucionan problemas que la empresa, compiten por el mismo segmento de mercado y área geográfica

- **Indirectos:** no venden lo mismo que nosotros (otros atributos del producto, segmentos, área geográfica), pero pueden llegar a satisfacer los mismos deseos, necesidades y solucionar problemas
- **Potenciales:** aquellos que aún no han ingresado al mercado, pero tienen altas probabilidades de hacerlo en breve. Pueden venir de otro sector industrial o de otro país.

**Visión estratégica:** significa visualizar el todo, es decir, un abordaje sistémico u holístico (comprender la totalidad de la situación y no solamente partes de ella). Involucra: noción del espacio, noción del tiempo.

El estrategia debe cultivar la visión periférica, es decir, la capacidad de visualizar dónde está inserto el todo. Esto significa, ver el entorno para comprender el papel del sistema y la manera como se comporta en su ambiente. Es fundamental mirar hacia afuera.

#### **Michel Porter:**

1. **Estrategias genéricas:** enumeran las tres formas principales de la creación de valor: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque
2. **Cadena de valor:** permite comprender cómo una organización crea valor y construye su ventaja competitiva.
3. **Grupo estratégico:** se refiere al conjunto de empresas que están dentro de un sector y que siguen una estrategia igual o semejante, compartiendo o enfrentando presiones competitivas en un mismo contexto.  
La concentración de grupos estratégicos en un mercado depende de las barreras que afectan la movilidad del sector, la tecnología disponible, la identificación de los segmentos de compradores y de factores como la distribución geográfica y la historia del sector y de sus empresas.
4. **Sector o industria:** son concentraciones geográficas de empresas, proveedores especializados, prestadores de servicios, empresas de otros sectores e instituciones asociadas, como universidades, órganos reguladores u de orientación y asociaciones sectoriales, todas ellas interconectadas y complementarias que compiten, pero que también cooperan en un determinado mercado o segmento.

#### **Clases de actividades:**

- **Actividades primarias:** incluyen la logística interna, producción, logística externa, marketing, ventas y el mantenimiento
- **Actividades de apoyo:** incluyen la administración de la infraestructura administrativa, la administración de personas, la investigación y desarrollo, y los suministros.

**Posicionamiento competitivo:** el lugar que un producto tangible/intangible ocupa o aspira a ocupar, a través de sus atributos en la mente del consumidor. El posicionamiento otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia. Lo que el cliente percibe del producto.

**Propuesta de valor:** es lo que nosotros deseamos transmitir al cliente potencial sobre nuestro producto.

#### **Estrategias Competitivas de P. Kotler:**

- **Empresa “líder”:** en un producto mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores
- **Empresa retadora:** es la empresa que no domina un producto mercado, puede elegir atacar al líder y ser su retador, o adoptar un comportamiento de seguidor alineándose con las decisiones tomadas por la empresa dominante
- **Empresa seguidora:** no disponiendo más que de una cuota de mercado reducida, adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las decisiones tomadas por la competencia
- **Empresa especialista:** se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado.

**Eficiencia:** hacer más con menos. En administración se define la eficiencia como la relación entre los logros conseguidos con un proyecto y los recursos utilizados en el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. Cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

#### **Dirección estratégica:**

- Misión, visión y valores
- Equipo mantenga el foco, minimizando la dispersión del esfuerzo y de recursos

#### **Contexto- dinámica del entorno:**

- Recopilar la información del entorno
- Información valiosa para la organización.

#### **Área de ventas y marketing:**

- Venta del producto tangible/intangible
- Relación con clientes. Implica identificar a los clientes, aplicar criterios de segmentación, conocer los hábitos de compra
- Estrategias de comunicaciones integradas de marketing
- Distribución del producto: canales de distribución/ volumen de ventas, garantizando así su eficiencia

#### **Área producción y operaciones:**

- **Realización del producto o prestación del servicio/** métricas para conocer y tener evidencia de cómo va mejorando.
- **Manejo de inventarios** de materia prima y productos terminados.
- **Gestión de proveedores**
- **Gestión del nivel tecnológico de equipos y maquinaria.** Según sea el tipo de empresa, este aspecto puede ser esencial para mantener el crecimiento y el éxito del negocio.

#### **Área de administración:**

- Los empresarios frecuentemente no prestan atención de esta área
- Sin embargo, son tan importantes como todas las demás, pues hacen viable las operaciones que dan cuenta de la existencia de la empresa.

**Eficiencia operativa:** el objetivo es que la empresa ofrezca mejores productos con un bajo costo y un buen desempeño en sus procesos.

**Aumento de la eficiencia operativa:**

- Estrategias para la solución de problemas
- Identificación de oportunidades de mejora
- Proceso de toma acertada de decisiones

**Manual de Oslo:** guía para la realización de mediciones y estudios de actividades científicas y tecnológicas que define conceptos y clarifica las actividades consideradas como innovadoras.

**Innovación:** concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología. Las actividades de innovación incluyen todas las actuaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen a la innovación. Implica la utilización de un nuevo conocimiento o de una nueva combinación de conocimientos existentes.

- **De producto:** aporta un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características técnicas o en cuanto a su uso u otras funcionalidades, la mejora se logra con conocimiento o tecnología, con mejoras en materiales, en componentes o con informática integrada
- **De proceso:** concepto aplicado tanto a los sectores de producción como a los de distribución. Se logra mediante cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos empleados, que tengan por objeto la disminución de los costos unitarios de producción o distribución, la mejora la calidad o la producción o distribución de productos nuevos o sensiblemente mejorados.
- **En Marketing:** consiste en utilizar un método de comercialización no utilizado antes en la empresa que puede consistir en cambios significativos en diseño, posicionamiento, siempre con el objetivo de aumentar las ventas. Los cambios de posicionamiento pueden consistir en la creación de nuevos canales de venta como el desarrollo de franquicias, la venta directa, etc. Los cambios en la comunicación suponen la modificación en el diseño utilizando nuevos soportes, sustitución del logo, los sistemas de fidelización y la personalización de la relación con el cliente.
- **En las organizaciones:** cambios en las prácticas y procedimientos de la empresa, modificaciones en el lugar de trabajo, en las relaciones exteriores como aplicación de decisiones estratégicas con el propósito de mejorar los resultados mejorando la productividad o reduciendo los costes de transacción internos para los clientes y proveedores.

**Estrategias de Integración:** control de los distribuidores, proveedores y/o competidores:

- **Directa:** obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores o minoristas: Ej: sitios web de e-commerce
- **Hacia atrás:** buscar la propiedad de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre ellos
- **Horizontal:** buscar adueñarse de los competidores o tener más control sobre ellos. Usada también como estrategia de crecimiento.

### Estrategias Intensivas:

- A. **Penetración de Mercado:** aumentar la participación de mercado para bienes tangibles e intangibles actuales en mercados actuales. Diseño de estrategias de marketing mix: producto, precio, distribución, CIM.
- B. **Desarrollo de Mercado:** introducción de bienes tangibles o intangibles en nuevas áreas geográficas
  - a. **Nacional**
  - b. **Internacional**
- C. **Desarrollo de Productos:** aumentar las ventas mejorando o modificando los bienes tangibles e intangibles actuales.
  - a. **Gastos en investigación y desarrollo de productos**
  - b. **Gastos en investigación de mercado**

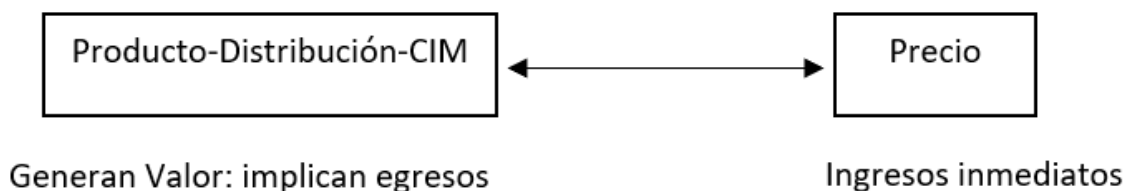
### Estrategias de Diversificación:

- A. **Relacionadas:**
  - a. **Cadenas de valor:** poseen condiciones estratégicas interempresariales que fortalecen su competitividad
- B. **No relacionadas:**
  - a. Cadenas de valor no poseen dicha relación
  - b. Cartera/ portafolio de empresas.

### Estrategias Defensivas:

- **Reducción:**
  - Reducción de costos y activos por descenso en las ventas y ganancias
  - Bancarrota evitando obligaciones de deuda importantes y contratos sindicales
- **Desinversión:** venta de una división o parte de la organización. Es una forma de reunir capital. Deshacerse de negocios no rentables
- **Liquidación:** venta de los activos de la empresa.

### Estrategia de Marketing MIX:



### Estrategias de Marketing Consumidor:

- Factores que influyen en la conducta
- Proceso de toma de decisión
- Roles en el proceso de compra

**Objetivo:** es el fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos.

- **Objetivos a largo plazo:** objetivos que se formulan para cumplirse dentro de un período entre 3-5 años
- **Objetivos a medio plazo:** objetivos formulados para un período entre 1 y 3 años
- **Objetivos a corto plazo:** objetivos fijados para cumplirse en menos de 1 año
- **Objetivos cuantitativos:** objetivos que se fija la empresa para obtener mejores resultados económicos, centrándonos normalmente en el corto plazo
- **Objetivos cualitativos:** objetivos que se fija la empresa para conseguir un mejor posicionamiento e imagen en el mercado en el que compete. Por regla general, los resultados económicos se aprecian más a medio/largo plazo.
- **Objetivos estratégicos:** miran a la empresa como un todo general y que buscan el crecimiento sostenido y constante de la empresa. Directivos y altos cargos. Normalmente son objetivos generales a largo plazo
- **Objetivos tácticos:** objetivos empresariales formulados para cada uno de los departamentos de la empresa. Para lograr alcanzar este objetivo táctico, necesitará contar con el refuerzo de varios objetivos operacionales.
- **Objetivos operacionales:** objetivos que se dan a nivel operacional, formulados de manera directa para un trabajador. Son formulados por los responsables de cada departamento o área. Normalmente, son objetivos específicos a corto plazo.

| Tipos de objetivos      |                       |                         |                         |
|-------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| Según el tiempo         | Según la naturaleza   | Según la jerarquía      | Según cómo se midan     |
| Objetivos a largo plazo | Objetivos generales   | Objetivos estratégicos  | Objetivos cuantitativos |
| Objetivos a medio plazo | Objetivos específicos | Objetivos tácticos      | Objetivos cualitativos  |
| Objetivos a corto plazo |                       | Objetivos operacionales |                         |

#### Objetivos SMART:

- **Específicos:** los objetivos deben ser específicos, concretos y directos. Definir bien: qué, cómo, cuándo, dónde
- **Medibles:** para saber si los estamos alcanzando debemos medirlos
- **Alcanzables:** fijar metas que están dentro de la probabilidad de lo humanamente normal.

- **Realistas:** hay que ser realista en relación con recursos y medios disponibles
- **a Tiempo:** prográmalos para cumplirlos en un tiempo límite.

**Producto:** un servicio es un producto o bien intangible

- Naturaleza del producto
- Clasificación del producto
- Análisis del producto:
  - Producto básico/ esencial:
    - Funcionalidad (para que sirve)
    - Elementos constitutivos, recursos
  - Producto real/ formal:
    - Marca (nombre de marca y logo), diseño, envase, estética, calidad
  - Producto aumentado:
    - Garantía, manual de uso instructivo, servicio de atención al cliente, servicio de delivery, servicio técnico, instalación.
- Mercado-segmento objetivo
- Ciclo de vida del producto
- Estrategia de producto
- Análisis del escenario en el cual ingresará (micro y macro ambiente)
- Creación de valor: beneficios que ofrece

**Características de los productos intangibles:**

- Intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad, caducidad, infraestructura física, empatía, experiencia.

**Distribución:**

- **Condicionantes de la distribución:** naturaleza del producto, mercado meta, segmento objetivo, competencia
- **Canales de distribución:** directo, indirecto, híbrido
- **Estrategia de distribución:** intensiva, selectiva, exclusiva.

**Precio: condicionantes:**

- Marco legal, mercado y competencia, objetivos de la empresa, partes interesadas, elasticidades cruzadas, interacción instrumentos comerciales, respuesta de la demanda, costo y curva de experiencia del producto, ciclo de vida del producto.

**Estrategias de precio:**

- Descremado de precios, precios de penetración, precios de prestigio, precios orientados a la competencia, precios para cartera de productos, precios por áreas geográficas

**Comunicaciones Integradas de Marketing (CIM):** prensa y difusión, publicidad, relaciones públicas, promoción, fuerzas de ventas, marketing directo, merchandising, marketing ferial (ferias y exposiciones), CIM en redes sociales.

**Diseños organizacionales tradicionales:**

- **Estructura Simple:** diseño con una departamentalización baja, amplios tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. No se adecua cuando una organización crece. Ideal para iniciativas emprendedoras.
- **Estructura funcional:** diseño que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Podemos considerar esta estructura como una departamentalización funcional aplicada a toda una organización.
- **Estructura divisional:** diseño formado por unidades o divisiones de negocios separadas. Cada división tiene autonomía limitada con un gerente divisional que tiene autoridad sobre su unidad y es responsable de su desempeño.

**Diseños organizacionales contemporáneos:**

- **Estructura de equipo:** estructura en la que toda la organización está formada por grupos o equipos de trabajo.
- **Estructura matricial:** asigna especialistas de distintas áreas funcionales a determinados proyectos, pero luego regresan a sus áreas, cuando el proyecto ha concluido.
- **Estructura de proyectos:** los empleados trabajan continuamente en proyectos.
- **Estructura sin límites:** es una estructura que no está definida o restringida por límites horizontales, verticales o externos, incluye tipos de organizaciones virtuales y de red.

**Capital:** recursos personales del emprendedor.

- Instituciones financieras
- Capitalistas de riesgo: fondo común administrado por especialistas e integrado por inversionistas
- Ángeles de negocios: inversionista privado ofrece apoyo financiero a cambio de participación en la empresa
- Programas gubernamentales a nivel nacional, provincial y municipal
- Concursos de empresas privadas, concursos en TV, etc.

**Terciarizar:**

- **Ventajas:**
  - Reducción general de costos (de los valores de mantenimiento y conservación)
  - Profesionalización de los procesos
  - Más tiempo para dedicarle a la verdadera actividad de la empresa. Concentración de talentos y recursos humanos en esa tarea
  - Estructura administrativa simplificada, sin cargos de salarios o impuestos
  - Posibilidad de rescisión de contrato conforme a contrato
  - Control de la actividad tercerizada por cuenta de la propia empresa contratada.
- **Desventajas:**



- Riesgo de pérdida de control de gestión y administración de la empresa
- Posibles problemas de comunicación con el prestador del servicio
- Amenaza a la confidencialidad y a la seguridad de la información interna de la empresa
- Problemas laborales, jurídicos y tributarios de la empresa contratada
- Constante fiscalización de los servicios prestados
- Riesgo de contratación de una empresa no calificada, que podría afectar/ manchar la imagen y la reputación.

#### Objetivos del Marketing:

- **Introducción:** crear conciencia, dar a conocer, demostrar su creación de valor
- **Crecimiento:** maximizar participación en el mercado
- **Madurez:** maximizar utilidades, pero defendiendo la participación de mercado.
- **Declinación:** reducir gastos y sacar el mayor provecho posible a la marca

#### Clasificación de productos/ mercado de consumo:

| Consideraciones de Marketing | DE CONVENIENCIA                     | DE COMPARACION  | DE ESPECIALIDAD  | NO BUSCADO   |
|------------------------------|-------------------------------------|---|--|--|
| Comportamiento de compra     | Compra frecuente<br>Poca planeación | Compra menos frecuente<br>Planeación y esfuerzo de compra<br>Comparación de atributos | Fuerte preferencia y lealtad hacia la marca<br>Baja sensibilidad al precio | No se conocen<br>Poca conciencia o negación de su existencia<br>Interés negativo |
| Precio                       | Precio bajo                         | Precio mas alto   | Precio alto  | varia  |
| Distribución                 | Distribución amplia                 | Selectiva   | Exclusiva  | varia  |
| CIM: promoción               | Masiva                              | Marketing directo<br>promociones selectivas   | Promoción muy selectiva  | CIM agresivo<br>Fuerza de venta  |

#### Experiencia de los Consumidores según Schmitt:

- **Sensoriales:** implican percepciones sensoriales: olfato, tacto, vista, oído, gusto
- **De los sentimientos:** implican los sentimientos y emociones
- **Del pensamiento:** apelan al intelecto con el propósito de crear experiencias cognitivas que resuelvan problemas y que atraigan a los clientes
- **De actuaciones:** implican cuestiones físicas y se proponen afectar experiencias corporales, estilos de vida e interacciones
- **De relaciones:** experiencias que son el resultado de relaciones con un grupo

#### Distribución: factores que influyen en la definición de la estrategia:

- Naturaleza del producto
- Clasificación
- Mercado-segmento objetivo
- Ubicación geográfica del mercado meta
- Infraestructura física- modos de transporte

- Micro y macro ambiente del mercado objetivo

#### **Estrategias de Distribución:**

- Estrategia de distribución extensiva (muchos puntos de venta)
- Estrategia de distribución intensiva (muchos puntos de vista y acciones de promoción en el PDV)
- Estrategia de distribución selectiva (pocos en base a requisitos)
- Estrategia de distribución exclusiva (por territorio o producto)

#### **Estrategia de Precio:**

- Factores que condicionan la estrategia de precio:
  - Tipo de producto y naturaleza
  - Si es estacional o no
  - Objetivos de la Empresa
  - Múltiples partes interesadas
  - Atributos del producto
  - Ciclo de vida
  - Costos fijos y variables
  - Mercado objetivo (ubicación, características)
  - Segmento objetivo
  - Macroambiente del mercado objetivo
  - Marco legal
  - Percepción de la creación del valor del producto-beneficios que ofrece
  - Tipo de demanda.
- Estrategia de precios competitivos:
  - Precio de penetración
- Estrategia de precios altos
- Estrategia de precios de permanencia
- Estrategia de precios diferenciales
  - Descuentos
  - Por ubicación geográfica
  - Por cantidad
  - Por uso profesional
- Estrategia para productos nuevos
- Estrategia de precio para línea de productos

**Marketing digital:** es la aplicación de estrategias de marketing tradicional llevadas a cabo en los medios digitales. Todas las técnicas del mundo off-line son imitadas y traducidas a un nuevo mundo, el mundo online. En el ámbito digital aparecen nuevas herramientas como la inmediatez, las nuevas redes que surgen día a día, y la posibilidad de mediciones reales de cada una de las estrategias empleadas.

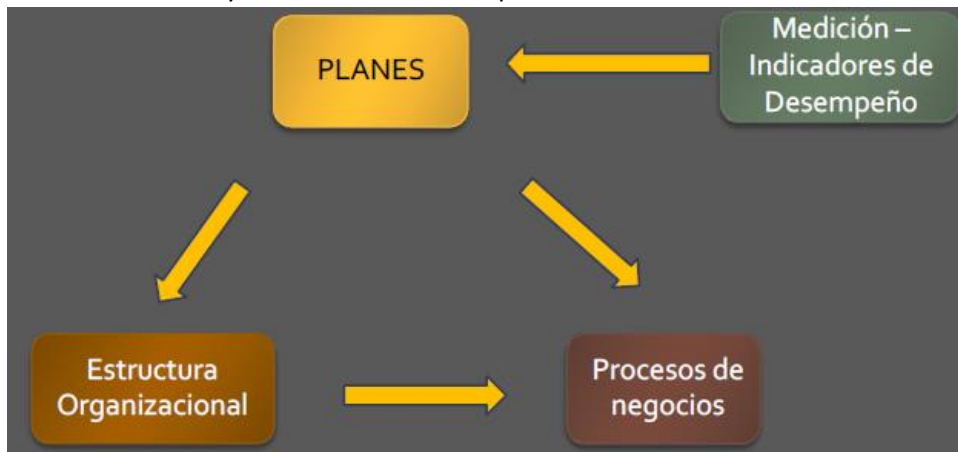
**Planificación CIM:** hay que tener en cuenta

- Características y elementos del proceso de comunicación
  - MENSAJE-EMISOR-RECEPTOS-CODIFICACIÓN-RUIDOS-MEDIO-RESPUESTA
- Mercado objetivo/segmento

- Infraestructura física para comunicaciones
- Aspectos culturales del mercado objetivo/segmento
- Objetivos de la empresa (ESTIMULO-RESPUESTA)
- Ciclo de vida del producto
- Presupuesto disponible
- Combinación de comunicación tradicional con virtual.

