TEMAS GERENCIALES

Nos movemos en un mundo lleno de cambios e incertidumbres. Lo que ayer fue verdad hoy es historia. La globalización de la economía, la apertura de los mercados, el desarrollo de la tecnología, la aparición de la revolución en las telecomunicaciones están destruyendo las barreras tradicionales. Parece que estamos llegando al final de la geografía. Ya los negocios no tendrán las barreras territoriales del pasado. El cambio y la innovación serán la constante donde la capacidad de respuesta se convierte en un elemento estratégico fundamental. Las alianzas estratégicas tendientes al logro de sinergias organizacionales empezarán a comandar el mundo de los negocios.

El resultado será, entonces, lograr una organización con colaboradores comprometidos, integrados como equipo, claros en su misión, su visión y sus objetivos. Listos para enfrentar el cambio, para anticipar las estrategias. Esta será una cultura estratégica que se consolidará en el desarrollo del *Plan Estratégico*, el cual nos permitirá saber para dónde van los negocios con el fin de definir las acciones necesarias para lograr los objetivos propuestos.

Precisamente ese es el objetivo de este libro. Contribuir para que las organizaciones desarrollen un sistema y un estilo de Gestión basado en la *Gerencia Estratégica*.

www.panamericanaeditorial.com
ISBN 978-958-30-2183-1
9 789583 021831

Humberto Serna Gómez

GERENCIA ESTRATÉGICA

Teoría - Metodología - Alineamiento, mapas estratégicos

3R EDITORES

10ª edición

GERENCIA ESTRATÉGICA

Teoría - Metodología - Alineamiento, implementación y mapas estratégicos

Índices de Gestión

Humberto Serna Gómez

Incluye Guía para el Diagnóstico Estratégico

TEMAS GERENCIALES

Serna Gómez, Humberto

Gerencia estratégica – Teoría - Metodología. Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión / Humberto Serna Gómez. 10ª edición, Bogotá, D. C.: 3R Editores, 2008

420 p.: il.; 24 cm (Temas gerenciales)

Incluye bibliografía

ISBN 978-958-30-2183-1

1. Planificación estratégica 2. Administración de empresas I. Tít. II. Serie 658.4012 cd 19 ed.

AFZ0457

CEP–Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

GERENCIA ESTRATÉGICA

TEORÍA - METODOLOGÍA
ALINEAMIENTO, IMPLEMENTACIÓN
Y MAPAS ESTRATÉGICOS
ÍNDICES DE GESTIÓN

Humberto Serna Gómez
Doctor en Derecho y Ciencias Políticas
Magíster en Administración Educativa
Ed. D. en Administración y Política Social
Profesor titular Facultad de Administración
Universidad de los Andes
Bogotá D.C. - Colombia

TEMAS GERENCIALES

DÉCIMA EDICIÓN
Actualizada y
aumentada con nuevos casos

3R Editores

Editor
Panamericana Editorial Ltda.

Dirección editorial
Conrado Zuluaga

Edición
Gabriel Silva Rincón

Diseño de carátula
Visualizar Diseño

Diagramación
La Piragua Editores

Segunda reimpresión de la décima edición, bajo el sello editorial de 3R Editores, agosto de 2010
Primera edición, 3R Editores, abril de 1994

© Humberto Serna Gómez
© Panamericana Editorial Ltda. - 3R Editores®
Calle 12 No. 34-30. Tels.: (57 1) 3649000
Fax: (57 1) 2373805
www.panamericanaeditorial.com
Bogotá D. C., Colombia

ISBN 978-958-30-2183-1

Todos los derechos reservados.
Prohibida su reproducción total o parcial
por cualquier medio sin permiso del Editor.

Impreso por Panamericana Formas e Impresos S. A.
Calle 65 No. 95-28. Tels.: (57 1) 4302110 - 4300355. Fax: (57 1) 2763008
Bogotá D. C., Colombia
Quien sólo actúa como impresor.

Impreso en Colombia Printed in Colombia

Llegamos a la 10ª edición de este libro, que cada vez incorpora nuevos conceptos estratégicos, manteniendo su esencia metodológica.

Todo este logro no es gratuito. Mis colegas profesores universitarios colombianos y de varios países lo enriquecieron con sus sugerencias y críticas constructivas.

Los miles de mis alumnos hicieron aportes muy importantes cuando se enfrentaron a su estudio y análisis.

Las empresas donde esta metodología estratégica ha sido utilizada la ajustaron y enriquecieron frentes a sus vivencias empresariales.

Los muchos empresarios, profesionales y estudiantes que en diálogos informales y formales me hicieron preguntas, sugerencias, reconocimientos y críticas.

Qué satisfacción se siente al reconocer esta red de aprendizajes y conocimientos. Todos ellos son coautores silenciosos de estos desarrollos.

Incluye esta edición un caso de análisis estratégico escrito con mi asistente Graduada Marly Castillo. Este es el testimonio de aprendizaje conjunto con una nueva generación de profesores universitarios que lidera mi hogar académico la Universidad de los Andes, Facultad de Administración.

Lógicamente aquí están detrás todos aquellos que facilitaron este logro: mi familia, mis nietos, escenario de paz y amor y muchos más a quienes quiero y me quieren. Mis padres y hermanos que desde el cielo me inspiran y gozan con mis logros.

Dios que me dio la oportunidad de compartir con ustedes este ya largo camino de aprendizaje que sólo terminará cuando Él me llame a rendirle cuentas de la gestión estratégica de mi vida.

Humberto Serna Gómez

CONTENIDO

Introducción **15**

PRIMERA PARTE
PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA **17**

Capítulo 1 **SELECCIÓN ESTRATÉGICA** **19**
1.1 La estrategia 19
1.2 El concepto de estrategia 20
1.3 Los paragdimas estratégicos 21
1.3.1 Porter y los paradigmas estratégicos 22
1.3.2 Estrategias competitivas 32
1.3.2.1 Posicionamiento estratégico 33
1.3.2.2 Cómo elaborar la PEEA 37
1.4 Nuevos paradigmas en estrategias competitivas 42
1.4.1 Coopetencia 43
1.4.2 Designio estratégico 44
1.4.3 La estrategia del océano azul 46
1.4.4 Hipercompetencia 49
1.4.5 Cuál paradigma escoger 51
EJERCICIO DE ANÁLISIS 53

Capítulo 2 **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA** **55**
Un marco de referencia **55**
2.1 Marco teórico 55
2.2 Los estrategas 57
2.3 El direccionamiento estratégico 58
2.3.1 Principios corporativos 59
2.3.2 Misión 59
2.3.3 Visión 61
2.4 El diagnóstico estratégico 62
2.5 Opciones estratégicas 63
2.6 Formulación estratégica 64

2.7 Índices de gestión ... 65
2.8 El proceso de planeación estratégica en cascada ... 66
2.9 Difusión y alineación estratégicas ... 67
2.10 Conclusión general ... 67
2.11 Definiciones básicas ... 69
2.11.1 ¿Qué es la planeación estratégica? ... 69
2.11.2 Diagnóstico estratégico ... 72
2.11.3 Fortalezas ... 72
2.11.4 Debilidades ... 72
2.11.5 Oportunidades ... 72
2.11.6 Amenazas ... 72
2.11.7 Principios organizacionales ... 72
2.11.8 Misión ... 72
2.11.9 Visión ... 72
2.11.10 Objetivos globales ... 73
2.11.11 Proyectos estratégicos ... 73
2.11.12 Estrategias ... 73
2.11.13 Planes de acción ... 73
2.11.14 Monitoría estratégica ... 73
2.11.15 Índice de desempeño esperado ... 73
2.11.16 Índice de desempeño alcanzado ... 74
2.11.17 Índice de gestión ... 74
2.11.18 Diagnóstico interno ... 74
2.11.19 Diagnóstico externo ... 75
2.12 Metodología de casos ... 76
2.12.1 ¿Qué es un caso? ... 77
2.12.2 ¿Cómo preparar un caso? ... 78
2.12.3 Conocimiento del caso ... 78
2.12.4 Análisis del caso ... 80
2.12.5 Formulación de alternativas ... 80
2.12.6 Presentación escrita ... 81
2.12.7 Discusión en clase ... 82
2.12.8 Retroalimentación ... 82
2.13 Un caso para el análisis. El Banco Americano ... 83

Capítulo 3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS ... 113
3.1 Valores ... 116
3.2 Matriz axiológica ... 117
3.3 Principios básicos de Peldar ... 119
3.4 Principios básicos de Alcatel de Colombia S.A. ... 120
3.5 Principios corporativos del Grupo Rocafuerte ... 122
3.6 Principios corporativos de Warner Lambert ... 124
3.7 Plan estratégico corporativo de Flores La Gardenia .. 125
Direccionamiento estratégico ... 125
Principios corporativos ... 125
3.8 Plan estratégico corporativo del Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte ... 127
Direccionamiento estratégico ... 127
EJERCICIO DE ANÁLISIS ... 129

SEGUNDA PARTE
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO ... 131

Capítulo 4 CULTURA ORGANIZACIONAL ... 133
4.1 Cultura corporativa ... 133
4.1.1 ¿Qué es la cultura corporativa? ... 133
4.1.2 ¿Cómo se forma una cultura corporativa? ... 134
4.1.3 ¿Cómo se aprende una cultura corporativa? ... 140
4.2 Héroes organizacionales ... 141
4.3 Ritos y ceremonias ... 142
4.4 Las comunicaciones ... 143
4.5 El comportamiento de los gerentes ... 144
4.6 Mercadeo corporativo interno ... 145
EJERCICIO DE ANÁLISIS ... 146

Capítulo 5 ANÁLISIS EXTERNO. AUDITORÍA DEL ENTORNO ... 147
5.1 Análisis externo ... 147
5.2 Examen del medio: auditoría externa ... 148
5.3 El POAM (perfil de oportunidades y amenazas en el medio) ... 150

5.4 Cómo elaborar el POAM 151
5.5 Análisis competitivo de la industria 152
5.5.1 Tasa de crecimiento potencial 158
5.5.2 Amenazas de entrada 158
5.5.3 Intensidad de la rivalidad 159
5.5.4 Presión de productos sustitutos 160
5.5.5 Poder de negociación de los compradores - clientes ... 161
5.5.6 Poder de negociación de los proveedores 161
5.5.7 Refinamiento tecnológico de la industria 162
5.5.8 Innovación 163
5.5.9 Capacidad directiva 163
5.5.10 Presencia pública (poder) 164
5.6 Instrumento de análisis 165
EJERCICIO DE ANÁLISIS 166

Capítulo 6 ANÁLISIS INTERNO. AUDITORÍA ORGANIZACIONAL 167
6.1 Análisis interno 167
6.2 Perfil de capacidad interna de la compañía (PCI) 168
6.3 ¿Cómo realizar el PCI? 170
6.3.1 Preparación de la información preliminar 170
6.3.2 Conformación de grupos estratégicos 170
6.3.3 Identificación de fortalezas y debilidades 171
6.3.4 Priorización de los factores 172
6.3.5 Calificación de los factores 172
6.3.6 Calificación del impacto 172
6.3.7 Análisis del diagnóstico 172
EJERCICIO DE ANÁLISIS 184

Capítulo 7 ANÁLISIS DOFA. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD 185
7.1 Análisis DOFA 186
7.1.1 Elaboración de la hoja de trabajo 186
7.1.2 Selección de factores clave de éxito (FCE) 187
7.1.3 Ponderación de factores 188
7.1.4 Realización DOFA 188
EJERCICIO DE ANÁLISIS COMPETITIVO 191

7.2 Análisis de vulnerabilidad 191
7.2.1 Identificación de puntales 192
7.2.2 Traducir los puntales en amenazas para el negocio 192
7.2.3 Evaluación de las consecuencias 192
7.2.4 Valorizar el impacto 193
7.2.5 Probabilidades de ocurrencia de la amenaza 193
7.2.6 Capacidad de reacción 193
Probabilidad de ocurrencia 196
EJERCICIO DE ANÁLISIS 197

TERCERA PARTE
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 199

Capítulo 8 MISIÓN CORPORATIVA. El propósito organizacional 201
8.1 Conceptos básicos 201
Misión. Propósito organizacional 201
8.2 ¿Cómo se formula una misión? 202
8.3 Ejemplos de misión 207
8.4 La misión 210
EJERCICIO DE ANÁLISIS 212

Capítulo 9 VISIÓN CORPORATIVA 213
9.1 Definición 213
9.2 Elementos de una visión 213
9.2.1 Es formulada para los líderes de la organización 213
9.2.2 Dimensión de tiempo 213
9.2.3 Integradora 213
9.2.4 Amplia y detallada 214
9.2.5 Positiva y alentadora 214
9.2.6 Debe ser realista-posible 215
9.2.7 Debe ser consistente 215
9.2.8 Debe ser difundida interna y externamente 215
9.3 Ejemplos de visión 216
EJERCICIO DE ANÁLISIS 223

Capítulo 10 OBJETIVOS CORPORATIVOS 225
10.1 Definición 225
10.2 Objetivos globales, corporativos y estrategias 226
10.2.1 Objetivos globales corporativos 227
10.2.2 Formulación estratégica corporativa 227
10.3 Ejemplos de objetivos 227
EJERCICIO DE ANÁLISIS 239

CUARTA PARTE
OPCIONES ESTRATÉGICAS 241

Capítulo 11 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA 243
11.1 Proyectos estratégicos 243
11.2 Matriz de correlación 245
11.3 Estrategias 246
11.4 Planes de acción 247
11.5 Presupuestación estratégica 248
11.6 Difusión estratégica 249
EJERCICIO DE ANÁLISIS 252

Capítulo 12 ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO. LOS MAPAS ESTRATÉGICOS 253
12.1 El nuevo reto de la gerencia moderna 253
12.2 Definición de alineamiento estratégico 254
12.3 Tipología del alineamiento estratégico 254
12.3.1 Alineamiento vertical 254
12.3.2 Alineamiento horizontal 255
12.3.3 Alineamiento integral 255
12.4 El ciclo del alineamiento estratégico 256
12.5 Principios de una organización centrada en la estrategia 257
12.5.1 Liderazgo en la gestión del cambio 258
12.5.2 Alinear el liderazgo con los principios de la organización 260
12.5.3 Hacer de la estrategia un proceso continuo 261
12.5.4 Alinear la estructura organizacional con la estrategia .. 263
12.5.5 Traducir la estrategia a términos operacionales 271

12.5.6 Hacer de la estrategia parte integral del día tras día de los colaboradores 280
12.6 Cómo logran las empresas alinear la estrategia con el trabajo diario de su empresa 280
EJERCICIO DE ANÁLISIS COMPETITIVO 281

Capítulo 13 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FUNCIONAL Y OPERATIVA 283
13.1 Planeación estratégica funcional 283
13.2 Planeación estratégica operativa 285

Capítulo 14 CÓMO DISEÑAR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN ÍNDICES DE GESTIÓN. SIMEG, SISTEMA INTEGRADO DE MEDICIÓN DE GESTIÓN 289
14.1 Introducción 289
14.2 Un modelo de medición de gestión en cascada 290
14.2.1 Definición del modelo 290
14.2.2 Componentes del modelo 291
14.3 Premisas para la definición de indicadores de gestión .. 293
14.4 Relación causa/efecto 294
14.5 Características y clasificación de los indicadores 295
14.6 Principios básicos de un sistema de medición 296
14.7 ¿Qué medir? 296
14.8 ¿Quién es responsable de la medición? 297
14.9 Un modelo integral 298
14.10 Perspectivas del modelo 299
14.10.1 Definición de cada una de las perspectivas 300
14.11 Selección de indicadores 301
14.12 Fuentes de información 302
14.12.1 Información secundaria 302
14.12.2 Información primaria 302
14.13 Periodicidad 303
14.14 Propuesta de indicadores 304
14.14.1 Perspectiva del entorno 304

14.14.2 Perspectiva competitiva 305
14.14.3 Perspectiva financiera 305
14.14.4 Perspectiva del mercado y del cliente 309
14.14.5 Perspectiva interna 313
14.14.6 Perspectiva capital intelectual, innovación y aprendizaje 317
14.14.7 Perspectiva de la responsabilidad social 320
14.15 Contribución del modelo 320
14.16 El balance del modelo 321
14.17 Despliegue de los indicadores 323
14.18 Plan de acción 324
14.19 La medición: un sistema de gestión 325
EJERCICIO DE ANÁLISIS COMPETITIVO 326

Capítulo 15 MONITORÍA ESTRATÉGICA 327
15.1 Tipos de monitorías 327
15.2 Requisitos de la monitoría estratégica 328
15.3 Cómo realizar la monitoría estratégica 329

ANEXO I GUÍA PARA EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 333

ANEXO II METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 363

ANEXO III LAN: UN EJEMPLO DE SELECCIÓN Y FORMULACIÓN ESTRATÉGICA 375

BIBLIOGRAFÍA 413

Introducción

Nos movemos en un mundo lleno de cambios e incertidumbres. Lo que ayer fue verdad hoy es historia. La globalización de la economía, la apertura de los mercados, el desarrollo de la tecnología, la aparición de la revolución en las telecomunicaciones, están destruyendo las barreras tradicionales. Parece que estamos llegando al final de la geografía. Ya los negocios no tendrán las barreras geográficas y territoriales del pasado.

Como consecuencia, vendrá la desregularización de las economías, la homogeneización de los productos y la clientelización de los mercados.

Será entonces necesaria una nueva definición y visión de los mercados, las organizaciones tendrán que volcarse hacia los clientes y la calidad en los productos y en los servicios; lo que se constituirá en la verdadera ventaja competitiva. *Para facilitar todos estos procesos, el Estado se modernizará, se privatizarán las actividades no sensibles a la seguridad nacional y los particulares tendrán que prepararse para asumir la gestión de servicios y tareas, antes en manos de la nación.*

En todo este contexto, la competencia se hará más intensa y agresiva, donde la sobrevivencia de las organizaciones ineficientes e ineficaces, es decir no productivas, se verá cada vez más amenazada.

El cambio y la innovación serán la constante, y la capacidad de respuesta se vuelve un elemento estratégico fundamental. Las alianzas estratégicas tendientes al logro de sinergias organizacionales empezarán a comandar el mundo de los negocios.

Aparecerá, entonces, la reingeniería organizacional como estrategia para dinamizar las organizaciones, hacerlas más flexibles, más planas,

más orientadas al mercado y al cliente. La organización virtual, las organizaciones en redes, las organizaciones autodirigidas (empowered organizations) *y las organizaciones inteligentes* (learning organizations) *serán alternativas organizacionales para enfrentar un entorno agresivo y dinámico.*

El gerente tendrá que ser un nuevo gerente: con mucha capacidad de liderazgo, especialmente con mucho liderazgo visible y, por tanto, con una visión muy clara del negocio. El equipo de trabajo será el motor de la gestión empresarial.

Esa visión le permitirá estar en el control de gestión, en la coordinación, en la orientación de la compañía y cada vez menos en su operación.

El gerente será, pues, ese visionario de la aldea global, característica de las organizaciones del futuro.

Su función de líder se reflejará, entonces, en la dirección del talento humano hacia el logro de los objetivos y estrategias de la organización. Su presencia visible en transmitir la misión, la visión, los objetivos y estrategias de la organización, haciendo y liderando el mercadeo interno, serán sus preocupaciones fundamentales.

El resultado será lograr una organización con colaboradores comprometidos, integrados como equipo, claros de su misión, su visión, sus objetivos. Listos para enfrentar el cambio, para anticipar las estrategias.

Esta será entonces una cultura de pensamiento estratégico que se operacionaliza y consolida en la implementación y el desarrollo del plan estratégico.

Precisamente ese es el objetivo de este libro: contribuir a que las organizaciones desarrollen un sistema y un estilo de gestión, *cimentado en el* pensamiento estratégico.

Espero, amigo lector, que ésta sea la respuesta que usted encuentre al estudiar los capítulos del libro.

PRIMERA PARTE

PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA

Capítulo 1. Selección estratégica

Capítulo 2. Planeación estratégica

Capítulo 3. Principios corporativos

Capítulo 1

SELECCIÓN ESTRATÉGICA

1.1 LA ESTRATEGIA

Una aproximación conceptual

Previo al desarrollo conceptual y metodológico del proceso de planeación estratégica, es necesario entender el concepto de **estrategia** y las alternativas estratégicas que puedan servir de marco de referencia al proceso.

Al realizar un acercamiento preliminar al tema de estrategia, encontramos que se encuentra ligado desde tiempos ancestrales al tema militar, siendo los chinos quienes desde hace 2.500 años, usaron militarmente el concepto de estrategia[1].

El concepto de estrategia surgió con posterioridad al uso del proceso de planeación de la década de 1950 a 1960, donde las firmas se concentraban más en el proceso de control y planeación. Es entonces desde 1960 cuando las organizaciones inician el uso del concepto de estrategia, como respuesta a los cambios del entorno para reducir el riesgo y potencializar las oportunidades del futuro[2].

Existen diferentes definiciones respecto al concepto de estrategia, ya que algunos autores consideran los objetivos como parte de la estrategia y para otros son los medios para alcanzar la estrategia. "La estrategia definida de forma amplia comprende la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización"[3]. La determinación de las metas y objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la consecución de los recursos necesarios para lograr esas metas.

---

1 Sanabria, Raúl. *Formulación y pensamiento estratégico*: Según el escrito de Sun Tzu, *El Arte de la Guerra.*

2 *Ibid.*

3 Alfred, Chandler. 1962.

Aunque no existe un consenso entre los autores sobre la definición exacta de estrategia, utilizaremos la definición de Igor Ansoff (1965), la cual menciona que "la estrategia es vista como un operador diseñado para transformar la firma de la posición actual a la posición descrita por los objetivos, sujeto a las restricciones de capacidad y potencia"[4].

Para lograr sus objetivos y metas, las empresas tienen que definir y trazar una RUTA ESTRATÉGICA.

1.2 EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Para el desarrollo y conducción del proceso de la planeación estratégica se hace necesario como etapa inicial del proceso, entender el concepto de Estrategia.

Son múltiples y variadas las definiciones de estrategia:

Alfred Chandler precursor del pensamiento estratégico la definió como: *"La determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas"*[5].

Para **Michael Porter** *"La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en 'ser diferente'.* Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación una combinación única de valor"[6].

En una forma muy simple, estrategia es el conjunto de acciones que los gerentes realizan para lograr los objetivos de una firma.

Todas estas definiciones en común consideran que la estrategia operacionaliza la orientación estratégica de una empresa en el largo plazo y define los procesos, las acciones y los recursos necesarios para hacer realidad ante el mercado y el cliente los objetivos empresariales.

[4] Ansoff, H. I., *Implanting Strategic Management.* 1990.
[5] Alfred, Chandler. 1962.
[6] Porter, Michael, *Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañia.* 1980.

Por tanto la estrategia:

1. Define el posicionamiento competitivo de la compañía.
2. Alinea las actividades con la estrategia.
3. Construye una diferencia con su competencia.
4. Asegura gestión por procesos.
5. La sostenibilidad organizacional es el resultado de la actividad global de la compañía y no de las partes.
6. Eficiencia organizacional. Es un supuesto básico. Es un *commodity*.

El resultado de todo este proceso debe conducir a la construcción de una ventaja competitiva, difícilmente copiable, duradera en el tiempo y rentable.

1.3 LOS PARADIGMAS ESTRATÉGICOS

Existen enfoques teóricos sobre cómo una empresa puede escoger y formular estrategias para enfrentar los diferentes mercados.

Antonio Francés en su libro *Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*[7], los denomina los paradigmas de la estrategia.

Existe una amplia discusión académica y empresarial sobre cada uno de los paradigmas que se mencionarán más adelante. Por ello, no haremos una amplia discusión sobre ellos. La información bibliografía que se anexa, permitirá la profundización de quienes así lo deseen. El análisis general de cada uno de estos paradigmas servirá como punto de partida y como insumo en los procesos de reflexión que implica la formulación de un plan estratégico de mercados.

El objetivo de este resumen es estimular la reflexión estratégica sobre cada uno de los paradigmas, para que cada uno de nuestros lectores las contextualice dentro de su propia dinámica y problemática empresarial.

El marco de análisis que se presenta, se alimenta y es estimulado por el trabajo académico realizado por el profesor Antonio Francés, altamente reconocido por su labor académica y al cual se hizo referencia en el inicio de ésta sección del libro.

[7] Francés, Antonio. *Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral.* 2006.

1.3.1 Porter y los paradigmas estratégicos

Michael Porter pionero en la construcción de teorías para la formulación estratégica en su libro *Estrategias competitivas*, presenta un extenso análisis conceptual y metodológico ampliamente probado y reconocido en el campo de la gestión empresarial.

1.3.1.1 Estrategias genéricas

Las estrategias genéricas se refieren a modalidades estables que se fijan los negocios para competir. No son aplicables a la Corporación en su conjunto.

Veamos, en una forma muy general los paradigmas estratégicos que apuntan a la formulación de estrategias genéricas. Para ello examinaremos los siguientes paradigmas:

a. Estrategias genéricas de Michel Porter

b. El modelo de negocio de Treacy y Wieserman

c. Análisis vectorial de crecimiento (Matriz producto mercado de Ansoff)

d. Análisis de Portafolio (BCG Matriz)

a. Michael Porter y las estrategias genéricas

Las estrategias genéricas según Porter son fundamentalmente dos liderazgos, en costos y diferenciación.

El liderazgo en costos requiere un conocimiento profundo de los procesos que integran la cadena de valor del negocio y una estrategia consistente y rigurosa de productividad, que asegure una muy buena calidad del producto o servicio al menor costo posible.

Las curvas de aprendizaje y la identificación de los impulsores de valor deben ser la oportunidad para la disminución de costos con calidad.

La diferenciación requiere la incorporación en el producto o servicio de características tangibles o intangibles que el cliente perciba como diferentes y que justifiquen un mayor precio por el valor que generan. La diferenciación puede ocurrir en los procesos que integran la cadena de valor o en los atributos complementarios que los hagan diferentes.

El enfoque de alta segmentación o **diferenciación** consiste en responder a las necesidades y expectativas de un segmento o subsegmentos claramente diferenciados. La microsegmentación permitirá llegar a la oferta de productos y servicios altamente diferenciados y focalizados. Conocer las necesidades y expectativas de cada uno de esos macrosegmentos es una condición necesaria en esta estrategia de mercados.

Las tres estrategias genéricas

OBJETIVO ESTRATÉGICO	VENTAJA ESTRATÉGICA: Exclusividad percibida por el cliente	VENTAJA ESTRATÉGICA: Posición de costo bajo
Todo un sector industrial	Diferenciación	Liderazgo general en costos
Segmento en particular	Enfoque o alta segmentación	

Gráfico 1.1 Fuente: Michael Porter. Estrategias competitivas.

b. El modelo de negocios y la promesa de valor

Treacy y Wieserman en su libro *La disciplina de los líderes del mercado*, con un enfoque cercano al de Porter, clasifican las estrategias genéricas de acuerdo con la promesa de valor que empresa hace al cliente.

Agrupa las estrategias, acordes con la promesa de valor, en tres a saber:

- **Liderazgo en producto** que implica una alta diferenciación del producto o servicio, dirigida a un nicho específico y donde la promesa central es *primero en el mercado*.

  Esta promesa de valor requiere una disciplina centrada en procesos de innovación y desarrollo que permitan que el cliente se sienta diferenciado por el valor, generalmente hedónico, que le genera ser el primero en acceder a los productos y servicios.

Las empresas líderes en productos o servicios tienen como objetivo mercados muy selectivos en los cuales el precio no es un factor importante en la decisión de compra.

- **A la medida del cliente... La boutique.** En esta estrategia la promesa de valor parte de un conocimiento a profundidad de las necesidades e interés de los clientes. Conocer sus perfiles y hábitos de compra así como sus aspiraciones sociales, son componentes esenciales de la estrategia.

  Mantener una base de datos que genere información para el diseño de las estrategias y una cultura volcada al cliente es el factor clave para asegurar que esta estrategia se hace realidad frente al cliente y el mercado.

  El valor agregado que genera la promesa de valor, hace que el precio no sea la única variable que asegura la decisión de compra del cliente.

- **Excelencia operacional.** Es una promesa de valor, una estrategia de productividad centrada en la eficiencia y eficacia de los procesos que integran la cadena de suministro. Altos volúmenes de clientes, costos y por tanto precios bajos, hacen parte de esta estrategia de mercados.

  La rentabilidad está en la eficiencia operacional lograda a través de mercados masivos con bajos márgenes de utilidad.

La estrategia y el modelo de negocio

LA PROPOSICIÓN DE VALOR AL CLIENTE

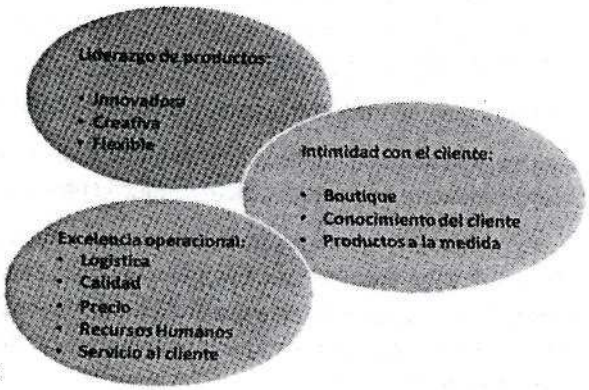


Gráfico 1.2

c. Análisis vectorial de crecimiento

El análisis vectorial de crecimiento examina diferentes alternativas de productos en relación con las opciones de mercado de la compañía. Tiene su fundamento en el análisis producto-mercado que introdujo Ansoff.

Un producto actual en un nuevo mercado plantea oportunidades y desafíos diferentes a los de un producto nuevo en un mercado existente. Un análisis sistemático de la estructura de mercado revelará las condiciones competitivas y las oportunidades de crecimiento no exploradas.

Por tanto, el análisis vectorial de crecimiento es una excelente herramienta para definir las estrategias de una empresa.

Matriz producto – Mercado Ansoff

	Producto actual	Producto nuevo
Misión actual	Penetración al mercado	Desarrollo del producto
Misión nueva	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Ansoff, H. I. Implanting Strategic Management 1990

Gráfico 1.3

Análisis vectorial de crecimiento del mercado

OPCIONES DE MERCADO	Productos actuales	Productos mejorados	Extensión de línea	Productos nuevos
Mercado actual	Productos actuales	→ ↓	→ ↓	→ ↓
Mercado extendido	→ ↓	↘ ↓	↓	→ ↓
Nuevo mercado nacional	→ ↓	→ ↓	→ ↘	→ ↓
Nuevo mercado internacional	→ ↓	↘ →	↘ → ↓	→ ↓
DESARROLLO DE PRODUCTOS				

Grafico 1.4

A partir de este momento una empresa puede analizar las siguientes opciones estratégicas:

1. Crecimiento vectorial horizontal
Las opciones estratégicas en esta alternativa serían:

a. Permanecer en el mercado actual con productos actuales. Para ello tendrá que diseñar fundamentalmente estrategias de consolidación en los mercados actuales.

b. Rediseñar productos para los actuales mercados; esta es una estrategia de desarrollo horizontal que implica actividades de innovación en el desarrollo de productos, unida a estrategias igualmente de penetración.

c. Diseñar nuevos productos para mercados actuales. Esta es igualmente una estrategia de desarrollo horizontal que exige investigación y desarrollo, al igual que estrategias de penetración.

Las opciones de crecimiento vertical suponen estrategias de consolidación en el mercado, además de una actividad muy intensa en investigación y desarrollo de producto. Este desarrollo de productos es su énfasis principal.

2. Crecimiento vectorial vertical
El crecimiento vertical supone estrategias dirigidas hacia la ampliación de los mercados, buscando nuevos segmentos tanto en el nivel nacional como internacional.

Por tanto, supone estrategias de penetración en los mercados, ingeniería de imagen y por ende, énfasis en la comercialización y en la publicidad. En esta estrategia la investigación de mercados es fundamental.

3. Crecimiento vectorial combinado
En estas estrategias es posible escoger entre las diferentes posibilidades que ofrece la combinación de los crecimientos horizontal y vertical.

Pueden, entonces, las compañías combinar estrategias horizontales y verticales.

Por ejemplo, una empresa puede decidir:

a. Permanecer en los mercados actuales con los productos actuales (crecimiento horizontal).

b. Extenderse a mercados ampliados con productos mejorados (crecimiento vertical).

c. Buscar nuevos mercados tanto a nivel nacional como internacional con productos nuevos (crecimiento vectorial combinado). Aquí la compañía busca todas las opciones y combinará estrategias que exigen penetración de mercados, investigación y desarrollo.

4. Vector estratégico
La integración de las diferentes opciones estratégicas permitirá definir el vector estratégico de la compañía y, por tanto, poder establecer los proyectos y las estrategias que conduzcan a la materialización del vector.

Un ejemplo de vector estratégico sería el siguiente (gráfico 1.5)

La empresa ABC decide:

—Penetrar los mercados de hoy con productos actuales.

—Ampliarse a mercados extendidos con productos mejorados.

—Penetrar nuevos mercados nacionales e internacionales con productos nuevos.

Vector estratégico

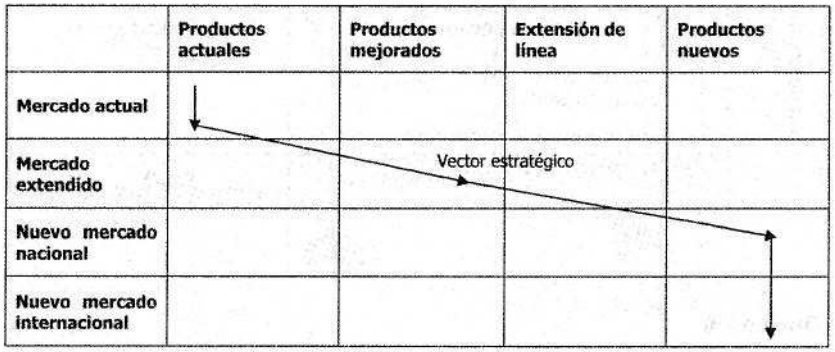


Gráfico 1.5

Definidos estos vectores básicos, es posible entrar en el diseño de los proyectos y planes de acción de la compañía.

Intentar este ejercicio de análisis estratégico puede ser una tarea muy interesante e importante que varía de acuerdo con la compañía, sus productos y sus mercados actuales. Hacerlo ayuda en la definición clara del negocio y su desarrollo hacia el futuro.

d. Análisis del portafolio competitivo

El análisis del portafolio desarrollado por el Grupo Consultor de Boston (BCG) se basa en el concepto de la curva de experiencia y enfatiza la importancia de la participación relativa de una compañía en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria. Se examina en esta metodología cada producto para determinar qué mezcla-portafolio facilita un logro más eficiente y eficaz de los objetivos.

Matriz crecimiento – Participación BCG

Tasa de crecimiento de la industria (uso de efectivo)			
	ALTO	? Interrogantes (fase introductoria)	* Estrellas (fase de crecimiento)
	BAJO	Perros rabiosos (fase de decadencia) 0	Vacas lecheras (fase de madurez) $
		ALTO	BAJO

Fuente: Boston Consulting Group.

Gráfico 1.6

El portafolio de productos

De acuerdo con las características del flujo de efectivo y la participación relativa en el mercado, cada producto puede colocarse en una matriz de cartera del producto como la del gráfico 1.6. En la terminología usada por el Grupo Consultor de Boston, los productos de alto crecimiento y con alta participación en el mercado se clasifican como *estrellas*. Estos productos generalmente tienen los más altos márgenes de utilidad, pero también es probable que necesiten flujos netos de efectivo para mantener su participación en el mercado. Eventualmente, las *estrellas* se convertirán en *vacas lecheras* a medida que disminuyen el crecimiento y las necesidades de inversión en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto.

Los *interrogantes* son productos con alto potencial de crecimiento pero baja participación en el mercado. Necesitan grandes salidas netas de efectivo si quieren mantener o incrementar su participación en el mercado. Si tienen éxito, estos productos se convertirán en nuevas *estrellas*, que a su vez se convertirán en *vacas lecheras* del futuro. Si no lo tienen, se convertirán en *perros rabiosos*, los cuales son productos de baja participación en el mercado y bajo crecimiento. Los *perros rabiosos*, generalmente, permanecen en el portafolio

Matriz de portafolio de productos

Matriz crecimiento – Participación BCG

	Alta participación	*Baja participación*
Alto crecimiento	"Estrella"	? "Signo de Interrogación"
Crecimiento lento	"Producto de alta rentabilidad"	"Artículo invendible"

Fuente: Boston Consulting Group.

Gráfico 1.7

de productos mientras contribuyan con algún flujo de efectivo. Fíjese que cada categoría representa una etapa diferente en el ciclo de vida del producto.

Así, el enfoque de portafolio es muy similar al análisis del ciclo de vida del producto donde los productos comienzan con *interrogantes* en la fase introductoria, se convierten en *estrellas* cuando aumenta el crecimiento, se desarrollan en *vacas lecheras* durante la fase de madurez y, finalmente, se convierten en *perros rabiosos* cuando disminuye el crecimiento. Sin embargo, a diferencia del análisis del ciclo de vida del producto, el análisis de portafolio de productos puede usarse para determinar las estrategias de inversión, para asignar recursos entre los productos y para maximizar las utilidades a largo plazo.

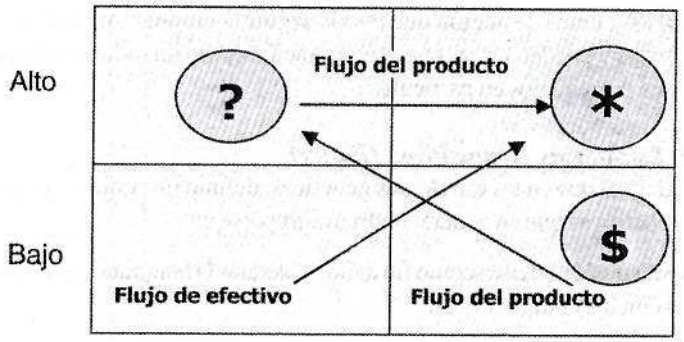
La idea fundamental es redistribuir el efectivo generado por las *vacas lecheras* en aquellos productos que asegurarán el futuro de la firma en términos de crecimiento y rentabilidad. Un portafolio equilibrado financieramente incluiría productos en cada una de las cuatro estrategias. Los diferentes productos también pueden representarse mediante círculos de diferente tamaño para reflejar su participación relativa en las ventas de la compañía. Así, un gran producto *vaca lechera* puede equilibrarse con varias pequeñas *estrellas* y tal vez, unos cuantos *interrogantes* y *perros rabiosos*.

La exhibición de cada producto de una firma es la gráfica de portafolio competitivo y puede ayudarle al gerente a determinar la posición competitiva de los productos y buscar, por tanto, diferentes opciones estratégicas.

Para este propósito también puede ser necesario desarrollar gráficas de portafolio de productos para los principales competidores. Por ejemplo, tratar de ganar participación en el mercado en un segmento de bajo crecimiento es muy peligroso si la firma no tiene una posición de liderazgo, ya sea en la participación en el mercado o en la fuerza del producto.

A partir de un análisis de movimiento de un producto, con el tiempo, un gerente puede además usar la matriz de portafolio de productos para dirigir un cambio de estrategia. En los gráficos 1.8 y 1.9 se presentan secuencias ideales para el éxito o fracaso de las estrategias.

Secuencias de éxito



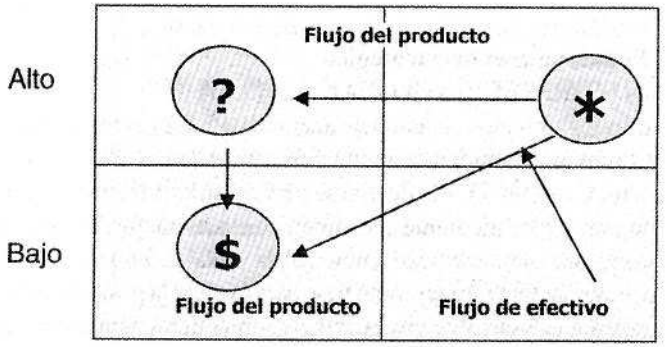
Fuente: Boston Consulting Group.

Bajo Alto

Participación en el mercado (generación de efectivo)

Grafico 1.8

Secuencias de fracaso



Fuente: Boston Consulting Group.

Bajo Alto

Participación en el mercado (generación de efectivo)

Gráfico 1.9

1.3.2 Estrategias competitivas

Las estrategias competitivas, como se definió anteriormente en este texto, consisten en los cursos de acción que puede seguir la empresa ante situaciones coyunturales y pueden referirse a la corporación como un todo o a una unidad estratégica de negocios en particular[8].

1.3.2.1 Estrategias competitivas (Porter)

Porter, al igual que en las estrategias genéricas, definió un conjunto de estrategias competitivas que en general podrían agruparse en:

- **De disuasión:** tienen como fin evitar o atenuar la magnitud de los conflictos con los competidores.
- **Ofensivas:** destinadas a eliminar o debilitar la competencia.
- **Defensivas:** nacen como respuesta a ataques de los competidores
- **De cooperación o alianzas:** mediante las cuales varias empresas combinan esfuerzos para competir más eficiente y eficazmente.

Siguiendo el pensamiento estratégico de Porter, las alternativas estratégicas que una empresa o una unidad de negocios enfrenta en una situación coyuntural podrían clasificarse como se observa en el gráfico 1.10.

1.3.2.1.1 Posicionamiento estratégico

REVISIÓN ESTRATÉGICA GLOBAL - LA PEEA

Posición estratégica y la evaluación de acciones (PEEA) es una extensión de varios métodos presentados y analizados por Allan Rowe en *Strategic Management*, Capítulo VI. Puede usarse para mostrar la *última línea* de una revisión de estrategias mediante el examen de cuatro factores relevantes: el poder de la industria, la estabilidad ambiental, la ventaja competitiva y el poder financiero. Estos factores sirven como base para evaluar la posición estratégica de una compañía y desarrollar una estrategia competitiva para la empresa. La presentación de esta metodología se hará siguiendo el esquema y la metodología desarrollada por Allan Rowe en la obra previamente citada.

[8] Francés, Antonio. *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Pearson, Editorial Prentice Hall. 2006. P.p.105.

Alternativas estratégicas	Centro	Externo o interno	Propósito o función
0. Statu quo	Estabilidad	Interno	Continuar con los productos, mercados, actuales, temporales o ciclo de vida del producto.
1. Concentración	Línea única de productos	Interno	Hacer bien una cosa.
2. Integración horizontal	Propiedad o control de los competidores	Externo	Ganar poder en el mercado y obtener economías de la producción a escala.
3. Integración vertical	Transformación centro de costos en centro de beneficio	Externo	Aumentar los beneficios de la producción a escala; reducir la dependencia de proveedores y distribuidores.
4. Diversificación	Ampliación de la línea de productos	Externo o interno	Reducir las presiones competitivas, obtener mayor rentabilidad.
5. Riesgos compartidos	Beneficios complementarios	Externo	Dispensar los riesgos; lograr sinergia.
6. Atrincheramiento	Reducción de la actividad o de las operaciones		Responder temporalmente a la adversidad de una situación discordante persistente.
7. Despojamiento	Eliminación de aspectos inadecuados	Interno	Realinear los productos - mercados o la organización misma.
8. Liquidación	igual que el anterior	Interno	Los mismo que 7; la situación normalmente es grave.
9. Innovación	Apoderar de liderazgo	Interno	Tomar iniciativa; ganar posición desde temprano en el ciclo de vida del producto
10. Alianzas estratégicas	Busca de sinergia	Externo	Unir fuerzas para lograr ventajas competitivas sin perder identidad.

Gráfico 1.10

La posición estratégica y la evaluación de acciones (PEEA) es un enfoque usado para determinar la situación estratégica apropiada para una firma y cada uno de sus negocios individuales. Es una extensión de métodos bidimensionales, tal como el portafolio de productos del BCG. Entre los métodos que se han usado para evaluar alternativas estratégicas están la matriz atracción de la industria/fuerza, gráfico 1.11, y la matriz de política direccional (MPD), gráfico 1.12.

En cada método, uno de los ejes de la matriz mide la atracción total de la industria en que opera la compañía y el otro eje representa la habilidad de la empresa para competir en su(s) mercado(s).

Matriz de atracción de la industria/ fuerza de la compañía

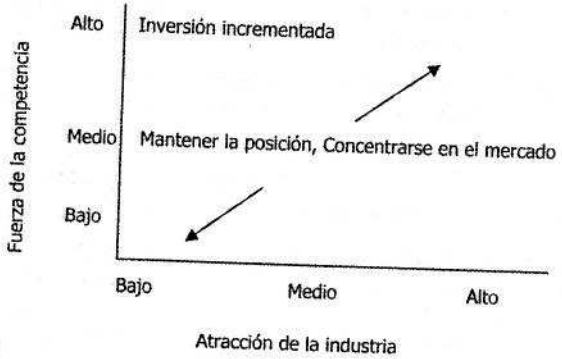


Gráfico 1.11

Matriz de política direccional (MPD)

Alto	Diversificación	Segmentación del mercado	Liderazgo en el mercado; innovación
Normal	Retiro en fases; fusión	Mantenimiento de posición; penetración del mercado	Expansión; diferenciación del producto
Bajo	Retiro de inversión	Imitación; retiro en fases	Generación de efectivo
	No atractivo	**Promedio**	**Atractivo**

Gráfico 1.12

La MPD, la cual usa el potencial del mercado y la capacidad de la compañía como sus dos dimensiones, es tal vez más especifica en sus implicaciones estratégicas. Sin embargo, todos estos enfoques son principalmente guías para determinar la estrategia de una compañía.

El enfoque PEEA es un intento para superar algunas de las limitaciones inherentes a los enfoques previos mediante la adición de otras dos dimensiones importantes. En cierto sentido, el diagrama PEEA puede considerarse como un resumen de los hallazgos del estudio PIMS, porque cada dimensión se considera un conjunto de varios factores; el gerente puede examinar una alternativa estratégica específica desde varias perspectivas y, por tanto, estará en una mejor posición para escoger la apropiada.

Para realizar la PEEA, podemos identificar la fuerza financiera y ventaja competitiva como las determinantes principales de la posición estratégica de una compañía, en tanto que la fuerza de la industria y la estabilidad ambiental pueden usarse para describir la posición estratégica de toda la industria.

La fuerza financiera de una compañía es importante cuando se presentan condiciones económicas adversas, tales como una inflación rápida o tasas de interés altas. Si la compañía que es fuerte financieramente está equipada con un *amortiguador* para disminuir la presión de los tiempos difíciles, se encuentra en una excelente posición para diversificarse hacia industrias más atractivas o para financiar movimientos agresivos en su industria actual, a expensas de competidores más débiles.

Una compañía que disfruta de ventajas sobre sus competidores en cuanto a participación en el mercado, costo o tecnología, generalmente estará en capacidad de mantener, también, un alto margen de utilidades. Esta ventaja competitiva puede llegar a ser crítica en un mercado en descenso en el que la firma con rentabilidad marginal encontrará dificultades para sobrevivir.

En un mercado en expansión, la fuerza financiera y de operación de una industria ayudará a mantener o incrementar el ímpetu del mercado, y en esta situación, incluso, el competidor marginal puede encontrar una posición conveniente. Sin embargo, al disminuir la velocidad de crecimiento en el mercado, el clima competitivo de una industria se deteriorará, y una firma encontrará que es necesario proteger su posición competitiva. Por tanto, la fuerza de la industria puede compensar la posición competitiva de una compañía.

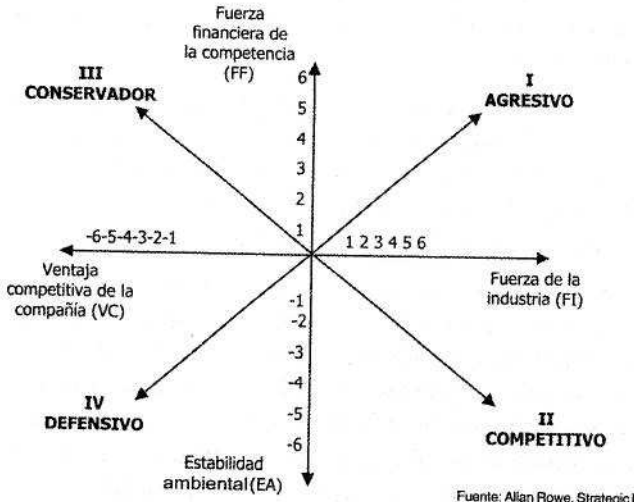
De la misma manera, la estabilidad ambiental puede vencer la falta de poder financiero de una firma. Por otro lado, si una firma no tiene posición financiera sólida dentro de un ambiente turbulento encontrará que es supremamente difícil sobrevivir.

Para aplicar este enfoque, el gerente puede usar valores numéricos simples para cada factor. Los promedios determinados para cada grupo de factores se usan más tarde en la gráfica PEEA (*véase* el gráfico 1.13). Conectando los valores promedio marcados en cada eje, el gerente obtiene un polígono de cuatro lados que muestra el tamaño y la dirección de la valoración específica. Es importante reconocer que la gráfica PEEA es una muestra resumida y que cada factor también debe ser analizado individualmente. Aquellos factores que tienen valores muy altos o muy bajos deben recibir una atención especial por parte de la gerencia.

Otra forma de determinar la posición estratégica relativa es sumar los dos valores opuestos en los ejes para obtener un vector direccional que señale una posición específica en la gráfica.

Las posiciones estratégicas básicas asociadas con la técnica PEEA están ilustradas en el gráfico 1.13.

Posición estratégica y evaluación de acciones PEEA



Fuente: Allan Rowe. Strategic Management.

Gráfico 1.13

Cada una de estas posiciones significa:

1. Posición agresiva (cuadrante I): esta posición presenta una industria con poca turbulencia ambiental. La compañía disfruta de una ventaja competitiva definida que puede proteger con su fuerza financiera. El factor crítico es la entrada de nueva competencia.
2. Posición competitiva (cuadrante II): esta posición presenta una industria atractiva. La compañía disfruta de una ventaja competitiva en un ambiente relativamente inestable. El factor crítico es la fuerza financiera.
3. Posición conservadora (cuadrante III): aquí la compañía se concentra en la estabilidad financiera en un mercado estable con bajo crecimiento. El factor crítico es la competitividad del producto.
4. Posición defensiva (cuadrante IV): aquí la compañía se concentra en mantener una ventaja competitiva, en los nichos correspondientes. Allí se defiende contra la turbulencia del mercado.

   Cuando se llega a la conclusión de que la empresa se encuentra en un cuadrante determinado, será necesario definir las estrategias para mantenerse en el cuadrante o para moverse hacia un nuevo cuadrante.

Si se observa el gráfico 1.14, la ubicación estratégica de una empresa depende en gran medida de la posición en cada vector.

1.3.2.1.2 Cómo elaborar la PEEA

Para la elaboración de la PEEA debe realizare el siguiente procedimiento:

1. Identifique los factores de análisis para cada variable, de tal manera que sea posible hacer la valoración respectiva. Por tanto:
2. Defina los factores que pueden ayudar para medir.

   a. La estabilidad ambiental (EA).

   b. La fuerza de la industria (FI).

   c. La fuerza financiera (FF).
3. Para cada factor, seleccione los indicadores de análisis, como se observa en el formato del cuadro aquí presentado.

Formato para análisis de posición estratégica

a. Estabilidad ambiental	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Innovación tecnológica								
2. Cambios políticos								
3. Devaluación								
4. Inflación								
5. Crecimiento PIB								
6. Políticas gubernamentales								
7. Agresividad de la competencia								
8. Otros								
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR								
b. Fuerza de la industria	Calificación							
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Tasa de crecimiento del sector industrial								
2. Barreras de entrada								
3. Barreras de salida								
4. Sustitución de productos								
5. *Know how*								
6. Índices de productividad								
7. Otros								
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR								
c. Ventaja competitiva	Calificación							
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Participación en el mercado								
2. Portafolio de productos								
3. Calidad del producto								
4. Calidad del servicio al cliente								
5. Imagen corporativa								
6. Capacidad de respuesta al cliente								
7. Otros								
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR								
d. Fuerza financiera	Calificación							
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Apalancamiento financiero								
2. Apalancamiento operacional								
3. Liquidez								
4. Capacidad de capitalizar								
5. Acceso a crédito								
6. Tasa de retorno								
7. Otros								
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR								

4. Califique cada uno de esos indicadores de 0 a 6;0 es el valor que indica una gran debilidad o amenaza y 6 la gran fortaleza u oportunidad. Para asignar cada punto deberá utilizarse información primaria. Igualmente, el juicio gerencial es muy importante.

   Por ello, se recomienda que esta calificación sea hecha en una sesión estratégica con la participación de los niveles gerenciales de la empresa o de cada unidad estratégica.

5. Realiza la calificación de cada indicador, obtenga el promedio de calificación del factor. Éste resulta de sumar las calificaciones de cada indicador dividido por el número de indicadores.

6. Registre el resultado obtenido en el respectivo vector de la grafica PEEA. Estos resultados son positivos en la fuerza financiera y la fuerza de la industria. Negativos en la ventaja competitiva.

7. Grafique el vector con base en los resultados realizando las operaciones respectivas.

8. El vector indicara el campo de ubicación de la empresa en cada cuadrante. Esta posición será, entonces, el punto de partida para la formulación de las opciones estratégicas que sirvan de base para la definición de los proyectos estratégicos.

Un ejemplo de aplicación de consigna en el siguiente cuadro:

Elaboración de la PEEA

La compañía XX realizó el siguiente análisis de su posición estratégica

a. Estabilidad ambiental	Calificación							PROMEDIO
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Innovación tecnológica				•				
2. Cambios políticos		•						
3. Devaluación					•			
4. Inflación					•			
5. Crecimiento PIB			•					
6. Políticas gubernamentales			•					
7.Agresividad de la competencia				•				
TOTAL FACTOR		1	4	6	8			2,70

b. Fuerza de la industria	Calificación							
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Tasa de crecimiento del sector industrial				•				
2. Barreras de entrada						•		
3. Barreras de salida						•		
4. Sustitución de productos			•					
5. *Know how*							•	
6. Índices de productividad			•					
TOTAL FACTOR			4	3		10	6	3,80

c. Ventaja competitiva	Calificación							
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Participación en el mercado				•				
2. Portafolio de productos					•			
3. Calidad del producto				•				
4. Calidad del servicio al cliente		•						
5. Imagen corporativa					•			
6. Capacidad de respuesta al cliente			•					
TOTAL FACTOR		1	2	6	8			2,80

d. Fuerza financiera	Calificación							PROMEDIO
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Apalancamiento financiero				•				
2. Apalancamiento operacional					•			
3. Liquidez				•				
4. Capacidad de capitalizar			•					
5. Acceso a crédito					•			
6. Tasa de retorno				•				
TOTAL FACTOR			2	9	8			3,20

Los resultados entonces son:

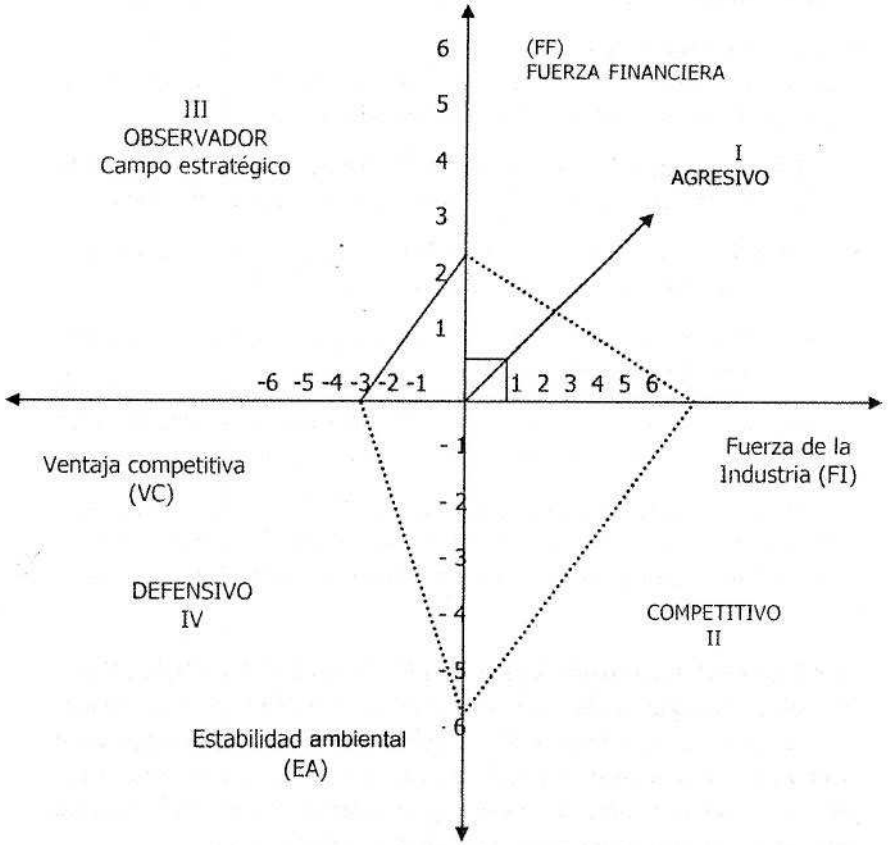
EA = -2,70

FI = +3,80

VC = -2,80

FF = +3,20

Elaborados los resultados de la calificación de la posición estratégica se procede a señalar los resultados en cada uno de los ejes.



En el eje vertical se indican FF y EA.

En el eje horizontal se indican VC y FI (*véase* gráfico 1.13).

La unión de estos valores se identifica el campo estratégico de la compañía.

Ahora se procede a calcular el valor en cada eje:

Eje vertical = 3,20 (FF) - 2,70(EA)

Eje vertical = + 0,50

Eje horizontal = 3,80 (FI) - 2,80(VC)

Eje horizontal = 1,0

Posición estratégica: agresiva

El análisis realizado indica que la posición estratégica de la competencia se ubica en el cuadrante agresivo. Con este resultado la compañía:

a. Debe mantener su fuerza financiera cuando celosamente el desempeño de la industria. Esto debe hacerlo mediante un monitoreo de su entorno.

b. Debe aprovechar sus fuerzas (FF + FI), con el fin de diseñar estrategias de penetración y así aumentar su participación en el mercado.

c. Debe diseñar nuevos productos para aprovechar las fortalezas financieras y las del sector industrial en que se desempeña.

Concluido el análisis, la compañía esta lista para evaluar y seleccionar las acciones que ha de emprender para alcanzar sus objetivos.

La división estratégica global que facilita la PEEA es un excelente instrumento en el desarrollo de la capacidad de análisis estratégico. De allí su contribución a la manera de pensar estratégicamente en la gestión de la empresa.

1.4 NUEVOS PARADIGMAS EN ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

El análisis estratégico tradicional ha vendido siendo complementado por teorías y estrategias, que Antonio Francés denominó **los nuevos paradigmas en estrategias competitivas**, los cuales pasamos a analizar en una forma muy general, citando la fuente de donde se origina cada uno de los paradigmas para que aquellos que lo deseen, puedan profundizar sobre el tema.

Analizaremos los siguientes paradigmas estratégicos:

- Coopetencia
- Designio estratégico
- Océano azul
- Hipercompetencia

1.4.1 Coopetencia

Barry Nalebuff y Adam Branderburger (1996) han presentado un nuevo paradigma que se fundamenta en la cooperación entre los actores del mercado. A esta estrategia se le ha denominado la **coopetencia**, nombre acunado por Ray Noorda, fundador de la empresa Estadounidense de Software Novel. Norden ha dicho "Uno tiene que competir y cooperar al mismo tiempo"[9].

La cooperación se presenta en grandes negocios donde es posible complementar competencias buscando siempre una relación ganar-ganar y excluir las de ganar-perder.

Por tanto, la estrategia tiene que estar fundamentalmente soportada en el concepto de complementos en competencias, aprendizajes o en *know-how*, lo cual genera ventajas que no tienen los competidores.

Ejemplos serían los de los computadores y los diseñadores de software, el de los automóviles y las llantas, videograbadoras y las cintas de video, el pan y las mermeladas.

Amigos y enemigos:

Hay elementos de ganador-ganador y de ganador-perdedor en las relaciones con:

- Clientes
- Proveedores
- Complementadores
- Competidores

[9] Francés, Antonio. *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral.* Pearson, Editorial Prentice Hall, 2006. P.p.115.

Las alianzas temporales o permanentes entre los actores componentes de la red es un elemento fundamental de la **coopetencia** y constituyen las redes de valores que representan los juegos de los diferentes actores en cada situación de negocio, las cuales pueden darse horizontal o verticalmente, para adelante o para atrás lo cual indica complementos en el lado de la oferta o en el de la demanda. El valor de esta estrategia es innegable cuando se trata de generar sinergias ganadoras para competir en el mercado.

La red de valores

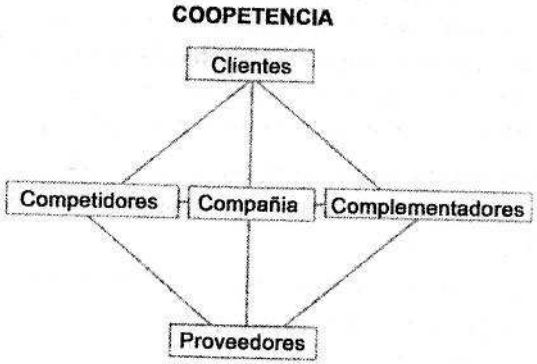


Gráfico 1.15

Fuente: Antonio Francés, Estrategia de Empresas. Paradigma.

1.4.2 Designio estratégico

En la década de los 80 algunas empresas que comenzaron operando en una escala modesta fueron capaces de revolucionar la industria y superar sus propias predicciones y las de la competencia. Empresas como Honda frente a Volkswagen, CNN frente a sus grandes competidores CBS y NBC, Sony frente a RCA, Compaq frente a IBM, Walt Mart frente a Sears, sirven para ilustrar este punto[10].

Gary Hamel y C.K Prahalad (1989, 1993, 1994) han denominado designio estratégico (*strategic intent*) al enfoque empleado por estos ambiciosos con-

[10] Francés, Antonio. *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral.* Pearson, Editorial Prentice Hall. 2006. P.p.121.

tendientes. El concepto central es competir por el futuro mucho más que por el presente.

Las ideas principales que soportan el paradigma estratégico[11] son:

- Crear el futuro
- Estiramiento de recursos
- Apalancamiento de recursos
- Capacidades medulares

Esta estrategia requiere que la empresa, para asegurar su futuro, tiene mucho por aprender así como también ser capaz de desaprender.

Que no basta con conformarse en los mercados presentes, sino que en cambio es indispensable anticipar los futuros en forma consistente y constante.

Que no basta con planear y revisar los resultados del año, que hay que proyectarlos del futuro y por ello una estrategia y una planeación de largo plazo se hacen indispensables.

- Estrategia es ajuste
- Estrategia es asignación de recursos
- Estrategia es estiramiento
- Estrategia es acumulación de recursos y apalancamiento

Competir por capacidades

El desarrollo de las capacidades medulares es la clave del dominio de los mercados emergentes. La competencia por capacidades se desarrolla en tres niveles:

- **Competencia por desarrollar y tener acceso a las habilidades y tecnologías que permitan:** el desarrollo en los mercados de tecnología, talento, alianzas y derechos de propiedad intelectual (adquirir los mejores talentos, hacer contrato con laboratorios de investigación).

[11] Francés, Antonio. *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral.* Pearson, Editorial Prentice Hall. 2006. P.p.121.

- **Competencia por sintetizar las capacidades:** combinar diferentes elementos para desarrollar una capacidad específica (sistemas ópticos de discos duros, sistemas de distribución).
- **Competencia por participación en productos medulares:** un producto medular es un intermedio entre las capacidades medulares y los productos finales (Ej.: motores de impresoras láser de Canon, casos de Harvard). Jugarle al futuro es el centro de esta estrategia.

1.4.3 La estrategia del océano azul

El planteamiento central de este paradigma consiste en crear futuro en un sector industrial o de servicios en lugar de competir en los mercados o arenas ya conocidas. Chan y Moubergne en el año 2004 los denominaron estrategias del océano azul. Ejemplos de esta estrategia son:

- Ford modelo T
- Apple computador personal
- Ipod
- Cirque du Soleil
- IPhone
- Gillete. Máquina eléctrica portátil

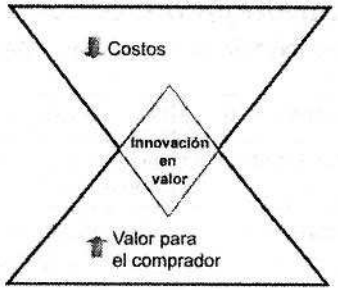
La creación de las estrategias del océano azul tiene su base en el movimiento estratégico, no la compañía, ni la industria.

El movimiento estratégico se refiere a la serie de actuaciones y decisiones que debe tomar la gerencia a fin de producir una oferta importante conducente a la creación de un nuevo mercado[12]. La estrategia del Océano Azul tiene su soporte la innovación en el valor soportado en bajos costos y en el aumento del valor para el cliente.

[12] W. Cahin Reneé.

La estrategia del océano azul

Innovación en valor: la piedra angular de la estrategia del océano azul



Fuente: W. Chan Kim, Renée Mauborgne. La estrategia del océano azul, 2005.

Gráfico 1.16

El movimiento estratégico en la creación de océanos azules parte, como lo anotan sus creadores de los siguientes principios:

La estrategia del océano azul

De la competencia frontal a la creación de océanos azules

Industria	Enfocada en los rivales de la industria	→	Explora otras industrias.
Grupo estratégico	Enfocada en la posición competitiva dentro de un grupo estratégico	→	Explora los grupos estratégicos dentro de la industria.
Grupo de compradores	Enfocada en servir mejor al grupo de compradores	→	Redefine el grupo de compradores de la industria.
Alcance de la oferta del producto o servicio	Enfocada en maximizar el valor de los productos y servicios dentro de los confines de su industria	→	Explora los productos y servicios complementarios.
Orientación funcional o emocional	Enfocada en mejorar los niveles de precios dentro de la orientación funcional o emocional de su industria	→	Replantea la orientación funcional o emocional de su industria.
Tiempo	Enfocada en adaptarse a las tendencias externas que surgen a su alrededor	→	Participa en moldear activamente las tendencias externas en el tiempo.

Gráfico 1.17

Fuente: W. Chan Kim, Renée Mauborgne. La estrategia del océano azul, 2005.

Los principios antes presentados explican de manera muy clara cuáles son las diferencias entre las estrategias de competencias tradicionales y las del océano azul.

La estrategia del océano azul

La estrategia del océano rojo frente a la estrategia del oceano azul

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Vencer a la competencia	Hacer que la competencia pierda toda importancia
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y capturar nueva demanda
Elegir entre la disyuntiva de valor o costo	Romper la disyuntiva de valor o costo
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo

Fuente: W. Chan Kim, Renée Mauborgne. La estrategia del océano azul, 2005.

Grafico 1.18

Aquí de nuevo creación permanente, aprender, desaprender y volver a aprender, predecir el futuro y anticiparlo son condiciones claves para que ésta estrategia pase del sueño a la realidad. Para ello, hay que actuar:

- Con creatividad e innovación
- Incrementar el valor para el cliente
- Reducir costos
- Crear nuevo mercado
- Nueva demanda

1.4.4 Hipercompetencia

En el libro *Hiper-competition* Richard D»aveni (1994) plantea un modelo de competencia dinámica y agresiva, distinta a las formas tradicionales de competencia en los mercados.

Sostiene el autor que toda ventaja competitiva es temporal y que por tanto resulta inútil intentar la creación, desarrollo y defensa de las ventajas competitivas sostenibles como lo han sostenido tradicionalmente los autores de estrategia.

Para el autor la hipercompetencia sucede cuando en el mercado aparecen compañías agresivas, que rompen y no respetan las reglas del mercado y para este entorno la única manera de ganar y mantenerse en los mercados es la hipercompetencia. En este contexto la competencia se concibe como una GUERRA TOTAL.

- En todos los mercados. No reconoce fronteras
- Todo el tiempo. No hay tregua ni compasión en la competencia
- Por todos los medios… No hay límites. Tradicionales….Alternativos
- No hay espacio para los acuerdos
- "Trastornar y dinamizar los mercados, objetivo central"

Las cuatro arenas de la hipercompetencia

La hipercompetencia se da en cuatro escenarios o arenas:

- La de la calidad/costo
- La de la innovación (*Timing/Know-how*)
- La de plazas fuertes (mercados claves controlados)
- La de bolsillos profundos (utilización de recursos disponibles. Empleo estratégico de la caja)

Calidad y costo: representa la forma de competencia más usual. Incorpora las estrategias de diferenciación y de liderazgo de costos. Los competidores se ubican en determinada "línea de valor": una diagonal con pendiente dada, que presenta una relación precio/calidad uniforme. Una empresa hipercompetitiva cambia de línea de valor hasta que llega al "valor último".

Innovación: el pionero y el seguidor galopan por el liderazgo en innovación; el seguidor imita cada adelanto del pionero; los ciclos de imitación se hacen cada vez más cortos.

Plazas fuertes: un competidor ataca un mercado geográfico A, en el cual su rival es dominante, generalmente a través de un nicho de mercado desatendido. El rival a menudo resulta debilitado en el mercado A y contraataca en el mercado B en el cual el retador es dominante.

Bolsillos profundos: una empresa fuerte que dispone de recursos financieros excedentes trata de eliminar a los competidores a través de guerra de precios.

Los principios centrales de la hipercompetencia Las 7 S

- *Satisfacción* superior de los *dolientes* (*Stakeholders*)
- *Predicción* estratégica (*Strategic Soothsaying*)
- Posicionamiento para mayor *velocidad* (*Speed*)
- Posicionamiento para dar *sorpresas* (*Suprise*)
- *Cambiar las reglas* del juego (*Shifting*)
- Dar *señales* del designio estratégico (*Signaling*)
- *Arremetidas estratégicas* simultáneas y secuenciales (*Strategic Thrusts*)

¿Para qué las 7S?

El objetivo central de las 7 S es:

- Trastornar el *statu quo*
- Crear ventaja competitiva
- Tomar la iniciativa
- Sostener el impulse

Las realidades de los mercados, su globalización y las nuevas condiciones de la competencia hacen que esta estrategia no sea nada extraña en los entornos actuales del mercado. La guerra en el sector de las telecomunicaciones es uno de los claros ejemplos de este paradigma estratégico.

1.4.5 Cuál paradigma escoger

Antonio Francés[13], inspirador de este capítulo, hace una comparación entre las cuatro estrategias, en término de sus características fundamentales, como se presenta en el grafico 1.19.

Comparación de los cuatro paradigmas

	Hipercompetencia	Designio Estratégico	Coopetencia	Porter
Orientación de estrategias	Transtornar el mercado con las nuevas 7 "S"	Crear el futuro. Estirar recursos. Apalancarse.	Ganar – ganar. Competir y cooperar	Buscar dominio monopólico
Base teórica	Competencia dinámica	Motor económico	Red de valores	Las 5 fuerzas cadena de valor.
Competencia convencional en mercados	Campo calidad/ costos		Tácticas basadas en percepciones	Estrategias genéricas en la cadena de valor.
Competencia en innovación	Campo timing/ *Know-how*	Capacidades medulares		Estrategias competitivas
Competencia en territorio	*Plazas fuertes*			Estrategias competitivas
Competencia para monopolizar	*Bolsillos profundos*			

Gráfico 1.19 Fuente: Antonio Francés, *estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*, 2006.

Igualmente al final del capítulo al hacer una reflexión sobre cada una de ellas, el autor propone que la selección de uno u otro paradigma se dé cuando existen las siguientes condiciones del mercado.

[13] *Op.cit.* P.p. 134.

Comparación de los cuatro paradigmas

Situación considerada	Paradigma dominante
Competencia normal	Porter (estrategias genéricas y competitivas) Coopetencia
Empresas con grandes ambiciones	Designio estratégico océano azul
Competencias intensa	Hipercompetencia

Fuente: Antonio Francés, *estrategia de empresas. Paradigma.*

Grafico 1.20

Un testimonio de Antonio Francés, quien goza hoy en compañía del que todo lo puede, producto de un vil asesinato, aprendí la mayoría de los conceptos aquí presentados. A él quiero reconocerle toda su autoría y mi testimonio de alumno y compañero de este gran maestro de la estrategia en América Latina.

1.5 UNA NOTAL FINAL

El análisis de los diferentes enfoques y tipologías estratégicas debe conducir a la selección de las opciones que han de servir de marco de referencia en la conducción del proceso de planeación estratégica de una empresa.

La presentación de ellas no significa que todas tengan que ser empleadas en el proceso de planeación estratégica. Cada compañía y su grupo estratégico seleccionarán aquellas que más se ajusten a las características, al nivel de desarrollo así como la dinámica del entorno y la intensidad de la competencia de sus compañías.

Las diferentes herramientas y metodología en su conjunto facilitan el análisis de los diferentes enfoques estratégicos y por ello deben utilizarse como metodología orientada hacia el desarrollo de una habilidad de pensamiento estratégico, el cual facilitará la consolidación de una cultura estratégica, objetivo final y primordial de todo proceso de planeación estratégica.

Acordadas las opciones estratégicas y seleccionadas aquellas que contribuyan al logro de los objetivos de la organización, la empresa está lista para iniciar el proceso de planeación estratégica.

EJERCICIO DE ANÁLISIS

1. Lea cuidadosamente el caso del Banco Americano.
2. Identifique sus actuales estrategias corporativas.
3. Conocido el entorno macroeconómico y del sector, cuales serian las estrategias genéricas que Usted sugeriría a Banco.
4. Basado en ese mismo análisis, cuales serian las estrategias competitivas que Usted aconsejaría al banco escoger.
5. Conocido el análisis del caso, las condiciones particulares de competitividad y desarrollo, cual o cuales de los paradigmas aquí mencionados aconsejaría al Banco seleccionar para afrontar las situaciones coyunturales del sector.

Capítulo 2

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Un marco de referencia

2.1 MARCO TEÓRICO

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el negocio?
2. ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
3. ¿Dónde están las competencias organizacionales?
4. ¿Adónde se quiere llegar?
5. ¿Cómo llegar?
6. ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?

La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales:

1. Los estrategas.
2. El direccionamiento.
3. El diagnóstico.
4. Las opciones.
5. La formulación estratégica.
6. La auditoría estratégica (*véanse* gráficos 2.1 y 2.2).

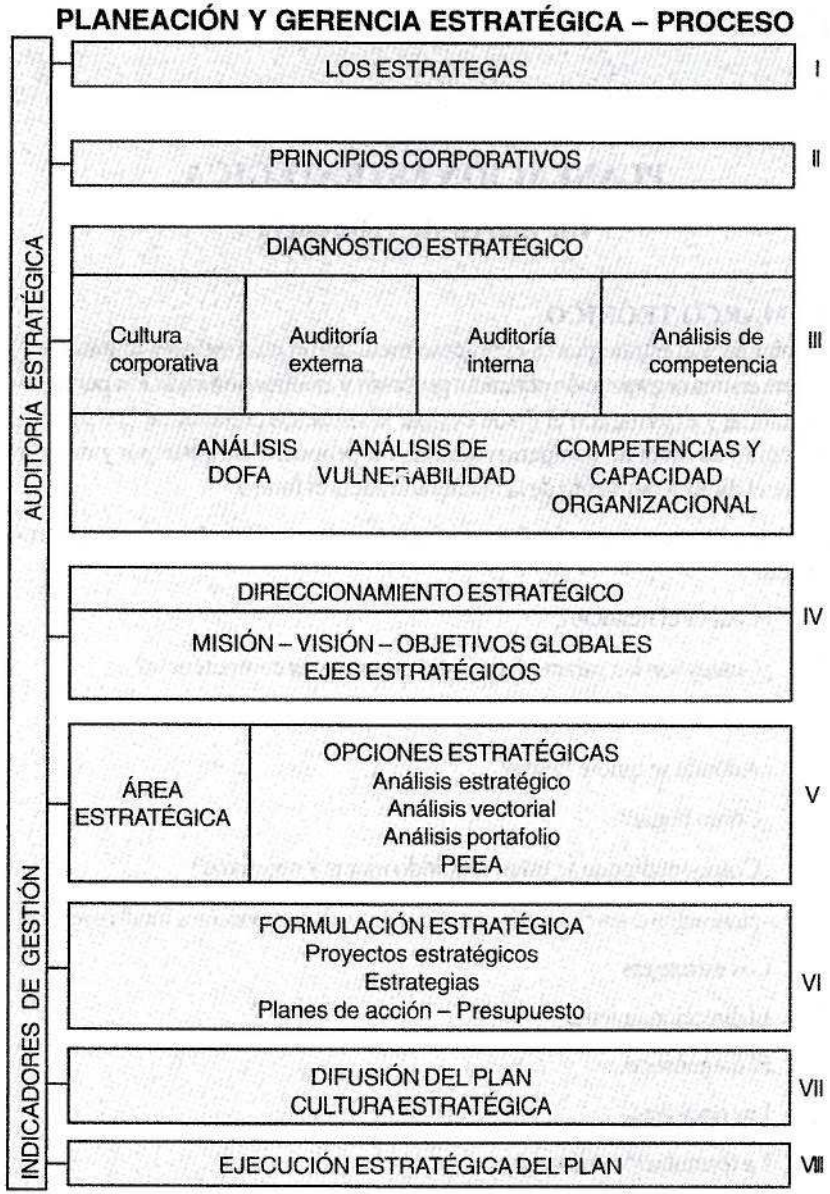


Gráfico 2.1

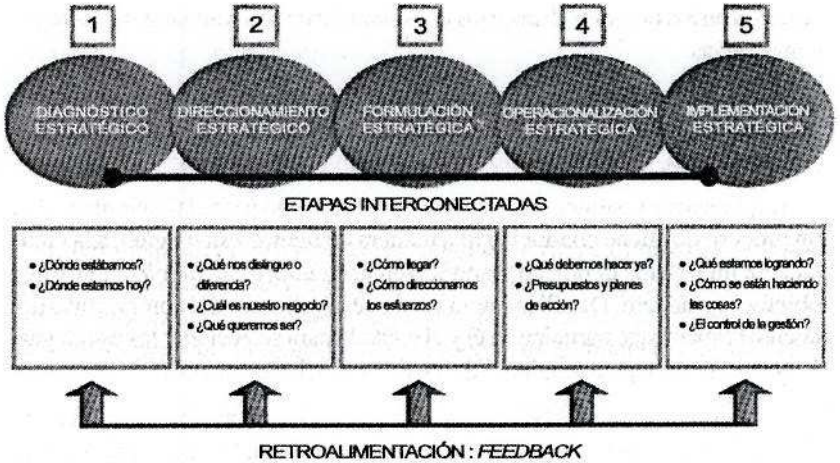


Gráfico 2.2 Proceso estratégico

El análisis de cada uno de estos componentes en forma integrada será precisamente el objetivo de este libro.

2.2 LOS ESTRATEGAS

En general, se definen como estrategas aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente o gerente y los vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

Sin embargo, este concepto, dentro de una visión estratégica, es bastante limitado. Por ello, en este texto se entenderán como estrategas a todas las personas o a todos los funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Tal es el caso de gerentes de área, directores y jefes de departamento, quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de la compañía. Ellos, por tanto, son parte integral de los estrategas de una empresa.

En tiempos de turbulencia como los que enfrentan las compañías, en un mercado cada vez más globalizado, la calidad de su talento humano y su parti-

cipación en los procesos decisorios consolidarán definitivamente sus ventajas competitivas.

Por ello, el proceso de planeación estratégica debe ser lo más participativo posible, de manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización.

La planeación estratégica, más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de *pensar estratégica*, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una *cultura estratégica*. Ese es su objetivo verdadero. De allí la importancia de la calidad y del compromiso del talento humano que participa en él y el cuidado para seleccionar los estrategas. La gestión estratégica requiere líderes y ésos son los estrategas.

Por esto, el estratega debe tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio, una gran capacidad analítica. Debe ser un excelente comunicador, con dotes para el liderazgo y, en especial, una persona capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos de la empresa. Además, debe tener buenas relaciones interpersonales para que pueda integrar a las personas con las cuales trabaja alrededor de las metas propuestas. Debe ser respetuoso del ser humano, con capacidad de aceptación de los demás y respeto por sus logros. Debe igualmente conocer muy bien su trabajo para lograr ser respetado por lo que hace y no sólo por el cargo que ocupa.

Crear y desarrollar estrategas es el gran reto de las empresas hacia el futuro.

Al señalarlos como el primer componente de un proceso de planeación estratégica, estamos enfatizando especialmente la importancia de distinguir entre planes y un sistema de gestión estratégica. Esta última requiere los planes como marco de referencia para un liderazgo agresivo, para una apertura gerencial hacia el conocimiento y análisis del entorno, para una revisión y ajuste periódico de planes, para el diseño de planes contingentes, para integrar equipos alrededor de objetivos y metas, para crear un sistema gerencial proactivo capaz de anticipar y responder oportunamente a las incertidumbres de los mercados de hoy. Esta meta sólo la logran ejecutivos con mente de estrategas.

2.3 EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

2.3.1 Principios corporativos

Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización.

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Éstos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Los principios de una corporación no son parte de la *visión*, como tampoco de la *misión*. En cambio, son el soporte de la visión y de la misión. En otras palabras, cuando definimos la visión y la misión de la empresa, éstas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

Toda organización, implícita o explícitamente, tiene un conjunto de principios corporativos. No existen organizaciones neutras, sin principios ni valores. Por ello, en un proceso de planeación estratégica, éstos deben analizarse, ajustarse o redefinirse y luego divulgarse como parte del proceso.

Principios y valores claros y precisos conocidos por todos son parte muy importante de la cultura estratégica de una compañía. En el capítulo 3 se amplían estos conceptos.

2.3.2 Misión

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la visión.

La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus opera-

ciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Cuál son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?
- ¿Cuál es su responsabilidad social? (*véase* gráfico 2.3).

Gráfico 2.3

En el capítulo 8 de este texto se amplía este concepto fundamental y básico de la gestión estratégica.

La misión, por tanto, debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La misión no puede convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las oficinas de la compañía. La misión de una empresa debe inducir comportamientos, crear compromisos. La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su visión y su misión. La contradicción entre la misión y la vida diaria de la organización es fatal para la calidad de vida de la compañía. Se refleja inmediatamente en su clima organizacional, lo cual puede ser supremamente peligroso para la vida, paz y sobrevivencia de la empresa.

De allí la importancia y seriedad con que debe ser conducida esta etapa de la planeación estratégica.

2.3.3 Visión

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización. Cuando Toyota escogió ser la empresa de automóviles más grande del mundo; cuando la Empresa de Teléfonos Francesa decidió ser la mejor de Europa, sin serlo en el momento de su definición; cuando el Banco BOD definió ser uno de los tres primeros bancos de Venezuela en participación, rentabilidad y servicio al cliente; y Peldar trabajó para convertirse en una Compañía Clase Mundial, estaban estableciendo su visión.

La visión señala rumbo, da dirección; es la cadena o el lazo que une, en las empresas, el presente con el futuro.

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución, y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicos, cu-

yos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido.

Por ello, el ejercicio de definir la visión es una tarea gerencial de mucha importancia, pues es parte fundamental del proceso estratégico de una empresa.

Desarrollar este concepto es el objetivo prioritario de los capítulos iniciales de esta obra.

2.4 EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas: ¿dónde estábamos?; ¿dónde estamos hoy?

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual le permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del DOFA.

El diagnóstico estratégico incluye, por tanto, la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas (*véase* gráfico 2.4).

En la realización del DOFA son muchas las variables que pueden intervenir. Por ello, en su identificación y estudio es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolos en términos de su importancia y del impacto en el éxito o fracaso de una organización. El análisis estratégico debe hacerse alrededor de factores clave (*key factors*), con el fin de localizar el análisis y no entorpecerlo con demasiado número de variables. Las metodologías para realizar el diagnóstico estratégico son muy amplias y variadas.

En los capítulos 6 y 7 de este trabajo se presenta la metodología para la realización de la auditoría del entorno, la cultura corporativa, la auditoría interna, el análisis de competencia y la integración en el DOFA. Así mismo, se analizará la herramienta análisis de vulnerabilidad, de gran importancia para la gestión estratégica.

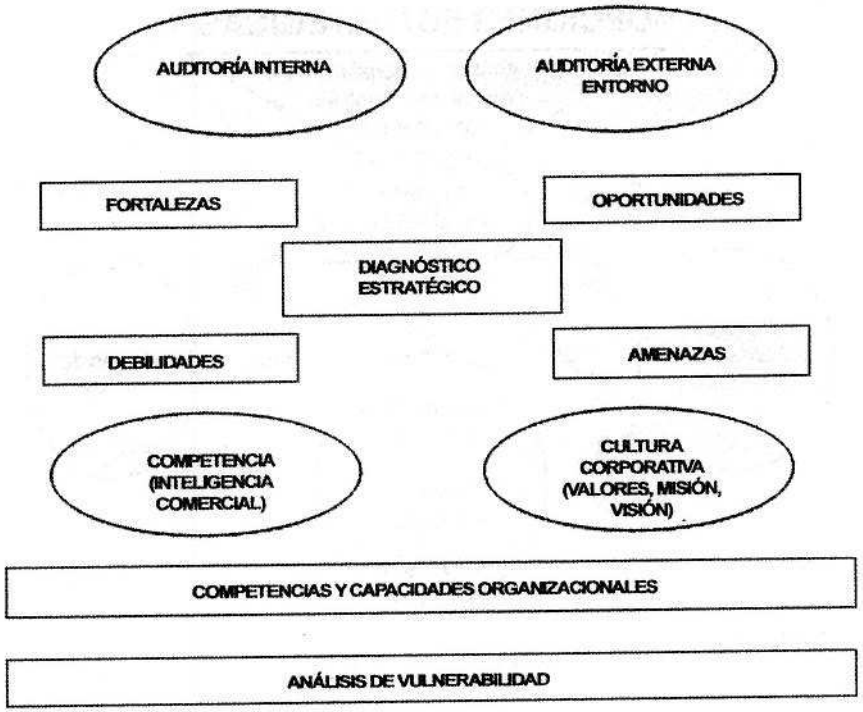


Gráfico 2.4

2.5 OPCIONES ESTRATÉGICAS

Definido el direccionamiento estratégico de la compañía, realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

Para ello, con base en el DOFA y en el análisis de vulnerabilidad efectuados en el diagnóstico, la compañía deberá: definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento); analizar el comportamiento de su portafolio de productos; definir los objetivos globales de la compañía; determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión (*véase* gráfico 2.5).