#### Agenda Estratégica:

- La agenda es un plan de trabajo con un cronograma de actividades
- Permite alcanzar la posición estratégica futura a partir de la actual
- Debe ser revisada y consultada de forma permanente.



**Estrategia de negocios:** es un conjunto de programas de acción que tienen un objetivo asegurar una ventaja competitiva sostenible cumpliendo la misión y logrando la posición estratégica deseada.

#### Utiliza:

- **Programas Generales de Acción:** objetivos estratégicos a largo plazo de una Unidad Estratégica de Negocio
  - **Estructura:**
    - Descripción: propósito y meta de este
    - Directivo responsable
    - Indicadores claves: indispensables para medir el desempeño del negocio
    - Descripción del primer hito importante
    - Fecha del primer hito
- **Programas Específicos de Acción:** 6 a 18 meses. Sirven de soporte para los Planes Generales.
  - **Estructura:**
    - Declaración de prioridades: absoluta, muy deseable y deseable
    - Declaración de costos: costos asociados a los planes de acción
    - Declaración de beneficios financieros y no financieros que surgen de la implementación del plan
    - Cumplimiento programado: fecha estipulada para su ejecución

- Directivo responsable
- Procedimiento para controlar el cumplimiento del programa: incluye acciones correctivas de ser necesarias
- Declaración de desempeño y metas: qué debe cumplirse después de ser ejecutado el plan.

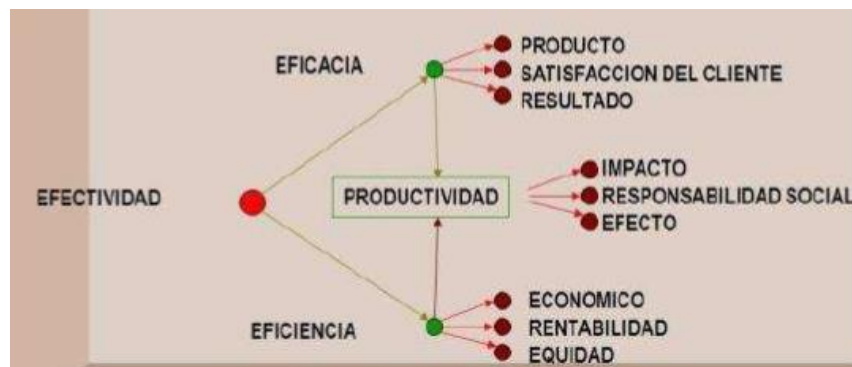
| PLANES GENERALES DE ACCIÓN   | PLANES ESPECÍFICOS DE ACCIÓN  |
|--|---|
| Conjunto de programas estratégicos que deberían cubrir la estrategia misma de la unidad de negocios. | Ayudan e impulsan la realización de las tareas.   |
| No deberían ser muy numerosos, se sugieren en general, 3 planes por cada lineamiento estratégico.    | Son las <b>partes tácticas</b> de los programas generales.  |
| Deberían ser alcanzables.  | Son <u>muy concretos</u> y de <u>corto plazo</u> . Deben apoyar el logro de cada uno de los Planes Generales. |
| Deben ser revisados periódicamente.  | Se sugieren, en general, 3 planes específicos por cada plan general.  |

**Hito:** punto intermedio que muestran el desarrollo del plan.

**Objetivos estratégicos:** son los cuales pueden apuntar los planes de acción, son diversos y nos permiten trazar el camino para alcanzar resultados concretos de cada negocio, la posición futura y evaluar la gestión deseada.

- Objetivos de alta dirección (de tipo financieros, buscan tener rentabilidad)
- Objetivos del negocio (expansión geográfica, internacionalización, desarrollo de otro segmento del mercado, ganar mayor participación, posicionamiento competitivo)
- Objetivos relacionados con el cliente (de acuerdo como el cliente percibe y ve la empresa)
- Objetivos internos (clima organizacional, ciclos de producción, etc)

**Indicadores:** magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso. Es un dato o datos que nos ayudan a medir objetivamente la evolución de un sistema de gestión. Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en término de resultados. Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.



- **Eficiencia:** es hacer bien las cosas, tiene que ver con el cómo se hacen las cosas
- **Eficacia:** es hacer las cosas correctas, tiene que ver con qué cosas se hacen
- **Efectividad:** es hacer bien las cosas correctas, tiene que ver con qué cosas se hacen y con cómo se hacen esas cosas.

**Indicadores de proceso:** se pretende medir qué está sucediendo con las actividades

**Indicadores de resultado:** se quiere medir las salidas del proceso, cómo se ha desempeñado la empresa desde un factor crítico

- Propiedades:
  - dirigido a los altos directivos
  - Largos lapsos de tiempo

**Indicadores de Rendimiento:** qué hacer para mejorar el desempeño radicalmente

- Propiedades:
  - Dirigido a niveles operativos
  - Cortos lapsos de tiempo

**Indicadores de cumplimiento:** relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos

**Indicadores de Evaluación:** están relacionados con las razones y/o métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

**Indicadores de Eficiencia:** están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajo.

**Indicadores de Eficacia:** están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos

**Indicadores de Gestión:** están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso

- Características: simplicidad, utilidad, validez de tiempo, participación de los clientes, adecuación

**Objetivos de los Indicadores:**

- Comunicar la estrategia
- Comunicar las metas
- Identificar problemas y oportunidades
- Diagnosticar problemas
- Entender procesos
- Definir responsabilidades
- Mejorar el control de la empresa
- Identificar iniciativas y acciones necesarias
- Medir comportamientos
- Facilitar la delegación en las personas
- Integrar la compensación con la actuación.

## **Capítulo 5 Fred David**

**Objetivos a largo plazo:** representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo (2-5 años).

Los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa. Cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo.

Los objetivos a largo plazo son necesarios en los niveles funcionales, de división y corporativos de una empresa, además, constituyen una medida importante del desempeño de la gerencia.

Los objetivos que se establecen y comunican con claridad son vitales para el éxito por muchas razones:

1. Ayudan a los grupos de interés a entender su papel en el futuro de la empresa, además, proporcionan una base para que los gerentes, cuyos valores y actitudes difieren, concuerden en la toma de decisiones.
2. Establecen las prioridades de la empresa, estimulan el desempeño y los logros
3. Sirven como normal para evaluar a los individuos, grupos, departamentos, divisiones y empresas completas
4. Proporcionan la base para el diseño de trabajos y las actividades de organización que se llevarán a cabo en una empresa
5. Ofrecen dirección y permiten la sinergia en la empresa.

**Gerencia sin el uso de objetivos:**

- **Gerencia por extrapolación:** mantenerse haciendo lo mismo y de la misma manera, porque así las cosas funcionan bien
- **Gerencia por crisis:** Se basa en la creencia de que la verdadera medida de un buen estratega es la habilidad para resolver problemas. Es una forma de reaccionar más que de actuar
- **Gerencia por ideas subjetivas:** no existe un plan general para decidir el camino a seguir y lo que se debe hacer, sólo haz lo mejor que puedas para lograr lo que creas que se debe hacer
- **Gerencia por esperanza:** se basa en el hecho de que el futuro está cargado de gran incertidumbre y de que si tratamos y no tenemos éxito, entonces esperamos que nuestro segundo o tercer intento, sí sea exitoso.

**Estrategia combinada:** combinación de dos o más estrategias en forma simultánea. Es muy riesgosa si se lleva demasiado lejos. Ninguna empresa puede darse el lujo de aplicar todas las estrategias que podrían beneficiar a la empresa, por tanto, es necesario tomar decisiones difíciles y establecer prioridades.

**Estrategias de integración:** permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores.

- **Hacia delante:** obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores minoristas. Indicadores que ayudan a determinar cuándo la integración hacia delante podría aplicarse:
  - Cuando los distribuidores actuales de una empresa son muy costosos, pocos confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa
  - Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está muy limitada en cuanto a ofrecer una ventaja competitiva a las empresas que siguen una integración hacia delante.
  - Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento y se espera que ésta siga creciendo con rapidez.
  - Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para dirigir la nueva empresa de distribución de sus propios productos
  - Cuando las ventajas de la producción estable son en particular altas
  - Cuando los distribuidores o vendedores a minoristas actuales poseen altos márgenes de rendimiento.
- **Hacia atrás:** búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son pocos confiables, demasiados costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa. Indicadores que aconsejan cuando podría aplicarse:
  - Cuando los proveedores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa, en cuanto a refacciones, componentes, partes de ensamblaje o materias primas
  - Cuando el número de proveedores es escaso y el de competidores es grande
  - Cuando una empresa compite en una industria que crece con rapidez
  - Cuando una empresa cuenta con capital y recursos humanos para dirigir la nueva empresa proveedores de sus propias materias primas
  - Cuando el mantener precios estables proporciona ventajas muy importantes
  - Cuando las provisiones actuales obtienen márgenes de rendimiento elevados
  - Cuando una empresa necesita adquirir un recurso indispensable con rapidez.
- **Integración horizontal:** búsqueda de la propiedad o de aumento del control sobre los competidores de una empresa. Indicadores que establecen si se puede aplicar:
  - Cuando una empresa adquiere características de monopolio en un área o región específica sin que el gobierno federal cuestione su tendencia importante a reducir la competencia
  - Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento
  - Cuando el incremento de las economías de escala proporciona mayores ventajas competitivas
  - Cuando una empresa cuenta con el capital y el talento humano necesarios para dirigir con éxito una empresa más grande
  - Cuando los competidores titubean debido a la falta de habilidad de la gerencia o a la necesidad de recursos particulares que una empresa posee



**Estrategias Intensivas:** exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes.

- **Estrategia de penetración:** intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia.  
Indicadores:
  - Cuando los mercados presentes no están muy saturados con un producto o servicio en particular
  - Cuando la tasa de uso de los clientes se podría incrementar de manera significativa
  - Cuando la participación en el mercado de los competidores principales ha disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado
  - Cuando la correlación entre las ventas en dólares y los gastos de mercadotecnia en dólares ha sido alta por tradición
  - Cuando el incremento de las economías de escala ofrece mayores ventajas competitivas
- **Desarrollo de mercados:** implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas. Indicadores para su aplicación:
  - Cuando existan nuevos canales de distribución disponibles, confiables, baratos y de buena calidad
  - Cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza
  - Cuando existan nuevos mercados inexplorados o poco saturados
  - Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos para dirigir operaciones de mayor expansión
  - Cuando una empresa posee un exceso de capacidad de producción
  - Cuando la industria básica de una empresa adquiere con rapidez un alcance global.
- **Desarrollo de productos:** es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales. Indicadores para su aplicación:
  - Cuando una empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto
  - Cuando una empresa compite en una industria que se caracteriza por avances tecnológicos rápidos
  - Cuando competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios similares
  - Cuando una empresa compite en una industria de crecimiento rápido
  - Cuando una empresa posee capacidades de investigación y desarrollo muy importantes.

**Estrategias de diversificación:**

- **Concéntrica:** adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados. Indicadores de aplicación:
  - Cuando una empresa compite en una industria sin crecimiento o de crecimiento lento
  - Cuando la adición de productos nuevos, pero relacionados, mejoraría las ventas de los productos actuales en forma significativa
  - Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se pudieran ofrecer a precios muy competitivos

- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles de ventas de temporada que sirvan de contrapeso a los picos y valles existentes de una empresa
- Cuando los productos de una empresa se encuentren en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto
- Cuando una empresa posee un equipo de gerentes sólido.
- **Horizontal:** adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados. Indicadores de aplicación:
  - Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios actuales de una empresa aumentarían en forma significativa por medio de la adición de nuevos productos no relacionados
  - Cuando una empresa compite en una industria muy competitiva o sin crecimiento, según indican los rendimientos y los márgenes de utilidades industriales bajos.
  - Cuando los canales de distribución presentes de una empresa se pueden utilizar para vender los nuevos productos a los clientes actuales.
  - Cuando los nuevos productos tienen patrones de ventas contrarios a los ciclos de ventas de los productos actuales de una empresa.
- **Conglomerados:** adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados. Indicadores para su implementación:
  - Cuando la industria básica de una empresa experimenta una declinación de ventas y utilidades anuales
  - Cuando una empresa posee el capital y el talento de dirección necesarios para competir con éxito en una nueva industria
  - Cuando una empresa tiene la oportunidad de adquirir una empresa no relacionada que sea una oportunidad de inversión atractiva
  - Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquirida y la empresa compradora
  - Cuando los mercados existentes para los productos actuales de una empresa están saturados.
  - Cuando la acción antimonopolio amenaza a una empresa que se ha concentrado por tradición de una sola industria.

## Estrategias Defensivas:

- **Recorte de gastos:** ocurre cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades. Durante el recorte de gastos, los estrategas trabajan con recursos limitados y enfrentan la presión de los accionistas, los empleados y los medios.
  - **Bancarrota:** permite a una empresa evitar las obligaciones de deuda importantes e invalidar los contratos sindicales. Es un procedimiento de liquidación que se utiliza sólo cuando una empresa no tiene la esperanza de operar con éxito ni de obtener el acuerdo de crédito necesario. Es un plan de reorganización, pero está disponible sólo para empresas pequeñas cuyos propietarios son individuos con deudas no aseguradas menores a 100 mil dólares y deudas aseguradas menores a 350 mil dólares.
    - **Indicadores:**
      - Cuando una empresa posee una capacidad distintiva definida, pero no ha logrado sus objetivos y metas en forma constante con el paso del tiempo.
      - Cuando una empresa es uno de los competidores débiles en una industria particular.
      - Cuando una empresa está plagada de ineficiencias, escasa rentabilidad, baja moral de los empleados y presiones de los accionistas para mejorar el rendimiento.
      - Cuando una empresa ha fracasado en aprovechar las oportunidades externas, cuando los gerentes estratégicos de la empresa han fracasado
      - Cuando una empresa ha crecido tanto y tan rápido que se requiere una reorganización interna importante.
  - **Enajenación:** se utiliza para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas. Puede formar parte de una estrategia de recorte de gastos generales para que una empresa deshaga de empresas que no son rentables, que requieren demasiado capital o que no concuerdan con las demás actividades de la empresa. Indicadores de aplicación:
    - Cuando una empresa ha seguido una estrategia de recorte de gastos y no ha logrado los mejoramientos necesarios
    - Cuando una división requiere mayores recursos para ser competitiva que los recursos que la empresa le puede proporcionar
    - Cuando una división es responsable del escaso rendimiento general de una empresa
    - Cuando una división no se adapta al resto de la empresa, lo que conduce a mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades totalmente distintas
    - Cuando se necesita con rapidez una gran cantidad de efectivo y no es posible obtenerlo de manera razonable de otras fuentes.
    - Cuando la acción antimonopolio gubernamental amenaza a una empresa.
  - **Liquidación:** es mejor cesar las operaciones antes que continuar perdiendo grandes cantidades de dinero. Indicadores:

- Cuando una empresa ha seguido tanto una estrategia de recorte de gastos como de enajenación y ninguna ha sido exitosa
- Cuando la única alternativa de una empresa es la bancarrota, la liquidación representa un medio ordenado y planeado para obtener la mayor cantidad posible de efectivo de los activos de una empresa.
- Cuando los accionistas de una empresa tienen la oportunidad de reducir al mínimo sus pérdidas por medio de la venta de los activos de la empresa.

**Estrategias genéricas de Michael Porter:** destaca la necesidad que tienen los estrategas de llevar a cabo análisis de costos y beneficios para evaluar la participación de oportunidades entre las unidades de negocios potenciales y existentes de una empresa.

- **Liderazgo en costos:** destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio. La idea principal es mantener precios más bajos que los competidores y así ganar participación en el mercado y ventas, eliminando por completo del mercado de algunos competidores.
- **Diferenciación:** su objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio. No garantiza la ventaja competitiva, sobre todo si los productos estandarizados satisfacen las necesidades de los clientes o si es posible que los competidores imiten los productos con rapidez. Implica mayor flexibilidad y compatibilidad de los productos, menores costos, mejor servicio, menor mantenimiento, mayor conveniencia o más características. Se debe aplicar sólo después de un estudio cuidadoso de las necesidades y preferencias de los compradores, para determinar la viabilidad de la incorporación de una o más características de diferenciación de un producto único que presente los atributos deseados.
- **Enfoque:** conlleva la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores. Depende de que un segmento de la industria aún no tenga un tamaño suficiente, posea un buen potencial de crecimiento y no sea vital para el éxito de otros competidores más grandes. Son más eficientes cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento del mercado.
- **Cadena de valor:** todas las empresas en una industria específica tienen una cadena de valor similar, que incluye actividades como la obtención de materias primas, diseño de productos, construcción de instalaciones de manufactura, el establecimiento de acuerdos de cooperación y la provisión de servicio al cliente.

#### **Alianzas estratégicas y asociación:**

- **Alianza estratégica:** es una estrategia popular que ocurre cuando dos o más empresas integran una asociación o consorcio temporal con el propósito de aprovechar alguna oportunidad
- **Acuerdos de cooperación:** incluyen las sociedades de investigación y desarrollo, los acuerdos de distribución cruzada, los contratos de concesiones cruzadas, los acuerdos de manufactura cruzada y los consorcios de oferta conjunta.
- Las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación se utilizan cada vez más porque permiten a las empresas a mejorar las comunicaciones y el establecimiento de redes, globalizar las operaciones y reducir al mínimo los riesgos.

- Indicadores para ver si la alianza estratégica es eficaz a seguir:
  - Cuando una empresa de propiedad privada establece una alianza estratégica con una empresa de propiedad pública
  - Cuando una empresa doméstica establece una alianza estratégica con una empresa extranjera
  - Cuando las capacidades distintivas de dos o más empresas se complementan entre sí en modo especial
  - Cuando determinado proyecto es potencialmente rentable, pero requiere recursos excesivos y afrontar muchos riesgos
  - Cuando dos o más pequeñas empresas tienen problemas para competir con una empresa grande
  - Cuando existe la necesidad de introducir una nueva tecnología con rapidez.

#### **Fusiones y adquisiciones:**

- **Adquisición:** ocurre cuando una empresa grande compra una empresa más pequeña o viceversa
- **Fusión:** se presenta cuando dos empresas del mismo tamaño se unen para formar otra empresa
- **Toma de control o toma de control hostil:** Cuando una adquisición o fusión no es deseada por ambas partes

La proliferación de fusiones recibe el impulso de empresas orientadas hacia la participación del mercado, la eficiencia, el poder del establecimiento de precios, así como por la globalización, la necesidad de mayores economías de escala, la eliminación de regulaciones y de leyes antimonopolio, el Internet y el comercio electrónico.

Una readquisición por efecto de aplacamiento (LBO) ocurre cuando los accionistas de una corporación son adquiridos por la gerencia de la empresa y otros inversionistas privados, usando fondos solicitados en préstamo.