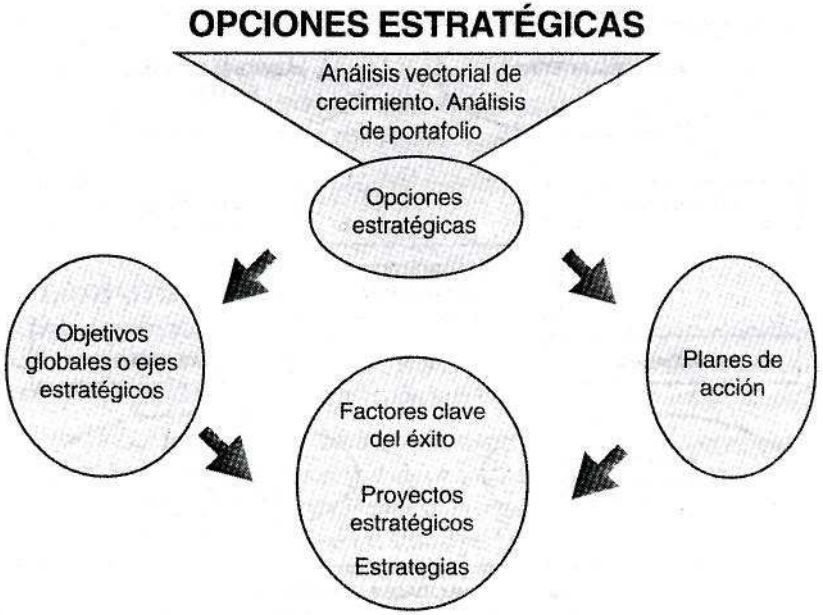


Gráfico 2.5

2.6 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.

Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el *presupuesto estratégico*, el cual, en definitiva, es el verdadero plan estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Además, deberá monitorearse y auditarse la ejecución del plan como parte importante del proceso de planeación estratégica (*véase* gráfico 2.6).

El capítulo 11 tendrá como objetivo central el desarrollo de esta etapa del proceso estratégico.

Gráfico 2.6

2.7 ÍNDICES DE GESTIÓN

El desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización.

Esta medición se realizará en forma periódica, de manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera.

La formalización de este proceso de evaluación y medición periódicas institucionaliza la *auditoría estratégica*, componente fundamental en la creación y consolidación de una cultura estratégica.

La auditoría estratégica como sistema asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso, evitando que la planeación estratégica sea sólo una moda, que dura muy poco (*véase* gráfico 2.7).

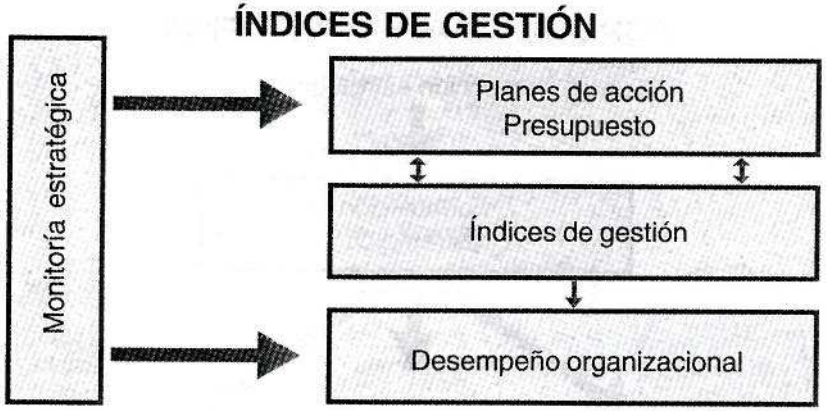


Gráfico 2.7

En el capítulo 13 se desarrollará teórica y prácticamente cómo operacionalizar la monitoría estratégica, como parte muy importante del proceso de planeación estratégica de una compañía.

2.8 EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN CASCADA

El modelo de planeación estratégica presentado parte del supuesto de que el proceso estratégico es una tarea distribuida en cascada entre todos los niveles de la organización, de arriba abajo y viceversa.

Éste se inicia en el nivel superior de la organización —*planeación corporativa*—, en el cual se definen los principios corporativos, los valores, la visión, la misión y los objetivos y estrategias globales de la organización. Ésta es la planeación macro, a largo plazo, mucho más estable y con una participación limitada de los niveles superiores de la compañía.

El segundo nivel lo integran las unidades estratégicas de negocio —*planeación funcional o táctica*—. En este nivel se definen una misión, los objetivos y estrategias a mediano plazo, se identifican los proyectos estratégicos tanto a nivel vertical como horizontal y se establecen los planes de acción.

El tercer nivel lo componen las unidades administrativas —*planeación operativa*—, en el cual los objetivos y estrategias son a más corto plazo. Su

responsabilidad principal radica en la ejecución eficiente de los planes de acción definidos a nivel funcional.

La planeación operativa en su ejecución deberá retroalimentar todo el proceso, a fin de que éste se dinamice y defina los ajustes o acciones que en un momento dado requiera.

Se integra así, un sistema de interrelaciones que hace de la planeación estratégica un proceso dinámico, ágil, flexible y ampliamente participativo (*véase* gráfico 2.8).

2.9 DIFUSIÓN Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICAS

Definido el plan estratégico, y antes de que sea implementado, debe difundirse a toda la organización. La comunicación del plan estratégico a toda la organización logrará que todos los colaboradores identifiquen su responsabilidad en la ejecución del plan y se comprometan con él. Las personas sólo pertenecen a lo que conocen. La alineación de las estrategias, los procesos, las personas y el cliente con el plan estratégico asegurará una visión compartida. Esta es la clave del éxito estratégico.

La difusión del plan debe realizarse en cascada, al igual que la formulación. Así, se consolidará el liderazgo en cada nivel, se le hará más responsable y facilitará la monitoría estratégica.

2.10 CONCLUSIÓN GENERAL

Las etapas antes descritas constituyen el marco de referencia y la secuencia en que está organizado este texto. Su presentación secuencial busca el objetivo principal de este trabajo: desarrollar una guía metódica que logre llevar la planeación estratégica de la teoría a la práctica.

En cada uno de los capítulos se presentará la teoría correspondiente a cada etapa, así como la ilustración práctica de su aplicación. La experiencia del autor y la oportunidad de aprendizaje que le han brindado muchas empresas nacionales y extranjeras dejarán que este libro de *Planeación y gestión estratégica* sea su apoyo en el diseño de las estrategias y acciones que le permitirán a cada empresa competir más productivamente en los mercados de hoy del futuro.

PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

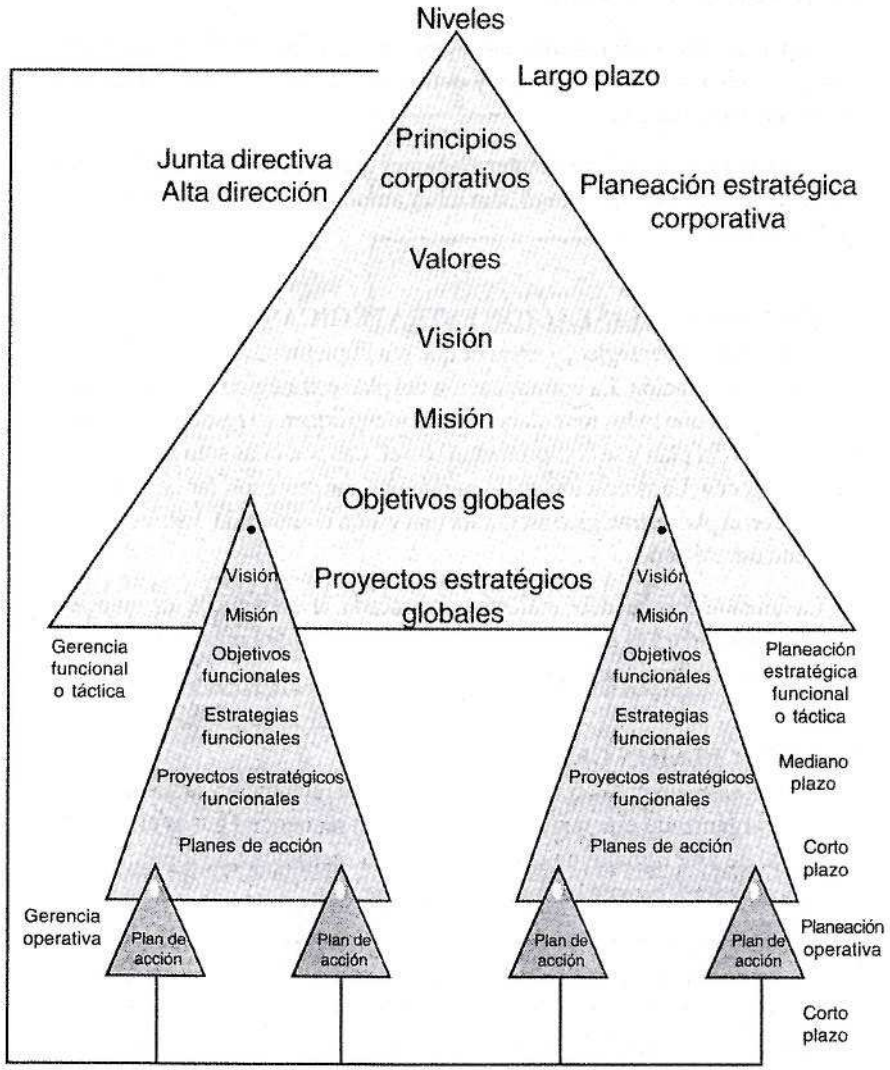


Gráfico 2.8

Iniciamos, pues, el recorrido de este fascinante proceso definiendo los conceptos básicos que se utilizarán a lo largo de todo el texto.

2.11 DEFINICIONES BÁSICAS

2.11.1 ¿Qué es la planeación estratégica?

Es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoría y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

Niveles de la planeación estratégica

La planeación estratégica se desarrolla e integra en tres niveles: planeación estratégica corporativa, planeación estratégica funcional o táctica y planeación estratégica operativa (*véase* gráfico 2.9).

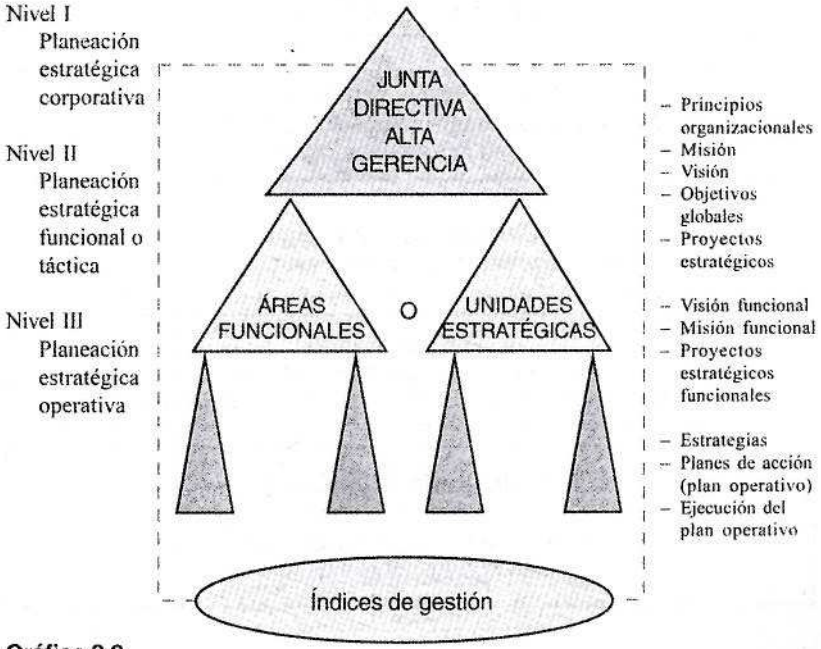


Gráfico 2.9

Etapas del proceso de planeación estratégica

Las etapas del proceso de planeación estratégica son:

0. Definición del horizonte de tiempo (3 años)

1. Principios corporativos

2. Diagnóstico estratégico
Análisis DOFA. Dónde estamos hoy

3. Direccionamiento estratégico
Visión – Misión – Objetivos estratégicos - Ejes estratégicos
Dónde queremos estar

4. Proyección estratégica
Áreas estratégicas – Proyectos estratégicos
Cómo lo vamos a lograr

5. Alineamiento estratégico
Visión compartida – Mapas estratégicos

6. Plan operativo
Estrategias – Planes de acción
Tareas que debemos realizar para alcanzar la visión

7. Monitoría estratégica
Índices de gestión
Cuál es el nivel de desempeño organizacional
Cuáles son los logros del proceso

Gráfico 2.10

La pirámide estratégica

La pirámide estratégica resume, esquemáticamente, los componentes de una fuerza estratégica

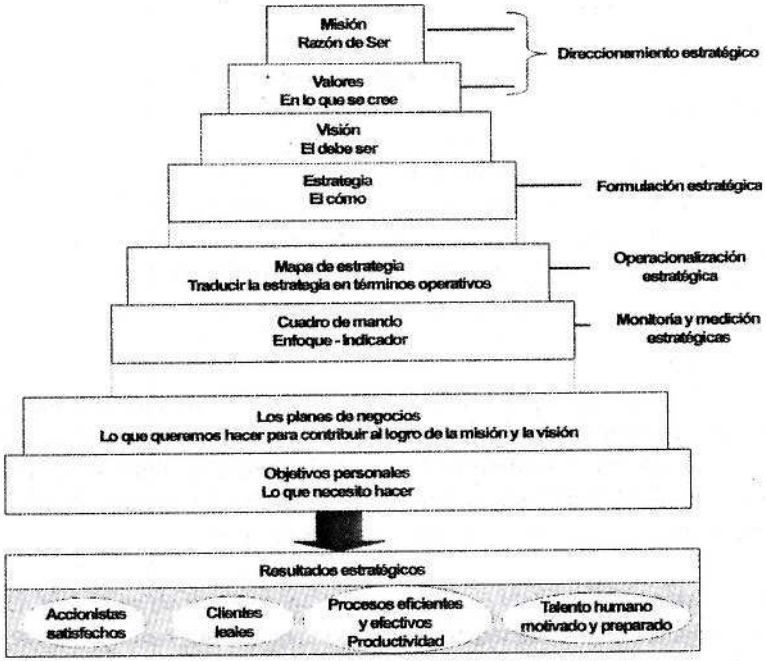


Gráfico 2.11

2.11.2 Diagnóstico estratégico
Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

2.11.3 Fortalezas
Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

2.11.4 Debilidades
Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

2.11.5 Oportunidades
Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

2.11.6 Amenazas
Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

2.11.7 Principios organizacionales
Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición de la filosofía empresarial.

2.11.8 Misión
Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

2.11.9 Visión
Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 ó 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedora y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

2.11.10 Objetivos globales
Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.

2.11.11 Proyectos estratégicos
Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional, con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos son aquellas áreas *condición para que el negocio logre sus objetivos*.

2.11.12 Estrategias
Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Las estrategias son, entonces, las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

2.11.13 Planes de acción
Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoría, seguimiento y evaluación.

2.11.14 Monitoría estratégica
Es el seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas.

2.11.15 Índice de desempeño esperado
Es la meta que se espera lograr en la ejecución de cada acción. Ésta puede ser en tiempo o cuantitativa.

2.11.16 Índice de desempeño alcanzado

Es el logro alcanzado en la ejecución de las acciones básicas; resultado real de las acciones planeadas en tiempo o cuantitativamente.

2.11.17 Índice de gestión

Es el resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.

2.11.18 Diagnóstico interno

Es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica. El diagnóstico lo integran el análisis de:

a. **Capacidad directiva:** todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.

b. **Capacidad competitiva:** todos los aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.

c. **Capacidad financiera:** ésta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y el área de análisis.

d. **Capacidad técnica o tecnológica:** aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Por tanto, involucra, entre otras: infraestructura tecnológica (hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.

e. **Capacidad de talento humano:** se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, absentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.

2.11.19 Diagnóstico externo

Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. El diagnóstico externo lo integran el análisis de:

a. **Factores económicos:** aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, ingreso per cápita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional.

b. **Factores políticos:** aquellos que se refieren al uso o migración del poder: datos de Gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); datos de los órganos de representación (Senado, Cámara, Asamblea, consejos estatales); otros agentes del Gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.

c. **Factores sociales:** los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.).

d. **Factores tecnológicos:** los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software).

e. **Factores geográficos:** los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.

f. **Factores competitivos:** todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.

2.12 METODOLOGÍA DE CASOS

Para lograr el objetivo de este libro, el cual es servir de texto de estudio de una metodología para la realización de un esquema de planeación estratégica en una empresa, es indispensable conocer las bases conceptuales de la metodología de casos.

Las metodologías activas que propician la participación de profesores y alumnos y los integran en la búsqueda de soluciones a problemas planteados, están imponiéndose como método de enseñanza, especialmente en las facultades de administración de empresas.

El método del caso pertenece precisamente al grupo de metodologías activas y experimentales. Su uso se extiende cada vez más, como consecuencia de su probada eficacia y su utilidad como facilitador del desarrollo de habilidades gerenciales.

El método del caso requiere: un estudio profundo de las situaciones que se presenten; la búsqueda de información adicional a la que presenta el caso; la interacción dinámica de los participantes en el análisis; el cuestionamiento constante pero racional de las estrategias y el planteamiento de soluciones alternativas. La repetición monótona de los datos que él contiene, así como la rutinización de su análisis, atentan contra la metodología.

El caso tiene que estimular la reflexión y el análisis. Cada uno de ellos debe significar una experiencia vivencial de aprendizaje.

Los grupos deben estimularse para que el caso presentado sea sólo el punto de partida del estudio y no el documento único de análisis. Si esto ocurre se cae en una monotonía académica que lo arruinará. Los alumnos deberán actualizar el caso, complementar la información y buscar nuevos hechos, lo cual debe conducir a que cada grupo le imprima su propia dinámica al caso que estudia, para que no se convierta en un documento frío y obsoleto.

Las conclusiones de cada grupo podrán tener similitudes entre sí, pero no serán iguales. La dinámica de los mercados y de la sociedad misma así lo imponen. La velocidad de los cambios acelera la modificación de los entornos en que se mueven los negocios y, por tanto, las estrategias gerenciales deben estar preparadas para cambiar y adaptarse a las nuevas circunstancias.

Si el análisis del caso se enfoca de esta manera dinámica, se convierte en el inicio de una reflexión gerencial.

Con el fin de lograr estos objetivos es importante fijar unas reglas mínimas para realizar el estudio de los casos, las cuales deben convertirse en un contrato de aprendizaje entre el profesor y sus alumnos.

En este capítulo, precisamente, quiere hacerse una presentación de ese marco de referencia mínimo que facilite el logro de los objetivos de aprendizaje de esta metodología.

Es preciso decir que existen formas muy variadas de cómo analizar un caso. Ésta es una de ellas y no excluye que pueda ser enriquecida con el conocimiento y las experiencias de los profesores y alumnos que utilicen este libro.

2.12.1 ¿Qué es un caso?

Un caso es la descripción escrita de un problema gerencial, de una situación específica, de un evento o una serie de eventos determinados o del desarrollo histórico de un sector industrial o de una empresa en particular. Éste incluye información relacionada con los productos, mercados, relación competitiva, estructura organizacional y procesos productivos de la industria o empresa que se estudia, así como su situación financiera, económica, de personal y cualquier otra pertinente con la situación descrita.

En resumen, los casos describen las situaciones y los hechos del desarrollo de una industria o empresa, de las estrategias y decisiones que la guiaron y los resultados obtenidos. Un caso puede igualmente describir o simular las situaciones diarias que vive un gerente.

Dentro del proceso, el profesor-líder y los alumnos deben analizar, diagnosticar y evaluar críticamente la situación presentada: revisar las estrategias utilizadas y proponer algunas alternativas de solución a los problemas y desarrollos que presente el caso.

Cada uno de los participantes en el análisis del caso debe estar preparado para compartir con el grupo sus ideas y soluciones referentes a la situación presentada y en conjunto llegar a diseñar estrategias para el manejo futuro del sector industrial, empresa o problema gerencial específico.

Por esto, los casos ofrecen la oportunidad de compartir ideas y experiencias, simular situaciones y ejercitar la capacidad de toma de decisiones frente a una situación determinada. Así mismo, son propicios para colocar la teoría frente a la práctica, es decir, son una oportunidad de aprender haciendo.

Este método de enseñanza se diferencia, por tanto, de los métodos tradicionales en que la mayor responsabilidad en el aprendizaje la tiene el alumno. El profesor debe guiar y estimular el análisis.

Por eso, cuando se prepara un caso no se pretende encontrar la solución correcta para memorizarla, sino que el alumno se preocupe más por investigar los problemas clave que describe el caso, analizar la información obtenida, buscar los datos adicionales requeridos, evaluar las posibles alternativas y su validez, y así tomar sus propias decisiones, las cuales debe sustentar frente a su grupo y ante el profesor.

En el aprendizaje experimental (que estimulan las metodologías activas como el caso), el análisis y el intercambio de ideas ocurrido en el salón de clases es más importante que encontrar la solución correcta. Cada caso debe ser una oportunidad para desarrollar y mejorar las habilidades de los alumnos en la aplicación de los conocimientos a situaciones concretas y reales de la vida empresarial.

Por tanto, el objetivo central de estas metodologías es lograr que cada alumno analice y evalúe por sí mismo las situaciones gerenciales estudiadas y prepare un plan de acción que le permita llegar a proponer soluciones viables. Así, conjuntamente con su grupo podrán acordar estrategias de solución con proyección hacia el futuro del sector, empresa o situación analizada.

2.12.2 ¿Cómo preparar un caso?

Tal como se anotó, existen muchas maneras de preparar un caso. Sin embargo, se considera importante y necesario proponer y desarrollar un procedimiento sistemático para su preparación. La experiencia docente indica que si no se da esta dirección básica, el alumno no tiene una guía y se refugia en una rutinización y preparación mediocre de los casos.

2.12.3 Conocimiento del caso

En primer lugar, el alumno debe tener muy claro que el análisis de un caso requiere tiempo, esfuerzo y una preparación consciente y cuidadosa. Si no se prepara el caso es imposible participar en su análisis, constituyéndose en una pérdida de tiempo para el estudiante y el profesor. El profesor debe comprobar, antes de iniciar el estudio del caso, que éste ha sido preparado adecuadamente.

La preparación no significa mirar el caso superficialmente. No. Ésta exige comprender el caso en su totalidad, identificar los factores clave, analizar las

estrategias, complementar la información y buscar planes alternativos. Es decir, el alumno debe involucrarse en el análisis de las situaciones que presenta el caso.

Para ello, al estudiar un caso el alumno deberá hacerse por lo menos las siguientes preguntas:

* *¿Cuál es el problema gerencial que presenta el caso?*

Si se trata de un caso sectorial o empresarial, la primera pregunta debe identificar cuál es la naturaleza del negocio que se va a estudiar y si está claramente definido. Hay que establecer si existe una declaración expresa de su misión y sus valores empresariales o corporativos.

* *¿Cuáles son las etapas estratégicas del desarrollo del sector industrial o empresarial y es posible identificarlas? ¿Cuáles son sus principales características?*

* *¿Cuál es la posición competitiva de la empresa o del sector y quiénes son sus competidores? ¿Cuáles son sus ventajas o desventajas competitivas?*

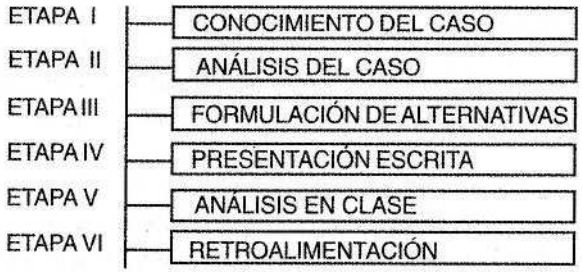
* *¿Cuáles son las características más importantes del entorno en que se desenvuelve la empresa o el sector?*

* *¿Cuáles son los factores que contribuyen al éxito o fracaso de la empresa o del sector?*

* *¿Cuál o cuáles son las estrategias actuales de la empresa o del sector?*

* *¿Cuál es el problema real que enfrentan los gerentes de la empresa a que se refiere el caso?*

Después de despejar estas incógnitas, se puede organizar y comenzar el análisis del caso, de forma que le permita al alumno una clara y productiva participación en clase. Para ello se propone el siguiente esquema:



2.12.4 Análisis del caso

a. Lea el caso en su totalidad subrayando o haciendo notas marginales sobre los hechos más importantes. El objetivo es que usted tenga un conocimiento general de la industria, empresa o situación que presenta el caso. Analice también las preguntas guías que aparecen al final de cada uno de ellos.

b. Examine cuidadosamente todos los anexos. Éstos ilustran organigramas, estados financieros, procesos productivos, comportamientos del mercado, situación de los productos, características de los recursos humanos. Algunos de ellos contienen información sobre el entorno y la competencia.

   Los anexos existen para un propósito; por tanto, no deben desconocerse.

c. Prepare los análisis financieros, organizacionales, de mercados, de producción y de recursos humanos que considere necesarios. Para ello, utilice los índices financieros, análisis de portafolio, cuadros de clasificación de los recursos humanos, etc. Haga las comparaciones que considere oportunas.

d. Realice la investigación adicional que requiera el caso. Especialmente, obtenga la información política, económica, social y tecnológica que falte o que esté desactualizada. Incluya también información sobre la competencia.

e. Relea el caso y examine en forma integral y detallada la misión, los valores corporativos, los objetivos, las estrategias y políticas del sector o de la empresa. En especial, identifique los síntomas del problema, los problemas resueltos y las limitaciones gerenciales.

f. Utilice el análisis DOFA explicado en la parte inicial de este texto, con el fin de integrar y hacer explícitos los factores estratégicos que enfrenta la industria o empresa en particular. Para ello, hay que evidenciar las fortalezas y debilidades de la empresa o sector industrial. Así mismo, identifique las oportunidades y amenazas estratégicas del entorno de las mismas.

2.12.5 Formulación de alternativas

Una vez concluido el análisis del caso, usted está listo para formular y proponer las estrategias y los planes de acción al sector o a la empresa. Entonces:

a. Identifique las áreas y problemas clave que presenta el caso.

b. Analice las causas de cada uno de ellos. Utilice herramientas como el análisis de portafolio, ciclo de vida, curva de experiencia, las opciones y desviaciones estratégicas, los índices financieros, los índices de gestión, etc.

c. Desarrolle una serie lógica de alternativas de solución acorde con los problemas o áreas críticas identificados en el caso.

d. Evalúe cada una de estas alternativas a la luz del entorno (interno o externo) de la compañía, de su misión y sus valores, de sus objetivos y estrategias, así como de su competencia. Para cada alternativa identifique los posibles obstáculos que usted crea que pueden dificultar su puesta en marcha.

   Igualmente, usted debe señalar las consecuencias financieras de cada alternativa.

e. Haga recomendaciones con base en la información que ofrece el caso, en la investigación adelantada por usted y del análisis realizado. Nunca diga "me falta o no tengo información suficiente". Muchos gerentes tienen que tomar decisiones con menos información de la que usted dispone.

Además, para la época actual, era de la información, ésta resulta una pésima excusa.

Adicionalmente, liste sus recomendaciones en un orden que identifique sus prioridades. Señale las que son a corto plazo y las que deben realizarse a mediano o largo plazo.

Demuestre cómo cada una de sus recomendaciones resolverá cada uno de los problemas mayores al sector industrial o de la empresa.

Explique cómo se puede poner en marcha cada estrategia y cómo enfrentar las posibles resistencias a la ejecución de las mismas.

2.12.6 Presentación escrita

El análisis del caso debe presentarse por escrito antes de su discusión en clase. Para ello, elabore un índice que guíe la escritura del caso. Éste debe basarse en el trabajo realizado anteriormente.

No repita el material del caso. En su presentación incluya el análisis y la información que soporten las estrategias y alternativas que usted propone.

Su reflexión sobre el caso es lo más importante como objetivo de aprendizaje.

El documento escrito debe ser muy analítico y conciso. Apoye su presentación con anexos y su respectivo análisis, que reafirmen el estudio presentado. Este documento debe basarse en la identificación de las áreas problema y las alternativas de soluciones propuestas por usted. Debe expresar con lógica y claridad los casos de acción escogidos.

Esto le sugiere que debe cuidar tanto el contenido y las estrategias como la gramática y la presentación del mismo. En esto hay que tener un cuidado muy especial. En la vida gerencial, la metodología y el estilo en la presentación de informes desempeñan un importante papel.

El profesor debe ser cuidadoso y riguroso en exigirla. Sus alumnos le agradecerán en el futuro más su rigidez que su benevolencia.

2.12.7 Discusión en clase

Al concluir este proceso, usted está listo para participar en clase. Presente sus ideas y escuche las de los demás. Acepte y analice las críticas a sus propuestas. Participe en la búsqueda de acuerdos sobre las estrategias. Sea parte de las conclusiones. Haga suyo el aprendizaje colectivo integrándose al análisis del caso. Reflexione y haga un balance de lo aprendido en la sesión. Éste es el aprendizaje verdadero.

2.12.8 Retroalimentación

El análisis en clase debe retroalimentar el escrito presentado por usted. Lea ahora el trabajo realizado y agréguele cuanto haya aprendido en el estudio grupal. Así, consolidará su aprendizaje.

Nota final. Los métodos activos que buscan generar aprendizajes experimentales dependen del compromiso filosófico de los actores.

El profesor tiene que desempeñar su papel de líder, orientador e inspirador. Debe crear un clima de aprendizaje que permita la participación y la libre expresión de ideas y conceptos. Debe integrar y coordinar, exigir disciplina y responsabilidad.

El estudiante debe dedicar tiempo y trabajo al análisis de los casos. Debe investigar con seriedad las situaciones gerenciales que presenta. Debe preparar cuidadosamente la presentación del caso. Participar activa y libremente en el análisis del mismo como parte fundamental de la metodología. Cada alumno tiene derecho a ser escuchado, a compartir ideas con sus compañeros, a ser parte de las conclusiones finales.

El respeto por las ideas de cada quien facilita la reflexión y el aprendizaje. Así me lo enseña mi dilatada experiencia docente y empresarial.

El caso que se presenta a continuación será el soporte para el análisis y estudio de cada una de las etapas del proceso estratégico.

2.13 Un caso para el análisis. EL BANCO AMERICANO

Introducción

El presente caso ilustra el proceso de modernización del Banco Americano, el cual ha tenido un rápido y exitoso crecimiento en Colombia y parte de Suramérica. Como parte de dicho proceso, ha definido su direccionamiento estratégico, modificado su sistema gerencial, mejorado sus procesos y soporte tecnológico.

Hoy el Banco Americano está en un momento muy importante de su historia institucional. Se proyecta como una empresa innovadora, moderna, rentable y competitiva, con responsabilidades muy claras ante sus clientes, colaboradores, accionistas y su país.

Dentro de este contexto tiene frente a sí mismo el desafío de consolidarse y mejorar permanentemente sus resultados ante sus clientes, para mantenerse como uno de los seis primeros bancos del Sistema Financiero Nacional.

1. Perspectivas económicas

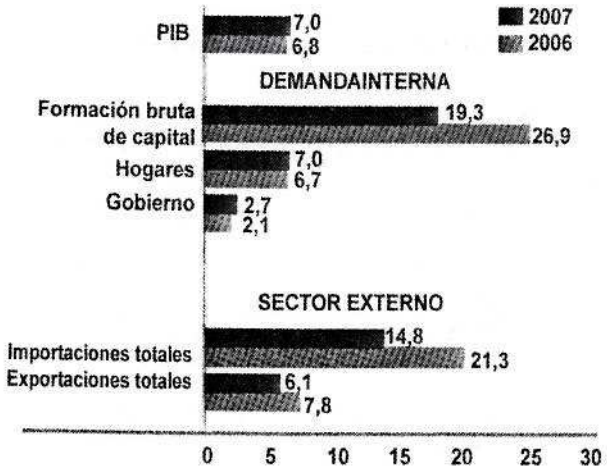
La coyuntura macroeconómica colombiana durante el año 2007

Durante el año 2007, la economía presentó un crecimiento del PIB por encima del 7%, generado gracias a una bonanza del sector externo, principalmente por los altos precios del petróleo, carbón, ferroníquel, oro y del café, el incremento en las exportaciones no tradicionales a otros países de la región y el aumento

de la inversión extranjera directa[1]. No obstante, la economía presentó una desaceleración gradual. El crecimiento que se alcanzó en el primer trimestre de 8,4% anual, disminuyó en el segundo trimestre a 7,1% y en 6,7% en el tercero.

La demanda presentó un crecimiento de 14,2% anual (inferior a trimestres anteriores donde llegó a incluso 24%). Como se puede ver en la gráfica siguiente, el PIB del año 2007 fue mayor al PIB del año 2006 en 0,2, se observa que la demanda interna de formación bruta de capital y hogares fue mayor en el año 2006, mientras el aporte del Gobierno fue mayor en el 2007. Las importaciones y exportaciones totales fueron mayores en el año 2006.

Crecimiento del PIB por demanda proyectado (2007 vs. observado 2006)



Fuente: Dane y cálculos Anif.

[1] Entre los años 2004 y 2007, Colombia tuvo un crecimiento, gracias al dinamismo del sector externo. "A partir de 2004, los precios internacionales de todos los productos tradicionales de exportación han experimentado un importante repunte. Entre 2003 y 2007 más que se duplicaron los ingresos por concepto de exportaciones de petróleo (de US$3.383 millones a US$7.317 millones), carbón (de US$1.438 millones a US$3.493 millones) y café (de US$806 millones a US$1.695 millones). En el caso del ferroníquel se cuadruplicaron (de US$394 millones a US$1.680 millones)". La nota. Proyecciones Macroeconómicas 2008 – 2012. Marzo de 2008.

El sector de la construcción repercutió en una disminución de la oferta, debido a que creció sólo 2,6% anual. De igual manera los sectores de industria y comercio tuvieron un crecimiento rezagado. La industria, que en años anteriores había crecido en promedio 14,4%, creció 8% en el último trimestre de 2007. Así mismo, el comercio al por menor, que durante el 2006 había crecido a tasas superiores al 15%, en el último trimestre de 2007 creció tan solo 5,8%.

Las exportaciones no tradicionales, hacia países vecinos y Estados Unidos, pasaron de US$13.258 millones en 2003 a US$30.815 millones en 2007.

El renglón de transferencias de la balanza de pagos, que incluye las remesas de colombianos en el exterior, pasó de US$3.334 millones en el año 2003 a US$5.825 millones en el año 2007. Pero más importante aún, los ingresos netos por concepto de inversión extranjera pasaron de US$855 millones en 2003 a US$7.135 millones en 2007. Esta inversión extranjera se ha dado por concepto de privatizaciones de empresas estatales, en los sectores de hidrocarburos y minería, así como en la compra de empresas existentes y llegada de nuevas empresas en los sectores manufacturero, comercial, financiero y de servicios[2].

A continuación se presentan algunas cifras históricas de interés:

[2] *La nota. Proyecciones Macroeconómicas 2008 – 2012*. Marzo de 2008.

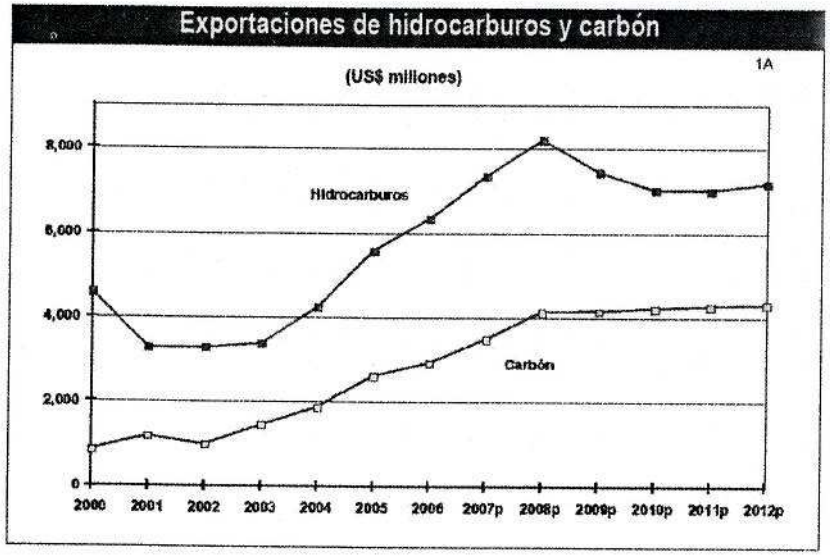
Indicadores macroeconómicos

	2003	2004	2005	2006	2007p	2008p	2009p	2010p	2011p	2012p
Población										
(Miles)	40.192	40.956	41.734	42.527	43.292	44.071	44.865	45.672	45.449	47.236
Crecimiento (%)	1,9	1,9	1,9	1,9	1,8	1,8	1,8	1,8	1,7	1,7
Producto interno bruto										
(US$ millones)	79.401	96.152	122.927	134.859	171.954	201.168	215.504	212.957	213.895	225.582
–Per capita (US$)	1.976	2.397	2.946	3.171	3.972	4.565	4.803	4.663	4.605	4.775
(mm $ corrientes)	228.517	257.745	285.313	317.997	357.147	393.556	429.442	465.034	509.345	560.845
Crecimiento (%)	3,9	4,9	4,7	6,8	7,2	4,8	3,5	3,1	3,6	5,1
Medios de pago (final año$)										
M1	19,7	16,8	18,5	18,3	11,9	10,6	8,3	6,4	9,5	11,5
M3+bonos	12,7	16,3	17,0	16,9	17,8	14,4	11,2	7,7	11,2	15,2
Inflación fin año (%)										
Precios consumidor	6,5	5,5	4,9	4,5	5,7	5,2	5,5	5,9	5,4	4,7
Precios productor	5,7	4,6	2,1	5,5	1,3	3,9	6,1	7,8	3,2	2,8
Tasa de intereses (promedio %)										
Tasa de captación	7,8	7,8	7,0	6,3	9,0	8,1	8,2	8,0	7,8	7,1
–Tasa real de captación	0,7	1,9	2,0	2,0	2,5	2,7	2,9	2,3	2,2	2,1
Tasa de colocación	15,2	15,1	14,5	12,9	15,4	16,5	16,6	16,2	15,9	15,1
–Tasa real de colocación	8,0	9,2	9,4	8,6	9,8	11,1	11,3	10,5	10,3	10,1
Tasa de cambio										
Final año ($ por dólar)	2.778	2.390	2.284	2.239	2.015	1.858	2.076	2.299	2.454	2.509
–Devaluación (%)	–3,0	–14,0	–4,4	–2,0	–10,0	–5,8	9,5	10,6	7,2	1,8
Paridad real (1994-100)	138,1	126,3	118,6	122,4	115,6	106,8	103,4	106,6	113,3	115,9
Tasa promedio año ($ por dólar)	2.878	2.628	2.321	2.358	2.077	1.956	1.986	2.198	2.361	2.466
Balanza de pagos										
Balanza comercial (US$ ml)	524	1.358	1.392	322	–1.122	–2.804	–5.583	–5.716	–5.517	–5.535
–Balanza comercial (% PIB)	0,7	1,4	1,1	0,2	–0,7	–1,4	–2,6	–2,7	–2,6	–2,5
Cuenta corriente (US$ ml)	–1.101	–950	–2.186	–2.909	–3.771	–4.792	–6.616	–6.327	–5.909	–5.153
–Cuenta corriente (% PIB)	–1,4	–1,0	–1,8	–2,2	–2,2	–2,4	–3,1	–3,0	–2,8	–2,3
Reservas netas (US$ ml)	10.916	13.535	14.947	15.435	20.949	24.515	24.213	24.113	25.552	27.704
Deuda externa										
Pública (US$ ml)	24.527	25.779	24.135	25.251	28.426	29.638	30.604	32.454	33.554	34.108
Privada (US$ ml)	13.480	13.663	14.323	13.903	16.333	18.999	20.609	21.679	22.409	23.374
–Total (% PIB)	47,9	40,2	31,3	29,8	28,0	24,2	23,8	25,4	28,2	25,5
Balance fiscal (US$ mil)										
Consolidado sector público	–2.079	–620	–647	–171	1046	935	–1.546	–3.348	–2.120	–1.241
–(% PIB)	–2,6	–0,6	–0,5	–0,1	0,6	0,5	–0,7	–1,6	–1,0	–0,6
Gobierno nacional	–3.867	–4.373	–6.143	–5.070	–5.593	–6.035	–7.543	–7.667	–6.831	–6.542
(% PIB)	–4,9	–4,5	–5,0	–3,5	–3,3	–3,0	–3,5	–3,6	–3,1	–2,9
Desempleo abierto										
Tasa promedio anual (%)	14,2	13,6	11,8	12,0	11,1	10,2	10,6	13,3	11,4	10,9
Salarios (crecimiento %)										
Salario mínimo (final año)	7,8	6,6	7,0	6,3	6,4	6,7	7,0	7,4	6,9	6,2
Industrial obreros	8,0	7,3	7,7	7,6	8,2	7,5	7,7	8,1	7,9	7,4

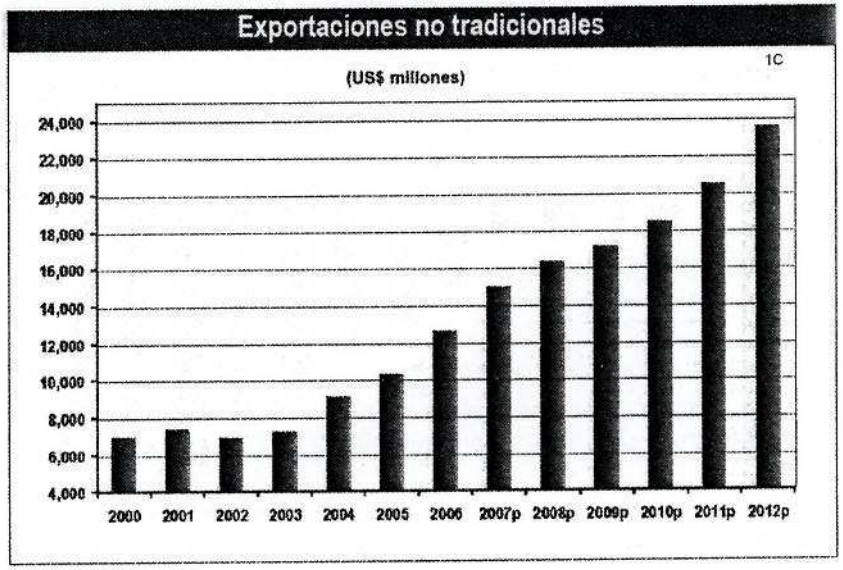
Fuente: DANE, DNP, Banco de la República y La nota económica.

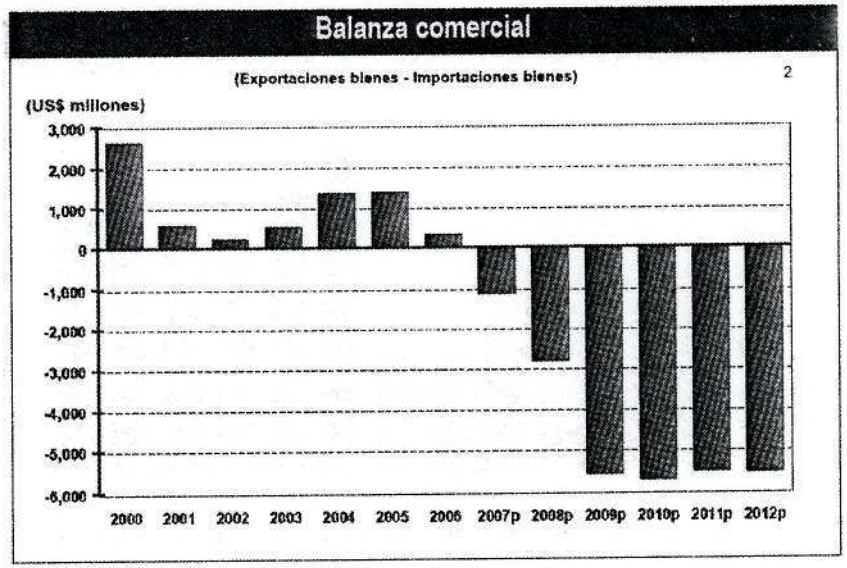
Balanza de pagos (US$ millones)

	2003	2004	2005	2006	2007p	2008p	2009p	2010p	2011p	2012p
1. Exportaciones bienes	**13.792**	**17.248**	**21.130**	**26.181**	**29.963**	**33.873**	**33.349**	**36.378**	**36.878**	**39.928**
-Café	806	949	1.471	1.461	1.695	1.850	1.746	1.696	1.723	1.692
-Hidrocarburos	3.383	4.222	5.559	6.328	7.317	8.174	7.418	7.007	6.996	7.148
-Carbón	1.438	1.854	2.599	2.914	3.493	4.133	4.153	4.217	4.267	4.301
-Oro	585	561	580	801	880	1.350	1.415	1.543	1.683	1.790
-Ferroníquel	394	628	737	1.107	1.680	1.820	1.550	1.490	1.460	1.481
-No tradicionales	7.176	9.032	10.244	12.571	14.904	16.245	17.058	18.422	20.449	23.516
2. Importaciones bienes	**13.268**	**15.878**	**19.738**	**24.889**	**31.091**	**36.377**	**38.923**	**40.091**	**42.098**	**45.463**
3. Balanza comercial (1-2)	**524**	**1.369**	**1.392**	**322**	**-1.122**	**-2.804**	**-5.583**	**-5.716**	**-5.517**	**-5.535**
4. Servicios e ingresos (neto)	**-4.969**	**-5.974**	**-7.666**	**-7.967**	**-8.474**	**-8.862**	**-9.940**	**-9.307**	**-9.370**	**-10.149**
(Intereses deuda externa)	2.352	2.356	2.720	2.557	2.781	2.655	3.027	3.489	3.820	3.636
5. Transferencias (neto)	**3.334**	**3.656**	**4.089**	**4.736**	**5.828**	**6.874**	**7.908**	**8.696**	**9.478**	**10.821**
6. Cuenta corriente (3+4+5)	**-1.101**	**-950**	**-2.186**	**-2.909**	**-3.771**	**-4.792**	**-6.616**	**-6.327**	**-5.909**	**-5.163**
7. Cuenta de capital	**1.068**	**3.324**	**3.133**	**3.193**	**5.288**	**8.368**	**6.316**	**6.227**	**7.349**	**7.318**
-Inversión directa extranjera (neto)	855	2.987	5.439	5.654	7.135	6.730	4.820	3.817	5.380	6.194
-Crédito público NF a LP	1.328	804	-1.212	1.827	1.497	632	446	1.250	740	74
--Desembolsos	4.923	2.904	4.323	5.903	4.580	4.760	5.076	6.060	5.700	5.140
--Amortizaciones	3.595	2.100	5.535	4.076	3.083	4.128	4.630	4.810	4.960	5.066
-Crédito sector público CP	-205	147	8	-182	366	290	260	300	180	240
-Crédito sector privado LP	-777	-1.243	-81	-480	1.414	1.716	1.130	750	440	785
-Crédito sector privado CP	78	1.425	704	47	1.016	950	480	320	290	180
-Otros movimientos capital	-211	-796	-1.725	-3.673	-2.143	-1.960	-820	-210	319	-158
8. Errores y omisiones (neto)	**109**	**248**	**404**	**204**						
9. Cambio reservas (6+7+8)	**76**	**2.619**	**1.412**	**488**	**5.514**	**3.566**	**-302**	**-100**	**1.440**	**2.155**
Reservas netas (fin de año)	10.916	13.535	14.947	15.435	20.949	24.515	24.213	24.113	25.552	27.704

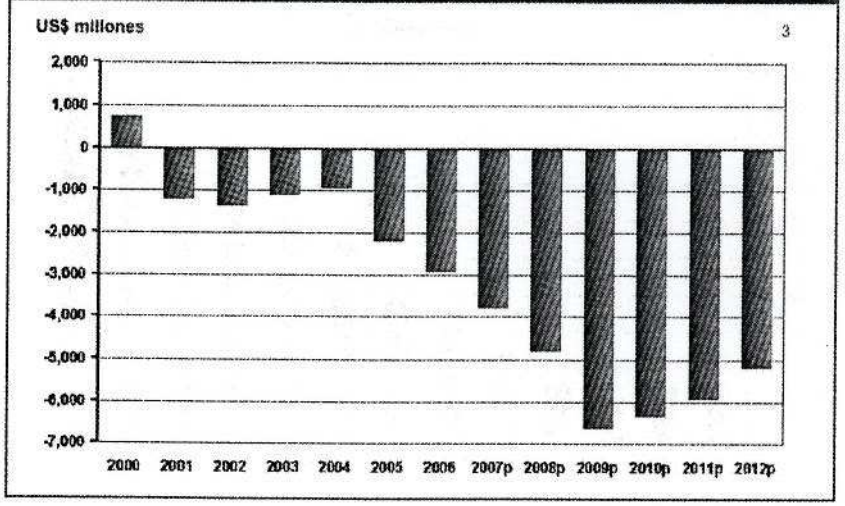

Exportaciones de hidrocarburos y carbón
(US$ millones)
1A
8,000
6,000
4,000
2,000
0
Hidrocarburos
Carbón
2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007p 2008p 2009p 2010p 2011p 2012p

Exportaciones de café, ferroníquel y oro
(US$ millones)
1B
1,800
1,600
1,400
1,200
1,000
800
600
400
200
0
Café
Ferroniquel
Oro
2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007p 2008p 2009p 2010p 2011p 2012p

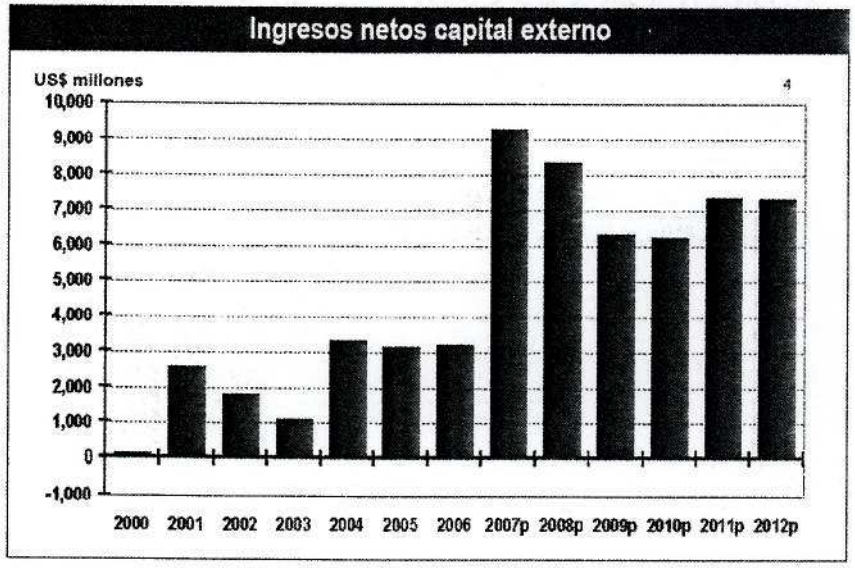

Exportaciones no tradicionales
(US$ millones)
1C
24,000
22,000
20,000
18,000
16,000
14,000
12,000
10,000
8,000
6,000
4,000
2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007p 2008p 2009p 2010p 2011p 2012p


Balanza comercial
(Exportaciones bienes - Importaciones bienes)
2
(US$ millones)
3,000
2,000
1,000
0
-1,000
-2,000
-3,000
-4,000
-5,000
-6,000
2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007p 2008p 2009p 2010p 2011p 2012p

Saldo cuenta corriente balanza de pagos



Ingresos netos capital externo



Deuda externa (US$ millones)

	2003	2004	2005	2006	2007p	2008p	2009p	2010p	2011p	2012p
Total deuda (fin de año) 1/	**38.807**	**39.442**	**38.455**	**40.154**	**44.759**	**48.637**	**51.213**	**54.133**	**55.963**	**57.482**
-Pública largo plazo 2/	24.303	25.366	23.733	25.997	27.806	28.728	29.434	30.984	31.904	32.218
-Pública corto plazo	224	391	399	254	620	910	1.170	1.470	1.650	1.890
-Privada largo plazo 2/	10.385	9.331	9.366	9.395	10.809	12.525	13.655	14.405	14.845	15.630
-Privada corto plazo	3.095	4.332	4.957	4.508	5.524	6.474	6.954	7.274	7.564	7.744
Servicio deuda pública	**5.420**	**3.862**	**7.642**	**5.941**	**5.131**	**5.905**	**6.619**	**7.147**	**7.577**	**7.454**
-Amortizaciones	3.670	2.100	5.535	4.076	3.083	4.128	4.630	4.810	4.960	5.066
-Intereses	1.750	1.762	2.107	1.865	2.048	1.778	1.989	2.337	2.617	2.388
Servicio deuda privada	**3.612**	**4.070**	**3.486**	**4.563**	**3.428**	**4.297**	**4.747**	**5.271**	**5.684**	**5.925**
-Amortizaciones	3.010	3.476	2.873	3.871	2.695	3.420	3.710	4.119	4.482	4.675
-Intereses	602	594	613	692	733	877	1.038	1.152	1.202	1.250
Total servicio deuda	**9.032**	**7.932**	**11.128**	**10.504**	**8.559**	**10.203**	**11.367**	**12.418**	**13.262**	**13.379**
Total ingresos corrientes balanza pagos	19.553	23.642	28.678	33.208	38.550	42.411	42.355	43.661	46.142	49.779
-Exportaciones bienes	13.782	17.246	21.190	25.161	29.969	33.573	33.340	34.375	36.578	39.928
-Otros ingresos corrientes 3/	5.771	6.596	7.488	8.027	8.581	8.839	9.015	9.286	9.564	9.851
PIB (US$ millones)	79.401	98.152	122.927	134.859	171.954	201.168	215.504	212.957	213.895	225.582
Servicio/Ingresos corrientes (%)	**46,2**	**33,3**	**38,8**	**31,6**	**22,2**	**24,1**	**26,8**	**28,4**	**28,7**	**26,9**
Deuda externa total/PIB (%) 4/	**47,9**	**40,2**	**31,3**	**29,8**	**26,0**	**24,2**	**23,8**	**25,4**	**26,2**	**25,5**

1/ Saldo de deuda utilizada. Incluye sector financiero.

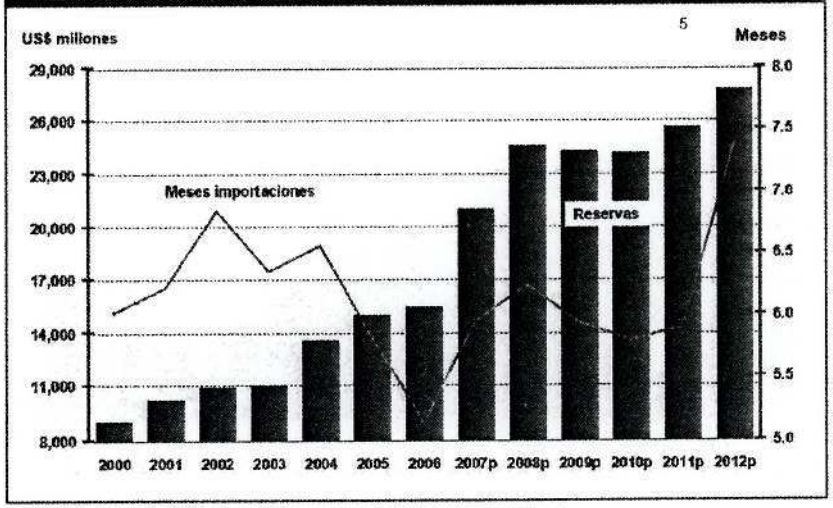
2/ Incluye arrendamiento financiero y titularización.

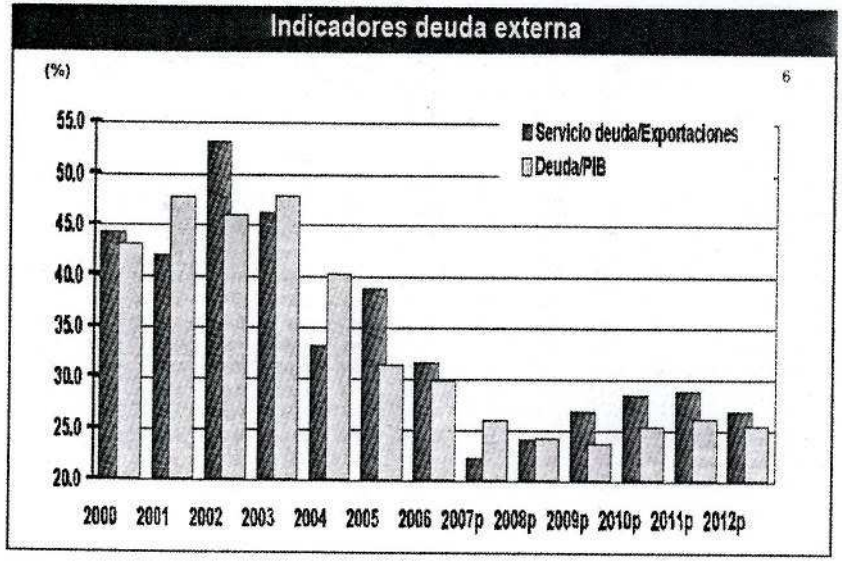
3/ Incluye ingresos por servicios no factoriales, por renta de los factores y transferencias netas.

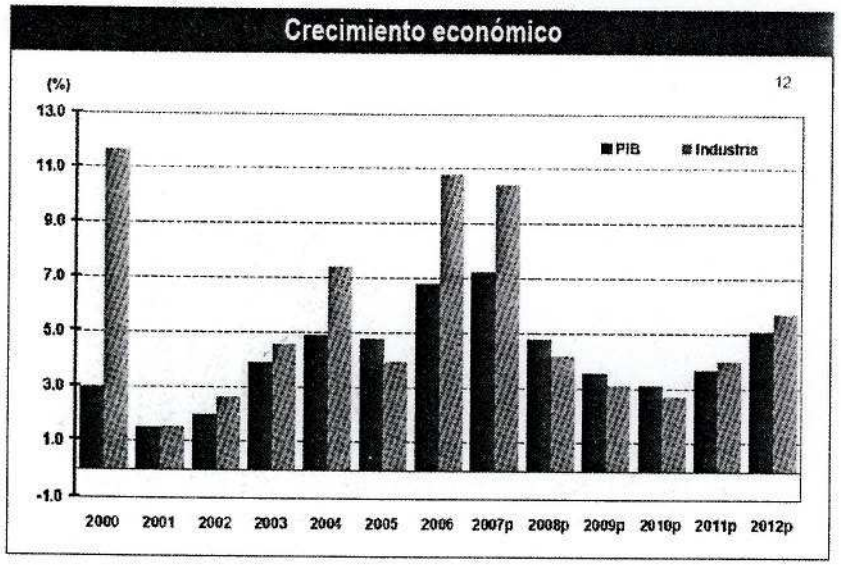
4/ PIB calculado con tasa promedio de cambio de cada año.

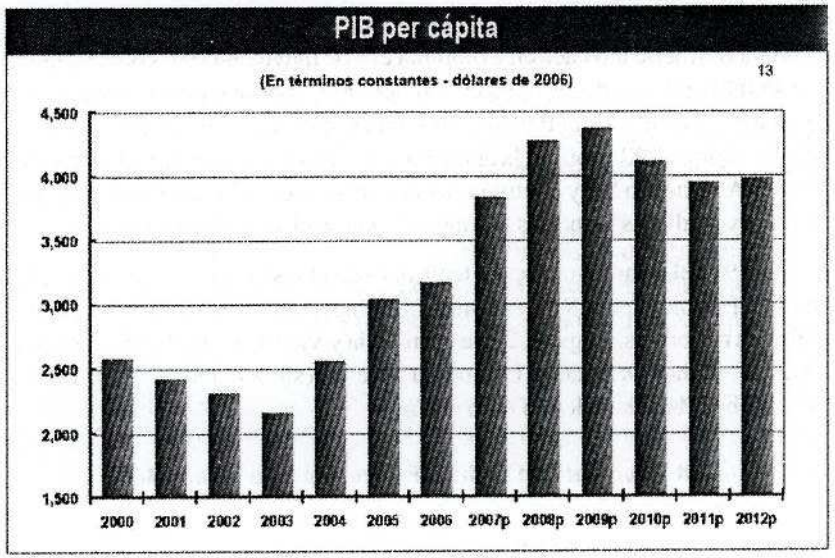
FUENTE: Banco de la República y La Nota Económica.

Reservas internacionales




Indicadores deuda externa
(%)
6
Servicio deuda/Exportaciones
Deuda/PIB
55.0
50.0
45.0
40.0
35.0
30.0
25.0
20.0
2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007p 2008p 2009p 2010p 2011p 2012p


Crecimiento económico
(%)
12
PIB
Industria
13.0
11.0
9.0
7.0
5.0
3.0
1.0
-1.0
2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007p 2008p 2009p 2010p 2011p 2012p


PIB per cápita
(En términos constantes - dólares de 2006)
13
4,500
4,000
3,500
3,000
2,500
2,000
1,500
2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007p 2008p 2009p 2010p 2011p 2012p

Tasa de desempleo
(%)
(Promedio anual)
17
18.0
16.0
14.0
12.0
10.0
8.0
2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007p 2008p 2009p 2010p 2011p 2012p

2. Historia del Banco Americano

El Banco Americano nace en Colombia el 1 de mayo de 1992, con un capital de 45.000 millones de pesos ($45.000.000.000) aportado por sus socios fundadores. La creación del Banco se da como respuesta al crecimiento que tuvo el país desde 1990 a raíz de la apertura económica. El principal objetivo del Banco Americano fue y continúa siendo, prestar servicios bancarios a las pequeñas y medianas empresas que incursionan en el mercado internacional.

En 1992 el Banco Americano tenía una oficina principal ubicada en la ciudad de Bogotá. Para 1994 ya tenía una cobertura nacional y contaba con 7 oficinas regionales: Región Caribe, Antioquia y Viejo Caldas, Pacífico, Región Andina, Llanos Orientales, Orinoquía y Región suroccidental. Entre 1995 y 2007, abre 78 sucursales en todo el país.

Red Nacional de Oficinas Banco Americano año 2007

Los primeros productos del Banco Americano fueron la cuenta de ahorro personal, cuenta corriente y el crédito empresarial. En 1995 lanza la línea de créditos personales de la cual hacían parte el crédito para vivienda, crédito para compra de vehículo y crédito de libre inversión; también lanza el seguro de vida.

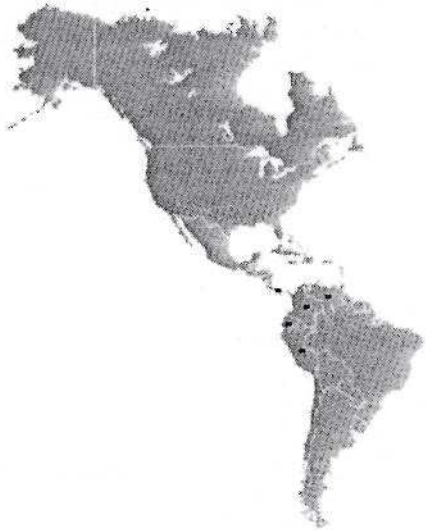
En 1996 se crea la red de cajeros electrónicos a nivel nacional y se lanzan la tarjeta débito y crédito.

En el año 2000 con el *boom* de las pymes, el Banco decide incursionar en el mercado del microcrédito y el crédito solidario, dirigiendo nuevos productos crediticios a microempresarios para la inversión en capital de trabajo y compra de activos fijos.

Entre el año 2000 y 2007, el Banco Americano incursiona en el mercado internacional, abriendo oficinas en Venezuela, Perú, Ecuador y Panamá y continúa dirigiendo sus esfuerzos en atender el segmento de micro, pequeños y medianos empresarios.

En el mediano y largo plazo, el Banco Americano tiene como meta seguir creciendo a nivel internacional, y para el año 2015 espera tener presencia en los demás países suramericanos (Bolivia, Chile, Paraguay, Uruguay, Argentina y Brasil) y para el año 2020 haber incursionado en algunos países de Centroamérica.

Red Internacional de Oficinas Banco Americano, año 2007



Actualmente el Banco Americano tiene como su principal objetivo satisfacer los requerimientos de sus clientes, brindándoles productos y servicios de

excelente calidad. Para lograrlo, ha definido su direccionamiento estratégico y unos objetivos globales, hacia los cuales dirigirá todos sus esfuerzos.

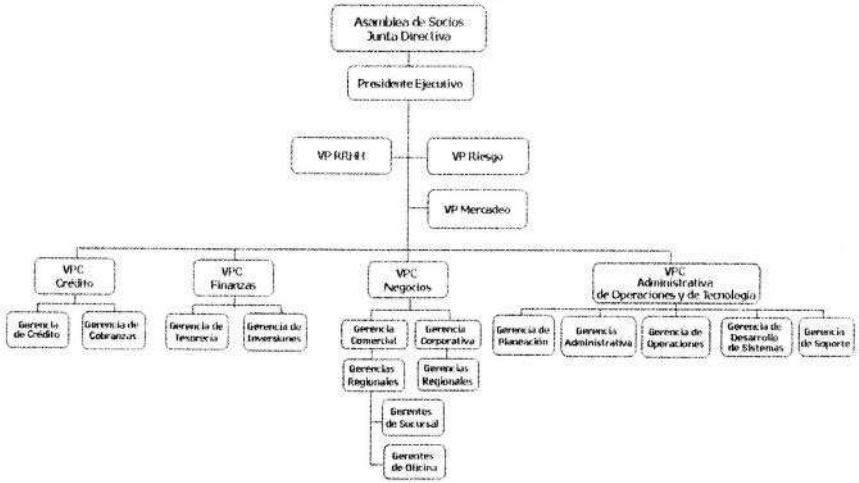
Para lograr que la planeación estratégica llegue a ejecutarse satisfactoriamente, se requiere un modelo de medición de gestión que permita identificar las fallas y corregirlas anticipadamente. La planeación estratégica, unida a la medición de la ejecución, convierte una empresa que reacciona en una que actúa anticipadamente.

3. Estructura organizacional

La estructura organizacional del Banco Americano ha sido diseñada en tres niveles a saber: estratégico, táctico y operativo.

El nivel estratégico lo componen la Asamblea de Socios, Junta Directiva y un Presidente Ejecutivo. El nivel táctico lo componen la Vicepresidencia de Riesgo, la Vicepresidencia de Recursos Humanos, la Vicepresidencia de Mercadeo, la Vicepresidencia Corporativa de Crédito, la Vicepresidencia Corporativa de Finanzas, la Vicepresidencia Corporativa de Negocios, la Vicepresidencia Corporativa Administrativa de Operaciones y de Tecnología. El nivel operativo está compuesto por las siguientes gerencias: de Crédito, de Cobranzas, de Tesorería, de Inversiones, Comercial, Corporativa, de Planeación, Administrativa, de Operaciones, de Desarrollo de Sistemas, de Soporte, Gerentes Regionales, de Sucursal y de Oficina.

A continuación se presenta la estructura organizacional del Banco:



4. Productos y servicios

Actualmente el Banco Americano ofrece a sus clientes los siguientes productos y servicios:

Productos y servicios	Descripción
Cuenta corriente	Depósito a la vista mediante el cual el Banco se obliga a cancelar las órdenes de pago emitidas por el cliente a través de cheques hasta por la cantidad que él mismo tenga depositada en su cuenta.
Cuenta Ahorro	Instrumento de ahorro mediante el cual el cliente percibe intereses sobre saldos diarios disponibles, abonados mensualmente, manejados a través de una libreta de ahorros y con disponibilidad inmediata.
Fideicomiso	Contrato mediante el cual una persona encarga al Banco la administración de dinero o bienes para un fin determinado.
Cuenta Premier	Depósito a la vista de uso limitado que gana intereses sobre saldos diarios disponibles, abonados mensualmente y movilizados a través de cheques.
Depósitos a Plazo Fijo	Instrumento financiero a través del cual el cliente deposita su dinero en el Banco y se compromete a no movilizarlo hasta el fin del plazo escogido, devengando intereses de acuerdo con las tasas vigentes del mercado.
Ahorro Pro-Vivienda	Es un sistema de ahorro programado, mediante el cual se financian los

	fondos para la adquisición, remodelación o ampliación de viviendas sin pago de cuota inicial sin intereses, y son cuotas anuales.
Cuenta de Ahorro con seguro de vida	Con sólo haber mantenido durante 6 meses consecutivos el saldo promedio mensual de su cuenta de ahorros por encima de $100.000, automáticamente tendrá un seguro de vida sin costo alguno.
Presta- Ahorro	Instrumento financiero a través del cual el cliente poseedor de una cuenta de ahorro cuyo saldo sea superior a $1.000.000 podrá solicitar en cualquier oficina préstamos a partir de $800.000 ó hasta el 80% del monto disponible en su cuenta, quedando el mismo inmovilizado una vez otorgado el préstamo.
Cartas de Crédito	Es la promesa dada por un banco (banco emisor), actuando por instrucciones de su cliente (ordenante), de pagar hasta determinada suma a una persona o empresa (beneficiario) a través de alguno de sus corresponsales (banco notificador), siempre y cuando sean cumplidos ciertos requisitos; éstos, por reglas generales, son la entrega de documentos dentro de una fecha estipulada.
Descuentos	Operación en la cual el Banco entrega al cliente (descontante) el monto original de la suma de los giros o letras de cambio menos una deducción

	previamente cedida al Banco por el cliente.
Fianzas / Avales	Documento por medio del cual el Banco se compromete a pagar al beneficiario una determinada cantidad, en caso de que el solicitante no cumpla con las condiciones estipuladas en el contrato, un fiador se obliga frente a un acreedor de otra, a cumplir la obligación del deudor, si éste no la satisface.
Línea de Crédito	Es un acuerdo, documentado o no, donde el Banco ofrece extenderle financiamiento al cliente.
Pagaré	Promesa unilateral de pago, por medio de la cual el solicitante se obliga a pagar al Banco una suma de dinero en una fecha determinada.
Préstamos al Consumidor	Son préstamos a corto plazo que se otorgan a las personas naturales, clientes del Banco, para financiar necesidades específicas.
Tarjeta débito	Es una tarjeta de débito de uso electrónico y telefónico, que permite adquirir bienes y servicios en comercios afiliados (nacional e internacional), con cargo directo a la cuenta corriente o de ahorros del cliente; permite realizar retiros, consultas, transferencias, pagos en cajeros electrónicos.
Pagos de Servicios	Servicio que permite a todos los usuarios el pago de las facturas de los servicios públicos y pago de impuestos.

Proceso Automático de Nómina	Sistema que ofrece el Banco al cliente o empleado, para el cuadre de la nómina a través del control de nómina personal.
Receptoría de Fondos Nacionales	Servicio que ofrece el Banco a través de toda su red de agencias, que permite pagar los impuestos y registros.
Tarjetas de Crédito	Tarjetas de crédito que le permiten al cliente adquirir bienes y servicios en los comercios afiliados, a través de una línea de crédito especialmente diseñada para satisfacer las necesidades de consumo.
CrediPyme	Financiamiento especializado, dirigido a las medianas, pequeñas y micro empresas.
Credirrápido	Sistema que le permite cancelar, en los establecimientos afiliados, gastos médicos, odontológicos, mecánicos, entre otros, con financiamiento hasta 12 meses.
Super Ahorro	Sistema que permite ahorrar automáticamente en el Banco, la cantidad mensual seleccionada, la cual será en su (s) cuenta(s) de ahorro (s) y cargado a su estado de cuenta mensual, sin afectar su límite de crédito.
Super Dinero	Producto que le da crédito a la chequera dependiendo del límite de crédito en la tarjeta que posea el cliente, con financiamiento hasta de 6 meses; brinda la posibilidad de contar con efectivo en el momento que desee, sin afectar el límite de crédito de las tarjetas.
Super Rápido	Es un préstamo inmediato, que se otorga a través de las tarjetas de crédito, en cualquiera de las agencias del Banco, sin afectar el límite de crédito de dichas tarjetas a un plazo de 3, 6 ó 9 meses.
Super Efectivo	Disposición de efectivo transfiriéndolo con una llamada telefónica, de las tarjetas de crédito a las cuentas del Banco y sus afilidadas, contando con efectivo inmediato a través de un crédito en las tarjetas.

5. El Sistema Financiero Colombiano

En el contexto del sistema financiero el Banco Americano se ubica entre los seis primeros bancos del país:

Entidad	Activos		Inversiones	Cartera de créditos		Ganancia o pérdida del ejercicio
	($ millones)	Part. Mdo.	($ millones)	($ millones)	Part. Mdo.	($ millones)
GRUPO AVAL	45.863.964	13,7	9.121.005	29.115.147	28,8	1.072.184
BANCOLOMBIA	33.195.831	24,4	4.806.070	22.056.007	21,8	804.261
DAVIVIENDA	19.254.951	6,3	2.931.353	11.831.120	11,7	517.482
BBVA	17.442.833	25,1	2.998.955	11.290.343	11,2	319.508
BANAGRARIO	9.965.042	16,5	5.235.342	339.659	3,3	273.966
BANCO AMERICANO	*8.546.739*	*23*	*5.224.538*	*456.783*	*20*	*543.789*
BANCO DE CRÉDITO	4.674.967	31,6	803.376	3.288.895	3,3	116.555
BCSC	6.272.608	18,1	965.824	4.527.777	4,5	94.034
RED MULTIBANCA COLPATRIA	5.771.992	16,4	590.058	4.561.388	4,5	106.642
CITIBANK	5.382.921	2,7	499.411	1.070.850	4	116.430

Fuente: Revista Dinero Marzo 28 de 2008

Nota: Los datos del Banco Americano fueron incorporados al cuadro original, para efectos del análisis del caso.

6. El Plan Estratégico del Banco Americano

Matriz DOFA	Oportunidades estratégicas • Mercado de las pymes • Privatizaciones • Banca universal • Asociaciones, alianzas • Incrementar presencia a nivel internacional	Amenazas estratégicas • Competencia de la banca extranjera • Fuga de talentos y pérdida del *know how* • Reducción *spread*
Fortalezas diferenciales básicas • Reconocimiento de los clientes del servicio que presta • Solidez financiera • Tecnología • Talento humano • 10 años mercado *retail* • Liderazgo tarjetas de crédito • Diversidad del portafolio de productos y servicios	**ESTRATEGIAS FO** • Desarrollo del *retail* • Desarrollo clientes corporativos • Integración del grupo en banca universal • Desarrollo de pymes	**ESTRATEGIAS FA** • Desarrollo y motivación del talento humano • Profundidad de línea • Consolidar diferenciaciones competitivas
Debilidades críticas • Elevados costos operativos • Baja rentabilidad • Comunicación integral • Falta de planificación largo plazo • Deficiente trabajo en equipo entre áreas	**ESTRATEGIAS DO** • Consolidación en nichos definidos • Desarrollo de la banca electrónica • Diseño e implementación de estrategia de comunicación interna y externa • Cambio cultura organizacional	**ESTRATEGIAS DA** • Incremento patrimonial • Alianzas estratégicas • Optimización de activos

Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico se compone de los principios corporativos y valores o principios organizacionales.

Principios corporativos: las instituciones deben formular y practicar un conjunto de principios corporativos, los cuales constituyen el marco de referencia de su cultura organizacional y, por tanto, de su actuar diario.

Los principios organizacionales, o sea los valores, son lo que aseguran la permanencia de la organización en el futuro.

Valores:

- **Códigos de comportamiento.** Entendidos como la transparencia en el actuar de todos los miembros de la organización, el respeto por la ley y las normas jurídicas, así como el cumplimiento de las normas de comportamiento en las relaciones entre los asociados y de éstos con los clientes externos y con la sociedad.

- **Servicio.** El servicio es una responsabilidad de todas las áreas y de todos los asociados del Banco Americano. Por tanto, compromete a todos por igual. Este servicio debe darse en la relación humana, la gestión administrativa y los procesos organizacionales, mediante el ofrecimiento a su cliente interno y externo de una excelente calidad en el servicio, construyendo así la ventaja competitiva de la Organización.

- **Rentabilidad.** Sólo una organización rentable asegura la generación de valor para sus clientes, colaboradores, accionistas y la sociedad. El valor se genera día a día, en el logro de objetivos y resultados. Asegurar la rentabilidad del Banco Americano es responsabilidad de todos los miembros de la institución.

- **Calidad.** La calidad es un principio y una obsesión organizacional. Calidad en el talento humano, en los procesos, en la relaciones interpersonales y con el cliente, son un imperativo institucional.

- **Calidad humana.** El Banco Americano es una comunidad integrada por colaboradores que se distinguen por su responsabilidad y sencillez, generadores de confianza mutua, respetuosos por la dignidad del individuo, sus derechos y creencias, con espíritu de superación permanente y altos niveles de competitividad. Este principio debe inspirar la relación de la institución frente a sus colaboradores, clientes y en las relaciones interpersonales. También implica el cumplimiento de las responsabilidades y deberes frente a la organización.

- **Aprendizaje en equipo.** En el Banco Americano nos sentimos comprometidos con el afianzamiento del aprendizaje en equipo como componente para fomentar el desarrollo y proyección de su capital intelectual, su sentido de pertenencia y compromiso y su orientación hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales, los cuales deberán ser parte de los individuales de cada uno de los asociados.

- **Lealtad.** Los funcionarios del Banco Americano deben ser fieles a su compañía, a sus principios y normas, así como a sus jefes, compañeros y

colaboradores. Se caracterizan por un alto grado de compañerismo y respeto ante el cumplimiento de su gestión, aplicando en su desarrollo los principios y las normas de la organización.

Misión:
Nuestra tarea para distinguirnos de la competencia y diferenciarnos en el mercado, será asegurar la lealtad y permanencia de nuestros clientes.

Por ello, nuestra misión es:

Misión Banco Americano

Generar confianza y lealtad para nuestros clientes internos, externos y accionistas, mediante valor agregado superior al de nuestros competidores en servicios financieros integrales e innovadores, apoyados en tecnología, eficiencia y en la calidad del talento humano.

Visión:

Visión Banco Americano

En el año 2010, seremos:

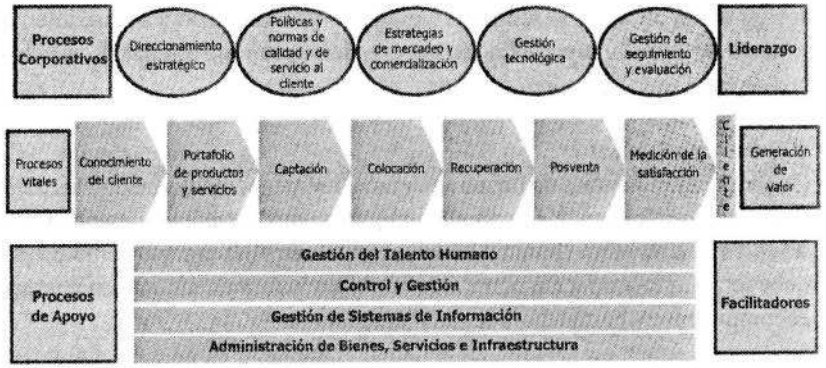
La mejor institución financiera (multibanca) líder en banca *retail* con la marca más reconocida.

El primer banco líder en la banca detal y de apoyo al sector de las pymes del país, con presencia nacional e internacional, comprometido con la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes a través de la innovación de productos y servicios a la medida de sus requerimientos, con base en una tecnología de avanzada, orientada a la optimización de los procesos y las relaciones.

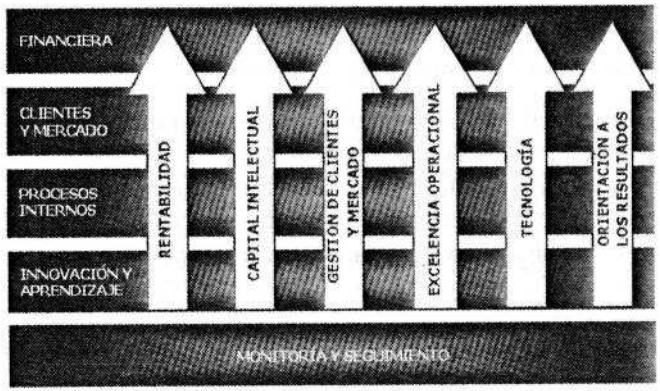
Lo lograremos con un talento humano calificado, eficiente, motivado y comprometido, con una cultura proactiva, dinámica e innovadora, con una estructura flexible y de respuesta rápida al mercado donde todos los participantes (clientes internos, externos y accionistas) obtengan un valor agregado de sus relaciones con la institución.

Cadena de valor:
La cadena de valor despliega los procesos misionales y su interacción a través de inductores horizontales de valor, los procesos estratégicos y su direccionamiento global, al igual que los procesos de apoyo como inductores verticales para el desempeño de los procesos misionales.

La cadena de valor, definida por el Banco Americano, es la siguiente:



Ejes estratégicos
La integración de los ejes estratégicos señala las rutas a través de las cuales el Banco asegura el logro de su misión y su visión. Cada eje está integrado por un conjunto de iniciativas y proyectos que garantizan su contribución al gran objetivo corporativo. Las iniciativas y proyectos estratégicos deben plasmarse en planes de negocios de corto, mediano y largo plazo. Los indicadores de gestión deben medir y monitorear el desempeño de la organización a nivel estratégico, táctico y operativo.



Conceptualización de los ejes estratégicos
Rentabilidad
La rentabilidad del Banco es condición indispensable para su sobrevivencia, crecimiento, permanencia en el mercado, así como la generación de valor al

accionista (EVA). La rentabilidad se logra mejorando la productividad interna y aumentando los ingresos. Las estrategias deben estar orientadas hacia el logro de estos dos inductores de valor.

Capital intelectual

Una organización no da de lo que no tiene. La gente, por tanto, se convierte en un elemento diferenciador en el mercado y por tanto contribuye a la generación de valor distintivo no copiable. Proyectar y desarrollar el capital intelectual debe ser una preocupación permanente del Banco Americano, si quiere ganar el compromiso y pertenencia de sus colaboradores.

La confianza, la comunicación y el aprendizaje en equipo entre las áreas es fundamental para que se dé la excelencia operacional. De ahí la importancia de establecer protocolos, en los cuales se establezca la manera como la información debe ser compartida y comunicada oportunamente entre la organización.

Gestión de clientes y mercado

Una gestión integral de los clientes, en los mercados objetivos del Banco, tiene que ser la ventaja diferencial. El servicio al cliente como un compromiso de toda la organización debe ser su ventaja competitiva. Construir esa ventaja competitiva, duradera en el tiempo y rentable, debe ser el gran desafío organizacional. Es crear una cultura sólida, imitable pero difícilmente copiable. Esta es la diferencia que genera valor a los clientes.

La gestión de clientes debe entenderse como un proceso integral que se inicia en el cliente y el mercado y termina también en el mercado y el cliente. Vale decir que hacia este eje confluyen todas aquellas estrategias que permitan consolidar el cubrimiento adecuado del mercado, la colocación del portafolio de servicios y la optimización de los canales que hacen posible su comercialización.

Excelencia operacional

La excelencia operacional debe estar enfocada al mejoramiento y eficiencia de sus procesos como un componente fundamental para alinear la compañía con la estrategia, con los asociados y con el cliente.

Alinear los procesos con el foco estratégico de mercado, implica repensar la compañía internamente, rediseñar los procesos potencializando los factores generadores de valor y eliminando los que lo destruyen.

Tener un talento humano con las competencias que requiere el negocio es indispensable para que el modelo de excelencia operacional sea realmente efectivo.

Tecnología

La tecnología es un proceso corporativo del negocio. Aprovechar sus potencialidades, incorporar sus innovaciones, cambiar a su velocidad, acomodarse a los entornos de negocio que ella crea, es condición de éxito en un mundo de desarrollos tecnológicos aún impredecibles.

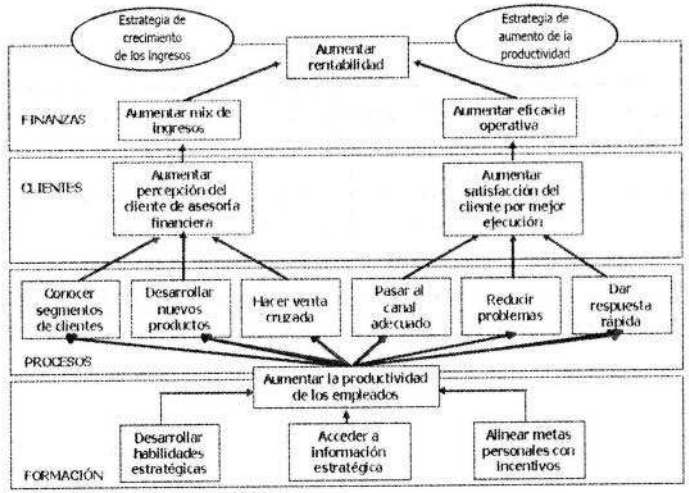
Orientación a los resultados

Volcar el comportamiento de la organización a una cultura centrada en hechos y datos, y por lo tanto hacia resultados basados en indicadores de gestión que soporten el logro de la estrategia del Banco Americano, desarrollando un sentido de urgencia en el personal.