**Dirección estratégica en pequeñas empresas:** el proceso de dirección estratégica es igual de vital para las pequeñas empresas. Aún si se realiza de manera informal o es llevado a cabo por un solo empresario o propietario, mejora en forma importante el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas. Permite a las empresas ser eficientes, pero también les permite ser eficaces. Aunque la dirección estratégica no garantiza el éxito de la empresa, el proceso fomenta la toma de decisiones activa más que reactiva.

### **Capítulo 6 Fred David**

**Proceso de crear y seleccionar estrategias:** los estrategas nunca toman en consideración todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa porque existe un número finito de acciones posibles y de manera de implantar dichas acciones, por lo tanto, es necesario crear una serie fácil de manejar las alternativas de estrategias más atractivas y determinar las ventajas, las desventajas, las correlaciones, los costos y los beneficios de estas estrategias.

La identificación y la evaluación de las alternativas de estrategias deben permitir la participación de los gerentes y empleados que elaboraron con anterioridad las declaraciones de la visión y la misión de la empresa. Todos los participantes en la actividad de análisis y selección de la estrategia deben contar con información sobre las auditorías externa e interna de la empresa. Las alternativas de estrategias

propuestas por los participantes se deben considerar, analizar y registrar en una lista durante una junta o serie de juntas.

#### **Esquema integral para la formulación de la estrategia:**

- **Etapas 1:** consiste en la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo (MPC). Es la etapa denominada “Etapa de aportación de información”. La información que deriva de estas tres matrices proporciona la información inicial básica para las matrices de las etapas de ajuste y decisión.
- **Etapas 2:** conocida como “Etapa de ajuste”, se centra en la creación de alternativas de estrategias posibles por medio del ajuste de los factores externos e internos clave. Utiliza FODA, la matriz de Boston Consulting Group, la matriz interna y externa, la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción y la matriz de la estrategia principal. Se basan en la información que procede de la etapa de aportación de información para correlacionar las oportunidades y las amenazas externas con las fortalezas y las debilidades internas.
  - **Matriz FODA:** herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: fortalezas-oportunidades, debilidades-oportunidades, fortalezas-amenazas, debilidades-amenazas
  - **Matriz PEEA:** indica si es una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa es la más adecuada para una empresa específica. Representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera y ventaja competitiva) y dos externas (estabilidad ambiental y fortaleza industrial). Son los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa.
  - **Matriz de Boston Consulting Group:** representa las diferencias entre las divisiones en términos de la posición de la participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento industrial. Permite a una empresa dirigir su cartera de negocios por medio del análisis de la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división respecto a todas las demás divisiones de la empresa.
    - **Interrogantes:** tienen una posición baja de la participación relativa en el mercado, aunque compiten en una industria de crecimiento rápido.
    - **Estrellas:** participación relativa alta en el mercado y una tasa de crecimiento industrial alta, debe recibir una inversión importante para mantener o fortalecer.
    - **Vacas generadoras de efectivo:** producen efectivo por arriba de sus necesidades y con frecuencia son ordeñadas. Deben ser dirigidas para mantener su posición sólida tanto como sea posible
    - **Perros:** posición baja de la participación relativa en el mercado y compiten en una industria de crecimiento lento o nulo, son consumidores de efectivo en la cartera de la empresa.
  - **Matriz Interna y Externa:** registran las divisiones de una empresa en un diagrama esquemático, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de la contribución en ventas de cada división y las rebanadas de la gráfica de pastel revelan el porcentaje de la contribución en las utilidades de cada división. Se divide en tres regiones:
    - Crecer y construir: estrategias intensivas o de integración
    - Conservar y mantener: penetración en el mercado y el desarrollo de productos

- Cosechar y enajenar
- **Matriz de la Estrategia Principal:** se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.
  - Cuadrante 1: las empresas que se ubican acá se encuentran en una posición estratégica excelente. La concentración continua (penetración en el mercado y desarrollo de mercados) y productos actuales (desarrollo de productos).
  - Cuadrante 2: las empresas están en una industria de crecimiento rápido del mercado, una estrategia intensiva es por lo general la primera opción a tener en cuenta.
  - Cuadrante 3: compiten en industrias de crecimiento lento y tiene posiciones competitivas débiles.
  - Cuadrante 4: cuentan con una posición competitiva sólida, pero se encuentran en una industria de crecimiento lento.
- **Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC):** indica en forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son las mejores. Utiliza el aporte de datos de los análisis de la etapa 1 y los resultados del ajuste de los análisis de la etapa 2 para elegir con objetividad entre alternativas de estrategias. Determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externos e internos.

**Políticas de la selección de la estrategia:** Las decisiones con relación en la estrategia se basan con frecuencia en las políticas del momento, no obstante, con el desarrollo de mejores herramientas para la formulación de la estrategia, los factores políticos se vuelven menos importantes en la toma de decisiones estratégicas. Tácticas:

- Finalidad similar
- Satisfacción
- Generalización
- Enfoque en asuntos de mayor nivel
- Proporcionar acceso político en asuntos importantes.

**Junta de directores:** grupo de individuos elegidos por el propietario de una corporación para supervisar y dirigir a la gerencia, además de cuidar los intereses de los accionistas. Están compuestas por personas que no forman parte de la empresa y que participan cada vez más en la dirección estratégica de las empresas.

## **Capítulo 8 Fred David**

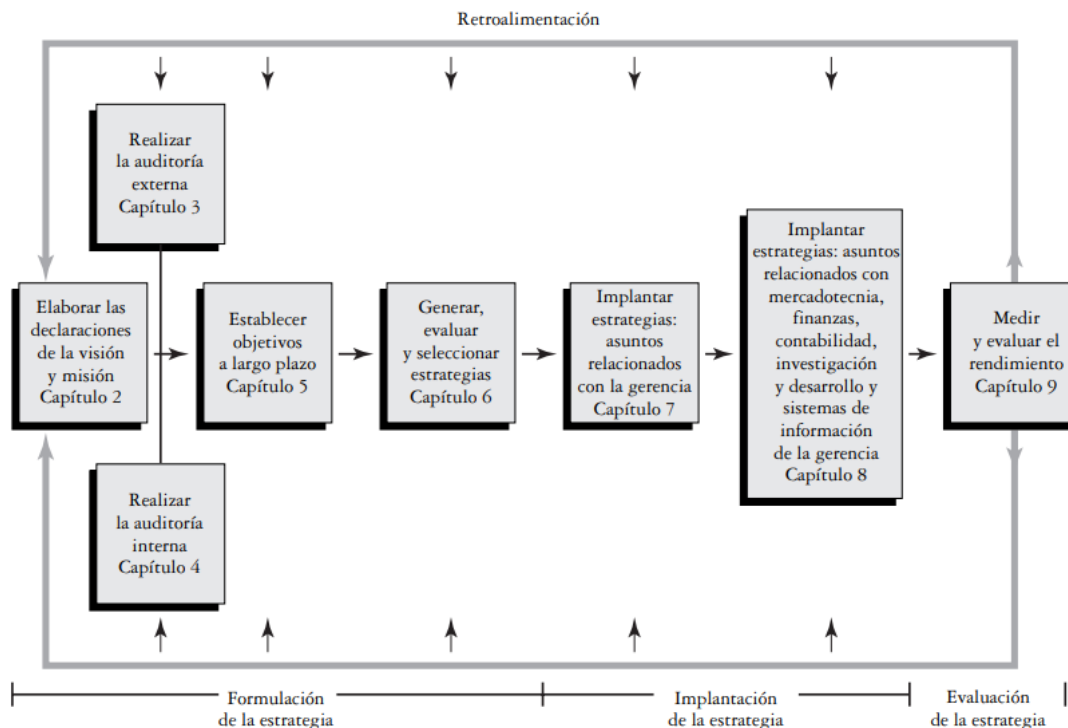
Las estrategias no tienen oportunidad de ser implantadas con éxito en empresas que no comercializan bien sus productos y servicios; en empresas que no recaudan el capital de trabajo necesario; en empresas que fabrican productos de tecnología inferior, o en empresas que poseen un sistema de información débil.

### **Implantación de la estrategia:**

La implantación de la estrategia afecta en forma directa la vida de los gerentes de planta, gerentes de división, gerentes de personal, gerentes corporativos, supervisores y de todos los empleados. En algunas situaciones, los individuos no participan en absoluto en el proceso de formulación de la estrategia y no

aprecian, entienden y mucho menos aceptan el trabajo o las ideas aportados en la formulación de la estrategia; incluso podría haber resistencia de su parte. Los gerentes y empleados que no comprenden la empresa y no están comprometidos con ella podrían intentar sabotear las actividades de implantación de la estrategia, con la esperanza de que la empresa retome sus prácticas antiguas

- Variables que afectan al éxito:
  - Usar distribuidores exclusivos o canales múltiples de distribución.
  - Recurrir a la publicidad por televisión en forma intensa, ligera o nula.
  - Limitar (o no) la cantidad de negocios realizados con un solo cliente.
  - Ser un líder en precios o un imitador de precios.
  - Ofrecer una garantía completa o limitada.
  - Recompensar al personal ofreciendo sólo un salario, sólo comisiones o una combinación de ambos.
  - Anunciar los productos en línea o no.



### Dos variables son de importancia primordial para la implantación de la estrategia:

la segmentación del mercado y el posicionamiento de productos. La segmentación del mercado y el posicionamiento de productos son considerados como las contribuciones más importantes de la mercadotecnia a la dirección estratégica.

- **Segmentación del mercado:** La segmentación del mercado se utiliza con mucha frecuencia en la implantación de estrategias, sobre todo en pequeñas empresas y especializadas. La segmentación del mercado se define como la subdivisión de un mercado en grupos menores y diferentes de clientes según sus necesidades y hábitos de compras



- **Posicionamiento:** Después de segmentar los mercados de tal manera que la empresa tenga la posibilidad de detectar grupos de clientes específicos, el siguiente paso consiste en descubrir lo que los clientes desean y esperan; esto requiere análisis e investigación.
  - Es un error grave asumir que la empresa conoce lo que los clientes desean y esperan.
  - Existen grandes diferencias entre la forma en que los clientes definen el servicio y clasifican la importancia de diversas actividades de servicio y la manera en que los productores consideran los servicios.
  - Muchas empresas han tenido éxito al llenar la brecha entre lo que los clientes y los productores juzgan como un buen servicio.
  - Lo que el cliente estima como un buen servicio es primordial, no así lo que el productor cree que debe ser el servicio.
  - La identificación de los clientes clave, a quienes se dirigirán las actividades de mercadotecnia, es el paso inicial para decidir la manera de satisfacer las necesidades y los deseos de grupos de consumidores específicos y el posicionamiento de productos se utiliza frecuentemente con este propósito.
  - El posicionamiento de productos entraña el diseño de representaciones esquemáticas que reflejan la forma en que los productos y servicios de una empresa se comparan con los de sus competidores en las dimensiones más importantes para lograr el éxito en la industria. Los pasos siguientes son necesarios para el posicionamiento de productos:
    - Seleccionar los criterios clave para diferenciar con eficacia los productos o servicios en la industria.
    - Elaborar un mapa de dos dimensiones para el posicionamiento de productos con criterios específicos para cada eje.
    - Registrar los productos o servicios de los competidores principales en la matriz de cuatro cuadrantes elaborada.
    - Identificar las áreas en el mapa de posicionamiento donde los productos o servicios de la empresa podrían ser más competitivos en el mercado meta. Buscar áreas vacantes (nichos).
    - Diseñar un plan de mercadotecnia para posicionar los productos o servicios de la empresa de manera adecuada.
  - Algunas reglas para el uso del posicionamiento de productos como una herramienta para la implantación de la estrategia son las siguientes:
    - Buscar el hueco o nicho vacante. La mejor oportunidad estratégica podría ser un segmento no atendido.
    - No ocupar segmentos ajenos. Cualquier ventaja por ocupar un segmento ajeno (como un mercado meta más grande) es contrarrestada por la incapacidad de satisfacer el segmento.
    - No servir a dos segmentos con la misma estrategia. Por lo general, una estrategia que ha tenido éxito en un segmento no debe transferirse de forma directa a otro segmento.
    - No posicionarse en medio del mapa, pues el centro representa comúnmente una estrategia que no posee características distintivas.
- Una estrategia eficaz para el posicionamiento de productos cumple dos criterios: 1) distingue a una empresa de sus competidores; y 2) hace que los consumidores esperen un servicio

ligeramente inferior al que la empresa ofrece. Las empresas no deben crear expectativas superiores al servicio que ella misma proporciona.

### **Financiamiento para la estrategia:**

El financiamiento es fundamental para la implantación de la estrategia es decir la adquisición del capital necesario, elaboración de estados financieros proforma, preparación de presupuestos financieros y evaluación del valor de una empresa, esto se puede hacer de las siguientes formas:

- Obtener capital por medio de deuda a corto plazo, deuda a largo plazo, acciones preferentes o acciones ordinarias.
- Rentar o comprar activos fijos.
- Determinar una proporción de pago de dividendos apropiada.
- Utilizar un método UEPS (últimas entradas, primeras salidas), PEPS (primeras entradas, primeras salidas) o de contabilización a valor de mercado.
- Prolongar el tiempo de las cuentas por cobrar.
- Establecer cierto porcentaje de descuento en las cuentas dentro de un periodo específico de tiempo.
- Determinar la cantidad de efectivo disponible.

### **Adquisición de capital para implantar estrategias**

La implantación exitosa de la estrategia exige a menudo capital adicional. Dos fuentes básicas de capital para una empresa son la deuda y el capital contable, además de las utilidades netas de las operaciones y de la venta de activos. La determinación de una combinación apropiada de deuda y capital contable en la estructura de capital de una empresa es vital para lograr una implantación de la estrategia con éxito.

Un análisis de Ganancias Por Acción sobre Ganancias antes de Intereses e Impuestos (GPA/GAII) es la técnica más común para determinar si la deuda, la emisión de acciones o una combinación de deuda y acciones es la mejor alternativa para obtener capital con el propósito de implantar las estrategias. Esta técnica requiere una evaluación del impacto que el financiamiento a través de la deuda o de las acciones ejerce sobre las utilidades por acción bajo varios supuestos en cuanto a las GAII

## **Estados financieros proforma**

El análisis de los estados financieros proforma (proyectados) es una técnica fundamental para la implantación de la estrategia ya que permite a una empresa evaluar los resultados esperados de diversas acciones y métodos. Este tipo de análisis se emplea para pronosticar el impacto de distintas decisiones de implantación (por ejemplo, aumentar los gastos de promoción en 50% para apoyar una estrategia de desarrollo de mercados, incrementar los salarios en 25% para apoyar una estrategia de penetración en el mercado, aumentar los gastos en I y D en 70% para apoyar el desarrollo de productos o vender 1 millón de dólares en acciones comunes con la finalidad de obtener capital para la diversificación). Casi todas las instituciones financieras requieren el pronóstico del balance general de por lo menos tres años siempre que una empresa solicita capital. Un estado de resultados y un balance general proforma permiten a una empresa calcular las razones financieras proyectadas en diversos escenarios de implantación de la estrategia. Las razones financieras proporcionan información valiosa sobre la viabilidad de diversos métodos de implantación de la estrategia cuando se comparan con las razones de años anteriores y con los promedios de la industria.

## **Presupuestos financieros**

Un presupuesto financiero es un documento que detalla la manera en que la empresa obtendrá fondos y los gastará durante un periodo específico de tiempo. Los presupuestos anuales son los más comunes, aunque el periodo para un presupuesto varía de un día a más de 10 años. En forma básica, la elaboración de presupuestos financieros es un método para especificar lo que se debe hacer con el propósito de completar la implantación de la estrategia con éxito. La elaboración de presupuestos financieros no debe ser considerada como una herramienta para limitar los gastos, sino más bien como un método para obtener el uso más productivo y rentable de los recursos de una empresa. Los presupuestos financieros son vistos como la distribución planeada de los recursos de una empresa con base en los pronósticos futuros.

## **Evaluación del valor de una empresa**

La evaluación del valor de una empresa es vital para la implantación de la estrategia porque las estrategias de integración, intensivas y de diversificación se implantan a menudo por medio de la adquisición de otras empresas. Otras estrategias, como el recorte de gastos y la enajenación, dan como resultado la venta de una división de una empresa o de la empresa misma. Miles de transacciones de compra o venta de empresas ocurren cada año en Estados Unidos. En todos estos casos, es necesario establecer el valor financiero o valor en efectivo de una empresa para implantar las estrategias con éxito. Los diversos métodos para determinar el valor de una empresa se agrupan en tres procedimientos principales: lo que una empresa posee, lo que una empresa gana o lo que una empresa generará en el mercado. Sin embargo, es importante reconocer que la valuación no es una ciencia exacta. La valuación de una empresa se basa en hechos financieros, pero el sentido común y el juicio intuitivo deben formar parte del proceso.

## **Decisión de cotizar en la bolsa**

La decisión de cotizar en la bolsa significa vender un porcentaje de la empresa a otros con el propósito de obtener capital; como consecuencia, se diluye el control de la empresa por los propietarios. La decisión de cotizar en la bolsa no es recomendable para empresas con menos de 10 millones de dólares.

en ventas, porque los costos iniciales podrían ser demasiado altos para que la empresa generara el flujo de efectivo suficiente y que cotizar en la bolsa valiera la pena. Un dólar de cada cuatro es el costo total promedio que se paga a abogados, contadores y aseguradoras cuando una emisión inicial de acciones es inferior a 1 millón de dólares; un dólar de cada 20 cubrirá estos costos para emisiones superiores a 20 millones de dólares.

### **Investigación y desarrollo (I y D)**

El personal de Investigación y Desarrollo (I y D) desempeña un papel integral en la implantación de la estrategia. Estos empleados se encargan por lo general del desarrollo de nuevos productos y del mejoramiento de productos viejos, de tal manera que la implantación de la estrategia se lleva a cabo con eficacia. Los empleados y gerentes de I y D realizan tareas que incluyen la transferencia de tecnología compleja, la adaptación de los procesos a las materias primas y los mercados locales y la modificación de los productos según los gustos y especificaciones particulares. Las estrategias como el desarrollo de productos, la penetración en el mercado y la diversificación concéntrica requieren el desarrollo exitoso de nuevos productos y el mejoramiento significativo de los productos viejos; sin embargo, el nivel de apoyo de la gerencia a la I y D está limitado por la disponibilidad de los recursos.

Las encuestas sugieren que las empresas más exitosas utilizan una estrategia de I y D que vincula las oportunidades externas con las fortalezas internas y que se relaciona con los objetivos. Las políticas de I y D bien formuladas relacionan las oportunidades del mercado con las capacidades internas y fomentan las actividades de implantación de la estrategia para:

- Lograr destacar la mejora de productos o procesos.
- Hacer hincapié en la investigación básica o aplicada.
- Ser líderes o seguidores en I y D.
- Desarrollar la robótica en los procesos de tipo manual.
- Invertir una suma elevada, promedio o escasa de dinero en I y D.
- Llevar a cabo la I y D dentro de la empresa o contratar la I y D de empresas externas.
- Emplear investigadores universitarios o investigadores del sector privado.

Muchas empresas luchan con la decisión de adquirir la habilidad en I y D de empresas externas o de desarrollar habilidades internas en I y D. Los siguientes indicadores podrían ser útiles para tomar esta decisión:

- Si la velocidad del progreso técnico es lenta, la tasa de crecimiento del mercado es moderada y existen barreras significativas para nuevos ingresos potenciales, entonces la solución preferida es llevar a cabo la I y D dentro de la empresa. El motivo es que la I y D, si tiene éxito, dará como resultado el monopolio de un producto o proceso temporal que la empresa podría explotar
- Si la tecnología cambia con rapidez y el mercado crece con lentitud, entonces una actividad importante de I y D sería muy riesgosa porque podría conducir al desarrollo de una tecnología obsoleta o de una tecnología para la que no existe mercado.
- Si la tecnología cambia con lentitud, pero el crecimiento del mercado es acelerado, por lo general no existe tiempo suficiente para llevar a cabo el desarrollo dentro de la empresa. La estrategia prescrita es obtener la habilidad en I y D ya sea de manera exclusiva o no, de una empresa externa.