Mapa estratégico el Banco Americano

Los ejes estratégicos facilitan la definición del mapa estratégico del Banco, el cual refleja los objetivos estratégicos en una relación causa / efecto, dando en una gráfica, una visión integral de la estratégica del Banco.

Diagrama causa / efecto entre indicadores



Tablero de control

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	
	INDICADORES DE EFECTO	INDICADORES DE CAUSA
Financieros F1- Mejorar rendimientos F2- Ampliar Mix de ingresos F3- Reducir costos	IFE1- ROE IFE2- Crecimiento ingresos IFE3- Caída costo servicio de depósitos	IFC1- Variedad de ingresos
Clientes C1- Aumentar satisfacción cliente C2- Aumentar satisfacción postventa	ICE1- *Market share* (segmento) ICE2- Retención clientes	ICC1- Encuesta de satisfacción clientes
Procesos P1- Conocer y comprender clientes P2- Crear productos y servicios P3- Traspaso clientes canales P4- Reducir problemas operativos	IPE1- Ingresos nuevos productos IPE2- *Ratio* venta cruzada IPE3- Cambio *mix* canales IPE4- Tasa de reclamos IPE5-Tiempo respuesta solicitud	IPC1- Ciclo de desarrollo del producto o servicio IPC2- % horas dedicadas a los clientes
Formación F1- Desarrollar habilidades estratégicas F2- Proporcionar información del plan F3- Alinear metas con incentivos personales	IFE1- Ingresos por empleado IFE2- Satisfacción del empleado	IFC1- % cobertura trabajo estrat. IFC2- % alinear metas-incentivos IFC3- Aumentar % información

Formulación estratégica del Banco Americano

La formulación estratégica es una tarea que corresponde a cada una de las unidades del negocio al nivel táctico, como las unidades de soporte y facilitadoras del desempeño del Banco ante los clientes y el mercado. Para ellas, el marco de referencia de su reflexión es el definido por los objetivos estratégicos del Banco, su misión, visión y valores y lo implementan a través de la operacionalizacion en el día a día de sus ejes estratégicos.

Los planes tácticos de cada una de las áreas hacia el año 2008 deben apuntar a estrategias, iniciativas y proyectos hacia el logro de la meta institucional. La planeación táctica resultante de este proceso, se materializa luego en los planes de negocio que debe elaborar cada unidad del Banco, en los cuales se define el plan de acción para hacer realidad las iniciativas y los proyectos estratégicos definidos en esta etapa.

El Plan Estratégico Táctico se elabora por cada vicepresidencia corporativa; dada su importancia se han incluido las Vicepresidencias Ejecutivas de Recursos Humanos, Mercadeo y Jurídica.

1. Vicepresidencia de Riesgo

Misión: Somos proveedores para todas las áreas del Banco de información inteligente y confiable que permita la gestión global de los riesgos que asume Banco en todas sus actividades.

Visión: Nos vemos como un área estratégica del Banco encargada de proveer información que permita optimizar la relación riesgo / rendimiento de las operaciones, contribuyendo a la toma de decisiones acertadas y al fortalecimiento de una cultura de riesgo dentro del marco de la Constitución y las leyes colombianas.

Ejes Estratégicos

1. Estandarización, automatización y documentación de los procesos del área.
2. Mantenimiento actualizado de la normatividad de la gestión de riesgo.
3. Consolidar los modelos de análisis de riesgo de mercado, crédito y operaciones para generar rentabilidad a la institución.
4. Capacitar a todos los niveles de la organización en la administración del riesgo.

2. Vicepresidencia de Recursos Humanos

Misión: Entregar y propender por un ser humano integral y ser socio estratégico de todas las áreas del Banco, para asegurar su competitividad mediante una estrategia de mercadeo corporativo interno que permita asegurar las competencias de su personal y una calidad de vida laboral que faciliten el logro de las estrategias corporativas del Banco Americano.

Visión: Nos vemos como una unidad asesora en materia laboral, comprometidos con una eficiente cultura de servicio al cliente y unos recursos humanos altamente motivados y capacitados, así como orientados al logro de la visión, misión y objetivos de la institución, innovadores, con permanente disposición al cambio, a la superación y al trabajo en equipo.

Ejes estratégicos

1. Desarrollar y poner en marcha un sistema de perfiles, evaluación y compensación por competencias.
2. Optimización del perfil general del empleado y tiempos de respuesta razonablemente adecuados.
3. Implemento de una cultura de servicio con un conocimiento integral de los productos del Banco.
4. Sistema automatizado de recursos humanos y excelente atención al cliente.
5. Asesoramiento preventivo a las dependencias del Banco en relación con el manejo del talento humano.
6. Desarrollo del cliente interno.

3. Vicepresidencia de Mercadeo

Misión:

Realizar estudios concretos, directa o indirectamente que permitan recopilar la información sobre el entorno, los mercados financieros, clientes, que soporten la formulación de las políticas y estrategias comerciales del Banco, así como el diseño de estrategias integrales que aseguren su posicionamiento, consolidación de su marca ante los clientes y el mercado y la optimización en la comercialización del portafolio de productos y servicios del Banco.

Visión:

Nos vemos como un centro de excelencia que monitorea, obtiene y procesa información del mercado, que impulsa la innovación de productos, el conocimiento del cliente y el posicionamiento de la organización.

Ejes estratégicos

2. **Investigación de mercadeo.**
3. **Evaluación y desarrollo de productos.**
4. **Ingeniería de imagen.**
5. **Conocimiento del mercado y de la competencia.**
6. **Evaluación de la calidad del servicio al cliente.**

4. Vicepresidencia de Crédito

Misión:

Generar análisis e información que permita a las demás áreas del Banco la toma de decisiones confiables en la colocación de sus recursos.

Visión:

Nos vemos como un área generadora de impacto en la selección del riesgo crediticio, en la optimización de la cartera para contribuir al crecimiento sostenido dentro de los niveles de riesgo de la industria del sector financiero y comprometida con la satisfacción integral de las necesidades y expectativas de nuestros nichos de mercado.

Ejes estratégicos

1. **Proveer servicios de calidad a las áreas del Banco.**
2. **Estandarizar los procesos de crédito y cobranzas.**
3. **Mejoramiento y desarrollo del recurso humano del área.**

5. Vicepresidencia Corporativa de Finanzas

Misión:

Gestionar los recursos financieros del Banco y generar ingresos mediante la incursión en los mercados de capitales nacionales, desarrollando servicios y productos tanto locales como globales, contribuyendo así al crecimiento, competitividad y rentabilidad del Banco Americano para ganar y consolidar la fidelidad de sus clientes.

Visión:

Nos vemos como la unidad responsable de proveer información financiera relevante y oportuna que apoye la toma de decisiones y permita simular los posibles impactos sobre la organización por los cambios en las variables macroeconómicas y en la competencia; responsables de maximizar la rentabilidad de los flujos de caja y como proveedores de opciones de negocios fiduciarios a nuestros clientes.

Ejes estratégicos

1. **Monitoreo permanente de los cambios de las variables macroeconómicas y de los planes de negocio del grupo financiero.**
2. **Actitud proactiva sobre la variación del mercado.**
3. **Establecer y satisfacer las necesidades de información de nuestros clientes internos.**
4. **Maximizar la rentabilidad de los flujos excedentarios.**
5. **Asegurar niveles de liquidez adecuados.**
6. **Automatizar los procesos de registros contables.**
7. **Promover el negocio fiduciario de avanzada entre nuestra clientela.**

6. Vicepresidencia Corporativa de Negocios

Misión:

Generar valor para el cliente mediante el ofrecimiento de un portafolio de productos y servicios financieros que respondan y satisfagan sus necesidades, con una calidad que asegure su permanencia y lealtad con el Banco.

Visión:

Nos vemos como el área del Banco Americano encargada del desarrollo y de la eficiente administración de la red de oficinas y de las áreas de producción del grupo, con la finalidad de lograr y mantener óptimos niveles de servicios, rentabilidad y liderazgo en el mercado bancario al detal.

Ejes estratégicos

1. **Crecimiento de la cartera de crédito comercial, agrícola e hipotecario**
2. **Crecimiento de depósitos tradicionales del Banco.**
3. **Fortalecimiento de nichos demarcados.**
4. **Adaptar el portafolio de productos al perfil de clientes deseados.**
5. **Racionalizar gastos de personal y operativos de la red.**
6. **Creación y mejora de los servicios al cliente.**
7. **Crecimiento en la participación del mercado de las pymes.**

7. Vicepresidencia Corporativa Administrativa, de Operaciones y Tecnología

Misión: Facilitar el logro de los objetivos estratégicos dando soporte administrativo, logístico y operacional oportunos y confiables y asegurar procesos eficientes que garanticen la operación del Banco, así como proveer servicios y productos de tecnología de información de forma innovadora, acordes con los requerimientos y expectativas del Banco y de sus segmentos de interés.

Visión: Seremos una vicepresidencia generadora de valor y aliada estratégica de todas las demás dependencias del Banco en la toma de decisiones y un centro activo de innovación y confianza en la institución, para lo cual consolidaremos nuestro talento humano con competencias y capacidades diferenciadoras no sólo a nivel interno sino también en relación con las demás entidades el sector.

Ejes estratégicos

1. Implementar una cultura de presupuesto basado en estrategia.
2. Automatizar los procesos del área para lograr la optimización de costos de operación.
3. Alinear los procesos con el Plan Estratégico del Banco.
4. Asegurar la automatización de los procesos bancarios y de soporte.
5. Crear mecanismos que garanticen el surgimiento de procesos de creatividad e innovación en el equipo de trabajo.
6. Identificar permanentemente las oportunidades de mejora en los procesos del Banco, así como su ajuste y actualización tecnológica.

Capítulo 3

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

La misión, la visión y los objetivos corporativos de una empresa se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores que una organización profesa. Éstos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura.

Por ello, en un proceso de planeación y gestión estratégica la definición o redefinición de estos principios es parte fundamental. Es el marco de referencia del proceso y por tanto su punto de partida.

El objetivo básico de esta definición es tener un marco de referencia axiológico que inspire y regule la vida de la organización.

Existen unos principios y valores superiores en la sociedad y en los individuos, en los campos técnico, económico, estético, social, político y religioso. Éstos son los que guían la dinámica de los hombres individualmente y de la sociedad.

A nivel empresarial, también tienen que existir y operacionalizarse en la práctica, de manera que se conviertan en parte integral del sistema de creencias y de la cultura de la empresa.

En su libro *En busca de la excelencia*, Peters y Waterman (New York, 1982: 285) identifican siete creencias administrativas dominantes que reflejan los valores de los ejecutivos en las compañías exitosas:

1. Creencias en ser el "mejor".
2. Creencias en la importancia de los detalles de la ejecución, en los frutos y rápidos progresos que produce el trabajo bien hecho.
3. Creencias en la importancia de las personas como individuos.
4. Creencias en la calidad y el servicio superior al cliente.

5. Creencias en que la mayoría de los miembros de la organización deben ser innovadores; y como corolario, predisposición a apoyarlos en el fracaso.
6. Creencias en la importancia de la informalidad para mejorar la comunicación.
7. Creencia explícita y reconocimiento de la importancia del crecimiento económico y de las utilidades.

En cada una de las compañías que Peters y Waterman observaron, los directivos encontraron la forma de centrarse en esas creencias y conseguir que los demás, a todos los niveles de la organización hasta la posición más baja, las compartieran.

Para que sean efectivos, los valores y las creencias tienen que ser parte integral de la cultura de una organización. Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente, su forma de relacionarse unos con otros, la tecnología que emplean y las políticas, las reglas, los procedimientos y las descripciones de los trabajos a los que se dedican. Así, pues, la cultura de una organización es mucho más que los medios tangibles y las reglas de operación; incluye las normas y las reglas del juego que operan efectivamente en la empresa y que en oportunidades no están escritas, ni se expresan verbalmente.

Son varias las razones por las cuales los valores y la cultura son fundamentales para la estrategia. En primer lugar, los valores por los que se guía la empresa deben ser apropiados para la época, el lugar y las condiciones en que opera. No es cuestión de que sean buenos o malos (los valores son simplemente eso, valores), se trata más bien de que sean apropiados. En la mayoría de los casos, para crear una empresa exitosa se pueden usar varias clases de valores, no sólo uno. Pero cualesquiera que sean los valores, el éxito depende de que sean apropiados a la situación en la que se emplean. Por ende, el éxito de la estrategia depende de los valores que subyacen a ella.

En segundo lugar, los valores efectivos y operativos deben ser incorporados a la cultura de la empresa. Quizá la función más importante del liderazgo empresarial sea transmitir estos principios y valores a toda la organización. Ellos deben convertirse en el marco de referencia del actuar corporativo.

Los valores son, entonces, la expresión de la filosofía empresarial, convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena que desciende a través de los

propósitos y las metas, para alcanzar finalmente los objetivos. Los valores son ideas generales y abstractas que guían el pensamiento; los objetivos son blancos claramente definidos, precisamente establecidos y mensurables que se han de alcanzar en un período específico. Una empresa de alta tecnología, por ejemplo, puede caracterizarse por sus valores teóricos dominantes y su deseo de descubrir verdades científicas antes que sus competidores. Esa empresa puede formularse un propósito como: sobresalir en investigación y desarrollo en el campo de la electrónica. Tal propósito puede conducir a una meta como: convertirse en la firma científica número uno en la industria. Y esta meta puede llevar a un objetivo como: obtener cuatro nuevas patentes en electrónica en 2005. En las organizaciones, los valores se concretan en propósitos, los propósitos en metas, y las metas en objetivos, formando así una jerarquía.

La cultura corporativa y sus creencias vienen a ser el método por el cual se comunican y se hacen realidad los valores, los propósitos, las metas y los objetivos.

La estrategia de una organización se basa generalmente en la satisfacción de esa jerarquía de valores, propósitos, metas y objetivos organizacionales. En este sentido, los valores determinan el escenario. Por su parte, el propósito de la organización está determinado por las necesidades de los principales actores, tanto dentro como fuera de la organización. En concordancia con ello, para lograr un propósito organizacional, la alta gerencia tiene que planear un gran proyecto de objetivos muy amplios. En ese plan general, normalmente deberá incluirse una definición de los mercados a los que se va a entrar o que se van a crear, y de los productos o servicios que van a ofrecer.

Una estrategia corporativa requiere un plan completo que tenga en cuenta los recursos disponibles y la ventaja estratégica de la firma, para poder responder a la misión básica de la organización. Ese plan estratégico viene a ser, entonces, un plan funcional de acción, tanto para la organización como un todo, como para las unidades individuales de operación, responsables de llevar a cabo una estrategia dada.

Veamos entonces un marco teórico según el cual una organización puede no sólo definir sus principios corporativos sino también establecer una escala de valores que luego soporten una cultura, la visión y la misión de la organización.

3.1 VALORES

Como ya lo definimos, los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. Por ejemplo, los valores estéticos de un individuo pueden determinar su preferencia por una pintura, de las obras de Botero en vez de la *Mona Lisa*. Es cuestión de criterio. Los valores administrativos guían al gerente en la selección de un propósito, una visión, una misión, unas metas y unos objetivos para la firma. En últimas, los valores dictan la elección de la estrategia misma. Como lo vimos, los valores son creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la estrategia organizacional.

Los valores de las personas se manifiestan en aquello a lo que le prestan atención. Por ejemplo, el valor operativo de William Marriot (ofrecer un servicio de alta calidad en los hoteles Marriot) se reflejaba en la gran atención que él le daba a esa tarea. Es bien sabido que Marriot leía toda comunicación que condujera a una queja del cliente, y dedicaba mucho tiempo, energía y talento a asegurar que se cumplieran sus altos estándares de calidad. La calidad fue su primera prioridad y, según su criterio, el factor más crítico para el éxito. A ningún otro aspecto de su negocio dedicó tanto tiempo y energía como a asegurar la calidad caso similar sería el de Walt Disney, Carvajal, Cisneros o el de importantes empresas latinoamericanas que han definido con claridad sus principios y valores.

Milton Rokeach, sociólogo que ha estudiado los valores humanos y su efecto en las aptitudes de la conducta popular, define los valores con bastante precisión: "Decir que una persona tiene un valor equivale a decir que tiene el convencimiento prescriptivo o proscriptor perdurable, que una forma específica de conducta o un estado de vida es preferible a otra forma de conducta o punto de vista opuesto al primero. Este convencimiento trasciende las actitudes hacia los objetivos y las situaciones; es un estándar que guía y determina la acción, las actitudes frente a los objetivos y las situaciones, la ideología, la forma de presentarse a los demás, y los esfuerzos por influenciar a otros".

Esta noción de *perdurabilidad* es una característica clave de los valores administrativos. Si bien suelen ser abstractos, vagos y difíciles de definir, los valores se manifiestan en las acciones que la gente emprende, en lo que piensa que es importante y en la forma en que distribuye su tiempo, su energía y sus habilidades.

Finalmente, los valores se establecen mediante la vigilancia y la atención constantes a los mínimos detalles.

El teórico de la administración Chester Barnard considera que la más alta vocación del ejecutivo está en los valores administrativos y en su habilidad para motivar a los demás miembros de la organización a compartir esos valores. En *Funciones del ejecutivo* resume tres funciones claves así:

- Primera: estipular el sistema de comunicaciones.
- Segunda: promover el afianzamiento de los esfuerzos esenciales.
- Tercera: formular y definir el propósito de la organización.

La experiencia de Barnard como ejecutivo de la New Jersey Bell Telephone Company y sus extensos estudios sobre otros administradores, lo llevaron a la conclusión de que esas tres funciones son esenciales para el éxito administrativo.

Las compañías de mayor éxito han seguido la antigua pero actual prescripción de Barnard. Éstas formularon valores operativos claros; se identificaron los valores básicos como los más relacionados con el éxito, y los comunicaron efectivamente a todos los miembros de la organización, asegurando el seguimiento de todas las actividades y la persecución persistente de esos valores a través de ellas. Este seguimiento es el que crea y soporta la cultura organizacional. Éstos, que son ya principios formulados de vieja data, recuperan hoy su valor. Peter Drucker los menciona como esenciales en su última obra: *La gerencia del futuro*.

Las compañías deben entonces definir una escala de valores que en su conjunto integren la filosofía de la organización.

Esta filosofía empresarial deberá ser el marco de referencia dentro del cual cada compañía examine los caminos para alcanzar sus objetivos y lograr un desempeño exitoso en el mercado.

3.2 MATRIZ AXIOLÓGICA

La elaboración de una matriz axiológica corporativa puede ayudar y servir de guía para la formulación de esta escala de valores.

Para elaborar una matriz axiológica, cada compañía, en un ejercicio estratégico de la alta gerencia, debe definir:

a. Los principios y valores corporativos. Es decir, debe establecer cuál es ese conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional.

b. Debe identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la empresa. Un grupo de interés o grupos de referencia son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operacionalización y logro de sus objetivos. Son grupos de referencia: el Estado, la sociedad, los colaboradores, los proveedores, los clientes, etc. Con ellos la organización interactúa y, por ende, los comportamientos y calidad de esta interacción deben estar regidos por un principio corporativo (*véase* cuadro 3.1).

Grupo de referencia	Principios
Estado	Pago oportuno de impuestos
Sociedad	Responsabilidad social
Cliente	Negocios transparentes
Colaborador	Respeto • Participación
Accionista	Rentabilidad justa
Empresa	Reglas claras • Honestidad

Cuadro 3.1

c. Una vez definidos los principios corporativos e identificados los grupos de interés, debe procederse a la elaboración de la matriz en la cual se buscará horizontalmente identificar los valores que a cada uno de ellos compete.

d. Realizar la matriz, ésta servirá de base para la formulación de los principios corporativos. Ésta, como se anotó, será la base de la cultura corporativa y por ello deben ser divulgados y conocidos por toda la organización.

MATRIZ AXIOLÓGICA

Grupo de referencia / Principios	Sociedad	El Estado	La familia	Los clientes	Los proveedores	Los colaboradores	Los accionistas
Respeto	X	X	X	X	X	X	
Rentabilidad				X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X		X	X
Productividad				X	X	X	X
Competitividad				X	X	X	X

Cuadro 3.2

Veamos algunos ejemplos de lo que hemos denominado la formulación de una axiología corporativa.

3.3 PRINCIPIOS BÁSICOS DE PELDAR

1. El respeto por las personas. Las actividades diarias de Peldar se inspiran en el respeto por las personas, sus valores y creencias, respeto por los derechos y claridad en el cumplimiento y exigencia de las responsabilidades mutuas.

2. Los valores éticos. El comportamiento de los miembros de la organización debe basarse y ajustarse a los valores y principios éticos que tradi-

cionalmente han inspirado la vida de la organización: honestidad, integridad y justicia.

Éstos son valores y principios respetados por todos los miembros de la institución tanto en sus relaciones internas como en las externas frente a los clientes, la comunidad y el Estado.

3. La calidad. La calidad de Peldar es una manera de vivir, una norma de conducta, un valor, un comportamiento, es el reto diario y permanente.

   La calidad total en la organización es compromiso y responsabilidad de todos los miembros de la familia Peldar. Calidad en los insumos, procesos y productos. Calidad en los procedimientos, en la gestión administrativa. Calidad en la relación humana.

4. La productividad. La productividad es condición para la permanencia y el crecimiento de una empresa que si no logra estándares de eficiencia y eficacia, está seriamente amenazada. Las empresas exitosas son solamente productivas.

   Peldar seguirá alcanzando niveles óptimos de productividad que aseguren su desarrollo y el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades para con su personal, accionistas, clientes, proveedores y el Estado.

5. La competitividad. El éxito de una empresa se mide en el mercado. La competitividad exige conocimiento del mercado, altos estándares de calidad, conocimientos y satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas del cliente y de un compromiso integral con la excelencia en el servicio.

   Peldar tiene que mantener su liderazgo en el mercado. Para ello, hará de la calidad de sus productos y de la excelencia en el servicio, su compromiso y reto permanentes.

3.4 PRINCIPIOS BÁSICOS DE ALCATEL DE COLOMBIA S.A.

Dentro de este contexto, la actividad de Alcatel de Colombia S.A. se soportará en los siguientes valores y objetivos:

1. Respeto por la calidad humana. Alcatel se entiende a sí misma como una comunidad de personas unidas por objetivos comunes, lo cual impone responsabilidades y derechos recíprocos. Esta comunidad se cimenta en la mutua confianza y el respeto de los principios y valores de los empleados, pero también en las exigencias y el cumplimiento de responsabilidades que imponen el ser miembro de la organización.

   Por ello, todos los colaboradores deben recibir de sus jefes orientación, apoyo en el desarrollo profesional, participación en las decisiones, trato adecuado y reconocimiento por su trabajo, entre otros. Por otra parte, los colaboradores deberán comprometerse en el logro de resultados de la compañía, asumiendo las responsabilidades que les competen para alcanzar las metas corporativas.

2. El recurso humano. Los retos que debe afrontar Alcatel de Colombia S.A. imponen exigencias elevadas en cuanto a la capacidad, voluntad, aprendizaje, aporte y rendimiento de sus colaboradores. Debido a esto, se fomentará el desarrollo de las capacidades y talentos de los individuos para que encuentren su realización personal en los retos que ofrece la empresa.

   El resultado de este compromiso será el desarrollo de un recurso humano con un alto grado de identificación y afiliación con los principios e ideales de la compañía.

3. Actuación dentro de un marco de valores éticos. Las relaciones entre los miembros colaboradores de la organización y la sociedad deberán enmarcarse dentro de principios éticos que preserven la moralidad y tradición de la compañía, tanto a nivel nacional como internacional.

4. Conocimiento del entorno. La dinámica de la sociedad y el compromiso de Alcatel con la innovación y el cambio exigen un conocimiento permanente del entorno político, social, económico, tecnológico y de la competencia, con el fin de anticiparse a los cambios en el contexto.

   Alcatel adelantará acciones que la conduzcan a la vanguardia permanente de estos cambios y al diseño de estrategias que la mantengan en su posición de liderazgo.

5. Compromiso con el cliente. El éxito de la empresa se decide en el mercado. El mayor patrimonio de una organización son sus clientes. Alcatel de Colombia S.A. orientará su acción hacia el cliente para satisfacer sus ne-

cesidades y expectativas, ofreciéndole un servicio de excelente calidad. Alcatel pretende una relación clara con sus clientes, basada en intereses comerciales comunes.

6. Necesidades de beneficios. El beneficio es la medida y retribución del éxito en la actividad económica. Buenos beneficios distinguen a la empresa sana y con futuro.

   Sólo una empresa sana puede ofrecer seguridad laboral, desarrollo humano, inversiones, investigación y contribución al mejoramiento de las condiciones sociales.

   Para asegurar un crecimiento adecuado y permanente de sus áreas de actividad, Alcatel debe lograr altos índices de rentabilidad. Éste es un compromiso prioritario de todos los miembros de la organización.

7. Compromiso por la calidad total. Lograr la calidad en la administración, en los productos, tecnología, servicios, suministros y otros aspectos de la operación es un factor clave hacia el desarrollo exitoso de la compañía. La calidad tendrá que convertirse en un valor, en una manera de vivir corporativa, en una prioridad institucional. En el proceso de calidad, cada empleado es parte fundamental de su logro y, por tanto, deberá procurar ejercer acciones de mejoramientos continuos en todos los aspectos de su actividad laboral.

   Esta cultura de calidad debe involucrar, igualmente, a los proveedores de la empresa.

8. Compromiso total. Alcanzar los objetivos futuros de Alcatel será el resultado del compromiso total de los miembros de la organización. Por ello, los diferentes niveles de la organización asumirán sus propias responsabilidades, pero las integrarán alrededor de los objetivos comunes. El liderazgo en el logro de estas metas será el factor que unirá a todos alrededor de las estrategias corporativas.

3.5 PRINCIPIOS CORPORATIVOS DEL GRUPO ROCAFUERTE

Valores: la estructura organizacional que da vida a las empresas integrantes del grupo se inspira en los siguientes valores:

1. Ética. El comportamiento de los colaboradores y de las empresas estará enmarcado, en toda circunstancia, dentro de principios de honestidad, integridad y justicia.

2. Compromiso. El trabajo en equipo, el amor por él, la lealtad y la transparencia frente a la organización son características indispensables de nuestros colaboradores. Este compromiso constituye uno de los elementos básicos para que las empresas alcancen ventajas competitivas.

3. Rentabilidad. Las empresas buscan alcanzar altos niveles de productividad que aseguren su rentabilidad.

   Sólo empresas rentables pueden crecer, asegurar su permanencia en el mercado y retribuir adecuadamente a sus accionistas, colaboradores y sociedad en general. Es compromiso y responsabilidad de todos lograr altos niveles de productividad y rentabilidad.

4. Calidad. La calidad en las empresas es una manera de vivir, una norma de conducta y de comportamiento, es el reto diario y permanente.

   Esta filosofía de calidad total debe ser un compromiso de los que conforman las empresas del grupo y debe traducirse a calidad en los insumos, en los procesos, en los productos finales, en la gestión administrativa y en las relaciones humanas.

5. Competitividad. El éxito de una empresa se mide en el mercado. La competitividad exige control en los costos, altos estándares de calidad y el conocimiento y satisfacción oportunos de las necesidades y expectativas del cliente, lo que implica, finalmente, un compromiso de excelencia en precio, calidad y servicio.

6. Talento humano. El talento humano es nuestro patrimonio fundamental. Respetarlo, ofrecerle oportunidades de desarrollo, brindarle oportunidades de crecimiento dentro de parámetros de eficiencia y eficacia, así como retribuirlo justamente, es el compromiso prioritario de las empresas del grupo.

   La práctica de este valor implica igualmente responsabilidades recíprocas del colaborador para con la organización.

7. Responsabilidad social. Las empresas del grupo se comportan como ciudadanos corporativos y por tanto contribuyen en la medida de sus posibilidades al desarrollo del país y de la sociedad en general.

3.6 PRINCIPIOS CORPORATIVOS DE WARNER LAMBERT

Con nuestros clientes:
Nos comprometemos a anticiparnos a las necesidades del cliente, ofreciendo productos y servicios de máxima calidad. Estamos comprometidos a continuar invirtiendo en el descubrimiento de productos seguros y valiosos que mejoren la calidad de vida de las personas.

Con nuestros colegas:
Nos comprometemos a atraer y retener gente excelente, proporcionándole un ambiente abierto y participativo, caracterizado por igualdad de oportunidades en el desarrollo personal. El desempeño será evaluado sinceramente, basado en normas justas y objetivas. La creatividad, la rapidez de acción y la apertura hacia el cambio serán reconocidas y recompensadas. Los colegas serán tratados con dignidad y respeto. Ellos compartirán la responsabilidad del continuo mejoramiento de la compañía y de la calidad de vida del trabajo.

Con nuestros accionistas:
Nos comprometemos a proveer a nuestros accionistas dividendos atractivos y justos. Estamos preparados para tomar riesgos prudentes con el propósito de alcanzar un crecimiento corporativo sostenido y a largo plazo.

Con nuestros socios comerciales:
Nos comprometemos a negociar con nuestros proveedores y otros socios comerciales en forma justa y equitativa, reconociendo nuestros mutuos intereses.

Con la sociedad:
Nos comprometemos, como representantes de la corporación, a ser ciudadanos responsables, iniciando y respaldando esfuerzos relacionados con el bienestar de la sociedad y con la conservación y el monitoreo del medio ambiente. Trabajaremos para mejorar la vitalidad de las comunidades, en todo el mundo, en las cuales operemos.

Ante todo, nuestras relaciones con los grupos anteriormente mencionados serán conducidas con la mayor integridad, adhiriéndonos a las más altas normas éticas y de justa conducta.

Warner Lambert es un proveedor global de productos éticos, productos de consumo, confitería y biodegradables. Más de 34.000 personas en el mundo son colegas de Warner Lambert. Su casa matriz está en Morris Plains, New Jersey; la compañía mercadea en más de 130 naciones.

3.7 PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO DE FLORES LA GARDENIA

Direccionamiento estratégico
Una vez realizado el diagnóstico estratégico que ha servido de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la institución, tanto internamente como en su entorno, se debe proceder a formular el direccionamiento estratégico.

Dicho diagnóstico estratégico debe ser el resultado de obtener y procesar información sobre el entorno (oportunidades y amenazas), así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización.

El diagnóstico estratégico incluye, por tanto, la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas.

Principios corporativos
El direccionamiento estratégico arranca con la formulación de los principios corporativos y se consolida mediante la formulación de la visión, la misión y los objetivos estratégicos.

Así, pues, las organizaciones deben definir los principios, las creencias y los valores que han de guiar su quehacer corporativo, es decir, todo aquello que es importante para una organización.

Por tanto, los principios corporativos son el conjunto de valores que una organización practica y hace realidad en el logro de sus objetivos. Son la definición de la filosofía empresarial.

Los principios corporativos son la base y el cimiento de la cultura organizacional. Éstos deben ser conocidos por todos los colaboradores. Por ello, hay que divulgarlos ampliamente. Deben ser practicados en el actuar organizacional de todos sus miembros, porque son el marco de acción en la vida diaria de la empresa.

Estos principios y valores son los que guían la dinámica de los hombres individualmente y la sociedad y requieren un liderazgo efectivo para volverse contagiosos. Afectan los hábitos del pensamiento de la gente, su forma de relacionarse unos con otros, la tecnología que emplean y las políticas, las reglas, los procedimientos y las descripciones de los trabajos a los que se dedican.

Se definen como valores de Flores La Gardenia:

a. *Respeto por el cliente.* La organización respeta las creencias y derechos de los ciudadanos, de sus clientes y colaboradores en todos los niveles de su vida personal y familiar, sus creencias y principios, como también su vida profesional.

   Por ello, está comprometida en el cumplimiento de principios de cultura ciudadana y en el desarrollo de sus colaboradores, en su bienestar y en el mejoramiento de su calidad de vida. Cree en su participación, estimula su iniciativa, propicia un clima de trabajo orientado hacia las actividades en equipo y al mejoramiento humano del colaborador. Espera de él compromiso, lealtad en su trabajo, como condiciones para una relación mutuamente justa y equitativa.

b. *Calidad.* Calidad como cultura, como norma de vida corporativa será un compromiso y obligación permanentes de todos los miembros de la institución. Calidad en los productos, en los procesos, en el talento humano y en el servicio al cliente serán características fundamentales del actuar diario en Flores La Gardenia.

c. *Productividad.* Uno de los retos que debe afrontar la institución en busca de su permanencia, crecimiento y desarrollo es lograr niveles óptimos de productividad, que hagan del negocio una actividad eficiente, eficaz y rentable. Esto asegura, además, el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades para con su personal, sus clientes, sus accionistas y la comunidad en general.

d. *Servicio.* El servicio es una responsabilidad de todos los miembros de la organización y compromete a todos por igual. Este servicio debe darse en la relación humana, la gestión administrativa y todos los procesos organizacionales, mediante el ofrecimiento a sus clientes, tanto internos como externos, de una excelente calidad en el servicio. El servicio al cliente debe ser un compromiso de todos, de tal manera que se sientan involucrados con esta labor todos sus miembros, por la responsabilidad que tienen frente a su empresa.

   Por ello, el reto diario de todos los colaboradores de Flores La Gardenia debe ser buscar el logro de los objetivos previamente establecidos para garantizar su eficiencia.

e. *Pertenencia.* Nuestra organización desea que todos y cada uno de sus colaboradores se sientan parte vital de la institución, la respeten, preserven su patrimonio moral y contribuyan a su crecimiento y consolidación. Para ello, espera que su cliente interno se integre, se comprometa, y tenga hacia la institución el arraigo y pertenencia que le distinga y diferencie.

f. *Medio ambiente.* Flores La Gardenia hace parte de un conglomerado social y por lo mismo está comprometida con la preservación del medio ambiente y su sistema ecológico. Por tanto, debe coadyuvar al estudio y conservación del hábitat que circunda el entorno de las operaciones de producción y comercialización de sus productos, generando así un mayor impacto social y un valor agregado que lo distinga en la comunidad.

g. *Responsabilidad social.* Flores La Gardenia hace parte de la comunidad y, por tanto, debe asumir los compromisos que le compete con todos los miembros de la organización, de la sociedad, de sus familias; lo mismo puede decirse de la responsabilidad que tienen frente a la comunidad en general.

   Por ello, deberá brindar apoyo a esa comunidad, cumpliendo adecuada y oportunamente las responsabilidades sociales que le corresponden en relación con los miembros de la institución, la sociedad y el Estado mismo.

3.8 PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO DEL INSTITUTO DISTRITAL PARA LA RECREACIÓN Y EL DEPORTE

Direccionamiento estratégico

Valores organizacionales. Los valores organizacionales son el conjunto de creencias que una organización tiene sobre su quehacer diario. Los valores organizacionales son el soporte de la cultura organizacional, inspiran y dan marco a la misión, visión y objetivos de la empresa.

Plan estratégico corporativo del Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte

PRINCIPIOS

Compromiso social y comunitario	
Respeto por los colaboradores	Calidad
Responsabilidad social	Desarrollo valores humanos
Código de comportamiento	Productividad

PRODUCTIVIDAD

VALORES

Cuadro 3.3

Los valores organizacionales han de internalizarse de tal manera que se manifiesten y sean tangibles en la actividad diaria de cada uno de los miembros del Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte.

Se definen como valores del Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte:

a. *Compromiso social y comunitario.* El compromiso con la comunidad en la satisfacción plena de sus necesidades debe ser un valor central en la actividad del instituto.

   Todos nos debemos a la comunidad y para ella debemos trabajar.

b. *Respeto por los colaboradores.* El instituto respeta las creencias y los derechos de los ciudadanos y los colaboradores en todos los niveles de su vida personal y familiar, sus creencias y principios, como también su vida profesional.

   Por ello, está comprometido en el desarrollo de sus colaboradores, en su bienestar y en el mejoramiento de su calidad de vida. Cree en su participación, estimula su iniciativa, propicia un clima de trabajo orientado hacia las actividades en equipo y al mejoramiento humano del colaborador. Espera de él compromiso, lealtad en su trabajo, como condiciones para una relación mutuamente justa y equitativa.

c. *Calidad.* Calidad como cultura, como norma de vida corporativa será un compromiso y obligación permanentes de todos los miembros del instituto. Calidad en los productos, en los procesos, en el talento humano y en el servicio al cliente serán características fundamentales del actuar diario en el Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte.

d. *Responsabilidad social.* El instituto y quienes lo integran tienen como responsabilidad contribuir en la medida de sus capacidades al desarrollo del país.

   Toda nuestra actividad empresarial debe generar un valor agregado para la sociedad y para el país.

e. *Desarrollo de valores humanos.* El instituto será una comunidad integrada por colaboradores responsables, respetuosos de los derechos de cada uno, con espíritu de superación permanente y altos niveles de competitividad. Una organización donde se propicie el desarrollo de cada colaborador, su autorrealización, buscando así su compromiso y pertenencia con la institución y con el servicio permanente al cliente y la comunidad en general.

f. *Código de comportamiento.* Entendido como la transparencia en el actuar de todos los miembros de la organización, el respeto por la ley y las normas jurídicas, así como el cumplimiento de las normas de comportamiento en las relaciones entre los clientes internos y de éstos con los externos y la sociedad. Este conjunto de normas éticas constituyen el código de comportamiento que obliga a todos los miembros del instituto.

g. *Productividad.* El instituto afronta como uno de sus grandes retos el lograr niveles óptimos de productividad que hagan de su actividad una labor eficaz y efectiva que le permita el cumplimiento de sus objetivos y responsabilidades para con su personal y la ciudadanía en general.

EJERCICIO DE ANÁLISIS

Lea cuidadosamente el caso Banco Americano.

1. Si usted fuera parte de la junta directiva del Banco Americano y se le pidiera proponer un documento en el cual se formularan los principios y

valores, ¿cuáles serían los principios corporativos que usted sugeriría fueran adoptados por el Banco Americano? Lea cuidadosamente los actuales principios.

2. Enumérelos. Elabore la matriz axiológica.
3. Defina cada uno de los nuevos principios.
4. Justifique cada uno de ellos, dentro del negocio del Banco Americano.
5. ¿Son ellos concordantes con la cultura del Banco Americano?

SEGUNDA PARTE

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Capítulo 4. **Cultura organizacional**

Capítulo 5. **Análisis externo. Auditoría del entorno**

Capítulo 6. **Análisis interno. Auditoría organizacional**

Capítulo 7. **Análisis DOFA. Análisis de vulnerabilidad**

Capítulo 4

CULTURA ORGANIZACIONAL

4.1 CULTURA CORPORATIVA

El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la organización y su concordancia con los principios corporativos.

Desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave del éxito. Estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en una empresa.

La puesta en marcha de las estrategias gerenciales deberá considerar los elementos culturales que las facilitan u obstaculizan y diseñarlas en forma apropiada para aprovechar o inducir los cambios culturales que se requieran. Por ello, deben ser el punto de partida del diagnóstico estratégico.

4.1.1 ¿Qué es la cultura corporativa?

Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía.

Es decir, la cultura de una institución es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo, la cultura influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas.

La cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades.

Por lo general, uno de los mayores errores gerenciales está en separar la cultura organizacional de las estrategias corporativas. Es importante que, cuando éstas se definan, incluyan programas y acciones que coincidan o, si se quiere, modifiquen los elementos culturales que impidan o faciliten la puesta en marcha de las estrategias.

4.1.2 ¿Cómo se forma una cultura corporativa?

La cultura corporativa, como se dijo, es el resultado de un proceso donde los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa.

En este proceso hay muchas fuerzas que influyen en la creación y consolidación de una cultura. Algunos de estos factores son:

a. Los fundadores

Los fundadores incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades, la comprensión que tienen de la organización. En efecto, las empresas inician su desarrollo alrededor de los valores de sus fundadores, los cuales son primordiales en la etapa inicial de cada compañía.

Ejemplos clásicos de esta situación, donde los fundadores influyen en la cultura de sus empresas, son Carvajal, Bavaria, Coltejer y Fabricato, en Colombia. También se puede mencionar la influencia de Mary Kay Ash sobre la marca de cosméticos que lleva su mismo nombre, o la organización de Armas en América Latina o el Grupo Alemán en México.

b. El estilo de dirección

Uno de los factores críticos de la puesta en marcha de una estrategia gerencial es el estilo de dirección, especialmente en los niveles altos. El estilo de la alta gerencia fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total.

Peters y Waterman[1], en sus estudios sobre empresas estadounidenses, encontraron que el liderazgo de la alta dirección de una empresa marca una clara

[1] PETERS, Thomas J. y WATERMAN, Robert H. *En búsqueda de la excelencia.* Norma, Bogotá. 1984.

diferenciación en el éxito o fracaso de la gestión empresarial. Éste es el caso de Apple con John Salley, de John Young en Hewlett Packard, Lee Iacoca, en Chrysler, de Fabio Echeverry, en la dirección de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), quienes crearon su propio estilo: comunicaron sus objetivos y metas a su *staff* para que éste, a su vez, creara un contexto cultural propio por cada organización.

Dentro de la administración empresarial se han identificado diferentes estilos gerenciales que van desde el administrador autocrático hasta el permisivo, el democrático o el integrador, cuyas características son analizadas frecuentemente cuando se aborda el estudio de habilidades gerenciales.

Estos estilos de administración crean a su vez culturas organizacionales, algunas de las cuales se basan en el control, totalmente normalizadas. Otras son individualistas y contrastan con las participativas o grupales que son generalmente descentralizadas. También hay estilos que combinan el sistema autocrático con el democrático para crear una cultura institucional integradora.

Así mismo, existen culturas permisivas, sin normas comunes, con entes autónomos desintegrados. Cada una de ellas debe estudiarse y entenderse para poder determinar el grado en que facilitan o no la realización de las estrategias y, por consiguiente, el logro de los objetivos institucionales.

c. La claridad de los principios organizacionales

Las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos. Así se crea cultura, viviendo los valores en cada decisión, en cada operación organizacional. No puede haber culturas neutras, es decir, sin valores.

Las compañías tienen que establecer el marco axiológico que defina el comportamiento de los individuos en la institución.

Cada miembro de una organización debe asimilar estos valores e integrarlos a su vida dentro de la empresa. Por su parte, los empresarios deberán establecer programas de mercadeo corporativo interno, dirigidos a los integrantes de la institución y monitoreados en forma permanente.

Los programas de inducción deben ser rediseñados para incluir la axiología corporativa relacionada en el entendimiento y la incorporación de los valores

de la organización y su aplicación en la vida diaria de la empresa. Éstos deben ser el inicio de los programas de mercadeo corporativo interno, el cual debe incluir igualmente programas de reinducción.

Éste es un gran reto que están en mora de enfrentar las empresas en América Latina.

d. Autonomía individual (*empowerment*)

El grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización, también crea cultura. Los niveles y grados de centralización o descentralización en la administración generan contextos culturales diferentes.

No es lo mismo una organización donde los individuos aplican su iniciativa y gozan de autocontrol que otra donde no existe la libertad para desarrollar las propias ideas y ejecutar las iniciativas.

Esto no significa que una u otra de estas situaciones sea la mejor. No. Lo importante es identificar y definir hasta dónde las características descritas facilitan o dificultan el logro de los objetivos de una organización. No es cierto que una organización centralizada y rígida sea más adecuada que una descentralizada y autónoma, o viceversa.

La centralización o descentralización dependen del tipo de negocio, de la tecnología, de los objetivos planteados, del entorno y de la posición competitiva de la empresa.

Lo importante es no equivocarse al escoger el plan estratégico, el cual debe ser apropiado para el presente y el futuro de la organización.

e. Estructura

La estructura organizacional crea cultura. Hay estructuras altas que requieren abundantes normas y procedimientos, las cuales necesitan supervisión directa y un permanente control sobre el comportamiento de los miembros de la organización.

Por su parte, en las estructuras planas, los procesos son más ágiles y flexibles, facilitan la comunicación entre los diferentes niveles de la organización, requieren menos reglas y procedimientos. Además, fomentan la interacción entre sus miembros y están más cerca del cliente.

Cada una de ellas genera comportamientos diferentes y, por tanto, un contexto cultural distinto.

Así mismo, las estructuras deben compaginar con las estrategias. La bondad de una u otra estructura depende en gran medida de las estrategias que defina la organización. Es decir, la estructura sigue a la estrategia. Éste es un concepto claro que ha sido universalmente aceptado en el mundo empresarial.

f. Sistema de apoyo

La cultura de una organización también se define por las situaciones de apoyo o la infraestructura de que dispone la empresa. Especialmente en una era como la actual, el manejo y la distribución de la información crea una cultura. Unas son manualizadas, otras automatizadas. Salir de la cultura basada en papeles a una apoyada en la información es un paso cultural de gran trascendencia. La tecnología informática y de comunicaciones están revolucionando la empresa de hoy.

Pero no son sólo los sistemas de manejo de la información los que crean cultura. Es también la infraestructura de producción, la tecnología, las telecomunicaciones que se utilizan, los sistemas de apoyo entre los diferentes niveles de la institución, los que crean cultura. Todos ellos merecen atención como elementos importantes en la cultura de una organización.

g. Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones

La manera como una organización incentiva, evalúa, reconoce o sanciona a sus miembros crea cultura. Los sistemas de evaluación de oficio y desempeño, las formas de remuneración, los sistemas de promoción y ascenso, los procedimientos de sanción son elementos que contribuyen a la formación de una cultura organizacional.

Las estrategias de incentivos y reconocimientos no monetarios como los escudos institucionales, el club de líderes, el empleado destacado, los clubes deportivos, sociales y artísticos y otros estímulos diseñados por cada organización, contribuyen igualmente en la creación de una cultura.

El grado de realización y desafío que genera el cargo y la importancia de cada persona dentro de la compañía, también son factores de motivación que complementan la creación de la cultura empresarial.

h. El estímulo al riesgo

Hay organizaciones que limitan y generan en sus ejecutivos el temor frente al riesgo. Otras estimulan la agresividad empresarial, la innovación y el riesgo calculado. Una y otra actitud crean contextos culturales bien diferentes que requieren un determinado tipo de liderazgo. Así mismo, originan conductas diversas e influyen en el sistema de toma de decisiones.

Las características de cada organización, el entorno en que se desenvuelve la empresa, las estrategias planteadas por la misma, determinan las circunstancias y la forma como cada organización maneja el riesgo, creando así un elemento determinante en su conducta.

i. Direccionamiento estratégico

Hay organizaciones operativas con objetivos cortoplacistas. Otras con visión empresarial de mediano plazo y muchas con una perspectiva de largo plazo. Esta visión corporativa también influye como elemento en la configuración de la cultura organizacional.

La preocupación empresarial en una y otra visión es bien diferente. En las primeras, el día tras día es más importante y, por tanto, la preocupación por las cosas internas de la organización tiene prioridad. Son organizaciones hechas para reaccionar al diario quehacer.

Otras, al tiempo que se preocupan por una operación, auscultan frecuentemente su entorno con el fin de anticiparse a las oportunidades y amenazas que las rodean. Al igual que reactivas son empresas proactivas frente al ambiente y sus mercados. Para ellas el cliente es su centro estratégico.

Los comportamientos organizacionales de cada situación son bien diferentes y, por tanto, sus contextos culturales muy distintos.

Una y otra visión corresponden a etapas diferentes de la vida empresarial. El punto clave está en saber hasta dónde la visión empresarial coincide con las estrategias. Es importante que éstas no se contrapongan entre sí.

j. El talento humano

El talento humano, su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia a la organización representan un elemento fundamental de la cultura empresarial.

La satisfacción personal de cada individuo en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa son componentes no sólo del clima organizacional sino de la cultura empresarial.

Los elementos antes descritos se conjugan en un proceso para conformar lo que se ha denominado la cultura corporativa de una organización (*véase* gráfico 4.1).

ELEMENTOS DE LA CULTURA CORPORATIVA

Gráfico 4.1

4.1.3 ¿Cómo se aprende una cultura corporativa?

Para que cada miembro de una organización aprenda y viva a diario la cultura de su empresa debe conocerla a fondo. La cultura por sí misma no puede ser observada directamente, sino que se expresa a través de comportamientos, los cuales deben transmitir y reflejar la cultura en una forma mucho más tangible.

V. Sathe[2] desarrolló un modelo del proceso por el cual una organización realiza, expresa y mantiene su cultura empresarial (*véase* gráfico 4.2).

Modelo del proceso mediante el cual una cultura se desarrolla, expresa y mantiene

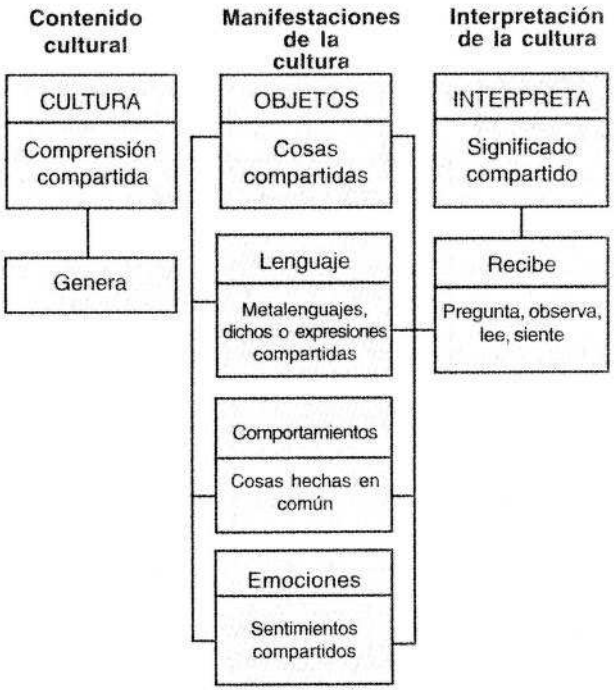


Gráfico 4.2

Fuente: Sathe, V. "Implications on Corporate Culture. A Manager's Guide to Action." En: *Organization Dynamics*, New York: Prentice - Hall, 1983. Página 8.

[2] SATHE, V. *Implications on Corporate Culture. A Manager's Guide to Action.* Organization Dynamics, New York. 1983. p. 8.

En primer lugar, señala cuatro formas:

- Las cosas que se comparten (el lugar del trabajo).
- Las comunicaciones establecidas (el metalenguaje, los dichos, informes anuales, *newsletter*, las historias).
- Las actividades que se realizan conjuntamente (ritos, ceremonias, reuniones, fiestas, celebraciones).
- Los sentimientos comunes (satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional, lealtad, seguridad laboral).

Veamos en la siguiente página cómo algunos de estos elementos se hacen realidad en la vida de las organizaciones.

4.2 HÉROES ORGANIZACIONALES

Los héroes organizacionales son individuos que ejemplifican un conjunto de valores y comportamientos.

Henry Ford creó, a principios del siglo XX, la más grande fábrica de automóviles, a la vez que introdujo políticas nuevas en el sistema laboral estadounidense. Lee Iacoca, presidente de la Chrysler Corporation, es un ejemplo de héroe organizacional moderno que convirtió a esta empresa automotriz en una organización de éxito y productiva, después de encontrarse al borde de la quiebra. Desde entonces, su gerencia visible es imitada por muchos otros empresarios del mundo. Así mismo, Karl Carlzon, ejerciendo un dinámico liderazgo, transformó a SAS (Scandinavian Airlines Systems) en una de las aerolíneas más importantes y rentables del mundo. Manuel Carvajal y Alejandro Echavarría son otros ejemplos de héroes empresariales.

Creadores de empresas, presidentes de compañías, gerentes generales y otros altos funcionarios de la alta gerencia de una institución que enfrentan con éxito crisis empresariales se convierten fácilmente en héroes organizacionales. Debido a la labor realizada, se transforman en ejemplo interno, encabezan la organización, crean compromiso y lealtad a su alrededor.

Lo mismo ocurre con funcionarios de niveles intermedios, y aun en los bajos, que hacen cosas extraordinarias por sus empresas y se convierten en héroes organizacionales dignos de reconocimiento e imitación.

Deal & Kennedy[3], en su libro *Culturas corporativas*, identifican tres tipos de héroes:

a. El visionario

Éste es un líder que sirve de modelo para todos los empleados. Él ejemplifica la cultura de la organización y la transmite a otros trabajadores a través de sus acciones, palabras y proyectos.

b. El situacional

Es un funcionario que se destaca por sus actuaciones extraordinarias temporales que influyen y sirven de ejemplo a un grupo menor de empleados. Este héroe es reconocido por la organización mediante premios o distinciones especiales del mes, el campeón semestral, la mejor sugerencia, el escudo institucional, como reconocimiento por actuar y ser ejemplo de los valores que soportan la cultura de la organización.

c. El rebelde

Es un líder que busca el cambio y promueve la innovación en la organización. En su tarea puede violar algunas normas o valores de la cultura empresarial, acción que es omitida por la organización, gracias a la contribución institucional dada. Por lo general, este individuo es creativo, exigente y un buen trabajador. Su obsesión es realizar e introducir cambios culturales muy importantes.

La creación y consolidación de una cultura empresarial tiene mucho que ver con sus héroes que al fin son sus líderes y promotores del cambio.

4.3 RITOS Y CEREMONIAS

Los eventos especiales son una oportunidad para reforzar los valores de una corporación. Las ceremonias de graduación, la imposición de escudos de servicio, la obtención de un premio institucional, la distinción de un funcionario, la promoción o el retiro de un empleado son ejemplos de ocasiones que pueden

[3] DEAL, Terense E. and KENNEDY, Allen A. *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporative Lige*. Addison Wesley Company, Reading, Mass. 1982.

y deben ser aprovechados para reiterar y consolidar los valores que apoyan una cultura.

Todas estas ceremonias y ritos permiten destacar valores que inspiran la vida de una organización, a la vez que crean ante los funcionarios imágenes dignas de ser imitadas.

Por eso, a pesar de que muchas empresas han abandonado la realización de estos eventos, estas ceremonias ganan cada vez más importancia dentro de la consolidación de la cultura de una organización, debido a la trascendencia e impacto que genera entre sus miembros.

4.4 LAS COMUNICACIONES

Las comunicaciones, tanto formales como informales, transmiten y refuerzan los valores que soportan la cultura de una organización. La comunicación formal se realiza a través de los boletines de noticias, informes anuales, manuales de empleados, memorandos y reuniones programadas para transferir información.

Como canal formal de comunicación, algunas empresas crean estructuras y sistemas tales como grupos gerenciales y grupos primarios.

Por su parte, la comunicación informal consiste en asumir y aprovechar la interacción diaria entre los miembros de la organización en los lugares de trabajo, en el restaurante, en el pasillo, en el parqueadero, en el evento social y deportivo, donde el intercambio de información se realiza descomplicada y amistosamente.

Tanto la comunicación formal como la informal son vehículos fundamentales para el aprendizaje de una cultura. La gerencia debe cuidar que los valores y mensajes circulantes por su empresa coincidan con los que inspiran a la organización. Debe percatarse que ella forme parte de todos los niveles y fluya ágilmente de arriba abajo y de abajo arriba. Sólo los sistemas que operan en doble dirección disminuyen el riesgo de una mala comunicación.

Dada su característica eminentemente humana, la comunicación es uno de los problemas fundamentales en la creación y consolidación de una cultura empresarial. Por lo general, algunas organizaciones sufren de incomunicación,

mientras que otras se cansan de buscar soluciones a sus dificultades de comunicación.

La comunicación es uno de esos hechos gerenciales que no tienen solución radical o definida. Es un ejercicio diario que debe auditarse continuamente. Nadie puede pretender tener un excelente sistema de comunicación empresarial y olvidarse de él. Esto es una equivocación. La comunicación se perfecciona en cada interacción y es aquí donde necesita su mayor cuidado. Sólo así, con esa actitud permanentemente vigilante, podrá hacerse de la comunicación un elemento de aprendizaje cultural.

4.5 EL COMPORTAMIENTO DE LOS GERENTES

Edgar H. Schein[4], reconocido autor en el campo organizacional y un estudioso de las culturas empresariales, afirma que existen tres conceptos de gran influencia sobre la cultura de una organización. Éstos son:

a. Las cosas a las cuales los gerentes ponen atención y aquellas que rechazan o no se da prioridad.

b. La manera como los gerentes reaccionan a situaciones críticas o a crisis de la organización.

c. La manera como los gerentes se comportan y la consistencia de esos comportamientos.

Eso indica claramente que los gerentes son termómetro y guía de la cultura organizacional. Que sus comportamientos y la consideración de su actuar son permanentemente vigilados por los miembros de la organización e inducen acomodamientos corporativos acordes con esta actuación. Un gerente que promueve la calidad y luego transige con la mala calidad, que incita a la comunicación abierta y luego organiza reuniones secretas, que solicita sinceridad y luego la castiga, crea una cultura de caos sin consistencia ni solidez.

En la creación y consolidación de una cultura empresarial, la alta gerencia tiene la responsabilidad en su liderazgo y consistencia. Si ella no se comprome-

[4] SCHEIN, Edgar H. *Psicología de la organización*. Prentice Hall, México. 1980.

te con estos principios, si no hace gerencia visible y no practica su propia cultura nada podrá lograrse.

En época de turbulencias, cambios, innovaciones, competitividad, sólo un liderazgo gerencial sólido asegura la permanencia, el crecimiento y la rentabilidad de las empresas.

4.6 MERCADEO CORPORATIVO INTERNO

Tradicionalmente, se afirma que el cliente es la razón de ser de las organizaciones, por lo cual el mercadeo siempre se dirige hacia el cliente externo.

Pero los tiempos han cambiado radicalmente. El mundo está ante una sociedad que se globaliza, que abre sus fronteras, que se vuelve más independiente. Indudablemente, estamos ante una economía de mercado regulada por las fuerzas de la oferta y la demanda. En esa sociedad, la capacidad para competir será condición necesaria para el éxito. Competencia será entonces el signo de la era.

Pero ¿cómo se logra la competitividad? En el pasado, el producto era suficiente. Sin embargo, como el cambio es radical, ahora el primer mercado de una empresa es su cliente interno. La competitividad en la época actual se construye primero adentro. Una organización que no es competitiva internamente, difícilmente sobrevivirá en los mercados.

Por ello, el cliente interno requiere la primera atención. Exige ser respetado, remunerado de manera adecuada, informado oportunamente sobre las políticas, objetivos y metas de la organización, de las ventajas competitivas de la empresa. Debe interpretar adecuadamente las normas de la institución y las oportunidades de realización personal que ella ofrece. Debe entender a cabalidad la misión y los valores que regulan la vida de la compañía. Debe comprender la cultura de la organización en la cual se desempeña.

Para lograr este cometido, las organizaciones tendrán que diseñar programas de mercadeo interno que aseguren un servicio de excelente calidad al cliente interno. Éstos deben conducir a redefinir la importancia de la inducción; a la realización de programas de reinducción; al establecimiento de sistemas formales de divulgación de políticas, programas y planes; a la ejecución de programas de lanzamiento interno de productos; a la priorización de progra-

mas de capacitación; al estímulo de la participación del talento humano en la vida organizacional; a la descentralización en la toma de decisiones; al estímulo del compromiso y de la pertenencia de los miembros de la institución.

Es un viraje total. Es una nueva visión de la antigua concepción de competitividad, que requiere imaginación y compromiso especialmente de la alta gerencia. Es volcarse sobre el cliente más importante de la organización, seguro que este esfuerzo se extenderá al cliente externo. Lógicamente esto no indica abandonar al cliente externo. No. Es simplemente cambiar la prioridad de los factores.

EJERCICIO DE ANÁLISIS

De la lectura de caso del Banco Americano:

1. ¿Cuáles son los elementos de cultura que allí se encuentran?
2. ¿Cuáles son muy propios y específicos del Banco Americano?
3. ¿Cómo evalúa usted esa cultura?

Capítulo 5

ANÁLISIS EXTERNO. AUDITORÍA DEL ENTORNO

5.1 ANÁLISIS EXTERNO

Las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra, en el medio en que se mueve la empresa, "nichos" que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente, debe identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones. En consecuencia, una planeación exitosa requiere una especie de timonel que dirija hacia las áreas favorables evitando las trampas. Para el efecto, el gerente estratégico primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Ésta es una tarea continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta.

En un medio como en el que se mueven nuestras empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio. Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura de mercado, así como los tecnológicos, no sólo pueden tener efectos en una u otra compañía individualmente, sino que pueden generar la crisis o el repunte de toda una industria.

Esto estuvo a punto de sucederle a la industria automotriz estadounidense. A principios de la década de los años ochenta, varios productores de automóviles estaban al borde de la bancarrota, debido en gran medida a su inhabilidad o renuencia para responder a los incrementos que desde 1973 venían registrando los precios del petróleo. Estos requerimientos habrían podido satisfa-

cerse si hubieran desarrollado una línea de automóviles más eficientes en consumo de petróleo. Los competidores extranjeros vieron en ello una buena oportunidad. En consecuencia, mientras la Chrysler y la American Motors luchaban por sobrevivir, los productores japoneses ganaban terreno en el mercado mediante la oferta de automóviles pequeños, de alta velocidad, bajo costo y poco consumo de petróleo.

El colapso de la industria relojera suiza y el auge del Japón como el mayor productor de relojes, sólo se explica por la incapacidad de los suizos de reaccionar y adaptarse a los cambios de su entorno y la capacidad de los japoneses para aprovechar las oportunidades del mismo.

La crisis de las industrias y empresas latinoamericanas frente a la apertura. Las lecciones que se desprenden de estas experiencias indican la urgencia de mantener un permanente examen sobre los factores externos que afectan o condicionan el éxito de una empresa. Éste es un requisito para realizar efectivamente la planeación y la gerencia estratégica de una empresa. Los factores económicos, políticos, competitivos, geográficos, sociales y tecnológicos pueden tener un significativo impacto positivo o negativo en una organización. Tales factores incluyen tanto oportunidades como amenazas y tienen que ser considerados en el proceso de planeación y gestión empresarial. El análisis del entorno habilitará a la compañía para reaccionar oportunamente ante los factores externos. Facilitará el paso de una empresa que reacciona a una que se anticipa.

Una organización exitosa es aquella que dirige sus capacidades internas en forma tal que pueda satisfacer sus demandas externas. El 90% de la dinámica externa de una organización es superada por factores externos.

Las muchas incógnitas que encierra el medio introducen una considerable incertidumbre a la hora de tomar decisiones estratégicas. Por tanto, los métodos presentados en este capítulo están diseñados para ayudarle al director o gerente estratégico a identificar en el medio esos factores que contribuyen a la incertidumbre que circunda la organización. Se presentan dos métodos de análisis, a saber:

5.2 EXAMEN DEL MEDIO: AUDITORÍA EXTERNA

En el desarrollo de una estrategia, el medio se refiere a los factores que están fuera de la organización. Ello incluye las fuerzas, los eventos y tendencias con

los cuales la compañía interactúa. Generalmente, las fuerzas del medio se consideran "fijas" o "dadas". No obstante, éstas pueden ser influidas por la estrategia que se elija y tener un profundo impacto en el negocio y en su éxito potencial. Así, es necesario identificar las fuerzas importantes del medio, evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin de que la dirección estratégica de la compañía pueda tomar un curso de acción efectivo. El examen del medio puede subdividirse en seis áreas clave. Ellas son:

a. Factores económicos: relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.

b. Factores políticos: los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, etc.

c. Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).

d. Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.

e. Factores competitivos: los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.

f. Factores geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

La guía anexa para el diagnóstico estratégico incluye algunos de los factores que deben ser considerados en un análisis del entorno de una organización (*véase* anexo 1).

Si bien los factores y fuerzas del entorno generalmente se dan por hechos fuera del control de la firma, una vez situados y entendidos es posible desarrollar una estrategia que le permita reaccionar con antelación a dichos factores. Así, la empresa podrá aprovechar sus oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas que le genera su entorno. Además, puede diseñar estrategias que le permitan intervenir en los factores externos que la afectan. El *lobbing* es precisamente una de esas estrategias mediante las cuales se pueden identificar decisiones que podrían afectar a la empresa en forma anticipada.

El examen del medio es, pues, el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de una empresa. En esta etapa inicial del proceso de dirección estratégica es necesario enumerar todos los eventos y tendencias presentes en el entorno que puedan tener relación con el desempeño futuro de la compañía. La identificación de estos factores se logra mediante la conformación de grupos que en sesiones estratégicas analizan y evalúan los factores externos que puedan afectar o favorecer el desempeño de la compañía. La preparación previa de un documento sobre el comportamiento del entorno facilitará el trabajo de los grupos estratégicos. Con la información y en las sesiones de grupo, éstos trabajan con el objetivo de elaborar el POAM.

5.3 EL POAM (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO)

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

Calificación / Factores	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológicos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Económicos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Políticos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Geográficos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sociales	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Gráfico 5.1

5.4 CÓMO ELABORAR EL POAM

El POAM tiene una metodología para su elaboración:

a. Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.

b. Identificación de las oportunidades y amenazas (*véase* anexo I. Guía para el diagnóstico estratégico).

La compañía, mediante la conformación de grupos estratégicos, tal como se explica en el capítulo siguiente, realiza esta parte del análisis.

Estos grupos regularmente pertenecen a niveles con suficiente acceso a la información del entorno y con representación de las diferentes áreas de la organización. Cada compañía decide hasta qué nivel de la organización debe extender la participación en este ejercicio del entorno, así como la metodología de conformación de grupos estratégicos.

c. El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza una tormenta de ideas.

d. Priorización y calificación de los factores externos.

El grupo califica según su leal saber y entender las oportunidades (A M B) y las amenazas (AMB); donde *bajo* es una oportunidad o amenaza menor y *alta* es una oportunidad o amenaza importante. Luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM.

e. Calificación del impacto.

Siguiendo igual procedimiento, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio. Esta calificación se hace igualmente en alto, medio y bajo.

f. Elaboración del POAM.

El POAM así elaborado permitirá realizar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve, tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

5.5 ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA

El análisis de competencia es una parte importante del diagnóstico del entorno; en su libro *Competitive Analysis: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (PH, New York, 1980), Michael Porter se centra en los rivales o competidores de una firma como factores fundamentales para el análisis y auditoría externa que debe realizar una organización. Una empresa puede desarrollar una *estrategia competitiva* que le ayude a competir efectivamente con sus rivales y asegurar así una posición financiera favorable en el mercado. Porter dice que una estrategia competitiva efectiva requiere:

— Análisis estructural de la industria.
— Análisis del competidor.
— Análisis de la evolución de la industria.

Perfil de capacidad externa
POAM
Cómo hacerlo

a. Obtenga información sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
b. Identifique oportunidades y amenazas, con tormenta de ideas.
c. Agrupe las oportunidades y amenazas en:
   — Factores económicos.
   — Factores políticos.
   — Factores sociales.
   — Factores tecnológicos.
   — Factores geográficos.
   — Factores competitivos.
d. Califique y deles prioridad a la oportunidad y la amenaza en la escala:
   Alta-media-baja.
e. Pondere el impacto de la oportunidad o amenaza en el éxito del negocio.
f. Interprete la matriz identificando las oportunidades y amenazas de acuerdo con su impacto en el negocio.

Cuadro 5.1

DIAGNÓSTICO EXTERNO POAM

Calificación / Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Económicos									
Inflación									
Devaluación									
PIB									
Inversión política									
Políticos									
Constitución									
Normas									
Impositivas									
Estabilidad política									
El Congreso									
Sociales									
Tasas de natalidad									
Distribución del ingreso									
Desempleo									
Tecnológicos									
Nivel de tecnología									
Flexibilidad de procesos									
Automatización									
Geográficos									
Ubicación									
Clima									
Vías de acceso									

Cuadro 5.2

POAM
ORGANIZACIÓN INABURO (un ejemplo)

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONÓMICOS									
La apertura económica	X						X		
Ley de mercado de valores		X							X
Ley de modernización		X							X
Ley de entidades financieras	X						X		
Renegociación de la deuda externa	X						X		
Modelo neoliberal del Gobierno	X							X	
Proceso de integración andina	X							X	
Ley de preferencias arancelarias		X							X
Estabilidad de política cambiaria	X						X		
Estabilidad de política monetaria	X						X		
Tendencia a reducir la inflación	X						X		
La política laboral (reforma)	X						X		
Dependencia de la economía en ingreso/petróleo				X				X	
Poca diversificación de exportaciones privadas				X				X	
No renegociación de la deuda externa				X				X	
Creación de nuevos impuestos				X				X	
Tendencia al ingreso per cápita vital				X			X		
Expectativas de crecimiento real de PIB				X			X		
Política fiscal				X			X		
POLÍTICOS									
Política del país	X								X
Debilitamiento de los dogmas políticos									
Incremento de la responsabilidad pública de los políticos		X							X
Participación más activa de nueva gerencia	X								X
Renovación clase dirigente	X						X		
Incremento de la participación	X						X		
Descoordinación entre los frentes político, económico y social				X				X	
Falta de madurez en la clase política del país				X				X	
Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado				X			X		

A = ALTO M = MEDIO B = BAJO

Continúa

Cuadro 5.3

(Continuación)

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
SOCIALES									
Paz social	X						X		
No hay discriminación racial	X						X		
Reformas al Sistema de Seguridad Social	X						X		
Estructura socioeconómica, importe	X							X	
Presencia de clase media			X				X		
Liderar proyectos innovadores con impacto social									
Baja en los niveles de reempleo			X				X		
Aumento a la inversión en seguridad	X						X		
Proceso de redistribución de la presencia de balance social			X				X		
Incremento del índice de desempleo				X					X
Incremento del índice delincuencial				X				X	
Crisis de valores				X					X
Incoherencia en los medios de comunicación				X					X
Debilidad estructural en el sistema educativo				X			X		
Política salarial				X				X	
Incremento de migración a las ciudades principales				X					X
Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas				X					X
TECNOLÓGICOS									
Telecomunicaciones	X						X		
Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico			X				X		
Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo			X				X		
Facilidad de acceso a la tecnología			X				X		
Globalización de la información	X						X		
Comunicaciones deficientes				X			X		
Síndrome de la tecnología						X			X
Velocidad en el desarrollo tecnológico					X		X		
Resistencia a cambios tecnológicos					X		X		

A = ALTO M = MEDIO B = BAJO

Continúa

Cuadro 5.3

(*Continuación*)

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
COMPETITIVOS									
Desregulación del sector financiero	X					X			
Alianzas estratégicas	X					X			
Formación de conglomerados	X					X			
Desarrollo de la banca de inversiones	X						X		
Internacionalización del negocio financiero									
Inversión extranjera en el sector financiero			X			X			
Rotación de talento humano									
Nuevos competidores	X					X			
GEOGRÁFICOS									
			X			X			
Dificultad de transporte aéreo-terrestre				X					X

A = ALTO M = MEDIO B = BAJO

Continúa

Cuadro 5.3

En el método de Porter, la clave está en identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar su impacto sobre la empresa. Tales fuerzas se sintetizan en el gráfico 5.2.

MÉTODO DE PORTER

Gráfico 5.2

El tratamiento que Porter le da al tema puede desglosarse en diez factores clave, cada uno de los cuales se explica a continuación. Los resultados de un análisis competitivo pueden utilizarse para posicionar estratégicamente la firma con respecto a sus competidores reales y potenciales.

5.5.1 Tasa de crecimiento potencial

Las industrias que tienen bajas tasas de crecimiento ofrecen pocas oportunidades de ingreso al mercado de nuevas firmas, puesto que lo hacen menos atractivo para inversiones en mercados que generalmente están maduros. Las tasas de crecimiento modestas presentan oportunidades para firmas agresivas. Altas tasas de crecimiento ofrecen oportunidades sustanciales y en ocasiones requieren grandes inversiones de capital. Puesto que son visibles, tienden a atraer una actividad competitiva.

Una revisión de las oportunidades de expansión en la industria lleva a la estimación de su tasa de crecimiento potencial.

Esta proyección, generalmente, sienta las bases del juego en el mercado. El crecimiento bajo requiere un tipo de estrategia y el alto otro. Es más, cada factor es influido por la tasa de crecimiento potencial de la industria. Para conocer tal tasa hay que recurrir a entidades gubernamentales o privadas, especializadas en proveer esta información sectorial.

5.5.2 Amenazas de entrada

¿En qué condiciones entraría un nuevo competidor en el mercado de una firma? ¿Qué se puede hacer respecto a ello? En general, una firma no entra en un mercado si las barreras de entrada son grandes y si se prevé una fuerte reacción competitiva de las existentes. Una de las barreras más importantes está en los requerimientos iniciales de capital. Cuanto más dinero y recursos se necesiten para poner a andar una empresa, menos probabilidades hay que un competidor quiera entrar. Aparece, entonces, el factor de las economías de la producción a gran escala. A medida que aumenta el volumen de producción de una firma y que ésta adquiere experiencia, sus costos tienden a reducirse. Además, se necesita un cierto volumen de ventas para cubrir los costos fijos y empezar a obtener beneficios de cada venta. Estos factores les dan a las firmas establecidas una ventaja distintiva en costos. También pueden obtenerse ventajas en éstos mediante el acceso exclusivo a patentes, información y materias primas, ubicación preferencial o facilidades favorables. Las barreras de entrada para nuevas firmas provienen de las desventajas tanto en costos como en el producto.

Las ventas suelen ganarse mediante la publicidad y la buena calidad del servicio. Tales valores fomentan la lealtad del consumidor y sirven de barrera para un cambio del producto. Así mismo, el cambio tiene costos directos, como los que implica dejar un producto por otro, especialmente cuando se trata de industriales. Las barreras de entrada pueden ser igualmente de tipo tecnológico, legal, político, etc. La intensidad de éstas establece y define los niveles de competitividad en un sector y entre las industrias que lo conforman.

Una revisión y evaluación de estas amenazas permite estimar las posibilidades de ingreso de nuevas firmas. Por lo general, cuanto más difícil sea la entrada de nuevas compañías en una industria, más fuerte será la posición competitiva de las firmas existentes.

5.5.3 Intensidad de la rivalidad

Son muchos los factores que cuentan en la rivalidad entre los competidores en una industria. En primer término está el número de competidores. En general, cuanto más competidores mayor rivalidad. Cuanto más similares sean las firmas en términos de tamaño, destreza y poder en el mercado, la rivalidad tiende a ser mayor. Si es difícil salirse de la industria, es decir, si las barreras de salida son grandes, las firmas tienden a no ver más opción que la de "librar la lucha", lo cual aumenta la intensidad de ésta. En la medida que el crecimiento de la industria vaya más despacio o empiece a declinar, la presión para mantener la participación de cada firma en el mercado es mayor.

Además de todos estos factores está ese ingrediente mágico que es el compromiso personal: *liderazgo gerencial*. Esto favorece y consolida la agresividad de una compañía en el mercado. Algunas personas y las compañías que ellas dirigen son, simplemente y casi por naturaleza, más competitivas que otras dependiendo de su liderazgo. Esta agresividad puede provenir de las firmas como tales, pero también pueden ser producto del liderazgo que ejerza una personalidad agresiva (líder) en una compañía. Ejemplo de lo primero es el ingreso de los japoneses en el mercado. De lo segundo, el liderazgo visible de Lee Iacoca en Chrysler o de Jan Carlzon en SAS (Líneas Aéreas Escandinavas).

La revisión de los factores que afectan la intensidad de la rivalidad entre los competidores conduce a la valorización de la competitividad de la industria. En general, cuanto más intensa sea la competencia, más difícil será para nuevas firmas entrar en esa industria y para las existentes sobrevivir en ella.

5.5.4 Presión de productos sustitutos

Es posible que a una industria "le den justo en su punto débil". Mientras que las firmas establecidas se concentran en la competencia entre ellas, otra firma, usualmente mediante innovación tecnológica, crea un nuevo producto que puede sustituir al existente.

La revisión del potencial para el desarrollo de nuevos sustitutos es una necesidad estratégica progresiva. Puede realizarse mediante un examen del medio, una estimación tecnológica o un análisis de riesgo. El resultado es una apreciación del potencial para productos sustitutos. En general, cuanta mayor presión haya en ese sentido, menos atractiva es la industria. La tecnología es el *factor motor* de este fenómeno, que es del siglo XX.

El consumo de algunos productos, como los caramelos, es independiente de otros productos. Pero hay unos que tienen una demanda correlativa o bien una demanda derivada. La demanda correlativa proviene del hecho de que algunos consumidores prefieren varios productos combinados; por ejemplo, carne y papas, o recreación y comida. La demanda derivada se origina en el hecho de que la compra de un producto crea la necesidad y, por ende, la demanda de otro. Por ejemplo, la venta de un automóvil crea la demanda de accesorios como radios para autos, gasolina y aceite, servicio de reparación, repuestos y llantas. Así mismo, la venta de papel y de las formas impresas se deriva en gran medida de la venta de computadores y de impresoras. En los productos de los dos ejemplos hay un cierto grado de mutua dependencia. La gente compra automóviles porque sabe que cuenta con servicios de reparación.

La revisión de características de complementariedad, correlatividad y derivación de la demanda por los productos de una industria permite estimar su dependencia del éxito de la cooperación de otras industrias para su propio éxito. La alta dependencia no significa que la industria no sea atractiva, pero es una señal de peligro. Si las firmas de otra industria son exitosas, saludables, seguras y confiables, entonces la sombrilla que crea una situación de demanda derivada puede ser muy provechosa. No obstante, en estas situaciones el destino de la firma es controlado en parte por las acciones de las otras, lo cual raras veces resulta cómodo. Hay que observar continuamente las firmas de la industria complementaria.

En estas circunstancias, suele aplicarse como solución estratégica la fusión comercial, la integración o la adquisición de las firmas competidoras. Cuando

los productos de la firma adquirida son complementarios, se habla de integración horizontal; si crean una demanda derivada, se habla de integración vertical.

5.5.5 Poder de negociación de los compradores-clientes

Los caramelos se venden a millones de personas. El comprador no negocia el precio ni los términos de la venta. En cambio, los aviones comerciales se venden a un reducido número de compañías aéreas, que tienen el poder de negociar muchos aspectos de los términos de la venta. Las armas de defensa suelen venderse a un solo comprador: el Gobierno. Por tanto, en gran medida, los términos de la venta están en sus manos. Siempre que hay pocos compradores para una industria en la que compiten numerosas firmas, los vendedores están en desventaja y tiene lugar una competencia en precios. Siempre que hay pocos compradores y pocos vendedores, es decir, cuando el poder de los compradores va parejo con el de los vendedores, es la habilidad de la firma para negociar y para *sacar buenas ventajas* lo que suele determinar su éxito.

La revisión del relativo poder de negociación de los compradores para los productos de una industria sirve para estimar el poder de mercado de la firma. En general, cuanto mayor poder tengan los compradores, menores serán las ventajas que tengan las firmas vendedoras.

El servicio está convirtiéndose en un elemento importantísimo para inclinar el poder de negociación de los compradores. La venta de beneficios se convierte en uno de los elementos fundamentales de la ventaja competitiva de una compañía.

5.5.6 Poder de negociación de los proveedores

Desde el punto de vista de la firma, a la estimación del poder relativo de negociación de los compradores debe sumársele la estimación del poder relativo de negociación de los proveedores. Los compradores influyen en los precios y los costos de mercadeo, en tanto que los proveedores, en los costos de producción. Cuanto menos proveedores haya, su poder tiende a ser mayor. La mayoría de las empresas sólo tienen un proveedor de electricidad. En consecuencia, tienen que aceptar el precio y los términos que ese proveedor ofrezca. Durante

mucho tiempo, en Estados Unidos sólo hubo un proveedor de servicios telefónicos. Ahora, con la entrada en el mercado de servicios competitivos como los MCI y Sprint y con la disponibilidad de sustitutos como el correo electrónico basado en los computadores, las compañías tienen más opciones. Por tanto, su disposición relativa para negociar ha mejorado. La revisión de condiciones de abastecimiento en los mercados proveedores de la firma, en los que adquiere mano de obra, materia prima, facilidades y otros factores importantes de producción, le permite valorar el poder de negociación que poseen sus proveedores. En general, cuanto mayor poder de negociación tenga el proveedor, menor ventaja para la empresa. Frecuentemente se recurre a un proceso llamado integración vertical hacia atrás para adquirir fuentes de abastecimiento frente a las cuales el poder de negociación de la organización es débil.

5.5.7 Refinamiento tecnológico de la industria

Ciertas industrias como las que venden en pequeñas cantidades, por lo general emplean un nivel relativamente bajo de tecnología. Otras, como las de información y servicios, dependen en gran medida de la investigación científica y de un alto nivel tecnológico.

Una firma de alta tecnología tiene que hacer grandes inversiones en investigación y desarrollo; con frecuencia se sitúa cerca de una universidad y de otras organizaciones relacionadas con su área y basadas en la investigación. Además, debe proteger su posición mediante el trabajo de reserva, patentes, y enfrenta la posibilidad de una intensa competencia debido a que la barrera de entrada es menor. De modo que a ambos lados de la escala de refinamiento tecnológico se encuentran tanto oportunidades como amenazas. Sin embargo, las estrategias para el éxito son muy distintas, dependiendo del grado de la escala en que se encuentre la compañía.

El objetivo de revisar el papel de la investigación, la ciencia y la tecnología en la industria es lograr un estimativo del grado de refinamiento tecnológico de la industria misma. En general, para tener éxito, las firmas establecidas en la industria de alta tecnología tienen que hacer énfasis en investigación y desarrollo y ofrecer servicios especializados; las establecidas en industrias de baja tecnología, en la identificación del producto, mercadeo, reducción de costos y servicios generalizados.

5.5.8 Innovación

Algunas industrias, como la de sal de mesa, son tranquilas, estables y están sometidas a cambios pequeños. En cambio otras, como las de los computadores, son sumamente volátiles; se caracterizan por los altos niveles de innovación y cambio. La innovación depende de dos cosas:

1. Ideas nuevas.
2. Disposición y capacidad para llevarlas a cabo.

El cambio tecnológico suele ser el estímulo primario para la innovación. Recientemente se han desarrollado muchos nuevos productos en los campos de semiconductores, fotocopiado, láseres, materiales sintéticos, poder nuclear, trasplante de órganos humanos y otras áreas. Hoy, hay en el mundo más científicos e ingenieros que nunca, por lo que dadas las demandas de continuos inventos y la actual predisposición a una sociedad tecnológicamente orientada, es de esperarse que el rápido cambio en este sentido continúe.

La revisión de las posibilidades de cambio estratégico y de fuentes de nuevas ideas sobre productos, servicios y mercados, conjuntamente con un estimativo de la disposición y capacidad de la industria para adoptar varias innovaciones, permite evaluar la tasa de innovación de la industria. En general, si la tasa de innovación es alta, para tener éxito, la firma debe poseer una organización flexible y darle una gran importancia a Investigación y desarrollo y a la planeación estratégica. Pero si la tasa de innovación es baja, lo que tiene que hacer es centrarse en las labores de mercadeo, ventas y reducción de costos.

5.5.9 Capacidad directiva

Todos los factores que acabamos de ver, que afectan la estructura y el atractivo de una industria, tienen que aquilatarse con una importante consideración final: ¿qué tan calificada es la dirección de la industria o empresa? ¿Qué tantos individuos con distinta preparación hay en la industria y qué tan altamente calificado es cada uno? ¿Qué tanto liderazgo es capaz de ejercer el equipo gerencial?

Toda empresa tiene uno que otro ejecutivo sobresaliente, pero su flexibilidad a largo plazo depende del número de éstos, de su integración y de la cadena de sucesión. La calidad directiva en general descendió en los últimos

diez años en Occidente, lo que ocasionó que los japoneses tomaran una ventaja considerable. La calidad de la dirección depende del liderazgo empresarial, de la toma de decisiones oportunas, del *acoplamiento* del estilo gerencial con las demandas que plantea el entorno. La revisión de la capacidad empresarial y el nivel de liderazgo de los ejecutivos en la industria permiten apreciar el nivel general de su capacidad directiva. Antes, ésta no era una ventaja competitiva. Ante las circunstancias de hoy, el equipo gerencial de una empresa o de un sector determina una parte muy importante de su competitividad. Por ello, hacia el futuro será indispensable cuidar la capacidad competitiva del talento humano de una empresa o sector.

5.5.10 Presencia pública (poder)

Las organizaciones también aseguran su capacidad competitiva con su poder de intervención en la vida pública. La presencia y el protagonismo de una empresa en relación con el gobierno, los gremios y los entes comunitarios, mejoran la capacidad negociadora de una industria o sector. De allí que sea indispensable evaluar la imagen pública de la organización, su aceptación en el mercado externo, su protagonismo social. El mundo de hoy obliga a las empresas a orientar sus esfuerzos hacia afuera, a volverse competitivas ante la sociedad.

Estos diez factores básicos para el análisis de una industria están sintetizados en el instrumento de evaluación de la capacidad competitiva incluido al final de este capítulo. Los resultados pueden utilizarse para posicionar la firma estratégicamente. En los aspectos que parezca haber fuertes amenazas, la posición debe ser defensiva; y donde haya oportunidades, ofensiva. Si las fuerzas incontrolables van en contra de la firma, ésta debe buscar una posición en que sus capacidades le aseguren una defensa efectiva. Si no, hay dos movimientos ofensivos a los cuales puede recurrir:

a) innovación o inversiones significativas de capital y

b) compromisos con la industria, alianzas estratégicas. Éstas pueden inclinar a su favor la balanza de fuerzas.