- Si tanto el progreso técnico como el crecimiento del mercado son rápidos, la habilidad en I y D se debe obtener a través de la adquisición de una empresa bien establecida en la industria.

**Existen por lo menos tres métodos de I y D para la implantación de estrategias.**

- El primer método consiste en ser la primera empresa en comercializar nuevos productos tecnológicos. Ésta es una estrategia atractiva y emocionante, pero también peligrosa. Empresas como 3M y General Electric han tenido éxito con este método, pero muchas empresas pioneras han fracasado, ya que sus compañías rivales toman la delantera.
- Un segundo método de I y D es ser una empresa imitadora que hace innovaciones de productos exitosos, reduciendo al mínimo los riesgos y los costos iniciales. Este método implica permitir que una empresa pionera desarrolle la primera versión del nuevo producto y que demuestre la existencia de un mercado. Entonces, las empresas que la siguen desarrollan un producto similar. Esta estrategia requiere un personal en I y D y un departamento de mercadotecnia excelentes.
- Un tercer método de I y D implica ser un productor de bajo costo por medio de la fabricación en masa de productos similares, pero menos costosos que los productos recién introducidos. Conforme los clientes aceptan un nuevo producto, el precio adquiere importancia en la decisión de compra. Además, la mercadotecnia masiva reemplaza a las ventas personales como la estrategia de ventas dominante. Esta estrategia de I y D exige una inversión considerable en fábrica y equipo, pero menos gastos en I y D que los dos métodos descritos anteriormente.

**SIG sistemas de información de la gerencia:**

Las compañías que reúnen integran y evalúan la información externa e interna con mayor eficacia obtienen ventajas competitivas sobre otras empresas. El reconocimiento de la importancia de contar con un Sistema de Información de la Gerencia (SIG) eficaz no será una opción en el futuro, sino un requisito, pues la información es la base para la comprensión en una empresa. En muchas industrias, la información se convierte en el factor más importante que distingue a las empresas exitosas de las no exitosas.

El proceso de dirección estratégica se facilita en gran manera en empresas que cuentan con un sistema de información eficaz. Muchas empresas establecen un nuevo procedimiento para sus sistemas de información, esto es, uno que combina el conocimiento tecnológico de los expertos en cómputo con la visión de la gerencia de alto nivel. La recolección, la recuperación y el almacenamiento de información se utilizan para crear ventajas competitivas como la venta cruzada a clientes, la supervisión de proveedores y el manejo de fondos.

## **Capítulo 7 Chiavenato**

**FCE:** Factores críticos del éxito (FCE o KSF - Key Success Factors) o “determinantes de éxito”.

- Variables claves que se administrarán y que podrían asegurar, efectivamente, su éxito ante esos escenarios complejos.
- Darán la respuesta para superar las amenazas del entorno, no obstante, las debilidades de la organización, y que permitirán maximizar las oportunidades del entorno asociándose a las fortalezas de la empresa.
- cuando están ausentes o son frágiles, impedirán el éxito de una organización.

- Son prioridades para el éxito organizacional.

Para que la planeación estratégica tenga éxito, es necesario verificar cuáles son los FCE para lograr los objetivos propuestos. Estos factores constituyen los elementos condicionantes para alcanzar los objetivos de la organización. Son aspectos directamente ligados al éxito de la organización. Si no estuvieran presentes, los objetivos deseados no serían alcanzados.

**Paradigmas estratégicos:** Proceso de decidir cuáles serán los factores críticos de éxito, y asociándolos a la decisión de las políticas organizacionales, son dos los conjuntos de variables que determinan los contornos que tomarán las estrategias que van a ser elaboradas:

- el conjunto de factores externos que moldea las configuraciones de la organización industrial o sectorial
- el conjunto de factores internos que moldea la configuración de recursos y capacidades organizacionales.
- **Modelos:**
  - **Modelo estructuralista de la organización sectorial:** o I/O Model (Industrial Organizational Model). Se pensaba que la influencia más fuerte sobre las estrategias de una organización provenía de los factores sectoriales externos. Este modelo sugiere un flujo causal entre la estructura sectorial y de Las opciones estratégicas:
    - Factores críticos del éxito
    - Procesos de toma de decisiones
    - Modelos de apoyo a las decisiones
    - Matriz de integración estratégica
    - Políticas de crecimiento
    - Políticas de operaciones
    - Políticas de relaciones
    - Reestructuración organizacional
    - En busca de la evolución sostenible Objetivos de aprendizaje: Identificar los factores críticos para el éxito de un negocio.
    - Indicar los modelos de apoyo a las decisiones.
    - Definir las políticas de crecimiento.
    - Detallar los enfoques estratégicos genéricos.
    - Explicar la política de las relaciones.
    - Formulación de la estrategia mercado

- la capacidad competitiva de las organizaciones y el desempeño de la organización tomada en forma aislada.
- La estructura sectorial y de mercado es el resultado de las condiciones de oferta y demanda y la manera como influyen en el comportamiento estratégico de las empresas que operan en el sector, lo cual determina a su vez el desempeño sectorial.
- **Modelo reconstructivista de recursos organizacionales:** o RBV (Resource Based View). Este modelo se fundamenta en el paradigma de que toda organización es un conjunto único de recursos, capacidades y competencias, y que ese conjunto, cuando es aplicado, crea las condiciones para un crecimiento endógeno potencial que influye sobre las estrategias de la organización.

### **Identificación de los factores críticos del éxito**

Para identificar los factores críticos del éxito, todo negocio debe plantearse la pregunta siguiente: ¿Qué debemos hacer para tener éxito? En una empresa comercial, éxito significa obtener ganancias.

- Si el negocio es producir ropa, los factores estarán en las operaciones de bajo costo y elevado volumen de ventas.
- Si el negocio es producir ropa de lujo, los costos no serán tan importantes como la buena calidad de los materiales, la magnífica confección y el diseño creativo.

### **La elección de los factores críticos del éxito**

Para actuar en cada uno de los escenarios identificados es una decisión de enorme importancia. Cuando se definen atinadamente, permiten a la organización concentrarse en las actividades claves de su negocio y alcanzar sus objetivos de forma sostenible.

**Planeación:** El siguiente paso del proceso de planeación estratégica es definir las políticas de la organización que guiarán su actuación competitiva. Se trata de un conjunto integrado de decisiones que debe ceñirse a su comportamiento. Esas políticas organizacionales deben resultar del trabajo sobre el conocimiento adquirido hasta ahora en la preparación del diagnóstico de los entornos contextuales y transaccionales, para considerar ahora el conocimiento adquirido en la preparación del diagnóstico interno de la organización.

Para poder manejar ese volumen de información y consolidarla, a fin de elegir las políticas de la organización, es necesario echar mano de herramientas administrativas que sirvan de apoyo a las decisiones.

**Proceso de toma de decisiones:** La experiencia profesional, la intuición y el análisis juicioso son la base para una buena toma de decisiones, pero esos factores no bastan para garantizar su calidad e idoneidad. También debe escogerse un método para tomar las decisiones, sobre todo si implican situaciones nuevas, desconocidas y complejas. Por supuesto que habrá métodos que serán más eficaces que otros, dependiendo de la naturaleza de la decisión que se tomará, pero estos no son excluyentes y muchas veces combinan varias técnicas.

### **Toma de decisiones basada en procedimientos:**

Podría ser la mejor opción cuando se aplica a problemas que surgen de forma continua o constante, reiterada y sistemática. Con el tiempo se pueden definir respuestas estandarizadas, por lo general, basadas en un conjunto de instrucciones explícitas (lista de verificación o check list) aunque no es el mejor método para decidir las políticas de la organización.

- Este método debe considerarse en la fase de ejecución de un plan estratégico, porque permite que la manera en que la organización administra los problemas comunes recurrentes sea previsible y uniforme y, a su vez, esto aumenta su coherencia y enfoque.
- También permite que varias personas se beneficien del mejor conocimiento disponible, sin tener que repetir los errores de quienes enfrentaron el mismo problema en el pasado.
- El mejor ejemplo de la aplicación de este método es el caso de las decisiones que toma el piloto de un avión en su cockpit, cuando hace uso de un conjunto de reflejos condicionados para reconocer los diferentes tipos de problemas y reaccionar previa y correctamente, inclusive ante las condiciones más excepcionales.

**Toma de decisiones basada en experiencias :** Cuando se enfrenta un problema diferente o complejo, es difícil saber cuál procedimiento se debe utilizar, o si existe algún procedimiento aplicable. Lo más adecuado, en esos casos, es confiar en la experiencia propia para reconocer las semejanzas del problema actual con otros vividos en el pasado.

- Este enfoque de toma de decisiones tiene mayor posibilidad de éxito cuando la persona que toma las decisiones posee una amplia gama de experiencias relevantes y no cuenta con mucho tiempo para decidir.
- La expectativa es que quien tenga mayor experiencia en el tipo de problema que se enfrenta ciertamente tomará las mejores decisiones.
- Experiencia:
  - La experiencia es la suma de lo que un individuo ha aprendido cuando ha abordado problemas y tomado decisiones en el transcurso de su existencia o de su carrera. Desde ese punto de vista, la experiencia cabe dentro de una de las categorías siguientes:
    - Recuerdo de datos reales.
    - Métodos prácticos, criterios e intuiciones que representan las lecciones aprendidas con la vivencia de esos acontecimientos.
  - Muchas veces, la persona no sabe exactamente por qué percibe una situación de determinada manera, aun cuando cree saber cómo manejarla. Ese sentimiento con frecuencia se entiende como intuición, tino o instinto.
- Desventajas:



- Las experiencias pasadas tal vez no sean aplicables a la decisión actual. Algo que al principio podría parecer un problema habitual quizá sea muy diferente a medida que se desarrolla la secuencia.
  - La experiencia puede ser una fuente de autoestima y autoridad. Y para no ceder esa autoridad, el encargado de tomar la decisión no reconoce que la decisión es enteramente nueva en una situación determinada.
  - El mundo de los negocios cambia velozmente y la experiencia pasada no siempre tiene algo que ver con las situaciones nuevas. Cuesta trabajo aceptar que algunas experiencias han perdido su validez, debido a los cambios constantes que son la regla en el mundo actual.
  - Finalmente, los recuerdos de las experiencias pasadas podrían no ser exactos. Muchos de los datos que se recuerdan con más claridad no ocurrieron como se recuerdan, lo cual provoca que las conclusiones que se sacan de esas experiencias puedan estar equivocadas.
- La experiencia es una de las bases más importantes para la toma de buenas decisiones, siempre y cuando la persona esté consciente de sus limitaciones. Por esta razón, las organizaciones buscan ejecutivos experimentados.

### Variables demográficas

- **Resistencia:** Capacidad de la organización para enfrentar y superar las perturbaciones externas sin perder su potencial para administrar los desafíos. La resistencia determina el grado de defensa o vulnerabilidad del sistema ante las presiones del entorno externo.
- **Stewardship:** Administración ética y responsable del negocio durante todo su ciclo, desde la creación y la operación hasta después de su extinción. Busca minimizar los riesgos potenciales para los grupos de interés involucrados, así como maximizar sus beneficios duraderos

### Variables económicas

- **Calidad de la administración financiera:** Excelencia en la administración de los recursos financieros de la organización de modo que apoye correctamente sus prácticas respecto del control, la previsión, la administración de riesgos, las estrategias y los procesos.
- **Rentabilidad y utilidad:** La rentabilidad se entiende como el resultado del rendimiento sobre la inversión realizada en la organización. Utilidad se entiende como el resultado de la relación entre el valor de las ganancias y el monto de las ventas o de otro indicador de la actividad. En general, se refiere a la capacidad de la organización para registrar ingresos superiores a los egresos que necesita para generar esos ingresos.

### Factores político-legales

- **Ética en los negocios:** Corresponde al comportamiento de la organización cuando respeta y actúa sujeta a leyes, principios morales y reglas de buena conducta aceptadas de modo colectivo. Los valores éticos, cuando son implementados correctamente, suelen especificar la manera en que la organización administrará los negocios y consolidará las relaciones con proveedores, clientes y otros grupos de interés.
- **Liderazgo en el sector:** Capacidad y poder para anticipar, vislumbrar, flexibilizar, orientar y estandarizar las prácticas de un sector, así como para crear las condiciones del cambio estratégico siempre que sea necesario.

### Variables tecnológicas

- **Creatividad:** Es el proceso mediante el cual se hace frente a problemas, deficiencias, lagunas o fracturas en el conocimiento; se identifican dificultades y se buscan soluciones, para ello se prueban una y otra vez posibilidades de forma autónoma, original y, a veces, sorprendente.
- **Investigación y desarrollo:** Se refiere a actividades, de largo plazo y/u orientadas al futuro, relacionadas con la ciencia o la tecnología, que emplean técnicas similares al método científico, sin que haya resultados predeterminados, pero sí expectativas de aplicaciones valiosas.
- **Productividad:** Representa la cantidad de bienes o servicios que produce la organización en relación con los recursos que emplea en el proceso productivo. Las organizaciones que utilizan menos recursos para producir una cantidad específica de productos son más productivas que las que necesitan más recursos para producir esa misma cantidad.

### Variables de los recursos naturales

- **Acceso a recursos naturales:** Se refiere a las cantidades potenciales de recursos a los que tiene acceso la organización, como energía, materias primas y agua. Muchas organizaciones definen objetivos estratégicos que señalan las cantidades relativas de los recursos que deben estar a su disposición.
- **Responsabilidad socioambiental:** Proceso continuo y progresivo de implicación y responsabilidad de la organización en cuestiones sociales y ambientales que afectan a todos los grupos de interés con los que interactúa. Mediante este proceso la organización busca proteger y mejorar el bienestar de la sociedad y del ambiente, mientras intenta satisfacer sus propios intereses.

### Variables socioculturales

- **Cultura organizacional:** Conjunto complejo de ideologías, símbolos, idiosincrasias, valores y prácticas que comparte toda la organización y que influye en la forma de realizar los negocios y los procesos.
- **Reputación e imagen:** Conjunto de creencias respecto de las características de una organización que se expresa en forma de un sentimiento o una actitud favorable, y fomenta la confianza en ella.

### Fortalezas competitivas

- **Posicionamiento competitivo:** Representa la posición de una organización y el lugar donde se encuentra en relación con sus competidores. Uno de los objetivos organizacionales debe indicar la posición que la organización está tratando de alcanzar en relación con la de sus competidores.
- **Desarrollo organizacional:** Significa la calidad con la que las personas desempeñan los procesos de administración e incluye lo que sienten respecto del trabajo y la organización. (El desarrollo organizacional es un programa administrativo que debe ser dirigido desde la alta gerencia con la finalidad de afrontar y aprovechar los cambios que la organización deba realizar, buscando que las personas lleven a cabo con calidad los procesos de la empresa).

### Toma de decisiones basada en el análisis (Analytics):

¿qué se hace para tomar decisiones sobre problemas complejos, desconocidos y que no siguen un patrón definido? En especial cuando se lidia con un enorme volumen de datos (big data). En tal caso se necesita de un análisis del problema, y de las opciones de acción, lo cual sigue estas etapas:

- Definición del problema.
- Selección de los aspectos más importantes del problema.
- Identificación de las alternativas para resolver el problema.
- Identificación de las consecuencias de cada alternativa.
- Evaluación de los riesgos y las incertidumbres que implicarán esas consecuencias.

- Identificación de las alternativas más adecuadas, y de los recursos disponibles.

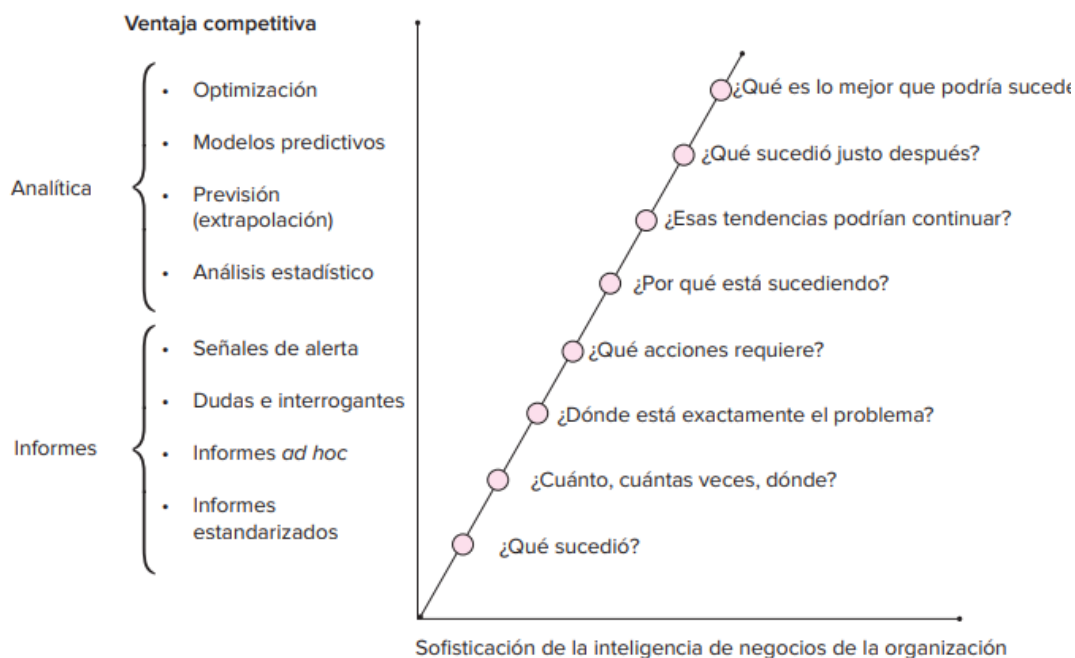
La toma de decisiones basada en el análisis se utiliza cuando se cuenta con información suficiente para generar alternativas de acción y que requiere criterios para definir lo verdadero y lo falso, lo que es relevante y lo que no lo es. No solo corresponde a un análisis cuantitativo, a pesar de que las cifras con frecuencia sean muy convenientes. La toma de decisiones basada en la analítica predictiva es, en el fondo, una forma de pensamiento crítico que se puede aplicar a todo tipo de problemas, sean cuantitativos o cualitativos.

### Inteligencia competitiva

Es un proceso extensivo de recolección de datos e informaciones relevantes con respecto a objetivos, estrategias, recursos y capacidades de la organización y de los competidores.

Utiliza los datos para comprender, analizar y conducir el desempeño de los negocios. Así, la analítica (analytics) comprende el uso extensivo de datos, análisis estadístico y cuantitativo, modelos explicativos y predictivos, y administración basada en hechos para impulsar acciones y decisiones.

En este sentido, la analítica constituye el insumo para decisiones humanas o puede fundamentar decisiones totalmente automatizadas. En realidad, se trata de un subconjunto de la inteligencia competitiva, esto es, un conjunto de tecnologías y procesos que utilizan datos para comprender y analizar el desempeño de la organización y de la competencia en el mercado.



**Analítica predictiva:** conjunto de tecnologías, metodologías y procesos, y que trabaja en gran medida con datos, análisis estadísticos cuantitativos, modelos explicativos y predictivos para tratar de comprender el desarrollo de los acontecimientos y hechos de la realidad, con el propósito de impulsar las decisiones y las acciones humanas u organizacionales. Proporciona un poderoso insight basado en datos existentes, y que permite tomar una decisión realista.