El instrumento ayuda a identificar los valores clave que dirigen la competencia y a precisar los puntos en que la acción estratégica producirá los mayores beneficios. Finalmente, mediante el ajuste de proyecciones, la innovación y la respuesta competitiva, la firma puede posicionarse de tal modo que quede

mejor equipada para enfrentar el ambiente competitivo de la industria o sector en que se desempeña.

El éxito a veces acarrea su propio fracaso. Con frecuencia una compañía exitosa se cierra, se burocratiza tanto y se siente tan satisfecha de sí misma, que prescinde de buscar agresivamente la innovación y el cambio, vive el paradigma del éxito. Por el contrario, las que permanecen alerta tienen la oportunidad de explorar nuevos horizontes y buscar cambios en su estructura competitiva. El objetivo de la evaluación que contiene el instrumento anexo es ayudarles a las empresas en la exploración e identificación de las estrategias que les permitan aprovechar oportunidades y prevenir el efecto de las amenazas, actuando en forma proactiva frente a su competencia y su entorno. Ésta debe ser una actividad continua que contribuirá a la permanencia y al crecimiento de la empresa.

5.6 INSTRUMENTO DE ANÁLISIS

Perfil competitivo (PC)

Análisis de industria

1. Tasa de crecimiento potencial de la industria.

0 – 3% _____	9 – 12% _____	18 – 21% _____
3 – 6% _____	12 – 15% _____	> 21% _____
6 – 9% _____	15 – 18% _____	

2. Posibilidades de entrada de nuevas firmas en la industria.
   Ausencia de barreras —;—;—;—;—;— Virtualmente imposible entrar (protección de patente)

3. Intensidad de la competencia entre las firmas.
   Competitiva al máximo —;—;—;—;—;— Casi no hay competencia

4. Posibilidades de sustitución del producto.
   Muchos sustitutos en el mercado —;—;—;—;—;— No hay sustitutos

5. Grado de dependencia de productos y servicios complementarios o de respaldo.
   Altamente dependiente —;—;—;—;—;— Virtualmente independiente

6. Los proveedores establecen los términos —;—;—;—;—;— Las firmas compradoras establecen los términos (término medio, aprox.)

7. Poder de negociación de compradores y consumidores.
   Los compradores establecen los términos —;—;—;—;—;— Las firmas vendedoras establecen los términos (pocos grandes compradores, concentrados)
8. Grado de sofisticación tecnológica de la industria.
   Alto nivel tecnológico —;—;—;—;—;— Nivel tecnológico muy bajo
9. Innovación en la industria.
   Innovación rápida —;—;—;—;—;— Casi no hay innovación
10. Nivel general de la capacidad directiva.
    Muchos ejecutivos capaces —;—;—;—;—;— Muy pocos ejecutivos capaces
11. Presencia pública.
    Mucha presencia pública, capacidad negociadora —;—;—;—;—;— Muy poca presencia pública, introvertida, centrada en la operación

(ROWE, Allan, *Op. cit.*, p. 108.)

EJERCICIO DE ANÁLISIS

1. Actualice la información del criterio financiero (*véase* caso Banco Americano).
2. Identifique las oportunidades y amenazas del Banco Americano.
3. Evalúe el impacto actual en el negocio, de las oportunidades y amenazas.
4. Elabore para el Banco Americano el perfil competitivo (PC). Utilice para ello el instrumento de análisis de la página anterior.
5. Del resultado del análisis, ¿cuál es la posición competitiva del Banco Americano?
6. ¿Cuáles son las alianzas estratégicas que debe desarrollar para asegurar su competitividad?
7. Elabore un POAM para el Banco Americano.

Capítulo 6

ANÁLISIS INTERNO. AUDITORÍA ORGANIZACIONAL

6.1 ANÁLISIS INTERNO

El siguiente paso en el análisis de una firma consiste en evaluar su situación presente. En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje de una organización. Cada firma determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. Sin embargo, existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía. El perfil de capacidad interna de la empresa (PCI) y el análisis de la vulnerabilidad son algunos de ellos, los cuales se describirán con detalle más adelante.

Con frecuencia, la observación de una brecha entre lo planeado y el desempeño logrado motiva el análisis estratégico. Por ejemplo, es posible que debido a cambios ocurridos ya sea en el medio externo o en el interno, la firma no esté en condiciones de alcanzar sus metas. Por otra parte, también es necesario que las nuevas oportunidades de una empresa requieran una redefinición de la estrategia que se tiene.

Por tanto, un aspecto crítico en el desarrollo de nuevas estrategias o en la revisión de las ya existentes es el constante examen de los cambios tanto internos como externos, que permitan identificar los vacíos entre el desempeño y las metas propuestas.

La auditoría organizacional es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia. Es indispensable, por tanto, que el análisis interno de la compañía se complemente y valide con un estudio profundo del entorno y de la competencia.

El perfil de capacidad interna de la compañía (PCI), como se mencionó anteriormente, es una herramienta muy importante para la realización de la auditoría organizacional. Veamos en qué consiste y cómo se elabora.

6.2 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE LA COMPAÑÍA (PCI)

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa (*véase* anexo I, Guía para el diagnóstico estratégico).

Perfil de capacidad interna

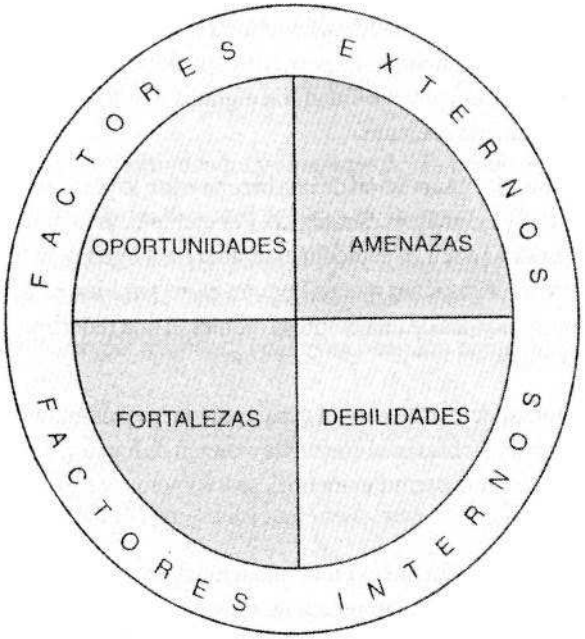


Gráfico 6.1

El PCI examina cinco categorías, a saber:

1. La capacidad directiva.
2. La capacidad competitiva (o de mercadeo).
3. La capacidad financiera.
4. La capacidad tecnológica (producción).
5. La capacidad del talento humano.

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (AMB) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de alto (A), medio (M), bajo (B).

Categorías del PCI

Calificación / Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. DIRECTIVA									
2.COMPETITIVA									
3. FINANCIERA									
4. TECNOLÓGICA									
5.TALENTOHUMANO									

Cuadro 6.1

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la firma en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los "vacíos" que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente.

Pese a que es altamente subjetivo, el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

6.3 ¿CÓMO REALIZAR EL PCI?

6.3.1 Preparación de la información preliminar

Obtenga y procese información primaria o secundaria sobre cada una de las capacidades incluidas en el PCI (*véase* anexo I, Guía para el diagnóstico estratégico).

6.3.2 Conformación de grupos estratégicos

Los grupos estratégicos pueden conformarse de diferentes maneras:

a. De acuerdo con la estructura organizacional

Se hace el diagnóstico por cada área o subárea funcional y luego se integra un diagnóstico corporativo.

b. Por grupos estratégicos

Por muestreo se integran unos grupos que harán el diagnóstico procurando que en ellos participen aleatoriamente colaboradores de los diferentes niveles organizacionales. Esto puede llevarse a cabo, igualmente, a nivel de áreas funcionales. De cualquier manera será necesario integrar un diagnóstico corporativo.

c. Participación total

El PCI también es posible elaborarlo como una encuesta general que involucre a todos los miembros de la organización. Cuando la empresa es muy pequeña puede cubrirse todo el universo. Si éste es muy grande hay que apelar a las técnicas de muestreo. El cuestionario deberá ser elaborado por un equipo técnico asesor, integrado específicamente para este proyecto.

Los resultados de esta encuesta se analizan en grupos por áreas funcionales y se integran en un diagnóstico corporativo. La experiencia demuestra que cuanto más amplia es la participación mayor es la integración y el compromiso con el plan estratégico. Por ello, cada compañía debe escoger el método que más convenga a su tamaño y cultura corporativa.

6.3.3 Identificación de fortalezas y debilidades

En primer lugar, identifique todas las fortalezas y debilidades de su organización en cada una de las capacidades enunciadas.

Para ello, realice una tormenta de ideas lo más amplia y exhaustiva posible (*véase* Tormenta de ideas), en la que deben participar los **grupos estratégicos.** Se supone que quienes participan en el diagnóstico estratégico conocen suficientemente la organización. Lo que busca este ejercicio es lograr la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa, tal como las perciben los miembros de la organización (*véase* anexo I, Guía para el diagnóstico estratégico).

Los perfiles que salgan de este primer diagnóstico se complementarán con la información actual que debe poseer la compañía sobre su desempeño en las diferentes áreas.

Grupos estratégicos

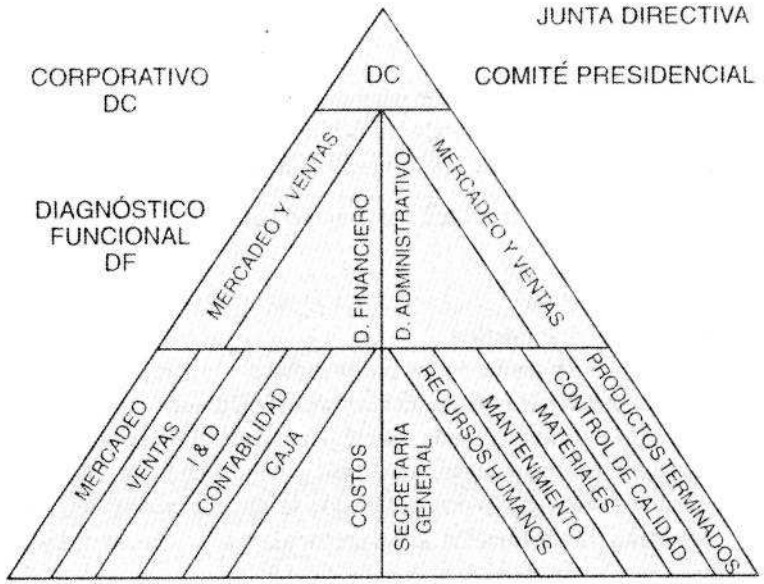


Gráfico 6.2

6.3.4 Priorización de los factores

Cuando el diagnóstico se hace mediante grupos estratégicos, éstos, después de realizada la tormenta de ideas, seleccionarán aquellos factores clave que identifiquen las fortalezas o debilidades organizacionales. En la sesión estratégica es muy importante hacer un análisis de Pareto que permita aplicar el 20/80, es decir, encontrar el 20% de los factores que explican el 80% de las debilidades o fortalezas de la compañía. Cuando el análisis se hace por encuesta general, la priorización puede resultar de un análisis ponderado de los resultados.

6.3.5 Calificación de los factores

Realizada la priorización, los participantes calificarán a su leal saber y entender las fortalezas y debilidades en una escala alta, media y baja.

Cuando se efectúe en grupo, sus miembros calificarán el valor de cada uno de los factores individualmente; luego, en consenso, acordarán la calificación definitiva.

6.3.6 Calificación del impacto

Al igual que se califica la fortaleza o debilidad, debe calificarse, evaluarse y valorarse el impacto de cada fortaleza o debilidad en el negocio. Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación alto, medio o bajo.

Estos resultados se transfieren a las hojas de trabajo que aparecen en las siguientes páginas.

6.3.7 Análisis del diagnóstico

Los perfiles deben ser analizados en profundidad por los grupos estratégicos, de manera que pueda integrarse un documento de diagnóstico con la información objetiva que genere la ronda estratégica. Los análisis de las encuestas deberán seguir el mismo proceso, con lo cual se completará esta primera parte del diagnóstico estratégico. Todo este trabajo y la integración final del diagnóstico deben incluir la información actual preparada sobre cada una de las capacidades, en la primera etapa de elaboración del PCI.

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA
PCI
Cómo hacerlo

a. Prepare información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis.

b. Integre los grupos estratégicos.

c. Identifique fortalezas y debilidades, con tormenta de ideas.

d. Agrupe por capacidades:

— Capacidad directiva.

— Capacidad competitiva.

— Capacidad financiera.

— Capacidad técnica o tecnológica.

— Capacidad de talento humano.

e. Califique y dele prioridad a la fortaleza o debilidad en la escala: alta, media o baja.

f. Pondere el impacto de la fortaleza y debilidad en el éxito actual del negocio.

g. Interprete la matriz identificando sus fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio.

Cuadro 6.2

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Imagen corporativa. Responsabilidad social									
2. Uso de planes estratégicos. Análisis estratégico									
3. Evaluación y pronóstico del medio									
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes									
5. Flexibilidad de la estructura organizacional									
6. Comunicación y control gerencial									
7. Orientación empresarial									
8. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa									
9. Habilidad para responder a la tecnología cambiante									
10. Habilidad para manejar la inflación									
11. Agresividad para enfrentar la competencia									
12. Sistemas de control									
13. Sistemas de toma de decisiones									
14. Sistema de coordinación									
15. Evaluación de gestión									
16. Otros									

Cuadro 6.3

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

Capacidad tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Habilidad técnica y de manufactura									
2. Capacidad de innovacion									
3. Nivel de tecnologia utilizado en los productos									
4. Fuerza de patentes y procesos									
5. Efectividad de la produccion y programas de entrega									
6. Valor agregado al producto									
7. Intensidad de mano de obra en el producto									
8. Economía de escala									
9. Nivel tecnologico									
10. Aplicación de tecnologia de computadores									
11. Nivel de coordinacion e integración con otras áreas									
12. Flexibilidad de la producción									
13. Otros									

Cuadro 6.4

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

Capacidad del talento humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel académico del talento									
2. Experiencia técnica									
3. Estabilidad									
4. Rotación									
5. Absentismo									
6. Pertenencia									
7. Motivación									
8. Nivel de remuneración									
9. Accidentalidad									
10. Retiros									
11. Índices de desempeño									
12. Otros									

Cuadro 6.5

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

Capacidad competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad									
2. Lealtad y satisfacción del cliente									
3. Participación del mercado									
4. Bajos costos de distribución y ventas									
5. Uso de la curva de experiencia									
6. Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición									
7. Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos									
8. Grandes barreras en entrada de productos en la compañía									
9. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado									
10. Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos									
11. Concentración de consumidores									
12. Administración de clientes									
13. Acceso a organismos privados o públicos									
14. Portafolio de productos									
15. Programas posventa									
16. Otros									

Cuadro 6.6

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

Capacidad financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a capital cuando lo requiere									
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento									
3. Facilidad para salir del mercado									
4. Rentabilidad, retorno de la inversión									
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos									
6. Comunicación y control gerencial									
7. Habilidad para competir con precios									
8. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda									
9. Estabilidad de costos									
10. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica									
11. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios									
12. Otros									

Cuadro 6.7

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI
GRUPO INABURO (un ejemplo)

Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Imagen corporativa. Responsabilidad social	X						X		
2. Uso de planes estratégicos. Análisis estratégico		X					X		
3. Evaluación y pronóstico del medio				X			X		
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				X			X		
5. Flexibilidad de la estructura organizacional					X		X		
6. Comunicación y control gerencial					X		X		
7. Orientación empresarial			X						
8. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa				X				X	
9. Habilidad para responder a la tecnología cambiante					X		X		
10. Habilidad para manejar la inflación		X						X	
11. Agresividad para enfrentar la competencia					X		X		
12. Sistemas de control				X			X		
13. Sistemas de toma de decisiones					X		X		
14. Sistema de coordinación					X				
15. Evaluación de gestión				X			X		

Cuadro 6.8

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI
GRUPO INABURO (un ejemplo)

Capacidad competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad	X						X		
2. Lealtad y satisfacción del cliente				X			X		
3. Participación del mercado		X					X		
4. Bajos costos de distribución y ventas	X						X		
5. Uso de la curva de experiencia				X				X	
6. Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición					X			X	
7. Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos				X			X		
8. Grandes barreras en entrada de productos en la compañía		X						X	
9. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado		X						X	
10. Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos	X						X		
11. Concentración de consumidores				X			X		
12. Administración de clientes				X			X		
13. Acceso a organismos privados o públicos					X			X	
14. Portafolio de productos		X					X		
15. Programas posventa				X			X		

Cuadro 6.9

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI
GRUPO INABURO (un ejemplo)

Capacidad financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a capital cuando lo requiere			X					X	
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento				X				X	
3. Facilidad para salir del mercado		X					X		
4. Rentabilidad, retorno de la inversión		X					X		
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos		X					X		
6. Comunicación y control gerencial				X			X		
7. Habilidad para competir con precios				X			X		
8. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda					X			X	
9. Estabilidad de costos			X				X		
10. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica			X				X		
11. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios				X			X		

Cuadro 6.10

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI
GRUPO INABURO (un ejemplo)

Capacidad tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Habilidad técnica y de manufactura	X						X		
2. Capacidad de innovación				X			X		
3. Nivel de tecnología utilizado en los productos					X			X	
4. Fuerza de patentes y procesos		X					X		
5. Efectividad de la producción y programas de entrega				X			X		
6. Valor agregado al producto				X			X		
7. Intensidad de mano de obra en el producto					X			X	
8. Economía de escala				X			X		
9. Nivel tecnológico				X			X		
10. Aplicación de tecnología de computadores					X		X		
11. Nivel de coordinación e integración con otras áreas				X			X		
12. Flexibilidad de la producción				X			X		

Cuadro 6.11

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI
GRUPO INABURO (un ejemplo)

Capacidad del talento humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel académico del talento humano				X			X		
2. Experiencia técnica		X					X		
3. Estabilidad					X			X	
4. Rotación		X						X	
5. Absentismo				X				X	
6. Pertenencia				X			X		
7. Motivación				X			X		
8. Nivel de remuneración				X			X		
9. Accidentalidad		X						X	
10. Retiros		X						X	
11. Índices de desempeño				X			X		

Cuadro 6.12

EJERCICIO DE ANÁLISIS

1. Actualice la información interna del Banco Americano.
2. Lea de nuevo el caso Banco Americano, con la información actualizada.
3. Identifique sus fortalezas y debilidades internas. Califique su grado.
4. Evalúe el impacto en el negocio de cada fortaleza o debilidad.
5. Elabore el PCI del Banco Americano.

Capítulo 7

ANÁLISIS DOFA. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

DOFA es la sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis DOFA, así como el de vulnerabilidad, integran el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global.

El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos clave: el primero, identificar una **ventaja distintiva o competitiva** de la organización, es decir, algo que ésta hace particularmente bien y por tanto la distingue de sus competidores. Tal ventaja puede estar en sus productos, su recurso humano, en la organización, en el servicio al cliente, en la agilidad de sus procesos, en la capacidad de respuesta.

El segundo es encontrar un *nicho* en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa. Uno efectivo es aquel que da a la empresa una posición que le permita sacar ventaja de las oportunidades que se presentan y prevenir el efecto de las amenazas en el medio.

El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas

y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

7.1 ANÁLISIS DOFA

7.1.1 Elaboración de la hoja de trabajo

Con base en el análisis interno (PCI), el auditaje del entorno (POAM) y el perfil competitivo (PC), debe hacerse una agrupación de los factores clave de cada uno de estos análisis. Para ello puede utilizarse una hoja de trabajo que permita esta clasificación.

Hoja de trabajo

DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ENUMERAR OPORTUNIDADES CLAVE	ENUMERAR AMENAZAS CLAVE
FORTALEZA	**DEBILIDADES**
ENUMERAR FORTALEZAS CLAVE	ENUMERAR DEBILIDADES CLAVE

Cuadro 7.1

En el análisis DOFA deben incluirse factores clave relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas, y variables de competitividad.

Al elaborar este cuadro de trabajo no debe dejarse por fuera del análisis ningún elemento clave.

Análisis DOFA

Hoja de trabajo

Ejemplo: Caso Petrolil

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mantenimiento y liderazgo del mercado	Continúan los problemas tecnológicos
Nuevas innovaciones, insumos de mejor calidad	Saturación del mercado
Mejor posición financiera	Fuerte competencia para las bases de lubricación
Nuevos mercados para productos a nivel internacional	Amenaza de sacarlo del mercado
Diversificación en el mercado de nuevos productos	Resistencia interna al cambio
Desarrollo tecnológico	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
Liderazgo del mercado como productora única de derivados del petróleo	Dificultades financieras
Fuerte departamento I & D y mercadeo	Grandes inventarios
Productos de alta calidad	Inferioridad del producto frente al importado Demasiada capacidad
Alto grado de autosuficiencia	Administración estratégica, proyección a corto plazo
Liderazgo regional consolidado	Precios de los insumos
Los consumidores prefieren Petrolil	Cargas laborales
	Cultura monopolística

Cuadro 7.2

7.1.2 Selección de factores clave de éxito (FCE)

Una vez llena la hoja de trabajo, debe hacerse una selección de los factores clave de éxito (FCE) que servirán de base para el análisis DOFA. Hay que

escoger solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía. Para ello, debe utilizarse el análisis de impacto. Éste consiste en definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en el negocio, y, por tanto, convertirla en factor clave del éxito.

Para ello debe elaborarse una matriz de impactos en la cual se defina y categorice cada factor en relación con el impacto en el negocio. Esta información se obtiene del PCI y del POAM. Para ello, se utilizará la matriz modelo que muestra el cuadro 7.3.

Matriz de impactos DOFA - Ponderado

Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Debilidades	**Impacto**			**Amenazas**	**Impacto**		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo

Nota: la información se obtiene del PCI y del POAM. Deben seleccionarse para el DOFA en escala descendente las de más alto impacto a las variables de más bajo impacto.

Cuadro 7.3

7.1.3 Ponderación de factores

Los factores que se incluyen en el DOFA ponderado son aquellos de más alto impacto en cada uno de los cuadrantes. Su enumeración debe ser de alto a bajo impacto en forma descendente.

7.1.4 Realización DOFA

Con base en la selección de los factores clave de éxito (FCE) de más alto impacto se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades,

amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la compañía. Para realizar el análisis DOFA, puede usarse la matriz que muestra el cuadro 7.4.

Análisis DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor impacto FCE	Enumerar las de mayor impacto FCE
FORTALEZAS	**ESTRATEGIAS**	**ESTRATEGIAS**
Enumerar las de mayor impacto FCE	FO	FA
DEBILIDADES	**ESTRATEGIAS**	**ESTRATEGIAS**
Enumerar las de mayor impacto FCE	DO	DA

Cuadro 7.4

Al confrontar cada uno de los factores clave de éxito, deberán aparecer estrategias FO – FA – DO – DA. La matriz DOFA de Electrónicos Limitada que se presenta a continuación ilustra el resultado del análisis DOFA. Éste, como se anotó, sirve de base para la formulación de estrategias de la compañía.

Análisis DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. El desarrollo tecnológico y la innovación en productos. 2. La apertura de nuevos mercados. 3. Nuevos inversionistas.	1. Llegada de competidores. 2. Supervisión tecnológica para la competencia. 3. Pérdida del mercado. 4. Pérdida de ejecutivos.
FORTALEZAS	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS FA**
1. La estructura organizacional. 2. La lealtad de los clientes. 3. La exclusividad del producto. 4. No competencia. 5. La cultura financiera de la empresa.	1. Desarrollo de nuevos productos acorde con las necesidades del cliente. 2. Iniciar exportación de productos. 3. Asociarse con nuevos inversionistas para ampliar acción empresas.	1. Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad. 2. Preparar estrategias de mercado para impulsar la competencia. 3. Iniciar programa de evaluación del desempeño para estimular la permanencia del personal.
DEBILIDADES	**ESTRATEGIAS DO**	**ESTRATEGIAS DA**
1. La dependencia tecnológica de la casa matriz. 2. El poco desarrollo de sistemas. 3. El recurso humano. 4. Dependencia de un solo proveedor.	1. Iniciar desarrollos tecnológicos propios. 2. Aprovechar la asociación con socios para hacer inversión en sistemas. 3. Iniciar un programa de capacitación en casa matriz.	1. Iniciar un programa de I & D. 2. Diseñar y realizar un desarrollo del recurso humano. 3. Llegar a acuerdos con proveedores *just in time*.

Cuadro 7.5

EJERCICIO DE ANÁLISIS COMPETITIVO

1. ¿Cuál es la ventaja diferencial del Banco Americano?
2. ¿Cuál es(son) su(s) nicho(s) de mercadeo?
3. ¿Cómo debe redefinir el Banco Americano sus estrategias para consolidar su ventaja competitiva y sus nichos?
4. ¿Cuáles son los FCE del Banco Americano en cuanto a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas?
5. Seleccione del PCI y del POAM cinco factores clave por cada categoría o sea cinco fortalezas, cinco debilidades, cinco oportunidades, cinco amenazas clave. Si quiere pueden ser más.
6. Elabore la matriz DOFA colocando en cada cuadrante los factores clave correspondientes.
7. Realice el análisis DOFA para el Banco Americano. Formule las estrategias para cada cuadrante (FO, DO, FA, DA).
8. Examine el resultado de su análisis DOFA.

7.2 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Las técnicas de análisis estratégico descritas anteriormente hacen énfasis en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización, como base de la formulación de estrategias. Tal análisis a veces puede sesgarse en una u otra dirección, dependiendo de la situación de la compañía, de la posición o función de la dirección empresarial, lo cual podría afectar el proceso de formulación de estrategias.

Por ello, parece importante forzar a los ejecutivos a tener una visión crítica del diagnóstico. Es ponerlos a desempeñar el papel de *abogados del diablo*, en relación con el plan o estrategias definidas. El análisis de vulnerabilidad es un trabajo que desarrolla el nivel ejecutivo de una compañía, y completamente, como se anotó en el diagnóstico estratégico.

Allan J. Rowe (1989), en su libro *Strategic Management & Business Policy*, describe el análisis de vulnerabilidad como un proceso integrado por las siguientes etapas:

7.2.1 Identificación de puntales

Entiéndase por puntal un elemento de soporte del cual depende la firma para sobrevivir.

Por tanto, al realizar el análisis de vulnerabilidad lo primero que debe identificar el grupo ejecutivo son los factores puntales sobre los cuales se soporta la organización.

Tales factores pueden referirse a los recursos humanos, a la situación en el mercado, a la relación con la competencia, al proceso productivo y tecnológico, a la situación financiera, a la estructura de capital o administrativa, a la cultura corporativa, etc.

El grupo debe definir, empleando técnicas de trabajo grupal, cuáles son estos puntales y enumerarlos (una tormenta de ideas, un análisis de Pareto o un diagrama causa-efecto, podría ser un método apropiado para este efecto).

7.2.2 Traducir los puntales en amenazas para el negocio

¿Qué le puede pasar a la firma si ocurriese tal evento? Imaginar lo peor les permite a los ejecutivos superar el impacto potencial de una amenaza. Por ejemplo, la pérdida de mercado puede aumentar los inventarios, lo que ocasiona altos costos para la compañía.

Esta conversión de puntales en amenazas debe ser hecha por cada ejecutivo individualmente, luego compartida con su grupo y después de una amplia discusión se debe obtener un listado común de puntales por área, o bien, de toda la organización.

7.2.3 Evaluación de las consecuencias

El grupo deberá analizar cuidadosamente las consecuencias que traería a la firma la ocurrencia de la amenaza señalada. Por ejemplo, si mis inventarios aumentan, se incrementan los costos financieros, se pierde margen, la organización puede perder liquidez, lo que afectaría el resultado financiero de la compañía y sus proyecciones de crecimiento.

7.2.4 Valorizar el impacto

Evaluadas las consecuencias de cada puntal, el grupo debe valorar y calificar la magnitud del impacto. Esto puede hacerlo en una escala de 0 a 10, en la que 0 denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 10, consecuencias desastrosas. Ésta es una calificación subjetiva que se fundamenta en el juicio, experiencia y responsabilidad de los ejecutivos participantes en la sesión.

7.2.5 Probabilidades de ocurrencia de la amenaza

El quinto paso consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0 y 1, el grupo ejecutivo evaluará la probabilidad de ocurrencia de un hecho o puntal. Esta probabilidad indicará el tipo de acciones que deben tomarse. Una amenaza con alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas, de choque, de corto plazo. En cambio, una con poca permite planear acciones que prevengan su efecto. Ésta es una parte muy importante del análisis estratégico, que de nuevo requiere mucho juicio y uso del conocimiento técnico, del entorno y de la organización.

7.2.6 Capacidad de reacción

Establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, el grupo estratégico debe preguntarse cuál es la capacidad de reacción de la empresa. Aquí calificará entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. La calificación indicará, igualmente, el tipo de acciones que debe tomar una compañía, el tiempo en que éstas deben ocurrir y su magnitud.

Al determinar el impacto, debe procederse con prudencia y precaución con el fin de no incurrir en errores emocionales que puedan afectar grandemente la organización. En algunas ocasiones, sería importante evaluar objetivamente este impacto utilizando información, e incluso, simulando algunas de las situaciones que pudieran ocurrir.

Después de calificar, tal como se explicó anteriormente, todas las amenazas desde el punto de vista de la severidad de su impacto, y medir la habilidad de la compañía para reaccionar ante esas amenazas, los diferentes valores se pueden pasar a un diagrama de evaluación de vulnerabilidad, como se muestra a continuación.

Una vez que el grupo haya hecho los análisis de impacto, probabilidad y capacidad de reacción, los valores correspondientes pueden ubicarse en un diagrama de vulnerabilidad (*véase* cuadro 7.6).

Un ejemplo de análisis de vulnerabilidad para la empresa Electronics Limitada se muestra en el cuadro 7.7.

Diagrama de vulnerabilidad

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		CAPACIDAD DE REACCIÓN		GRADO DE VULNERABILIDAD
			0	10	0	1	0	10	

(ROWE, Allan. *Op. cit.* 65).

Cuadro 7.6

Análisis de Vulnerabilidad Electronics LTDA.

PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	0-10 IMPACTO	0-1 PROB.	0-10 REACC.	GRADO DE VULNERABILIDAD
1. Necesidades y actitudes, expectativas de los clientes	Falta de interés en nuevos productos	Pérdida de grandes inversiones en I & D	9	0,9	3	I
2. Capacidad financiera	Pérdida RH, capacidad inutilizada	Pérdida de utilidades, despidos, pérdida de ejecutivos	7	0,9	4	I
3. Posición de costos con relación a los competidores	Incremento en costos debido a la falta de venta	Pérdida de utilidades, posición debilitada	5	0,3	4	IV
4. Tecnologías	Pérdida de prima tecnológica	Pérdida de participación en el mercado y beneficios	7	0,2	9	I
5. Estructura organizacional	Inhabilidad para reaccionar ágilmente a necesidades operativas.	Quejas de los clientes, ineficiencias	3	0,3	7	IV
6. Imagen corporativa	Pérdida de lealtad, del consumidor, participación	Pérdida de venta sin beneficios elevados gastos de publicidad	4	0,2	7	IV

Cuadro 7.7

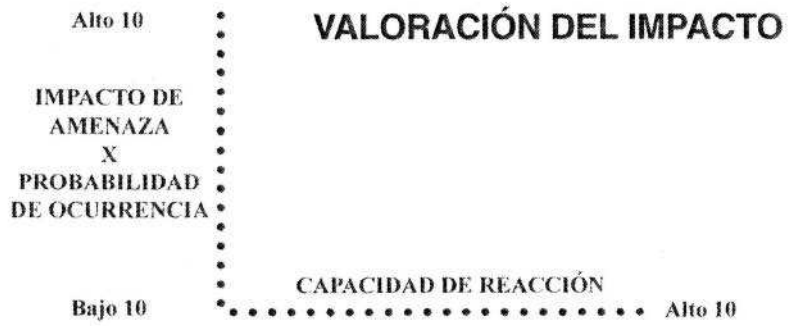


Gráfico 7.1

Probabilidad de ocurrencia
(Se multiplica la probabilidad de ocurrencia por el impacto de la amenaza, con el fin de ponderar estas dos variables).

Este cuadrante distribuye sus campos así:

Alto 10	INDEFENSA I	EN PELIGRO II
Bajo 10	VULNERABLE IV	PREPARADA III

10 Alto

Cuadro 7.8

La calificación que resulte en el cuadrante I indica que la compañía está indefensa, en el grado que señale el cuadrante, y que por tanto debe tomar acciones inmediatas. El cuadrante II indica que está en peligro, pero tiene

capacidad de reacción, por lo que emprenderá acciones que mejoren su capacidad de reacción. En el cuadrante III la compañía está preparada para reaccionar. El cuadrante IV revela amenazas moderadas, frente a las cuales la empresa tiene muy poco que hacer, aunque debe prepararse para reaccionar.

El análisis de vulnerabilidad le permite a la organización:

1. Identificar puntales de los cuales depende su existencia.
2. Inventariar los factores o fuerzas que puedan afectar los puntales corporativos.
3. Determinar el impacto y la capacidad de reacción de la empresa ante la factibilidad de ausencia de los hechos.
4. Formular las estrategias a corto y largo plazo sobre una base mucho más firme.
5. Concienciar a la organización sobre la importancia del análisis estratégico.
6. Introducir el procesamiento estratégico como elemento base de la cultura corporativa.

Concluido el análisis de vulnerabilidad, la organización está lista para iniciar la definición de su visión, la misión, las opciones estratégicas, los proyectos estratégicos y los planes de acción que le permitan el logro de sus objetivos corporativos.

EJERCICIO DE ANÁLISIS

1. Haga un DOFA para el Banco Americano.
2. Realice el análisis de vulnerabilidad; para ello:

   a. Seleccione los puntales.

   b. Evalúe las consecuencias de cada puntal.

   c. Valorice el impacto de 0 – 10.

d. Determine la probabilidad de ocurrencia (0 – 1).

e. Determine la capacidad de reacción (0 – 10).

f. Elabore la matriz de vulnerabilidad.

3. Analice el resultado de vulnerabilidad y defina las estrategias para que el Banco Americano asegure su ventaja competitiva en el mercado.

TERCERA PARTE

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Capítulo 8. Misión corporativa

Capítulo 9. Visión corporativa

Capítulo 10. Objetivos corporativos

Capítulo 8

MISIÓN CORPORATIVA.
EL PROPÓSITO ORGANIZACIONAL

8.1 CONCEPTOS BÁSICOS

Todas las organizaciones tienen básicamente las mismas razones para justificar su existencia: sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto, generar utilidades. Es decir, definen con claridad un propósito organizacional.

Sin embargo, las organizaciones tienen que ir más allá de estas razones básicas si quieren diferenciarse en el mercado.

Misión. Propósito organizacional

Definir la misión con claridad y dársela a conocer a todos los miembros de la organización es el primer paso que la alta dirección de una institución debe dar si desea iniciar un proceso de diferenciación. En otras palabras, las empresas deben distinguirse a partir del contenido y dimensión de su misión. Ésta debe hacer explícitos los fundamentos y principios que la guían. La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Así mismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y concretar así su visión organizacional.

La misión o propósito de la organización puede dividirse en dos grandes niveles: el primario y el secundario. La misión primaria indica en términos muy generales la categoría de los negocios a los que se dedica la compañía, mientras que la misión secundaria soporta a la primera en términos y situaciones más concretos, involucrando, en algunos casos, a sus actores más importantes.

La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa para el logro de su visión y en otros términos da respuesta a la pregunta **¿cuál es el negocio?**

Por ello, la definición de la misión de una empresa permite:

a. Asegurar consistencia y claridad de propósitos en toda la organización.

b. Definir un punto de referencia central para las decisiones de planeación y desarrollo de la empresa.

c. Lograr el compromiso de los miembros internos de la organización hacia una definición clara y explícita del negocio.

d. Obtener el conocimiento y la lealtad de los clientes externos, los proveedores y demás grupos de referencia a partir de un conocimiento de la definición del negocio, sus objetivos y metas.

e. Soportar la consolidación de imagen corporativa de la empresa, tanto interna como externamente.

En resumen, la formulación de la misión soporta y guía las decisiones internas y, por tanto, debe servir de punto de partida para un mercadeo interno agresivo. La venta interna se inicia, entonces, con una amplia divulgación de la misión a todos los niveles de la organización, asegurando así el logro de la visión.

Igualmente, la misión apoya la venta externa. Los clientes externos, proveedores, accionistas, sociedad y demás grupos de referencia deben conocer la misión de la empresa con la cual tienen relaciones de diferentes niveles y características.

La misión es, entonces, guía de la planeación, unificadora de propósitos, punto de partida para la venta interna y estrategia fundamental para desempeñarse en los nuevos mercados.

8.2 ¿CÓMO SE FORMULA UNA MISIÓN?

La formulación de la misión de la empresa es una tarea que corresponde a la alta gerencia de la empresa (junta directiva, presidente y altos ejecutivos).

Debe ser definida en un trabajo de equipo que conduzca a la integración alrededor de un propósito común que guíe la acción gerencial. Por tanto, debe ser el producto de una sesión estratégica de planeación y estar enmarcada dentro de la visión corporativa.

En esta sesión, el equipo gerencial debe responder por lo menos a las preguntas que se presentan a continuación, las cuales deben ser el punto de partida para integrar la misión.

A partir de la misión, al igual que con la visión, las unidades funcionales en cascada deben igualmente formular la misión en cada área, hasta llegar incluso a la definición de misiones por cargo.

Veamos cuáles son estas preguntas:

a. ¿En qué negocio estamos?

Ésta parece una pregunta obvia; sin embargo, es un punto de partida esencial en la definición de una misión y, por tanto, en el logro de la visión.

Fácilmente se afirma conocer el negocio en el cual una empresa se desempeña. Generalmente, las empresas piensan innecesario definir el negocio porque "Aquí hay una manera exitosa de como hemos venido haciendo las cosas".

Sin embargo, éste es uno de los tantos paradigmas que debe cambiarse para enfrentar con éxito el futuro.

Para definir el negocio el equipo estratégico debe analizar el desarrollo del sector industrial en el que se desempeña la organización, la intensidad, características de la competencia, el desarrollo de productos, el servicio, los cambios financieros y tecnológicos que han venido afectando el negocio.

El conjunto de estos análisis debe conducir, por tanto, a una definición clara del negocio en que está la empresa.

b. ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?

Generalmente se piensa que la razón de ser de una empresa es generar utilidades. Sin embargo, ésta no es la única razón de existir para una empresa.

Hay muchos otros motivos que explican la existencia de una compañía. Contribuir al desarrollo del país, generar una fuerza, transferir tecnología,

producir *know-how*, asumir una responsabilidad social, lograr su visión empresarial son, entre otras muchas, las razones por las cuales existe.

Estos propósitos deben quedar explícitos en la definición y formulación de una misión.

c. ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?

El desempeño exitoso de una empresa en el mercado se logra porque ésta tiene aptitudes distintivas que la diferencian de sus competidores y, en otras palabras, hacen explícita la ventaja competitiva de la empresa.

Los mercados de hoy tienden hacia la homogeneización y estandarización de los productos.

Hasta hace muy poco, la ventaja competitiva era solamente una de marca o de productos. Éstas irán desapareciendo paulatinamente como consecuencia de los cambios vertiginosos en el mercado. Entonces, ¿dónde construir la ventaja competitiva? En la clientelización de la oferta de productos y servicios y en el servicio al cliente.

La ventaja competitiva del futuro será la calificación que den nuestros clientes al servicio que reciben.

En consecuencia, la ventaja de marca se integrará como parte de la mezcla de mercado, naciendo una nueva ventaja competitiva: los índices de satisfacción del cliente.

Esta nueva diferenciación debe quedar explícita en la formulación de la misión.

d. ¿Quiénes son nuestros clientes?

Las organizaciones, dependiendo de sus productos o servicios y los mercados, tienen diferentes tipos de clientes.

Unos llegan directamente a los consumidores, otros llegan al usuario final a través de una cadena de intermediaciones. En uno u otro lado es indispensable que exista una clara definición de quién o quiénes son clientes.

Cliente es alguien a quien es indispensable satisfacer en sus necesidades y expectativas. Llámese cliente propiamente dicho, consumidor o usuario.

Así, por ejemplo, una empresa de bebidas puede llamar cliente a la cadena o sea al distribuidor (supermercado, restaurante, tienda, etc.), y consumidor o usuario a la persona que adquiere el producto al final de la cadena. En cambio, hay empresas que llegan al consumidor final directamente; éste es su cliente.

La importancia de esta definición radica en la expresión que debe hacer la organización de un compromiso con el cliente, o con el cliente y el consumidor final. Este compromiso debe quedar claramente descrito en el propósito organizacional.

e. ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?

En la misión deben expresarse claramente los productos o servicios que clientes, usuarios o consumidores van a recibir de la empresa. Éstos deben hacerse explícitos individualmente o como línea de productos o servicios, dependiendo claramente del tipo y características de la empresa.

Aquí la visión debe ser un claro marco de referencia.

f. ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?

Los mercados deben ser identificados como segmentos micromercados y no en detalle de producto por producto, lo cual debe hacerse en los análisis de mercados. Estos segmentos representan grupos de clientes actuales o potenciales, los cuales pueden desagregarse geográficamente por tamaño, por ocupación o edades, por un estatus económico, y definir, por tanto, micromercados.

Estas definiciones han de quedar claramente explícitas en la formulación de la misión y sus concordantes con la visión empresarial.

g. ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?

Los canales de distribución representan la manera como llegamos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o consumidores finales. Estos canales pueden ser distribuidores, representantes de ventas, vendedores directos, ventas por correo, etc. Estas condiciones especiales y muy propias de cada empresa deben hacerse explícitas en la definición de la misión.

h. ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?

La rentabilidad es condición de sobrevivencia; sólo una empresa rentable puede crecer, mantenerse en el mercado, generar utilidades y retribuir a sus

colaboradores y accionistas. Sólo una empresa rentable puede cumplir y satisfacer su responsabilidad social.

Este objetivo de rentabilidad debe quedar claramente formulado en la misión. En otras palabras, el compromiso con la rentabilidad y el desarrollo deben quedar explícitos en la misión de la empresa.

Así como debe establecerse el objetivo de rentabilidad, también debe señalarse que ésta será medida con índices claramente establecidos.

Si bien es cierto que en la misión no se incluyen cifras de compromiso con la rentabilidad y el desarrollo de la empresa, deben quedar claramente establecidos.

i. ¿Cuáles son los principios organizacionales?

En los capítulos anteriores se señaló la importancia de que la organización tenga establecidos los principios que han de guiar el desempeño corporativo.