Toda organización acumula una increíble cantidad de datos (big data) sobre procesos, resultados alcanzados, clientes, competidores, etc. Estos datos deben ser procesados, estructurados (clasificados) y sistematizados (data mining) debidamente, por medio de los modelos descriptivos adecuados, para que los encargados de tomar las decisiones puedan buscar aspectos cualitativos a partir de los datos cuantitativos que implica el proceso.

- **Desventajas:**

- El proceso requiere tiempo para buscar, reunir, organizar, evaluar e interpretar grandes volúmenes de información. Este enfoque podría no ser el indicado cuando debe tomarse una decisión con rapidez.
- La toma de decisiones exige contar con información clave, pero cuando no se dispone de ella, la decisión estará rodeada de mucha incertidumbre.
- Su uso frío e inflexible puede producir resultados excesivamente académicos y poco prácticos. Otras veces, las decisiones son tan técnicas que quienes deberán apoyarlas y ejecutarlas no las comprenden, o pueden apartarse del sentido común de las experiencias acumuladas, la intuición y los criterios utilizados.
- No está indicada cuando la decisión incluye criterios de juicios de valor, morales o éticos, porque no responde al cómo debe crecer la organización, pero dirige hacia la mejor manera de crecer.

**Cuadro 7.2** Cuadro comparativo de los enfoques para la toma de decisiones

| Enfoque                         | Aplicación                           | Criterio                  | Premisas              | Ventajas  | Desventajas  |
|---------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|-----------------------|---|--|
| <b>Basado en procedimientos</b> | Problemas conocidos y estandarizados | Instrucciones programadas | Entrenamiento         | Previsibilidad<br>Uniformidad<br>Accesibilidad                | Improcedente para problemas complejos no estandarizados              |
| <b>Basado en la experiencia</b> | Problemas conocidos no sistemáticos  | Experiencia<br>Intuición  | Sensibilidad          | Rapidez y seguridad en la toma de decisiones                  | Confianza exagerada  |
| <b>Basado en el análisis</b>    | Problemas desconocidos y sin patrón  | Proceso analítico         | Actitud investigadora | Solución estructurada, en la que participan diversos factores | Necesita de información clave<br>Riesgo de soluciones poco prácticas |

## Modelos de apoyo a las decisiones

Se pueden usar varios modelos de apoyo, entre ellos la matriz SWOT, la matriz de McKinsey, la matriz BCG y el análisis sectorial de Porter (que hemos visto en el capítulo 5), los cuales se destacan por la cobertura de su aplicación.

**Cuadro 7.3** La matriz SWOT

|   | Predominio de los puntos fuertes de la organización  | Predominio de los puntos débiles de la organización  |
|---|--|--|
| Predominio de oportunidades ambientales | Ambiente favorable<br>Fuerza total de la organización<br>Desarrollo y expansión de los negocios<br>Estrategia de acción ofensiva o aprovechamiento del área de dominio de la empresa                           | Ambiente favorable<br>Organización no preparada<br><br>Intento de algún crecimiento de los negocios<br>Estrategia de mantenimiento o memoria en el área de aprovechamiento potencial |
| Predominio de amenazas ambientales      | Ambiente desfavorable<br>Fuerza total de la organización<br>Mantenimiento del <i>statu quo</i> y de los negocios<br>Estrategia de acción defensiva o enfrentamiento en el área de riesgo que puede enfrentarse | Ambiente desfavorable<br>Organización no preparada<br><br>Intento de supervivencia de los negocios<br>Estrategia de salida o desactivación en el área de riesgo acentuado            |

**Matriz SWOT** (acrónimo de Strengths = fortalezas; Weaknesses = debilidades; Opportunities = oportunidades y Threats = amenazas).

La formulación de las políticas aplicadas a partir de la matriz SWOT es una de las prácticas más utilizadas en el proceso de planeación estratégica. La aplicación de la matriz SWOT se basa en cruzar las oportunidades y las amenazas externas para la intención estratégica de la organización, tomando en cuenta su misión, visión, valores y objetivo.

**Cuadro 7.4** El juego de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas

| Criterios de evaluación del modelo SWOT  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <b>Fortalezas</b><br>Competencias básicas en áreas claves.<br>Recursos financieros adecuados.<br>Liderazgo e imagen en el mercado.<br>Acceso a economías de escala.<br>Curva de experiencia en investigación y desarrollo. | <b>Debilidades</b><br>Falta de enfoque en el negocio.<br>Instalaciones obsoletas.<br>Ausencia de competencias básicas.<br>Problemas operacionales internos.<br>Confiabilidad de los datos, planes y previsiones.<br>Sucesión de liderazgo. | <b>Oportunidades</b><br>Cambio de hábitos del consumidor.<br>Surgimiento de nuevos mercados.<br>Diversificación.<br>Caída de barreras comerciales. | <b>Amenazas</b><br>Cambio de hábitos del consumidor.<br>Entrada de nuevos competidores.<br>Aumento de las ventas de productos sustitutos.<br>Cambios en la regulación.<br>Nuevas tecnologías, servicios, ideas.<br>Crisis en la economía. |

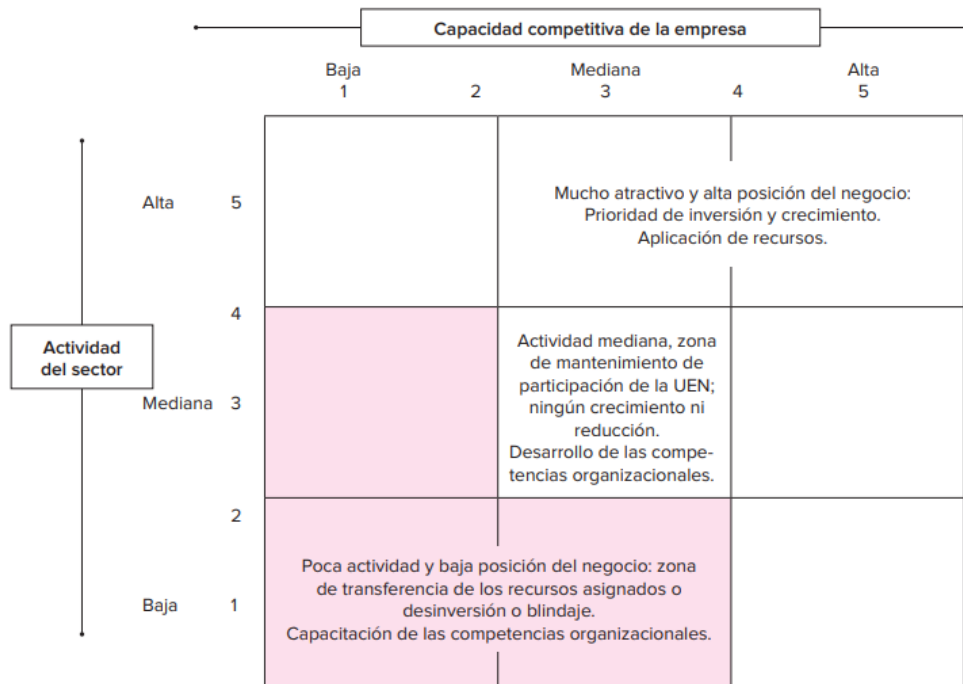
**Cuadro 7.5** Las cuatro zonas de la matriz SWOT.

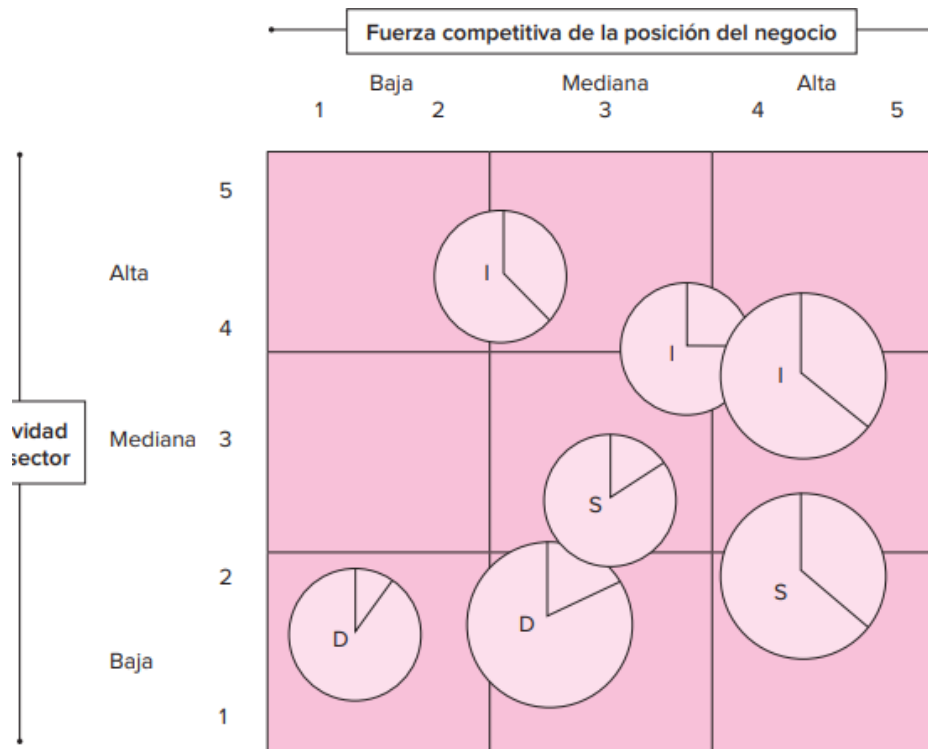
| Diagnóstico ambiental                 | Diagnóstico organizacional  |  |   |  |
|---------------------------------------|---|--|---|--|
|                                       | Fortalezas  |  | Debilidades   |  |
| Diagnóstico externo:<br>Oportunidades | Enfoque agresivo:<br>Aprovecha el campo que domina la empresa (1)                   |  | Enfoque de mantenimiento o segmentación: (2)<br>Área de aprovechamiento potencial (2) |  |
|                                       | Enfoque defensivo: (3)<br>Enfrentamiento (3)<br>Área de riesgo a ser enfrentado (3) |  | Enfoque para desinvertir, desactivar o blindar: (4)<br>Área de riesgo acentuado (4)   |  |

### Matriz multifactorial:

La matriz multifactorial parte del portafolio o la cartera de negocios de la organización y considera dos dimensiones básicas para el análisis estratégico: por un lado, el atractivo del sector y, por otro, la capacidad competitiva potencial de la organización para lidiar con los negocios del sector. Los mejores negocios son aquellos en los cuales el atractivo del sector es alto y la organización tiene una fuerte presencia competitiva.

- **Actividad del sector:** Se evalúa con el diagnóstico estratégico externo, descrito en el capítulo 5, y está representado por indicadores que incluyen criterios como el tamaño y crecimiento del sector, la intensidad de la competencia, el número de competidores en el mercado, el grado de desarrollo industrial, la debilidad de los competidores del mercado, la estacionalidad, la estructura de costos, el carácter cíclico y las utilidades históricas, así como las oportunidades y restricciones del entorno específicas, el tamaño, la legislación laboral y el grado de innovación del sector. El atractivo del sector se califica como alto, mediano o bajo.
- **Capacidad potencial para competir:** Se evalúa con el diagnóstico estratégico interno, descrito en el capítulo 6, y está representado por indicadores que incluyen criterios como la participación de mercado, la solidez de la posición financiera, la capacidad de negociación y trueque, el elevado nivel de la tecnología utilizada, las utilidades, los costos de operación, el desempeño de la investigación y el desarrollo de procesos, la calidad de los productos, el talento de los administradores y los empleados, el crecimiento de la participación de mercado, la capacidad operacional, el know-how y la reputación de la marca. La capacidad competitiva potencial se califica como alta, mediana o baja.





### Matriz de integración estratégica:

Consolida los dos modelos de concepción de las estrategias organizacionales: el modelo estructuralista de organización sectorial y el modelo reestructurista de los recursos organizacionales, al proponer políticas organizacionales y estrategias generales considerando distintas configuraciones a partir del cruzamiento del conjunto de factores externos que moldean las configuraciones de la organización sectorial, y el conjunto de factores internos que moldean la configuración de recursos y competencias organizacionales. A partir de la matriz de integración estratégica podemos encontrar, del lado estructuralista, cuatro abordajes: agresivo, defensivo, de segmentación y desinversión o blindaje. Del lado reestructurista, podemos encontrar políticas de crecimiento, de operación y de relaciones.

- Políticas: una guía genérica para la acción. Delimita la acción, pero no especifica el tiempo. Es una definición de propósitos comunes de una organización y establece líneas de orientación y límites para la acción de las personas responsables de la implementación de los planes. De este modo, las políticas son planos que tratan con los problemas recurrentes para los que no existe una solución rutinaria, y que llevan a la organización a reconocer objetivos específicos y a trabajar en conjunto para lograrlos en una forma ampliamente definida.
- Políticas organizacionales de crecimiento son seis:
  - Liderazgo en costos total
  - Diversificación
  - Internacionalización
  - Interiorización



- Verticalización
- Mantenimiento del statu quo

| Matriz Chiavenato/Sapero de la integración estratégica  |                                     | Modelo reestructurista de los recursos organizacionales (Resource-Based Organization) |  |   |
|---|-------------------------------------|---|--|---|
|   |                                     | Políticas de crecimiento (a partir de la aplicación de los recursos organizacionales) | Políticas de operación (a partir del desarrollo de las capacidades organizacionales) | Políticas de relaciones (a partir de la capacitación de las habilidades organizacionales) |
| Modelo estructuralista de organización sectorial        | Abordaje agresivo                   | Liderazgo en costos<br>Diversificación  | Liderazgo tecnológico<br>Diversificación   | Innovación  |
|   | Abordaje segmentado                 | Internacionalización<br>Interiorización   | Terciarización   | Enfoque   |
| Modelo reestructurista de los recursos organizacionales | Abordaje defensivo                  | Verticalización   | Seguidora  | Alianzas  |
|   | Abordaje de desinversión o blindaje | Statu quo   | Complementaria   | Reestructuración<br>Venta   |

**Liderazgo en costos:** Consiste en alcanzar el liderazgo en costo total en un sector por medio de un conjunto de políticas funcionales orientadas hacia ese objetivo básico;

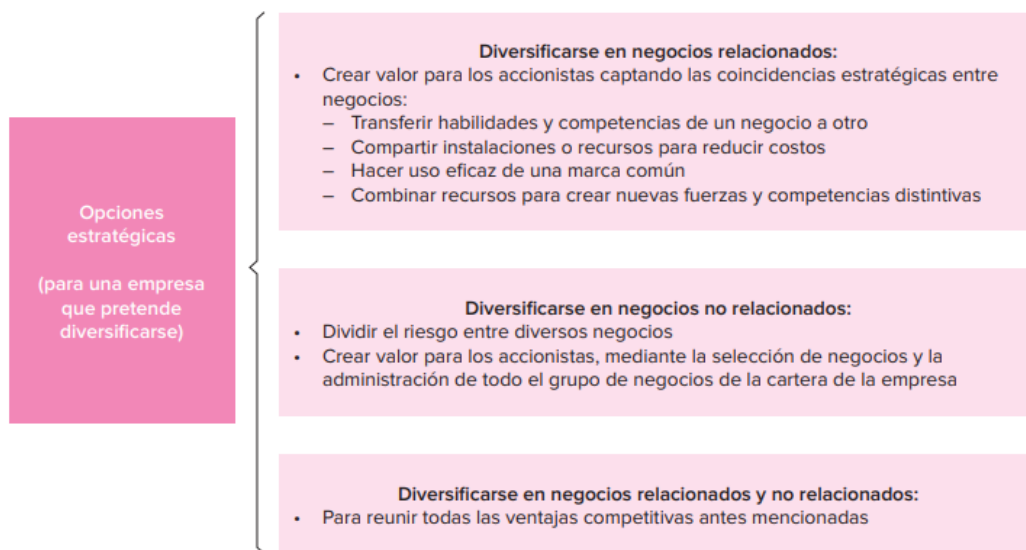
- Convertirse en un productor de bienes y servicios de bajo costo.
- Descubrir formas en que los proveedores y clientes reduzcan sus costos.
- Aumentar los costos de los competidores.
- Reingeniería de los procesos industriales.
- Sus características son:
  - El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones a una escala eficiente y la reducción de costos debido a la experiencia.
  - Busca la reducción de los costos en áreas como la investigación y el desarrollo, la asistencia, la fuerza de ventas, la publicidad, etcétera.
  - La administración debe prestar atención al control de costos para alcanzar esos blancos. El costo bajo frente al de los competidores se convierte en el tema central de toda la estrategia, aun cuando la calidad y la asistencia en otras áreas no pueden ser ignoradas.
  - Una posición de costo total bajo, cuando se alcanza, casi siempre exige de una elevada participación de mercado relativa u otras posiciones ventajosas, como acceso favorable a las materias primas.
  - También puede exigir un proyecto de producto, que simplifique la producción, el mantenimiento de una vasta línea de productos relacionados, para diluir los costos y la

atención a todos los otros grupos principales de clientes, de modo que se pueda expandir el volumen.

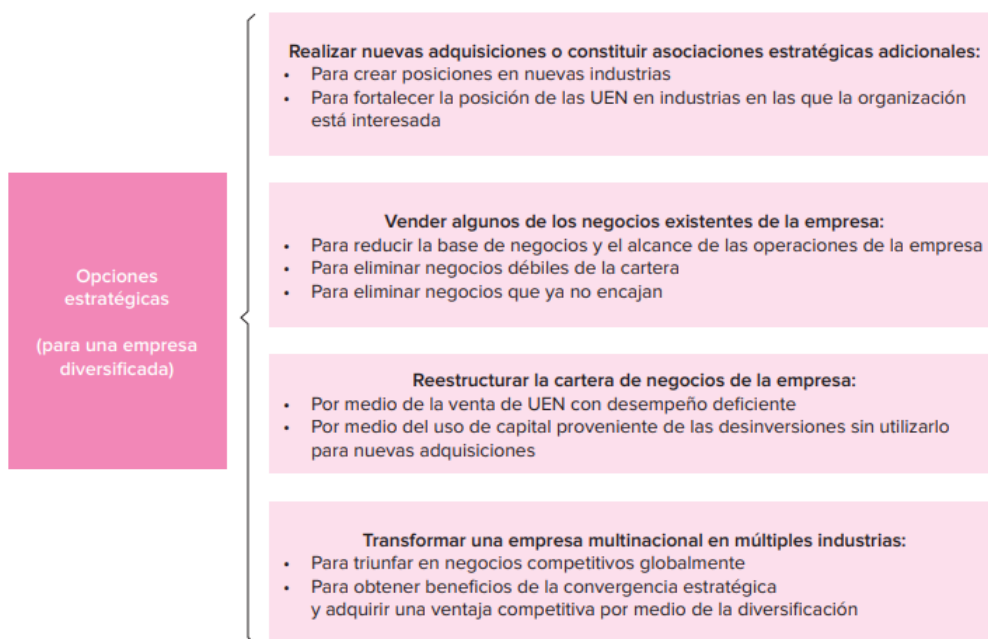
- La política de bajo costo puede exigir cuantiosas inversiones de capital en equipamiento actualizado, el establecimiento agresivo del precio y las pérdidas iniciales para consolidar la participación de mercado.
- Una participación grande de mercado permite economías en la compra, lo cual reduce incluso más los costos y proporciona márgenes elevados que es posible reinvertir en nuevo equipamiento y en instalaciones más modernas a fin de mantener el liderazgo en costos. Esta reinversión es un requisito para sostener una posición de costo bajo.

## Diversificación:

La tendencia a la diversificación refleja la creación de un imperio administrativo, generado por su facilidad peculiar para las fusiones y las adquisiciones en los mercados financieros. La diversificación es un desarrollo lógico que garantiza el uso racional y eficiente de los recursos, lo cual propicia las economías de escala. En realidad, es el resultado de decisiones estratégicas racionales. En la práctica, lo que lleva a la diversificación es la confianza compartida en la economía de costos. En otras palabras, la diversificación no es buena ni mala. Se explica debido al impulso que factores sociales e institucionales peculiares, sobre todo el desarrollo de los mercados de capital, dieron a la idea de que montar y desmontar grandes operaciones eran tareas fáciles y rápidas para ganar dinero.



• **Figura 7.5** Opciones estratégicas para una empresa que pretende diversificarse.<sup>27</sup>



• **Figura 7.6** Opciones estratégicas para una organización diversificada.<sup>28</sup>

## **Internacionalización**

La internacionalización representa la entrada de la organización en mercados extranjeros y refleja la misma lógica que la diversificación. Significa una ampliación de mercados y busca nuevas oportunidades para colocar sus productos y servicios, para aprovechar la globalización y sus características. Es el camino para la diversificación de mercados. La integración de actividades sirve para maximizar la eficiencia y, en ese sentido, la estrategia internacional busca mantener ventajas de costos. En ocasiones, se debe sacrificar la eficiencia con la intención de tener capacidad para aplicar represalias. En la estrategia de internacionalización, suponer que todos los competidores están luchando en un terreno de juego uniforme puede ser un error fatal. Cada país tiene su propia cultura, lengua y uso horario. Sin embargo, no cabe duda de que la internacionalización es una excelente alternativa para expandir mercados.

**Interiorización:** Es la estrategia de utilizar proyectos y acciones con el propósito de tratar de interiorizar las operaciones de la organización, para satisfacer las peculiaridades de diversas regiones distantes. En un país de gran extensión territorial, algunas organizaciones tratan de desarrollarse y de aplicar sus recursos y competencias en zonas gradualmente más amplias y distantes.

**Verticalización:** Es la estrategia de negocios que lleva a la organización a hacer todo, o casi todo, lo que necesita para operar. Con esta estrategia podían dominar las tecnologías del proceso, de los productos y de los negocios, así como conservar secretos industriales. Sin embargo, la variedad de las numerosas actividades que se realizaban internamente ocasionó problemas como el aumento del tamaño de la empresa y el enfoque en actividades que no estaban directamente relacionadas con el negocio principal. Por tanto, hubo una pérdida de eficiencia y un aumento en los costos de producción. La verticalización se puede hacer por medio de adquisiciones, fusiones y participación en cadenas de suministro.

La verticalización ofrece varias ventajas, a saber:

- Permite una mayor autonomía de organización.
- Ofrece independencia de terceros y proveedores.
- Favorece ganancias más altas.
- Brinda mayor dominio sobre la tecnología propia.

La verticalización, por otra parte, también tiene desventajas, como:

- Exige mayor inversión de recursos y competencias.
- Disminuye la flexibilidad de la organización porque su envergadura provoca que se pierda enfoque.
- Impone un aumento de la estructura organizacional.

## **Mantenimiento del statu quo**

Sería más un blindaje que una estrategia de crecimiento. Sirve para mantener la situación actual, o incluso para deshacerse de negocios, con intención eminentemente defensiva. Implica aumentar la eficiencia del uso de los recursos y las competencias a efecto de asegurar el dominio actual, proteger su

mercado y conservar el cliente. Debido a su alto grado de pasividad en relación con los competidores, esta estrategia suele conducir a la retirada del negocio, o sea, a que la organización salga del mercado por falta de una estrategia más ofensiva frente a los competidores.

### **Políticas de operaciones**

Cuando la organización dispone de gran capacidad administrativa o tecnológica para enfrentar las diferentes situaciones del entorno de los negocios, debe definir estrategias de operaciones fundadas en esa capacidad. Las estrategias organizacionales de operaciones son cinco: liderazgo tecnológico, diferenciación, tercerización/ outsourcing, seguimiento y complementación.

### **Diferenciación**

La segunda estrategia genérica de Porter consiste en diferenciar el producto o servicio que ofrece la organización mediante la creación de algo que se considere único en el ámbito del sector. Las tácticas para esa diferenciación pueden adoptar muchas formas, como las de proyecto o imagen de la marca, tecnología, peculiaridades, especialidades, servicios por encargo, red de proveedores u otras dimensiones. Sus características son:

- La organización se diferencia en varias dimensiones. Cabe señalar que la estrategia de diferenciación no permite que la organización ignore los costos, pero estos no representan el blanco estratégico primario.
- En ocasiones, la diferenciación puede impedir que se obtenga una participación grande de mercado.
- Requiere un sentimiento de exclusividad, el cual es incompatible con una participación grande de mercado. Es muy común que la diferenciación se consiga por medio de un cambio con la posición de costo (trade off), que implica escoger entre opciones excluyentes, si las actividades necesarias para crearla son inherentemente dispendiosas, como mucha investigación, el proyecto del producto, los materiales de alta calidad y un enorme apoyo al consumidor.
- Aun cuando los consumidores de ese ámbito del sector reconozcan la superioridad de la organización, no todos los clientes estarán dispuestos a pagar los elevados precios requeridos ni estarán en condiciones para hacerlo. En otros negocios, la diferenciación podría no ser incompatible con costos relativamente bajos y con precios comparables a los de la competencia.

### **Tercerización/Outsourcing**

Es la estrategia de transferir a terceros la mayor cantidad posible de actividades y procesos que constituyen el producto final o los servicios que ofrece la organización.

La también llamada tercerización u outsourcing (del inglés out = fuera y sourcing = fuente) emplea recursos y competencias externos para llevar a cabo actividades que tradicionalmente se realizaban con recursos y competencias internos. En general, la palabra tercerización implica fuentes externas ubicadas en el propio país, mientras que outsourcing se refiere a fuentes externas ubicadas fuera del país.

En realidad, las actividades que no son esenciales y que no forman parte de la médula de la organización son las que normalmente se tercerizan y se transfieren a otras organizaciones que saben hacerlas mejor

y más barato. Esto disminuye la cantidad de recursos y activos fijos que necesita la organización y transforma el outsourcing en costos variables.

Sin embargo, los procesos fundamentales todavía no son tercerizados en general, porque forman parte del negocio central y por cuestiones de retraso tecnológico, calidad y responsabilidad respecto del producto/servicio final. Esto permite que la organización se concentre en aquello que sabe hacer bien. Algunas ventajas de la tercerización son:

- Acceso a diferentes recursos y competencias.
- Mayor visibilidad y reducción de costos de operaciones.
- Enfoque en las competencias esenciales del negocio.
- Flexibilidad para determinar el volumen de producción.
- Obtener ingeniería simultánea, es decir, el know-how de los proveedores.
- Transferencia del riesgo a terceros.

No obstante, sus desventajas podrían ser:

- Falta de control tecnológico sobre los proveedores.
- Insatisfacción por los resultados obtenidos.
- Transferencia de ganancias a los proveedores.
- Costos más altos de lo previsto.
- Dependencia de terceros poco comprometidos con el negocio.
- En su fase inicial, desinversión en recursos y despido de empleados

## **Seguimiento**

Se trata de una estrategia defensiva. La organización sigue, imita y copia a las organizaciones líderes del mercado. Cuando una organización se vuelve imitadora, envía al mercado la señal de que es una seguidora y no una líder o innovadora. Imitar la estrategia de un competidor significa que la organización está emulando acciones, procesos, productos y competencias de un competidor o un grupo de competidores. Una organización escoge esa estrategia por las razones siguientes:

- Tal vez no tenga capacidad para innovar, sino solo para copiar.
- Piensa que puede superar el desempeño de los competidores y obtener una ventaja competitiva en costos, servicio, velocidad o calidad.
- Se puede contentar con alcanzar la paridad con la competencia.
- Pretende asumir pocos riesgos.
- La elección puede ser más conveniente o adecuada.
- Como va a la sombra de los demás, no quiere saber lo que se hará más adelante.

Uno de los mejores caminos para la imitación es aplicar el benchmarking para importar las mejores prácticas y procesos del mercado. No obstante, la imitación ofrece poca diferenciación y poca ventaja competitiva en relación con los competidores. En el mejor de los casos, al imitar un benchmarking, la empresa puede ponerse a la par de los competidores. Pero si el competidor es ágil e innovador, esa paridad será pasajera. En cambio, los costos de la imitación son relativamente pequeños. Las ventajas de la imitación son:

- Si otras empresas ya han intentado algo, entonces la política es viable y comprobada.
- Otros hacen la mayor parte de las inversiones en desarrollo y experimentación, por lo cual la imitación es más barata para la organización.
- La imitación va de la mano con inversiones pequeñas si se compara con las inversiones de riesgo y de esfuerzo en la innovación, en la ventaja por medio de la innovación de los procesos y en la excelencia operacional.

## **Complementación o sinergia**

Se trata de una estrategia de operación y defensa. La organización procura complementar los productos/servicios de las empresas líderes del mercado con productos/servicios complementarios o accesorios. El iPod y el iPhone de Apple provocaron que en el mercado surgiera una enorme cantidad de accesorios. Cuando una organización escoge esa política, envía la señal de que desea una coexistencia pacífica con los principales competidores. Muchas veces, una organización puede aumentar, extender y completar las competencias esenciales, los procesos, los mercados y los productos de las líderes del mercado. Una organización escoge la estrategia de la complementación por las razones siguientes:

- 1. Desea coexistir con las líderes del mercado.
  - No pretende desafiar directamente, competir ni moverse contra las competencias esenciales, los productos, los clientes y los mercados de las empresas líderes.

- Ofrece productos y servicios que son complementarios y que suman valor a las empresas líderes.
  - Desea una función en una variedad de posiciones, inclusive trabajar frente o detrás de las líderes.
- Por lo general, sigue las iniciativas y los movimientos de las líderes y ofrece satisfactores para las necesidades de los clientes que no han satisfecho las empresas líderes.

### **Políticas de relaciones**

Cuando la organización cuenta con capacitación para afrontar diferentes situaciones del entorno de los negocios, debe definir estrategias de relaciones con base en esa capacitación centrada en el desempeño de su personal.

Una relación clara está constituida por una serie continua de interacciones de colaboración. Se presenta a lo largo del tiempo y crea un contexto en el cual los integrantes, la organización y el cliente participan por medio de interacciones sucesivas. Cada relación es diferente e inherentemente singular. La estrategia de relaciones se ha convertido en algo práctico y accesible a gran escala, en fecha reciente, gracias a la reducción de los costos de los recursos de la TI.

La tecnología del banco de datos, como el Customer Relationship Management (CRM) permite que la organización acompañe de cerca a sus clientes de forma individual. La estrategia de relaciones también tiene efectos en el mantenimiento de las relaciones y la construcción de asociaciones con revendedores, proveedores y otros grupos de interés. De cada interacción surge una nueva personalización; cada vez que la empresa y el cliente invierten en la relación, la organización es capaz de adecuar sus productos y servicios un poco mejor a las necesidades de ese cliente. En realidad, la relación se va volviendo más y más inteligente, y satisface cada vez más las necesidades de cada cliente en particular. En efecto, lo que se presenta es una relación de aprendizaje.

El cliente informa de alguna necesidad y la organización personaliza su producto o servicio a la medida para satisfacer a ese cliente. Cada interacción y modificación mejoran su habilidad para colocar el producto de ese cliente en particular. Aun cuando un competidor ofrezca el mismo tipo de personalización e interacción, el cliente no podrá apreciar el mismo nivel de conveniencia, a menos que pueda enseñar a su competidor las lecciones que su empresa ha aprendido. Las estrategias organizacionales de relaciones son cinco: innovación, enfoque, alianzas, reestructuración y venta.

### **Innovación**

La innovación debería estar en el corazón de toda estrategia. En la tradición clásica dominante, una fuerte orientación al mercado es esencial para la innovación exitosa. Con tal concepción, la innovación efectiva proviene de la búsqueda de las necesidades que existen en el mercado y del intento por satisfacerlas con ofertas de los productos y servicios adecuados. Tanto para los servicios como para los bienes manufacturados, una fuerte orientación al mercado expresada a través de investigaciones de mercado, pruebas extensas y capacidad de reacción a las necesidades del cliente es vital para el éxito de



la innovación. La implicación de esa orientación al mercado es simple; al conducir el proceso de innovación, la presión para el uso de tecnología por parte del departamento de I y D debe sustituirse por la demanda del mercado, del marketing.

Una organización innovadora efectiva debe estudiar constantemente los horizontes en busca de nuevas oportunidades para satisfacer a los clientes. Para innovar con éxito, debe conquistar a los clientes y satisfacerlos. Las investigaciones de desarrollo I y D deben integrarse a los esfuerzos de marketing y subordinarse a ellos. La importancia de la demanda del mercado para el éxito de la innovación queda ahora muy clara. La vieja idea del científico aislado en una torre de marfil, esperando que le llegue la inspiración, es un anacronismo. La satisfacción de las necesidades del cliente no será completa si la innovación se reduce a enfocarse en la preocupación clásica de maximizar las ganancias.

### **Enfoque, nicho o segmentación**

Según Porter, la tercera estrategia genérica es la estrategia del enfoque o nicho, la cual consiste en ocuparse de un grupo comprador determinado, un segmento de la línea de productos o un mercado geográfico. Como ocurre con la diferenciación, el enfoque de nicho puede asumir diversas formas. Aun cuando las políticas de bajos costos y de diferenciación busquen alcanzar sus objetivos en el ámbito de todo el sector, la política del enfoque pretende llegar a una meta determinada y cada política funcional se desarrolla tomando esto en cuenta.

Las características del enfoque, nicho o segmentación son:

- La política del enfoque parte de la premisa de que la organización puede alcanzar su blanco estratégico con más efectividad o eficiencia que los competidores que están compitiendo de forma amplia. Por tanto, la empresa se diferencia porque satisface mejor las necesidades de su blanco particular o por sus costos más bajos para alcanzar ese blanco, o las dos cosas. Aun cuando la política del enfoque no persigue el costo bajo, ni la diferenciación desde el punto de vista del mercado como un todo, en realidad consigue una u otra posición frente a su blanco estratégico.
- La política de nicho de mercado o la concentración en un sector limitado del mercado total es interesante para las empresas pequeñas o medianas, que operan en mercados dominados por empresas grandes. Es bastante adecuada para situaciones donde existen espacios definidos y rentables dentro del mercado total, pero que no están bien atendidos y en los cuales la empresa tiene una ventaja diferencial real para atender ese espacio, o donde puede crear esa ventaja.
- Una característica del explorador de nichos exitoso es su capacidad para segmentar el mercado de forma creativa, con la intención de identificar nichos nuevos y potenciales que aún no han sido detectados por los principales competidores.
- La esencia de la política de nichos o segmentación consiste en que la empresa enfoque su actividad en los blancos seleccionados y en no permitir que corra a ciegas tras la obtención de un cliente más. El desarrollo de una estrategia de nicho exige disciplina para concentrar el esfuerzo en los blancos escogidos.

### **Alianzas estratégicas**

Es una política de relaciones y cooperación. La colaboración se presenta cuando dos o más organizaciones trabajan juntas por un propósito o proyecto específico. La colaboración es compleja y, para tener éxito, implica la confianza y la coordinación de todas las partes involucradas. Cuando una organización opta por esta estrategia, se presenta como un asociado o el miembro de un equipo durante un periodo específico de tiempo, para un proyecto específico y, por lo general, también con responsabilidades específicas. Una empresa elegirá esa política porque:

- Es confiable cuando asume la coparticipación y la responsabilidad por el éxito o el fracaso del negocio.
- Dedicar los recursos y las competencias que se necesitan para asegurar el éxito del esfuerzo en colaboración.
- Ofrece valor agregado y aspectos básicos para la experiencia práctica (expertise) y servicios que complementan o reubican a los de la otra parte.
- Puede desempeñar procesos complejos y alcanzar los rendimientos deseados con mayor precisión, bajo costo y alto valor en relación con la otra parte.
- Señala cómo desea asumir todos los riesgos, o una parte de ellos, en un aspecto particular o en una fracción de un proceso o función.

Tal como la estrategia de complementación, la de alianzas en colaboración puede incluir la tercerización (outsourcing) e involucrar varias formas de colaboración, como sucede en el sector del entretenimiento (cine y música), el automovilístico y el de la aviación.

Las alianzas o asociaciones pueden ofrecer las ventajas siguientes:

- Participación de asociados relevantes y que agreguen valor al negocio.
- Flexibilidad en el trabajo conjunto.
- Relaciones de largo plazo.
- Objetivos conjuntos y claros.
- Franqueza y confianza recíprocas.

### Fronteras horizontales:

Las fronteras horizontales de una empresa definen el espectro y la escala de su producción, que a su vez determinan las cantidades y variedades de sus bienes y servicios. Estos límites difieren mucho de un sector a otro, así como entre empresas de un mismo sector. En algunos sectores, como los microprocesadores o la producción de aluminio, predominan las grandes empresas. En otros, como diseño de modas y consultoría administrativa, predominan las pequeñas. Incluso las mayores empresas de dichos sectores se consideran pequeñas con base en los medidores convencionales del tamaño de un negocio, como fórmula de ventas y número de empleados

### Fronteras verticales:

las fronteras verticales se relacionan con la actuación de la empresa a lo largo de la cadena de suministro, a partir de una cuestión fundamental: estratégicamente hablando, ¿qué será mejor: organizar todas las actividades en una única empresa, ¿o depender de empresas independientes de mercado? Existen buenos ejemplos de empresas que integran todas sus actividades, constituyéndose en organizaciones de integración vertical, así como buenos ejemplos de empresas que tercerizan casi todos sus procesos desde producción hasta logística, quedándose solo con las actividades de construcción de marca y desarrollo de productos, por ejemplo. Las fronteras verticales de una empresa definen los procesos y actividades que ejecutará y aquellos que tercerizará a empresas independientes en el mercado. De este modo, la decisión de producir o tercerizar (comprar en el mercado) dependerá de las decisiones en cuanto a la ampliación de las fronteras horizontales, y de consideraciones sobre la forma de competir con base en menores costos, mayores participaciones de mercado o mayor poder de negociación a lo largo de la cadena de suministros.

### Frontera:

Si entender que la empresa está constituida como un conjunto complejo de interacciones entre varios individuos proporciona un gran avance en el conocimiento de su naturaleza, es claro que el contexto de negocios exige ahora una ampliación de este paradigma, que involucra también a las relaciones potenciales que ocurren más allá de las fronteras organizacionales de las empresas.

Sin importar la posición de la empresa en la cadena de suministro, debe definir sus fronteras. Para tomar decisiones sobre “producir” o “comprar”, la organización debe comparar los costos y beneficios de usar el mercado en oposición a ejecutar la actividad en casa.

|   |                         |   |   |  |
|---|-------------------------|---|---|--|
| Transacciones aisladas de mercado<br>( <i>arm's lenght transactions</i> ) | Contratos a largo plazo | Alianzas estratégicas y <i>joint ventures</i> | Relaciones entre la matriz y las subsidiarias | Procesos y actividades de desarrollo interno |
| Menos integrada   |                         | →   | Más integrada                                 |  |

• **Figura 7.7** Escala de posibilidades de integración vertical.

**Cuadro 7.9** Beneficios y costos esenciales de usar las empresas de mercado.

| Beneficios  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Las empresas de mercado pueden lograr economías de escala que los procesos internos, produciendo solo para sus necesidades, no pueden.</li><li>• Las empresas de mercado están sujetas a la disciplina del mercado, y deben ser eficientes e innovadoras para sobrevivir. El éxito global de la corporación puede ocultar las ineficiencias y la falta de innovación de los departamentos internos.</li></ul>   |
| Costos  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• La coordinación de los flujos de producción a través de la cadena de suministro puede verse comprometida cuando una actividad es encomendada a una empresa de mercado independiente, en vez de ser ejecutada en casa.</li><li>• Puede revelarse información confidencial cuando una empresa de mercado independiente ejecuta una actividad. Puede haber costos de negociación con empresas independientes de mercado, que pueden ser evitados al ejecutar los procesos de manera interna.</li></ul> |

### Reestructuración organizacional:

Los administradores y ejecutivos de todo el mundo están luchando por evitar la trampa de la competencia basada en el precio, cosa nada fácil cuando los productos y los servicios se van volviendo commodities.

Al adoptar diferentes políticas de negocios, la organización debe considerar diferentes reestructuraciones estratégicas para cambiar y obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores. La empresa debe evaluar seis opciones básicas para la renovación estratégica, a saber:

- Provocar que la competencia resulte irrelevante.
- Innovar las reglas de la competencia.
- Reinventarse.
- Sustituirse a sí misma en la competencia.
- Colaborar con la competencia.
- Abandonar la competencia (véase el cuadro 7.10).

La organización puede adoptar una de esas opciones, o una combinación de ellas para crear su portafolio estratégico, renovarse y lograr un elevado desempeño. En cualquier momento, una o más de las opciones tendrán prioridad sobre las demás. La selección y uso de la estrategia dependerán de un gran número de factores internos y externos de la organización. Entre los primeros se cuentan los recursos de la organización, las competencias esenciales, la fuerza financiera, la posición del marketing de la empresa en relación con los competidores. Entre los factores externos se cuentan las necesidades y los requisitos de los clientes, las dinámicas sectoriales, la velocidad requerida para apoyar el cambio y el nivel de incertidumbre que afronta la organización.

**Cuadro 7.10** Las cinco opciones para la renovación estratégica.

| <div>Más pasiva</div> <div></div> <div>Más agresiva</div>   |  |   |  |  |   |
|---|--|---|--|--|---|
| Salir de la competencia   | Colaborar con la competencia   | Sustituirse a sí misma en la competencia  | Reinventarse a sí misma  | Innovar las reglas con las que compete   | Volver irrelevante a la competencia   |
| Falta de actualización<br>Propósito y objetivo confusos<br>Adquiere recursos innecesarios<br>Espera una señal más clara del mercado<br>Sale del ruedo | Coexistencia pacífica<br>Complementa los productos y servicios de los líderes<br>Da retaguardia a las necesidades y requisitos de los competidores<br>Reduce la amenaza de los líderes | La estrategia es directa, amenazadora y confrontadora<br>Compete en un frente amplio<br>Crea un segmento enteramente nuevo<br>Obliga a los competidores a adoptar acciones compensatorias | Cambio organizacional interno<br>Adecuación estructural<br>Crea asociaciones<br>Brinda contenido de valor adicional<br>Comparte riesgos<br>Requiere confianza y compromiso | Estrategia agresiva<br>Crea o captura segmentos de mercado<br>Apalanca activos y canales existentes<br>Obliga a los competidores a hacer cambios | Crea nuevas reglas en el mercado<br>Crea o sustenta la ventaja competitiva<br>Define su posición en el mercado<br>Obliga a los competidores a cambiar.<br>Asume alto riesgo<br>Busca ganancias elevadas |

## Evolución sostenible

En un medioambiente caracterizado por cambios rápidos e incesantes, muchas organizaciones acostumbran a prorrogar las previsiones necesarias para cambiar sus políticas hasta que están sumergidas en una grave crisis. Y una vez ahí, necesitan improvisar para intentar salir de la mejor manera posible. Y es que las organizaciones consiguen divisar solo lo que es relevante para su visión del futuro. Eso tiene que ver con la percepción y sensibilidad de las personas que en ellas trabajan.

## Conclusión

En un entorno que se caracteriza por cambios rápidos e incesantes, muchas organizaciones suelen demorar las medidas necesarias para cambiar sus estrategias, hasta que se encuentran dentro de una crisis grave. Todo proceso de decisión es, en realidad, un proceso de aprendizaje. Por tanto, las decisiones no se pueden seguir tomando de la manera autoritaria y conservadora de antes. Requieren la interacción, la reflexión intuitiva y el desarrollo cooperativo de nuevos modelos mentales. Necesitan “jugar”. La forma de aumentar la velocidad y la corrección de la toma de decisiones se basa en la capacidad para aprender. Cuanto más profunda sea la simulación y cuanto más se juegue con las posibilidades, tanto más se estimulará la imaginación y el aprendizaje.

Y ahí entra en escena la innovación como una ventaja. El proceso de la planeación estratégica requiere que la organización aprenda a construir modelos para llegar a la fase de la toma de decisiones. Después de elaborar escenarios futuros plausibles, debe decidir qué representa una amenaza o una oportunidad y debe cruzar esas decisiones para evaluar cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

Otra decisión importante en esa fase consiste en identificar los factores críticos o determinantes del éxito. Los factores críticos del éxito son las actividades claves del negocio que se deben realizar debidamente para que la organización pueda alcanzar sus objetivos. Sin ellos es imposible alcanzar los objetivos. Los factores críticos del éxito identifican las partes críticas de los procesos de trabajo de la organización. Los factores críticos del éxito son los que determinan el éxito y se pueden caracterizar en forma de directrices u objetivos estratégicos. Las organizaciones deben planear el alcance de diversos objetivos estratégicos en lugar de uno solo y los deben especificar correctamente para que involucren

todas las áreas importantes para el funcionamiento y la sustentación de la organización. Política de negocios 157 Al adoptar diferentes estrategias de negocios, la organización tendrá que considerar la posibilidad de sistematizar renovaciones estratégicas para cambiar y obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores.

Lo anterior implica la arquitectura organizacional, la cultura corporativa, el estilo de administración y liderazgo, que deben alinearse con la elección estratégica, que necesita de la comprensión, apoyo y compromiso de todas las personas que trabajan en la empresa. Al final, serán ellas quienes ejecutarán el plan estratégico, lo harán funcionar y alcanzarán los resultados deseados dentro de los plazos definidos. Todos estos aspectos forman parte integral de la estrategia de negocios de la organización, y es necesario que el estratega deje bien claros los objetivos para que la formulación y la ejecución de la estrategia sean exitosas.

## Capítulo 9 Chiavenato

### Horizontes:

- **Horizonte 1:** Define un core business (negocio central) más asociado con el estado actual de la organización. Se trata de un negocio ya establecido, que requiere toda la atención de la compañía y que genera su volumen total de ventas, flujo de efectivo y utilidades. Aquí, el objetivo es defender y extender el core business para una ejecución superior.
- **Horizonte 2:** Incluye oportunidades emergentes que ofrecen una variedad de nuevos negocios que la compañía puede desarrollar a través de licencias, o generados por socios o alianzas estratégicas. El objetivo aquí es apalancar la ventaja posicional y probar esas oportunidades para ganar fuerza, y así, posiblemente, formar parte de su core business futuro.
- **Horizonte 3:** Representa nuevas ideas innovadoras para un futuro crecimiento lucrativo. El objetivo aquí está en reunir ideas sobre temas que incluyen buenas y grandes ideas, y alimentarlas para que puedan realizarse en incubadoras de oportunidades emergentes.

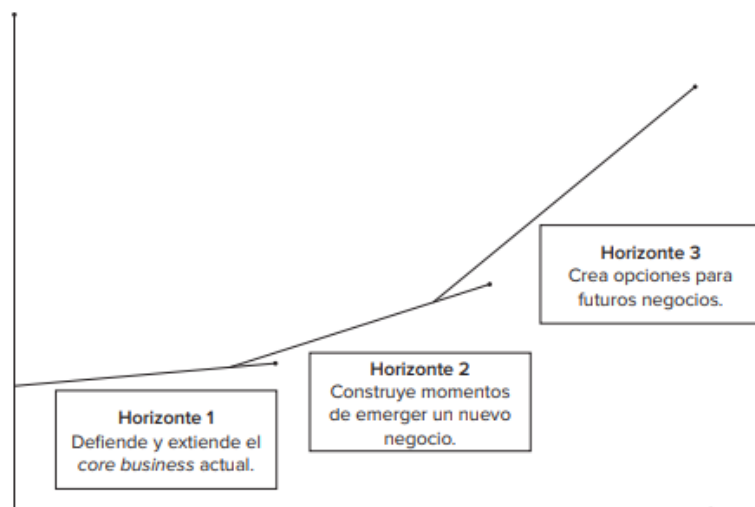


Figura 9.1 Los tres horizontes para crecer.<sup>4</sup>

### El proceso de definición de objetivos

El primer paso consiste en definir los objetivos que se busca alcanzar. Las organizaciones siempre persiguen objetivos que aseguren resultados tangibles y mejoras continuas. Un objetivo es una meta por alcanzar, un deseo o una expectativa que se pretende hacer realidad en un periodo determinado. Cuando se alcanza un objetivo, debe ser sustituido por otro objetivo mayor, menor o diferente en cuanto al periodo en que se espera sea conseguido

**Los objetivos presentan las siguientes características:**

- **Son guías para legitimar la existencia de la organización:** Los objetivos legitiman las pretensiones de la organización frente a sus grupos de interés, sean internos (ejecutivos y colaboradores) o externos (accionistas, inversionistas, clientes, etc.).
- **Son guías para tomar decisiones:** Los objetivos están asociados a planes que describen las acciones necesarias para alcanzarlos. Por tanto, orientan a los colaboradores para reducir las incertidumbres en la toma de decisiones y los motivan porque indican el camino por seguir.
- **Son guías para dar consistencia a la organización:** Los objetivos definen una red integrada de directrices y sirven de guía para mantener la interacción, la integridad y la articulación del conjunto de esfuerzos de la organización.
- **Son guías para hacer que la organización sea eficiente:** Los objetivos concentran la atención en desafíos puntuales que dirigen los esfuerzos de todos los miembros de la organización hacia los resultados que se deben alcanzar.
- **Son guías para evaluar el desempeño:** Los objetivos definen los resultados deseados y, por tanto, constituyen los criterios para evaluar el desempeño, y representan la norma de ejecución deseada.
- **Son guías para mantener la racionalidad:** Mediante los objetivos todos saben hacia dónde pretende dirigirse la organización y sus unidades y departamentos. Todas las decisiones se alinean y dirigen hacia los objetivos que la organización pretende alcanzar

**Naturaleza:**

- Las organizaciones existen por varios y diferentes propósitos. Un hospital puede tener como fin principal brindar servicios médicos de gran calidad a la comunidad. Su objeto fundamental será brindar esa asistencia. En cambio, el objetivo general de una organización de negocios es obtener determinadas utilidades. El objetivo básico de ese tipo de organización es el lucro.
  - En realidad, las organizaciones persiguen una gran cantidad de objetivos al mismo tiempo, cuando tratan de satisfacer a sus grupos de interés (stakeholders), (véase la figura 9.2). Los objetivos están relacionados:
    - Accionistas y propietarios
    - Clientes y consumidores
    - Colaboradores, incluidos directivos, ejecutivos y personas que trabajan en una organización
    - Proveedores
    - Competidores
    - Agencias reguladoras, sindicatos, asociaciones gremiales y el gobierno.
    - La comunidad en donde está ubicada la organización
    - La sociedad

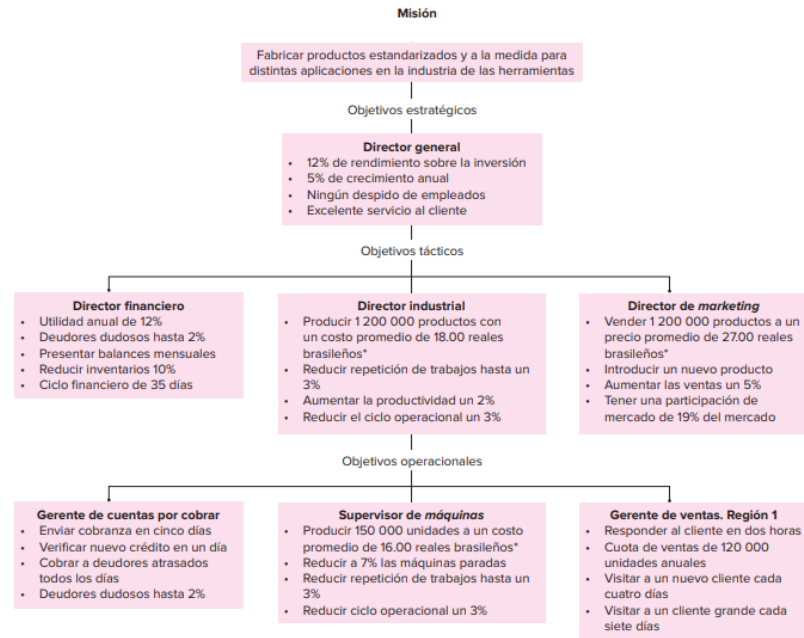
**Por otro lado, los objetivos deben cumplir ciertos requisitos fundamentales:**

- **Deben ser específicos y mensurables:** En lo posible, los objetivos deben ser mensurables y estar definidos sobre bases objetivas y realistas en términos cuantitativos, ya sea en números absolutos, en porcentajes, en proporciones o en comparaciones. Los objetivos vagos o mal definidos no son muy motivantes para las personas. Sin embargo, no todos se pueden expresar en términos numéricos. Algunos son de carácter cualitativo y deben ser definidos de manera mensurable o comparativa.
- **Deben cubrir todas las áreas de resultados de la organización:** Los objetivos deben incluir las actividades que más contribuyen a los resultados de la organización, las llamadas áreas claves del desempeño.
- **Deben ser desafiantes, pero realistas:** Los objetivos deben presentar desafíos y oportunidades para las personas, a fin de asegurar así un sentimiento de superación, pero siempre sobre una base que se considere razonable. Los objetivos deben ser lo bastante desafiantes como para estimular un sentimiento humano de superación de retos, pero no al punto de constituir metas inalcanzables.
- **Deben ser definidos para un periodo determinado:** Cuando se establecen los objetivos también debe fijarse de manera explícita el tiempo para alcanzarlos. Esto permite la evaluación del avance en función del tiempo disponible y una comparación con los resultados que se han alcanzado en periodos anteriores.
- **Deben estar ligados a recompensas:** Los objetivos deben ser perceptiblemente relevantes, para motivar a los responsables de su consecución y, en caso de éxito, estos deben ser recompensados con un refuerzo positivo. Es preciso evitar los refuerzos negativos (amonestaciones, críticas, alejamiento, imagen negativa o despidos), sobre todo cuando no ha sido posible alcanzar el objetivo o este se ha visto afectado debido a circunstancias externas difíciles o inesperadas.
- **Deben ser perceptiblemente relevantes para motivar a las personas responsables de concretarlos,** las cuales deberán ser merecedoras, en caso de éxito, de una recompensa meritoria como refuerzo positivo para un desempeño excelente.
- **Deben ser comunicados de manera correcta para aumentar la posibilidad de que los responsables los entiendan perfectamente.** Cuando la organización está muy centralizada se dificulta la divulgación y la difusión en todos los niveles de la organización.



## Interacciones verticales de los objetivos

A partir de la declaración de la misión de la organización, se plantea una jerarquía de objetivos, en la cual los más amplios, o los objetivos organizacionales o estratégicos, que consideran los resultados que se esperan de ella como un todo, se desglosan en los objetivos de los negocios de las divisiones o de las unidades de negocios. Estos, a su vez, se dividen en objetivos funcionales por áreas o departamentos (objetivos tácticos), hasta llegar a establecer los objetivos por equipos y personas (objetivos operacionales), creando así un todo integrado y convergente en todos los niveles de la organización.



- **Objetivos estratégicos:** muchas veces son confundidos con las políticas o las directrices. Son objetivos de largo plazo, con un horizonte de tiempo de cinco a diez años, dependiendo de la naturaleza de la organización y de los resultados que se pretende alcanzar. Son elementos críticos para el éxito de la planeación estratégica o de todo el plan o proyecto. Cuando cubren la organización y sus unidades de negocios como un sistema global también se conocen como objetivos organizacionales o corporativos. Las decisiones respecto de los objetivos estratégicos son responsabilidad de la alta gerencia de la organización, pero se puede invitar a todos los demás niveles organizacionales para una participación incluyente.
- **Objetivos tácticos:** Son los objetivos de mediano plazo que suelen coincidir con el ejercicio fiscal o anual de la organización y cubren, por lo general, cada una de las áreas en relación con sus diferentes funciones: marketing, recursos humanos, finanzas, producción, tecnología, etcétera. En este nivel, los objetivos están relacionados con los resultados de utilidades, participación de mercado, desarrollo humano, satisfacción del cliente, metas de costos, programas de calidad, responsabilidad social o procesos de innovación. Los objetivos tácticos tienen como propósito optimizar un área determinada de resultados y no a la organización como un todo.
- **Objetivos operacionales:** Son los objetivos específicos y de corto plazo, por ejemplo, referidos a días, semanas o meses, que se concentren en la ejecución de las operaciones rutinarias que están en la base de la organización. Incluyen recursos, procedimientos, productos, procesos, plazos y personas responsables de su implementación y ejecución. Se formalizan en documentos escritos y en procesos y métodos de trabajo para cada plan operacional. Así, un objetivo táctico de mejorar la calidad de los productos puede incluir varios objetivos operacionales para adquirir materias primas de mejor procedencia, entrenar al personal, darle mantenimiento periódico a las máquinas y reducir —un 2%, por ejemplo— los rechazos por defectos. En la figura 9.3 se presenta un ejemplo de los diferentes niveles jerárquicos de los objetivos.

## Administración por objetivos (APO)

La administración por objetivos hace énfasis en el establecimiento de un conjunto de objetivos tangibles verificables y mensurables. La APO desvía el enfoque en el desempeño de las actividades y los medios, en el cual la preocupación gira en torno a cómo los medios permiten llegar a los fines, y a los resultados esperados que resultarán de ese desempeño, en cuyo caso la preocupación está en los fines, que determinan los medios para llegar ahí.

Para que las unidades más bajas participen conjuntamente en el establecimiento de sus propios objetivos, la APO funciona simultáneamente de la alta gerencia hacia la base y de esta hacia aquella. El resultado es una jerarquía que vincula los objetivos de distinto nivel. La APO proporciona objetivos específicos de desempeño para cada empleado. Cada persona debe saber la contribución específica que hará a su unidad organizacional o a la organización. Además, para que los objetivos del área y los de la organización se hagan realidad, todas las personas deben alcanzar los propios objetivos

### **Definición de objetivos**

Los objetivos se definen con base en anhelos y expectativas humanas respecto de una condición futura ideal. Así se crea una tensión entre el deseo, representado por los valores y las actitudes, y la intención de los individuos, es decir, por sus motivaciones y comportamientos, y los medios disponibles. Los objetivos se definen a partir de diferentes enfoques:

- **Enfoque estadístico por extrapolación:** El objetivo definido se deriva del alcanzado en el ejercicio anterior y se establece con un número; por ejemplo, aumentar las ventas 5% en relación con las del año anterior.
- **Enfoque cualitativo carismático:** El objetivo se determina debido a la fuerte voluntad de los líderes y tiene una característica cualitativa que inspira a sus responsables; por ejemplo, mejorar la imagen de la empresa en el mercado.
- **Enfoque analítico racional:** Esta forma de definir los objetivos presupone un diagnóstico anterior de evaluación y la propuesta de mejoras, para que durante el tiempo en el que deban obtenerse los objetivos se asegure la maximización de la aplicación de los recursos disponibles. Un ejemplo de objetivo definido con este enfoque sería tener un máximo de 2% de devoluciones de productos defectuosos.
- **Enfoque contingente:** Cuando los objetivos son definidos sobre los resultados y los obstáculos, a medida que se van presentando. Este enfoque es adecuado para obtener resultados de corto plazo y cuando lo más importante es la voluntad de las personas; por ejemplo, completar los pedidos pendientes para fin de mes

### **Teoría de los stakeholders:**

Existen otras partes involucradas además del CEO o el presidente como pueden ser los órganos gubernamentales, grupos políticos, organizaciones no gubernamentales, asociaciones comerciales, sindicatos, asociaciones de consumidores, los empleados potenciales, los clientes potenciales, las comunidades en donde ellos existen o de las cuales obtienen recursos, los financiadores, los proveedores, los empleados y los clientes. A veces hasta los competidores son contados como partes interesadas por su capacidad de afectar a la empresa y a sus otras partes interesadas. En realidad, involucra a la sociedad como un todo.



## Diseño de estrategias

Los objetivos indican lo que se quiere y debe hacer y las estrategias señalan cómo se debe hacer. Los objetivos establecen el rumbo y las estrategias definen cómo desplegar, reasignar, ajustar y reconciliar de forma sistemática los recursos disponibles de la organización y cómo utilizar las competencias para aprovechar las oportunidades que surgen en el entorno, para neutralizar las posibles amenazas. Las estrategias sustentan su capacidad de maniobra en escenarios cada vez más cambiantes, dinámicos y complejos. Así, los objetivos establecen los fines, y las estrategias definen los medios para alcanzarlos.

## Análisis estratégico

La estrategia corporativa surge paulatinamente en la medida en que los acontecimientos internos y externos se desarrollan. Es el resultado de experimentar, sondear el futuro, detectar problemas, crear consciencia de varias opciones, vislumbrar nuevas oportunidades, obtener consensos y adquirir sensibilidad. El análisis estratégico incluye:

1. Identificar con claridad la estrategia actual.
2. Evaluar a largo plazo el atractivo de la industria en que la empresa se diversificó.
3. Evaluar las fuerzas competitivas relativas de cada una de las unidades de negocios de la empresa.
4. Localizar las relaciones de la cadena de valor y coincidencia estratégica entre negocios.
5. Determinar si las fuerzas de recursos de la empresa son comparables a las necesidades de recursos de su actual grupo de negocios.
6. Clasificar las diversas unidades de negocios con base en su desempeño pasado y en las perspectivas futuras.
7. Decidir las prioridades de asignación de recursos, y determinar si el rumbo general estratégico de cada unidad de negocios debe ser la expansión en forma dinámica, fortificar y defender, reestructurar y reposicionar o cosechar o desinvertir

#### **Mantenimiento de ventaja competitiva:**

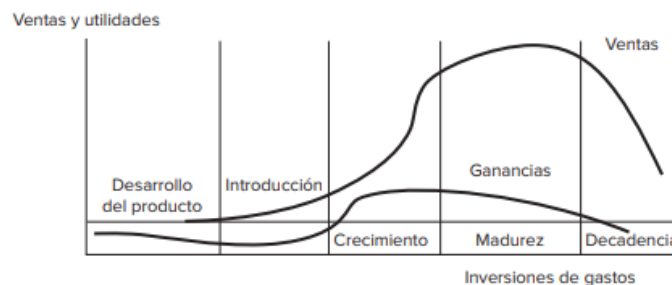
Para mantener una ventaja competitiva en un mundo muy competido y a lo largo de su cadena de valor, la organización debe buscar uno de tres diferentes conjuntos de estrategias, alineados a sus políticas:

- **Excelencia operacional:** A ella se asocian las estrategias desarrolladas para alcanzar la eficiencia y la regularidad, las cuales llevan a una organización a alcanzar la excelencia en los procesos administrativos y operacionales esenciales.
- **Liderazgo de producto:** Son estrategias desarrolladas para la innovación, que ofrecen productos innovadores y con elevado desempeño de los servicios,
- **Empatía con el cliente:** Son estrategias desarrolladas para la flexibilidad porque ofrecen a clientes específicos lo que quieren.
  - Los requisitos esenciales son: personalización, excelencia en la tipificación de los clientes para satisfacer distintas necesidades y competencia para sustentar relaciones de largo plazo con los mismos.

**Modelos estratégicos:** actúan como herramientas que apoyan la toma de decisiones y estimulan e inspiran estrategias debido a sus premisas.

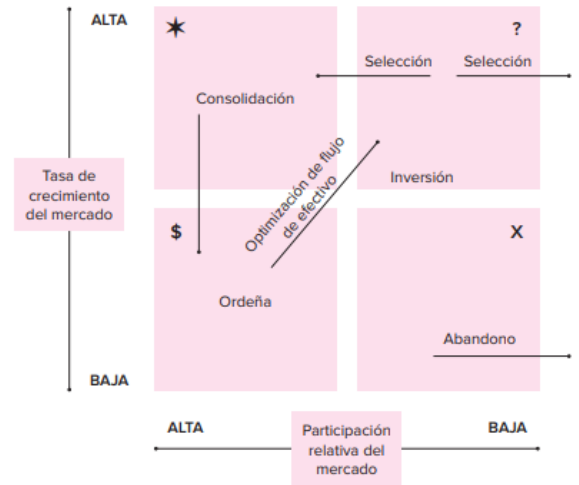
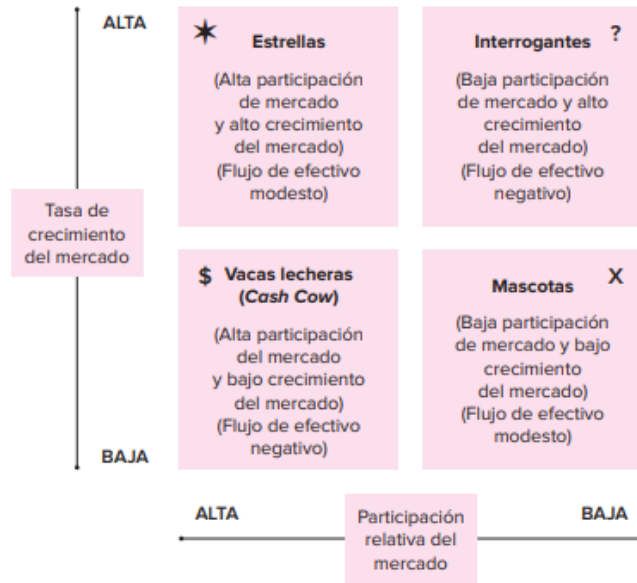
- **Matriz de crecimiento del producto/mercado de Ansoff:** Las declaraciones de la misión y de los objetivos de la mayor parte de las organizaciones destacan el crecimiento, es decir, la intención de aumentar los rendimientos y las utilidades. Al buscar la utilidad, la organización debe considerar sus mercados y sus productos para decidir si continúa haciendo lo mismo, cada vez más y mejor, o si se aventura a tomar nuevos riesgos.
  - **Estrategia de penetración en el mercado:** La organización trata de vender mayor cantidad de sus productos actuales en sus mercados actuales. Las tácticas de apoyo incluyen un mayor gasto en publicidad o en la venta personal.
  - **Estrategia de desarrollo del mercado:** La organización sigue vendiendo sus productos actuales, pero también lo hace en nuevos mercados.

- **Estrategia de desarrollo del producto:** Esta estrategia exige que la organización desarrolle nuevos productos para vender en sus mercados actuales. Para satisfacer mejor a sus clientes (y sin duda también para atraer a nuevos clientes)
- **Estrategia de diversificación:** La organización desarrolla nuevos productos para venderlos en nuevos mercados. Esta estrategia es arriesgada porque no depende de los productos de la organización que han tenido éxito ni de su posición en mercados establecidos. En ocasiones funciona y otras veces no.
- **Modelo del ciclo de vida del producto:**
  - El ciclo de vida muestra un producto desde su nacimiento hasta su muerte. Este modelo consta de cinco etapas de la vida de un producto: desarrollo del producto, introducción, crecimiento, madurez y decadencia. El concepto de la vida del producto se debe aplicar a una categoría genérica (como hornos de microondas o microprocesadores) y no a marcas específicas (como Sharp e Intel, respectivamente). El ciclo de vida se puede representar señalando el volumen total de ventas de una categoría genérica de producto durante un tiempo, por lo general de años. También es válido que la curva del volumen de ventas vaya acompañada por la curva de utilidades correspondiente de la categoría de producto, porque una organización está interesada en las utilidades y no solo en las ventas.



- **Introducción:** Ocurre cuando la organización lanza un producto al mercado. En la etapa de introducción, a veces llamada pionera, el producto es lanzado al mercado con un programa de marketing a escala total, la cual ha pasado por el desarrollo del producto, inclusive la selección de la idea, la creación de un prototipo y pruebas de mercado.
- **Crecimiento:** Se presenta cuando el mercado empieza a utilizar el producto y a conocerlo mejor. En la etapa de crecimiento, o de aceptación del mercado, las ventas y las utilidades aumentan, muchas veces a gran velocidad. Los competidores entran en el mercado, siempre en gran número, si la posibilidad de obtener ganancias es particularmente atractiva.
- **Madurez:** Se presenta cuando el mercado conoce bien el producto y empieza a consumirlo. Durante la primera parte de esta etapa, las ventas siguen aumentando, pero a un ritmo más lento. Cuando las ventas se nivelan, las utilidades de los productores y los intermediarios disminuyen. La razón principal es una intensa competencia en el precio. Algunas organizaciones, con el propósito de diferenciarse, extienden sus líneas de productos con nuevos modelos, otras lanzan una versión “nueva y mejorada” de su marca primaria.

- Matriz de participación de mercado/crecimiento del mercado (matriz BCG)** técnica de análisis de cartera (portafolio) de negocios para la formulación de estrategias basada en la filosofía de que la organización debe tener estrategias adecuadas para administrar mejor su cartera de inversión. Así como las inversiones rentables deben ser mantenidas y aplicadas, las inversiones deficitarias deben ser desactivadas o descartadas. Algunas actividades organizacionales deben ser intensificadas, y otras eliminadas. Acelerar algunas y frenar otras.



**Adopción y difusión de la innovación:** La probabilidad de lograr el éxito con un producto nuevo o una tecnología superior es mayor si la dirección comprende los procesos de adopción y difusión de esa innovación. Cabe destacar, de nueva cuenta, que las organizaciones deben entender cómo se comportan los prospectos a compradores.

- El proceso de **adopción** se refiere al conjunto de decisiones sucesivas que toma una persona antes de aceptar una innovación, sea un producto, un concepto o una tecnología superior.

**Cuadro 9.7** Etapas del proceso de adopción

| Etapa        | Actividad de la etapa   |
|--------------|---|
| Conciencia   | El individuo queda expuesto a la innovación y se convierte en un prospecto.   |
| Interés      | El prospecto está interesado en obtener información.  |
| Evaluación   | El prospecto pondera las ventajas y las desventajas de un producto y lo compara con otras alternativas.   |
| Prueba       | El prospecto adopta la innovación en cantidad limitada y se convierte en comprador. El comprador experimenta la muestra, cuando el producto se puede entregar en forma de muestras. |
| Adopción     | El comprador decide si usa la innovación a escala completa.   |
| Confirmación | Después de adoptar la innovación, el comprador cambia a ser el usuario e inmediatamente busca la confirmación de que su decisión de comprar el producto fue correcta.               |

#### Clientes:

- **Revolucionarios:** Representan alrededor de 3% del mercado y son consumidores aventureros. Son los primeros en adoptar una innovación.
- **Líderes de opinión:** Los adoptantes iniciales representan aproximadamente 13% del mercado y compran un producto nuevo después de los revolucionarios; además, al contrario de estos, que tienen muchas relaciones fuera de una comunidad local
- **Mayoría pionera:** Esta representa casi 34% del mercado e incluye a más individuos que deliberadamente aceptan una innovación un poco antes que el adoptante “medio” en un sistema social.
- **Mayoría tardía:** Ocupa otro 34% del mercado; es un grupo de consumidores escépticos que por lo general adoptan una innovación para economizar dinero o en respuesta a la presión social de sus amigos
- **Retardatarios:** Son los individuos de una sociedad que están ligados a la tradición y, por tanto, son los últimos en adoptar una innovación, y a veces, no la adoptan.
- **Factores de adopción:**

- **Ventaja relativa:** La medida en que una innovación es superior a los productos actualmente disponibles. La ventaja relativa se puede reflejar en un costo más bajo, mayor seguridad, uso más fácil o algún otro beneficio relevante.
- **Compatibilidad:** La medida en que una innovación coincide con los valores y las experiencias culturales de los compradores prospectivos, pues muchos de ellos quieren ahorrar tiempo y satisfacer sus deseos ahora y no más adelante.
- **Complejidad:** El grado de dificultad para entender o usar un producto innovador. Cuanto más compleja fuera una innovación, tanto más lentamente será adoptada, en caso de que lo sea. Los combinados de champú y acondicionador ciertamente son simples de usar, por lo cual su adopción no fue impedida por la complejidad.
- **Posibilidad de experimentar:** Corresponde a la medida en que una innovación puede ser experimentada antes de su adopción. Haciendo a un lado otras características, cuanto mayor sea la posibilidad de experimentar, tanto más rápida será la tasa de adopción.
- **Posibilidad de observación:** Es la medida en que se puede demostrar que una innovación es eficiente. En general, cuanto mayor sea la posibilidad de observar algo, tanto más rápida será su tasa de adopción.
- la **difusión** se refiere al proceso mediante el cual se propaga una innovación por todo un sistema social.

**Obsolescencia planeada y moda:** El mercado está constantemente en busca de “algo nuevo”, pero no “demasiado nuevo”. Quiere novedades: nuevos productos, nuevos estilos y colores. Sin embargo, también quiere ser sacado gradualmente de sus patrones habituales y no desea ser lanzado fuera de ellos. Por tanto, muchos fabricantes emplean una estrategia llamada obsolescencia planeada del producto. La intención de esta estrategia es provocar que un producto existente sea superado y, con ello, aumentar el mercado de productos que lo sustituyan.

- **Obsolescencia tecnológica:** Las mejoras técnicas significativas dan por resultado un producto más eficiente. Por ejemplo, los casetes provocaron la obsolescencia de los discos de vinil, los CD de audio provocaron la obsolescencia de los casetes y el MP3 dejó atrás los discos compactos. Por lo general, se considera que este tipo de obsolescencia es deseable en términos sociales y económicos porque el producto sustitutivo ofrece más beneficios y/o un costo más bajo. No obstante, la obsolescencia tecnológica (o funcional) a veces es muy criticada
- **Obsolescencia de estilo:** Las características superficiales de un producto son alteradas para que el nuevo modelo se pueda diferenciar fácilmente del modelo anterior. La obsolescencia de estilo, a veces llamada obsolescencia “psicológica” o de “moda”, pretende provocar que las personas sientan que se han quedado atrás si siguen usando modelos viejos.

**Posicionamiento competitivo:** La implementación y la ejecución efectivas de las estrategias diseñadas dependerán de un sistema de actividades que subraye la consistencia de esas estrategias y asegure el reconocimiento del posicionamiento como una ventaja competitiva de la organización

- **Posicionamiento competitivo basado en la variedad:** Concede prioridad a las actividades para la oferta de productos y servicios y no a los segmentos de clientes. Los productos y servicios únicos concretan el valor.



- **Posicionamiento competitivo basado en la necesidad:** Las actividades buscan satisfacer la mayor parte o todas las necesidades de un segmento determinado, en el tiempo y sobre medida.
- **Posicionamiento competitivo basado en el acceso:** Las actividades ofrecen diferentes accesos para satisfacer las necesidades, en función de la escala del cliente y/o la situación geográfica, y exigen la personalización del conjunto de actividades destinado a cada cliente.

|  |   |
|--|---|
| <b>Características de los objetivos</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Específicos:</b> los objetivos deben ser específicos, concretos y directos. Definir bien: qué, cómo, cuándo, dónde</li> <li>• <b>Medibles:</b> para saber si los estamos alcanzando debemos medirlos</li> <li>• <b>Alcanzables:</b> fijar metas que están dentro de la probabilidad de lo humanamente normal.</li> <li>• <b>Realistas:</b> hay que ser realista en relación con recursos y medios disponibles</li> <li>• <b>Tiempo:</b> prográmalos para cumplirlos en un tiempo límite.</li> </ul> |
| <b>Relación objetivos-misión</b>             | <p>Tanto la misión como los objetivos son guías para legitimar la existencia de la organización ya que los objetivos legitiman las pretensiones de la organización frente a sus grupos de interés, sean internos (ejecutivos y colaboradores) o externos (accionistas, inversionistas, clientes, etc.).</p>   |
| <b>Relación objetivos-Agenda estratégica</b> | <p>La agenda estratégica es un plan de trabajo con un cronograma de actividades lo cual se relaciona estrechamente con los objetivos los cuales son guías para dar consistencia a la organización definiendo una red integrada de directrices y sirven de guía para mantener la interacción, la integridad y la articulación del conjunto de esfuerzos de la organización.</p>  |

|   |  |
|---|--|
| <b>Relación objetivos- Análisis Interno</b> | <p>Los objetivos nos permiten evaluar el desempeño ya que definen los resultados deseados y, por tanto, constituyen los criterios para evaluar el desempeño interno de la organización con respecto al deseado, y en base a esto podemos ejecutar correcciones o avances durante la ejecución.</p> <p>Teniendo estrecha relacion con que los objetivos deben ser alcanzables marcando fortalezas y debilidades, para poder convertir las debilidades en fortalezas</p> |
|---|--|

## Conclusión

El proceso de la planeación estratégica se refiere al establecimiento de los objetivos y de los cursos de acción que se seguirán para su debida consecución. Las organizaciones persiguen sus objetivos con el propósito de asegurar los resultados que les permitirán mejorar a ellas mismas. La importancia de los objetivos está relacionada con los mensajes internos y externos que la organización envía hacia adentro y hacia fuera promoviendo algunos atributos característicos.

Existe una jerarquía de objetivos donde los más amplios y relevantes contemplan los resultados esperados de la organización como un todo, y se desglosan en una cascada que incluye a los objetivos divisionales; estos se dividen a su vez en objetivos por áreas y departamentos y así hasta estipular los objetivos operacionales por equipo o individuales.

El objetivo que se establece con más frecuencia en las organizaciones es la maximización de las utilidades y puede estar relacionado con la rentabilidad, que es la relación del rendimiento sobre el patrimonio o la utilidad (las ganancias sobre las ventas), porque la comunidad empresarial puede reconocer fácilmente ese resultado como indicador del éxito de las actividades de la organización.

En general, las organizaciones tienen dificultad para satisfacer las demandas de los diferentes stakeholders con amplitud, en un intento por buscar el equilibrio entre diversas expectativas. Si bien los intereses de los distintos stakeholders pueden ser variados, queda claro que, cuando la organización es próspera, aumenta su capacidad para satisfacerlos, a todos, ya que ofrece buenos productos y servicios a los clientes, contribuye a la elevación del capital de riesgo de los stakeholders, mejora la calidad de vida de la sociedad, proporciona buenos empleos y, al fin de cuentas, crea valor y ofrece beneficios financieros y no financieros de forma equilibrada, a cada uno de ellos. Y eso debe formar parte integral de los objetivos organizacionales. No basta cuidar solo los temas del negocio, sino también, y principalmente, hay que tomar en cuenta a quienes invierten en él, las inversiones que hacen y el rendimiento que esperan de la organización. La utilidad para los accionistas (shareholders) no es suficiente. Es preciso proporcionar rendimientos adecuados al resto de los grupos de interés, de manera equilibrada, en un scorecard balanceado y justo.

El éxito en la consecución de los objetivos organizacionales deseados estará en función de la implementación exitosa de buenas estrategias, que permitan al estratega desplegar, reasignar, ajustar y reconciliar de forma sistemática los recursos disponibles de la organización, aprovechando las oportunidades que surjan en el entorno y neutralizando las amenazas y contingencias que surgen. Se trata de un desafío constante, permanente e ininterrumpido.