En la misión debe hacerse referencia a estos principios corporativos así como a la visión, con el fin de incorporarlos al quehacer diario de la organización, y hacerlos parte de la definición del negocio. De esta manera se reafirmarán la visión y los principios y valores marco de referencia y soporte fundamental de la cultura organizacional.

j. ¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?

Las empresas tienen que cumplir ciertas y muy específicas responsabilidades ante los accionistas, colaboradores, clientes, la competencia, el medio ambiente y la sociedad en general.

Estas responsabilidades y compromisos deben hacer parte de una misión.

Las respuestas a estas preguntas y otras propias de la naturaleza de la empresa deben constituir la base para formular la misión de la empresa, área o negocio específico.

La misión debe ser clara, fácil de entender, comprometedora y comprensiva de todos los elementos que integran el negocio.

Al formularse debe consignarse que esta misión debe ser divulgada interna y externamente y, por tanto, su contenido debe tener en cuenta estas poblaciones objetivo.

8.3 EJEMPLOS DE MISIÓN

Veamos algunos ejemplos de misiones empresariales que de una u otra forma responden a las preguntas formuladas anteriormente.

Alcatel

Misión: el compromiso central de Alcatel de Colombia S.A. es la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, suministrándole soluciones integrales de comunicación de la más avanzada tecnología en todos los campos, garantizando su eficacia en el tiempo para mantenernos como líderes en servicio y rentabilidad.

Grupo Rocafuerte

Misión: la misión de todas las empresas de nuestro grupo es participar en los procesos de desarrollo del país, mediante la generación de empleo y bienestar a través de la promoción de actividades innovadoras en los sectores industrial, agrícola, comercial y otros relacionados, proporcionando un manejo racional de los recursos que conduzcan a una retribución justa para nuestros accionistas, colaboradores y para la sociedad en general.

Banco Popular Global

Misión: desarrollar y prestar servicios financieros integrados de excelente calidad (misión primaria) para satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de los diversos sectores económicos, a fin de lograr el fortalecimiento y liderazgo institucional, la integración y coordinación con sus filiales, el compromiso, pertenencia y bienestar de los miembros de la organización, así como una adecuada retribución para los accionistas y la sociedad en general (misión secundaria).

Peldar

Misión: la misión de Peldar es la satisfacción de las necesidades y expectativas de comodidad y bienestar de los clientes con pro-

ductos de vidrio, empaques y otros relacionados, de alta calidad, con precios justos y un excelente servicio.

Promover el mejoramiento de la calidad de vida de su personal, impulsar la innovación tecnológica y el desarrollo de nuevos productos aseguran el permanente progreso de la empresa y la retribución adecuada y justa para los miembros de la organización, sus familias, los accionistas, la sociedad y el Estado.

Flores La Gardenia

Misión: Flores La Gardenia generará en sus clientes un valor agregado superior mediante la satisfacción de sus necesidades de compartir afecto, cariño, amor, sentimiento, alegría y moda, mediante la provisión oportuna de productos de alta calidad. Con un servicio de excelencia, con el compromiso de sus colaboradores, una administración ágil y confiable, buscando siempre el bienestar y desarrollo de su talento humano y una retribución adecuada para sus trabajadores, accionistas y la sociedad en general.

Esta misión enseña la manera como Flores La Gardenia pretende consolidar las razones de su existencia. Hace claridad acerca de las prioridades, identifica mercados a los cuales pretende dirigirse, los clientes que quiere servir y la "canasta de productos" que quiere comercializar. La misión responde a la pregunta: ¿para qué existe una organización?

Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte

Misión: el instituto está comprometido a promover la recreación, el deporte y el sano aprovechamiento del tiempo libre en la ciudad de Bogotá. Por tanto, debe satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de la comunidad contribuyendo así con el bienestar ciudadano, estimulando las prácticas comunitarias, facilitando espacios e instalaciones, básicamente en los sectores populares.

Para lograr todo esto, ha comprometido su recurso humano para contribuir a la obtención de niveles de productividad y al beneficio social de la comunidad en general.

General Motors

Misión: General Motors está en el negocio del transporte (misión primaria), provee vehículos para el transporte de pasajeros y carga, dirigidos a una gran variedad de clientes y mercados (misión secundaria).

American Din Lines

Misión: American Din Lines está en el transporte (misión primaria). Este negocio provee transporte aéreo para el público en general y transporte de carga para clientes comerciales (misión secundaria)[1].

[1] SERNA G., Humberto. *Notas en políticas de empresas*. Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá. 1989.

8.4 LA MISIÓN

Preguntas básicas

Misión
Objetivo referencia

¿En qué negocio estamos? ¿Cuál es el negocio?
¿Para qué existe la empresa? Propósitos
¿Cuáles son los elementos diferenciales? Aptitud distintiva
¿Quiénes son nuestros clientes?
¿Cuáles son los productos o servicios?
¿Cuáles son los mercados presentes y futuros?
¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?
¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad?
¿Cuáles son los principios organizacionales?
¿Cuál es el compromiso con los grupos de referencia?

La misión: ¿quién la formula?

Responsabilidad esencial de la alta dirección de la empresa.
Unidad estratégica de negocio

Gráfico 8.1

Formulación de la misión

La misión es la formulación clara y explícita de los propósitos de la organización, los actores y logros que esperan alcanzarse.

Escriba la formulación final de la misión:

EJERCICIO DE ANÁLISIS

1. Identifique los elementos de la misión o propósitos del Banco Americano.
2. Defina su misión primaria.
3. Defina su misión secundaria.
4. Formule su misión integral. Al hacerlo, responda las preguntas básicas indicadas como necesarias para formular una misión. (*Véase* gráfico 7.1).

Capítulo 9

VISIÓN CORPORATIVA

9.1 DEFINICIÓN

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

9.2 ELEMENTOS DE UNA VISIÓN

9.2.1 Es formulada para los líderes de la organización

Se supone que estos líderes comprenden la filosofía y la misión de la empresa. Entienden las expectativas y necesidades de los colaboradores. Conocen el negocio y el entorno de la organización.

Al formular la visión se supone que los líderes incorporan su conocimiento de todos los actores organizacionales y de sus grupos de referencia a la visión corporativa.

9.2.2 Dimensión de tiempo

La visión debe ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo. Éste depende fundamentalmente de la turbulencia del medio y de los mercados en que se desempeña la empresa. Cinco años parece un buen horizonte de tiempo, aunque éste pueda variar según las características de cada empresa.

9.2.3 Integradora

La visión debe ser integradora, amplia, detallada, positiva, alentadora, realista y posible, porque una visión sin acción es una utopía y una acción sin visión es un esfuerzo inútil.

Tendrá que ser, además, consistente con los principios corporativos, si se quiere evitar confusiones. Deberá ser difundida interna y externamente para que la conozcan y comprendan, porque ella marca directrices y da consistencia empresarial.

La visión debe ser apoyada y compartida por el grupo gerencial, así como por todos los colaboradores de la empresa.

Por ello supone un liderazgo visible de alta gerencia de la compañía y un apoyo integral de toda la organización.

La incorporación de la visión en la gestión gerencial debe convertirse en una tarea diaria y permanente de toda la estructura gerencial. Esta incorporación se logra por la consistencia entre la misión y los objetivos para lograrla.

El nuevo liderazgo gerencial supone una acción reiterada del líder-gerente en divulgar y lograr soporte para la visión de la organización.

9.2.4 Amplia y detallada

La visión no se expresa en números, ni en frases como "quiero ser el mejor", "seré la empresa más grande de América". La visión debe expresar claramente los logros que se espera alcanzar en el período escogido, cubrir todas las áreas actuales y futuras de la organización. Por ello, la formulación de la visión debe hacerse en términos que signifiquen acción. Debe ser, pues, la formulación amplia y detallada, de donde nos imaginamos que la empresa está en el horizonte de tiempo escogido.

9.2.5 Positiva y alentadora

La visión debe ser inspiradora, impulsar el compromiso a la pertenencia de la organización. Debe tener fuerza, unificarlo, debe impulsar la acción, generar sentido de dirección, y camino para llegar al punto deseado.

Debe redactarse en términos claros, fáciles de entender, de repetir. Debe transmitir fuerza, deseos de hacerla parte integral del comportamiento laboral de cada colaborador de la empresa.

9.2.6 Debe ser realista-posible

"Una visión sin acción es una utopía".

"Una acción sin visión es un esfuerzo inútil".

Estas frases que parodian el mensaje del poder de una visión de John Baker, hacen explícita la necesidad de que la visión, además de ser realista, induzca y propicie la acción.

La visión no puede ser un sueño inútil. Tiene que ser un sueño posible.

Por ello, al formularla debe tener en cuenta el entorno, la tecnología, los recursos y la competencia.

Por todo esto, la formulación de la visión debe ser un esfuerzo gerencial basado en la experiencia y en el conocimiento del negocio como elemento fundamental para anticipar el futuro.

9.2.7 Debe ser consistente

La visión debe ser consistente con los principios corporativos; esta consistencia evitará confusiones y obligará a un desarrollo de políticas empresariales.

9.2.8 Debe ser difundida interna y externamente

La visión debe ser reconocida por los clientes internos y los externos de la organización, así como por los grupos de referencia.

Por ello, requiere un sistema de difusión que la haga conocer y comprender por todos los miembros de la organización.

Esta difusión debe ser parte de la *venta interna* o mercadeo interno que todas las organizaciones tienen que desarrollar como parte de la estrategia para asegurar la competitividad del futuro.

Igualmente, los clientes externos y los grupos de referencia deben conocer la visión de la organización. Esta tarea facilita la incorporación y la lealtad de los clientes externos y grupos de referencia.

La formulación de la visión y la misión, en palabras de Peter Drucker, es la verdadera tarea gerencial. Es la que marca dirección y da consistencia al desarrollo empresarial.

Así que la gerencia necesita tener y cumplir un requisito indispensable: liderazgo.

La visión corporativa requiere una administración comprometida que no le tema al cambio y motive la participación de los integrantes de la compañía en el logro de los objetivos y metas propuestas. Debe ser una administración muy segura del direccionamiento que le da a la empresa. Además, debe estar dispuesta a enfrentar los retos, a ser flexible cuando se requiera y saber ajustarse permanentemente a las exigencias y dinámicas de cambio que impone el entorno.

Debe ser una gerencia que tienda más a la coordinación y al control de gestión que a la operación. Necesita unos gerentes que crean y motiven al talento humano. Sólo con liderazgo gerencial podrá una empresa crecer y desarrollar con visión su futuro.

¿Cómo formular la visión de su empresa, unidad estratégica o área?

Reflexione sobre las siguientes preguntas:

1. Si todo tuviera éxito, ¿cómo sería su empresa dentro de tres años?
2. ¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de cinco años?
3. ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad estratégica o área?
4. ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?
5. ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad o área, dentro de tres a cinco años?
6. ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su área dentro de tres a cinco años?

9.3 EJEMPLOS DE VISIÓN

Círculo Continental

Nos vemos ofreciendo servicios en tres nuevas plazas del país, con estructura propia y excelente servicio.

Con sistemas administrativos integrados, completamente automatizados, precisos, eficientes y versátiles.

Con capacidad de respuesta ante mercados depresivos cumpliendo los requerimientos de rentabilidad.

Nos vemos con productos desarrollados acordes con las necesidades de los clientes, convirtiéndonos en una importante opción en el mercado por calidad, agilidad, innovación y por flexibilidad del sistema.

Edesa

Empresa líder dentro de la industria de acabados de la construcción, por su éxito con los clientes, innovación, tecnología y habilidad para competir exitosamente en los mercados internacionales.

Destacados, además, por su dedicación a la formación, capacitación y desarrollo de sus empleados, respeto integral al medio ambiente y compromiso con el desarrollo del país.

Ulinet

1. Seremos la empresa más innovadora en el campo de la iluminación con altos niveles de productividad y rentabilidad, maximizando la eficiencia en costos y distinguiéndonos por ser los líderes en tecnología.
2. Seremos una compañía más flexible en los procesos productivos, logrando mayores niveles de eficiencia y eficacia, ensamblando productos y buscando alternos que nos permitan aprovechar nuestras ventajas competitivas de *know-how* y mano de obra.
3. Nuestra estructura administrativa se consolidará como una organización plana, con niveles de descentralización y delegación que permitan una toma de decisiones ágil y oportuna, soportada en información confiable y orientada hacia el desarrollo de un sistema de información gerencial.
4. Consolidaremos nuestra penetración en los mercados urbanos y la permanencia en los canales tradicionales y no tradicionales de distribución de generadores de energía y productos similares.

5. Intensificaremos nuestro conocimiento del mercado, del cliente, de la competencia con el fin de anticipar la respuesta a los cambios de esos mercados. El servicio al cliente y al consumidor se convertirá en nuestra ventaja competitiva. Nuestros proveedores serán parte fundamental de este reto.

6. La calidad en los productos y en el servicio al cliente será una responsabilidad integral de toda la organización. Para ello, trabajaremos alrededor de unos índices comparativos internacionales buscando convertirnos en una compañía de clase mundial.

7. Buscaremos intensamente la consolidación de una cultura de mejoramiento continuo flexible y polivalente.

8. Desarrollaremos un talento humano altamente profesional, eficiente y eficaz. Con altos niveles de liderazgo y participación en la consolidación de nuestras ventajas competitivas.

9. El servicio al cliente interno será una responsabilidad incorporada en todos los miembros de la organización.

Polfo S.A.

1. Nos vemos como una compañía líder en tecnología y servicio al cliente, buscando nuevos negocios y productos y, por ello, altamente innovadora.

2. Nos vemos como varias unidades estratégicas de negocios "Profit Center" independientes, ya como empresas autónomas o como una compañía integrada por redes.

3. Entre cada una de las compañías y con otras empresas nos vemos desarrollando alianzas estratégicas temporales para aprovechar efectos sinérgicos en negocios o mercados específicos.

4. Nos vemos extendiendo el ámbito en las actividades de las empresas en mercados internacionales bien directamente o en alianzas estratégicas.

5. Nos vemos como una compañía o compañías, más madura, descentralizada, con altos niveles de productividad y, por ende, más competitiva y agresiva en los mercados donde actúe habiendo realizado una completa reingeniería de sus procesos.

6. Nos vemos como una compañía altamente sistematizada conectada en redes con sus clientes, proveedores y mercados.

7. Nos vemos como una compañía cumpliendo sus responsabilidades sociales de preservación del medio ambiente.

8. Nuestro talento humano se distinguirá por su profesionalismo, compromiso y pertenencia con la organización. Con una calidad superior y con una clara orientación hacia el servicio al cliente. El servicio al cliente interno será una responsabilidad incorporada en toda la organización.

9. El conocimiento del cliente, sus necesidades, la calificación de nuestros servicios serán una tarea fundamental de las empresas en el futuro.

10. La calidad y el mejoramiento continuo con estándares internacionales serán unas de las características de los productos y servicios de Polfo S.A. Ésta será su cultura básica. La calidad será una manera de vivir en Polfo S.A.

Warner Lambert

Nuestra visión es la de ser los mejores y ofrecer los productos más innovadores y de la más alta calidad, adelantándonos a las necesidades de la salud y el bienestar de todas las personas.

Para ello, proveer un ambiente en el cual la gente pueda innovar y sobresalir.

Para alcanzar esta visión, asumimos estos compromisos con todos aquellos con quienes tenemos contacto.

Grupo Rocafuerte

Las empresas del grupo en los próximos cinco años deberán crecer a una tasa real no inferior al 20% anual. Esto exigirá ser innovadores y profesionales, actuar planificadamente, con mecanismos claros que regulen y ajusten su crecimiento, siempre atentos al comportamiento y desarrollo de los mercados y de sus variables.

Para ello deberemos:

1. Consolidar un equipo corporativo, orientador de las acciones del grupo.

2. Integrar un equipo humano con altas cualidades personales, profesionales y morales, capaz de liderar el desarrollo y crecimiento de nuestras empresas.
3. Normar la toma de decisiones de negocios dando prioridad a acciones que aseguren el crecimiento a largo plazo de las empresas.
4. Iniciar un proceso de reingeniería organizacional de las compañías, para hacerlas más ágiles, flexibles, eficientes y eficaces.

Dentro de este contexto continuaremos el diseño y desarrollo de nuevos productos, mantendremos la búsqueda permanente de innovación y desarrollo tecnológicos, consolidaremos nuestra presencia en el mercado nacional y la intensificaremos en los mercados internacionales, bien directamente o a través de alianzas estratégicas con empresas y organizaciones similares a las nuestras, con principios y valores concordantes con los nuestros.

Multibanco BG

"El Multibanco BG será en tres años el banco líder en la innovación de productos, con el mejor talento humano, con una organización ágil que se identifique por su proactividad y capacidad de respuesta frente a los cambios.

El Multibanco BG liderará un grupo corporativo, tendrá una sólida situación financiera y consolidará su función dentro de los primeros bancos del país incrementando su participación en el mercado".

Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte

Nos vemos en un año siendo los líderes en coordinación de la actividad recreodeportiva en el Distrito Capital de Bogotá, reconocidos por la eficiencia y calidad de los servicios que proveemos, con un servicio de excelencia a los usuarios.

Nos vemos ampliando el cubrimiento y el acceso de la población a los servicios que promovemos.

Nos vemos diversificando los programas del instituto de acuerdo con las necesidades de la población.

Nos vemos promoviendo la prestación de los servicios en alianzas estratégicas con otros entes distritales, comunitarios y privados.

Nos vemos con una estructura administrativa descentralizada, integrada por medios tecnológicos, ágil, flexible y eficiente.

Nos vemos diversificando la fuente de los ingresos para lograr niveles de autonomía y autofinanciamiento que aseguren el logro de los objetivos del instituto.

Nos vemos volcados a la comunidad, conociendo sus necesidades y, por tanto, participando activamente en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Bogotá, D.C.

Nos vemos con un recurso humano profesional, altamente calificado y comprometido con los objetivos del instituto.

Nos vemos convocando la participación ciudadana y, por tanto, contribuyendo a la consolidación de una nueva cultura ciudadana.

Banco Occidental de Descuento (BOD) Venezuela

Ser líder del sistema financiero nacional por rentabilidad, participación y calidad de servicio, mediante una organización soportada en procesos ágiles y eficientes, con un liderazgo gerencial global, proactivo y anticipador de las necesidades y requerimientos del mercado y de nuestros clientes objetivo.

Flores La Gardenia

En tres años, nos vemos:

— Como un grupo mediano, con un muy buen posicionamiento nacional e internacional en la comercialización de la floricultura, sólido, rentable y con eficientes sistemas de distribución para alcanzar una importante participación en el mercado internacional, tanto en América como en Europa y Asia.

— Como una organización innovadora en la solución de necesidades de los diferentes tipos de clientes, volcada hacia el mercado, actualizando permanentemente su canasta de productos e introduciendo nuevas variedades que satisfagan las necesidades y expectativas de los mercados internacionales que conforman su objetivo de comercialización e implementando nuevos canales de distribución que le permitan estar lo más cercano posible a los clientes.

— Con un talento humano altamente educado, profesionalizado, experimentado, unido e integrado en equipos de trabajo para beneficio del cliente, tanto interno como externo.

— Con una alta dirección ejerciendo el liderazgo que le corresponde, propiciando una gerencia participativa que brinde empoderamiento a sus colaboradores y con un alto grado de culturización en todos los niveles de la organización.

— Con una estructura organizacional integrada, ágil, moderna, con muy pocos niveles organizacionales, trabajando con identidad de objetivos y coordinadamente. Consolidada y con una administración central que sea el motor corporativo de la institución.

— Con una infraestructura tecnológica y de sistemas de información que nos permita cumplir nuestros objetivos de crecimiento, cubrimiento y rentabilidad. Igualmente, con una operación de poscosecha mecanizada integralmente.

— Seremos líderes en el manejo ambiental, contribuyendo positivamente a la defensa del medio ambiente y al mejoramiento del ecosistema del país. Buscaremos acceder permanentemente a distinciones, tanto nacionales como internacionales, que den valor agregado a nuestra gestión.

— Con procesos organizacionales orientados hacia el servicio al cliente y, por tanto, facilitadores para la toma de las decisiones que compete a cada uno de los niveles organizacionales.

— Siendo una organización consolidada financieramente, altamente productiva, generando la rentabilidad requerida para permanecer, crecer y retribuir adecuadamente a los colaboradores, los accionistas y la comunidad.

— Con alianzas estratégicas que nos permitan estar en posición y capacidad de enfrentar racional y profesionalmente la competencia en los mercados internacionales que se accedan.

— Seremos una organización que mide permanentemente su desempeño mediante índices de gestión previamente definidos y conocidos por todos los colaboradores.

EJERCICIO DE ANÁLISIS

1. ¿Cuáles son los elementos necesarios para formulación de una visión del Banco Americano? Enumérelos.
2. Defina cada uno de esos elementos.
3. Establezca el horizonte de tiempo.
4. Formule la visión para el Banco Americano.

Formulación de la visión

La visión del proceso es la expresión amplia y suficiente de dónde su empresa espera estar dentro de tres o cinco años, si las acciones planeadas alrededor de los factores clave de éxito alcanzan sus objetivos. Dónde estaremos en tres o cinco años si todo resulta como está planeado. Dónde quiero ver a mi empresa dentro de tres o cinco años.

Escriba la formulación final de la visión.

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Capítulo 10

OBJETIVOS CORPORATIVOS

10.1 DEFINICIÓN

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos corporativos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en el DOFA corporativo. Además, los objetivos deberán estar de acuerdo con la visión y la misión corporativa.

Dado un carácter macro deben ser definidos dentro de la planeación corporativa y servir así de marco de referencia de los objetivos funcionales.

Los objetivos corporativos —ya sean a corto, mediano o largo plazo— deben ser medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que debe ser posible aplicarles una auditoría mediante indicadores globales de gestión.

Esto no excluye que puedan plantearse objetivos corporativos cualitativos para los cuales deben establecerse igualmente estándares de gestión y monitoría.

En la definición de los objetivos globales deben incluirse formulaciones relacionadas con:

— La rentabilidad y utilidades (en dinero), porcentaje de ventas.

— Participación en el mercado.

— Ventas en dinero o en unidades.

— Productividad / eficiencia: por hora laboral y tasas de rechazo, otras.

— Tecnología / innovación: número de productos desarrollados y puestos en el mercado.

— Responsabilidad social: con los empleados y la comunidad.

— Imagen corporativa: en la comunidad, en el sector, en el país.

— Resultados para los accionistas: dividendos y precios de acción.

— Calidad del producto: reclamos, devoluciones, etc.

— Servicio al cliente.

— Desarrollo del talento humano: clima laboral, programas de entrenamiento, etc.

Dentro de este contexto:

1. Cada organización determina cómo y para qué áreas deben definirse los objetivos corporativos. Sin embargo, se recomienda que éstos cubran toda la organización.
2. Los objetivos globales deben cubrir áreas como: crecimiento, entrenamiento, rentabilidad, modernización tecnológica, desarrollo humano, calidad total, servicio al cliente.
3. La formulación clara de estos objetivos permitirá identificar los proyectos o áreas estratégicas en los cuales se va a centrar el esfuerzo de la organización.
4. El ideal sería que para cada objetivo global pudiera definirse un proyecto estratégico.

10.2 OBJETIVOS GLOBALES, CORPORATIVOS Y ESTRATEGIAS

Una vez se ha realizado el diagnóstico estratégico, se han establecido los principios corporativos y se han definido la misión y la visión de la empresa, la compañía está lista para definir sus objetivos globales corporativos y las estrategias.

Estos objetivos globales corporativos y estrategias son los factores integradores de la tarea de la alta gerencia y, por tanto, deberán reflejarse en los planes funcionales y operativos de cada unidad estratégica de negocio.

Son, dicho de otra manera, el amarre entre las responsabilidades funcionales y la dirección estratégica de la empresa.

10.2.1 Objetivos globales corporativos

Los objetivos globales identifican las "áreas estratégicas" y definen la dirección que ha de seguirse en la búsqueda por lograr la misión y la visión corporativas.

Los objetivos, por tanto, dan dirección, señalan el camino.

El ser objetivos globales corporativos significa que para alcanzarlos se requiere la contribución de todas las áreas de la organización y, por tanto, su participación en ellos. Sólo así es posible lograr los efectos sinérgicos que busca generar la planeación estratégica.

Esto significa, en otras palabras, que los objetivos globales corporativos son responsabilidad de todas las áreas de la organización y dentro de ellos se insertarán las estrategias y los planes de acción de cada una de las áreas de la compañía.

10.2.2 Formulación estratégica corporativa

La conjunción de objetivos globales y las estrategias que se definan para cada objetivo integrarán para la empresa su formulación estratégica corporativa. Ésta se concreta al establecer cada uno de ellos en forma concatenada.

10.3 EJEMPLOS DE OBJETIVOS

Objetivos corporativos de Paper Ink Corp.

En desarrollo de su misión, Paper Ink Corp. tendrá como objetivos corporativos para los próximos tres años, los siguientes:

1. Objetivos de crecimiento

Paper Ink Corp. **debe crecer** en los próximos cinco años. Para ello fija objetivos con los que debe comprometerse toda la organización:

Consolidación en el mercado actual, mediante la actualización tecnológica y la diferenciación de su servicio técnico, con estrictos estándares de calidad.

Crecimiento de nuevas líneas de producto, especialmente en recubrimiento para envases, adhesivos, resinas, bases de estampación textil, lacas, productos complementarios para la impresión como planchas y películas.

Diversificación geográfica, mediante el establecimiento de unidades productivas en Chile, en primera instancia, posteriormente en Perú. Se dará preferencia a la compra de compañías ya existentes, como medio para lograr una participación en los mercados de cada país. Esta estrategia permitirá maximizar el aprovechamiento de las disposiciones del Grupo Andino.

Paper Ink Corp. buscará agresivamente crecer a un ritmo equivalente al **75% anual** en términos reales, de tal manera que se duplique en cinco años.

2. Objetivos de rentabilidad

La permanencia y el crecimiento de una empresa se determina por los niveles de rentabilidad que alcance. La empresa deberá generar una utilidad operacional de por lo menos un 23% sobre las ventas y una utilidad, antes de impuestos, de por lo menos 15% sobre las ventas.

3. Objetivos de desarrollo tecnológico

Paper Ink Corp. considera de vital importancia el liderazgo en el desarrollo tecnológico. Para ello, se propone dos objetivos fundamentales: revitalización de la investigación y desarrollo y búsqueda de tecnología extranjera.

4. Objetivos de modernización tecnológica

En los próximos cinco años deberá concluir la modernización de los equipos de producción para garantizar la productividad y el permanente control del proceso, con la máxima flexibilidad y calidad.

5. Objetivos de desarrollo humano

Paper Ink Corp. mantendrá su preocupación permanente por el desarrollo de los procesos de selección del recurso humano, para que se integre con entusiasmo a los desafíos de la organización y del mercado.

6. Objetivos de desarrollo comercial

Paper Ink Corp. continuará identificando, profesionalizando y consolidando su desarrollo comercial, reforzando sus divisiones regionales, consolidando el área de servicio técnico y creando el área de mercadeo, entre otros.

7. Orientación hacia el cliente

Paper Ink Corp. seguirá insistiendo como política central que el cliente es principio y fin de nuestra actividad. Nuestro objetivo fundamental es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos. Para ello, la división de mercadeo deberá desarrollar mecanismos que nos permitan tener un pleno conocimiento de nuestros clientes externos y colaborar con el departamento de relaciones industriales para mantener un control permanente sobre la satisfacción del cliente interno.

8. Productividad laboral

Paper Ink Corp. buscará afanosamente la introducción de técnicas y sistemas administrativos que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral, flexibilizando la organización para hacerla cada vez más ágil y competitiva.

9. Control total de la calidad

Paper Ink Corp. considera la plena y agresiva implementación del control de la calidad como requisito de supervivencia a largo plazo. Para ello, continuará con la participación de los estamentos de la organización en un programa de mejoramiento continuo con base en auditorías periódicas del sistema y en indicadores en cada área estratégica. La división de calidad continuará prestando el soporte primordial a esta actividad. El premio nacional de calidad es nuestra meta parcial, la calidad total permanentemente es nuestro compromiso.

10. La preservación del medio ambiente

Dentro de nuestra responsabilidad con la sociedad se reforzarán los programas de control de la contaminación ambiental que deriva de afluentes, del uso residual de ciertas materias primas durante el proceso y el efecto residual que tengan nuestros productos en uso y su disposición final.

11. Conocimiento del entorno

Dentro del marco de nuestra misión y de los objetivos se crearán mecanismos que permitan auditar permanentemente el entorno. Para ello seleccionaremos aquellos factores clave que influyen en nuestra tarea corporativa

y diseñaremos los mecanismos para su seguimiento y análisis permanente. Así, la organización consolidará su orientación proactiva y anticipatoria.

12. Nuestra responsabilidad social

Se recordará siempre que Paper Ink Corp. es un ciudadano corporativo integral, con participación en las actividades comunitarias que propendan el bien común y demostrando un profundo respeto por las leyes y las instituciones del país y de aquellos en donde participe.

Objetivos corporativos del Banco del Sud

Consecuentemente con su tradición y misión, el Banco del Sud guiará su acción en los próximos tres años dentro de los siguientes objetivos globales:

1. Consolidación institucional

Los esfuerzos del banco en el período señalado se concentrarán en lograr una mayor productividad laboral, un uso más intensivo y permanente de los servicios que ofrece, un desarrollo agresivo de nuevos productos y un conocimiento más profundo del mercado, el cliente y la competencia. Este desarrollo se apoyará en el mantenimiento del liderazgo tecnológico y en la creación de un sistema de inteligencia comercial que ausculte permanentemente la competencia y el entorno.

2. Crecimiento

Consecuente con el objetivo anterior, el banco intensificará su esfuerzo en lograr una utilización más integral e intensiva de los servicios que ofrece, en asegurar la permanencia y lealtad de su actual clientela; en desarrollar una estrategia de excelencia y calidad en el servicio al cliente e innovar de acuerdo con las necesidades y demandas de los clientes y el mercado.

El crecimiento será el resultado de los niveles de eficacia y eficiencia que alcance el Banco del Sud en las respuestas oportunas a las demandas del mercado.

3. Cubrimiento

El cubrimiento geográfico a nivel nacional es una de las fortalezas del banco. Consolidar y maximizar la productividad de esta estructura regional será tarea prioritaria de los próximos años.

Las oportunidades de ampliación de la operación internacional serán aprovechadas con agresividad y prudencia. Su crecimiento será resultado de un proceso decisorio, según la vocación y los objetivos del banco.

4. Rentabilidad

Objetivo primario del banco en los próximos años será diseñar estrategias que permitan mejorar cada vez, no sólo los márgenes en la operación bancaria, sino los niveles de rentabilidad y retorno de la operación total.

5. Mercadeo corporativo interno

Los objetivos globales antes descritos requieren un programa intensivo de mercadeo interno, orientado hacia el conocimiento del cliente interno, su capacitación y desarrollo y la satisfacción oportuna y razonable de sus necesidades. Ésta se logrará:

- Promoviendo su participación, suministrándole información sobre los objetivos y políticas de la empresa, sus planes y programas, los servicios que ofrece, sus estrategias de desarrollo.
- Estimulando su capacidad decisoria mediante un proceso de descentralización que haga a cada quien más responsable de las tareas que ejerce.
- Facilitando la creación de un clima laboral inspirado en derechos y responsabilidades mutuas.

Para ello, será necesario diseñar una estrategia de mercadeo interno y un sistema de índices de gestión que permitan la monitoría y evaluación oportuna de los resultados de esta estrategia corporativa.

Objetivos corporativos de Corpihouse

En el contexto de su misión y sus valores, Corpihouse orientará sus acciones en los próximos tres años dentro de los siguientes objetivos globales:

1. Rentabilidad

La acción de la corporación se orientará en los próximos tres años hacia la optimización de la productividad laboral y la gestión con la meta específica de alcanzar y mantener como mínimo el nivel de rentabilidad promedio del sistema, logrando para el primer año una rentabilidad sobre los activos del 0,7%.

2. Consolidación organizacional

Entendida como la optimización de la estructura organizacional ágil, flexible y eficiente que habilite a Corpihouse para afrontar los retos de un mercado abierto y desregularizado.

3. Descentralización

La descentralización administrativa será la guía en el diseño y desarrollo de la gestión en Corpihouse; por tanto, buscará como objetivo crear niveles de responsabilidad y decisión lo más cercano al cliente y al mercado, con los suficientes controles, que preserven la salud financiera de la empresa.

4. Modernización tecnológica

La ausencia de tecnología representa una desventaja en el mundo financiero. Corpihouse tiene que hacer inversiones y determinar acciones que la pongan a niveles adecuados y en competitividad tecnológica con las demás entidades del sector.

La modernización tecnológica incluye la puesta en marcha de un sistema de información organizacional que asegure una toma de decisiones oportuna y confiable.

5. Orientación hacia el cliente

El éxito de una empresa se mide en el mercado. Los clientes son nuestro único patrimonio. Identificar sus necesidades y expectativas, procurar su vinculación permanente con la corporación, anticipar y resolver sus aspiraciones y problemas será uno de los objetivos permanentes de Corpihouse.

6. Colocación

La corporación diseñará e implementará programas agresivos de colocación mediante estrategias de promoción y comercialización buscando en todo ello la calidad y seguridad de su inversión, efectuando estudios de demanda y orientando parte de su oferta al mercado social.

Los anteriores ejemplos ilustran diferentes maneras de formular objetivos generales, sin que sean los únicos. Así mismo, sirven de guía para cuando usted analice casos, en los cuales debe establecer si la empresa ha definido o no sus objetivos corporativos.

Los objetivos corporativos son la base para que una compañía pueda definir las estrategias corporativas.

Objetivos globales de Flores La Gardenia

Para Flores La Gardenia en el período 2004 - 2006, la formulación estratégica la integran los siguientes objetivos globales:

1. Estructura organizacional

Consolidar una estructura organizacional ágil, flexible, oportuna en las decisiones, altamente profesional, orientada hacia el servicio al cliente, la rentabilidad, la productividad y con una alta capacidad de gestión y control de resultados.

2. Conocimiento del mercado

Conocer el mercado, la competencia y los productos es una tarea fundamental para la organización. Para ello, se establecen sistemas que permitan hacer un seguimiento sistemático al mercado y la competencia, diversificando y diseñando así nuevos productos que se anticipen y respondan adecuadamente a las necesidades de los clientes y que permitan el crecimiento y la permanencia de Flores La Gardenia en el mercado.

3. Desarrollo del talento humano

Desarrollar y mejorar el nivel profesional y educativo de los miembros de la organización será un objetivo permanente de la organización.

Lograr altos niveles de desarrollo del talento humano es alcanzar una ventaja diferencial muy importante en los mercados de hoy. Para ello, Flores La Gardenia invertirá en la educación y en el desarrollo de su talento humano como una condición indispensable para lograr una posición competitiva.

4. Desarrollo tecnológico

Desarrollar tecnológicamente y de manera integral la organización para lograr una entidad más eficiente y un mejor servicio al cliente, será una tarea prioritaria en los próximos cuatro años.

5. Servicio al cliente

Crear una cultura de servicio al cliente será una estrategia fundamental para la organización. Para ello, deberá conocer al cliente, obtener los índices de su

satisfacción con el servicio que recibe, establecer un sistema de posventa y seguimiento que permita asegurar su lealtad.

La calidad y la excelencia del servicio serán la ventaja competitiva y diferenciadora de Flores La Gardenia.

6. Rentabilidad

Flores La Gardenia obtendrá niveles que le aseguren su permanencia, crecimiento, generación de utilidades y competitividad. Para ello, velará por su productividad en términos de eficiencia y eficacia en la aplicación de sus recursos, mediante estrategias de productividad claramente definidas.

7. Índices de gestión

La gestión de Flores La Gardenia se evaluará mediante la medición periódica de un conjunto de índices de gestión previamente definidos por la alta dirección. Esta medición será hecha a nivel corporativo y funcional, mediante un sistema formal de monitoría y seguimiento de los logros estratégicos de la compañía.

8. Investigación y desarrollo

Desarrollar y poner en marcha un sistema de investigación y desarrollo orientado a proveer nuevas herramientas de producción y comercialización de productos y servicios que generen la satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes, de tal forma que le den un valor agregado que perciba permanentemente.

Objetivos globales del Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte

Formulación estratégica corporativa. La conjunción de objetivos globales y las estrategias que se definan para cada objetivo integrarán para el Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte su formulación estratégica corporativa; ésta se concreta al establecer cada uno de ellos en forma concatenada.

Formulación estratégica corporativa
Flores La Gardenia

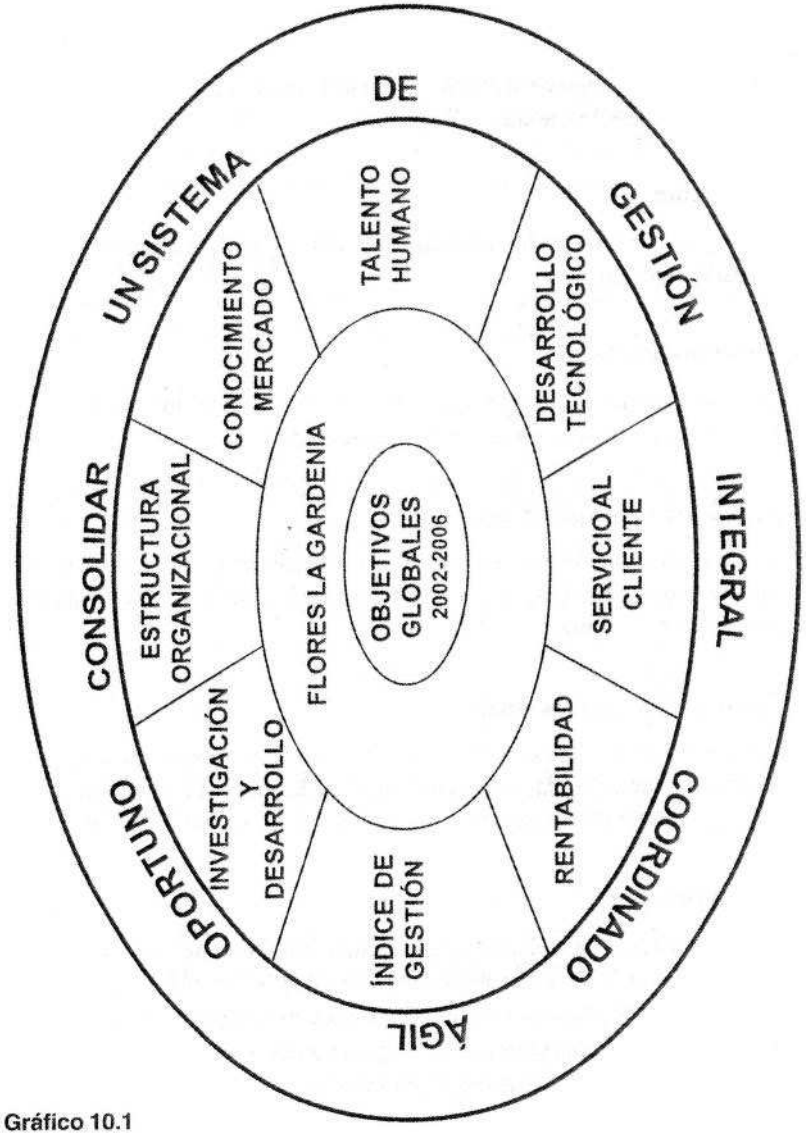


Gráfico 10.1

Para el Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte en el período 2002 - 2006, la formulación estratégica la integraron los siguientes objetivos:

1. Liderazgo

Consolidar el liderazgo en la coordinación de las actividades recreativas y deportivas en el Distrito Capital de Bogotá.

2. Planeación

Diseñar y poner en marcha un sistema de planeación para la entidad y las actividades que coordina.

3. Coordinación física

Recuperar y desarrollar la estructura física en las instalaciones recreativas y deportivas de que dispone actualmente la entidad.

4. Ampliación de la cobertura

Promover la utilización más intensa de las instalaciones actuales, abrir nuevos campos recreodeportivos, con el fin de ampliar la cobertura de los servicios que promueve el instituto.

5. Estructura organizacional

Dotar al instituto de una estructura organizacional ágil, dinámica, centrada en procesos, descentralizada, con un sistema de información que facilite las decisiones y el logro de los objetivos, será una tarea fundamental del instituto.

6. Talento humano

Diseñar un sistema para el manejo del recurso humano que incluya su selección, vinculación, evaluación del desempeño, promoción y bienestar, que permita conformar un grupo de colaboradores idóneos, altamente profesionales, con claro sentido de pertenencia a la organización y comprometidos con el logro de los objetivos personales y organizacionales, para así alcanzar una óptima calidad de vida laboral.

7. Control de gestión

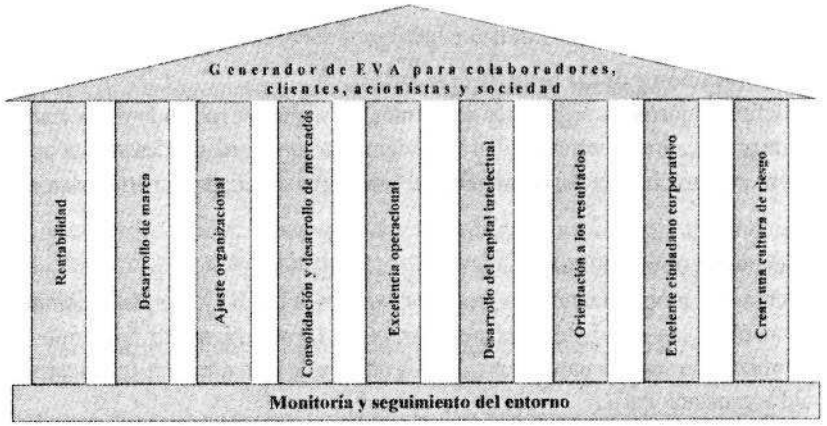
Diseñar un sistema de control de gestión ágil, que promueva las decisiones, basado en índices de gestión.

8. Servicio al cliente

Establecer un sistema de servicio al cliente, mediante el cual se escuche y conozca la calificación que hacen los usuarios de la calidad del servicio que reciben, será una responsabilidad permanente de la institución.

Ejes estratégicos del BOD

Los ejes estratégicos identifican los lineamientos u objetivos globales que orientarán el logro de la meta organizacional. En el BOD estos ejes estratégicos han sido definidos como se indica:



Monitoreo y seguimiento del entorno

Hacerle seguimiento al comportamiento del entorno internacional, nacional y regional, con el fin de anticipar acciones proactivas ante sus comportamientos.

Se busca fundamentalmente desarrollar en el equipo directivo una capacidad de anticipación estratégica, que le permita dimensionar y preparar las previsiones y acciones con las cuales el banco responderá a los cambios en el entorno.

Rentabilidad
Desarrollo de un modelo de negocios y de operación, orientados hacia la generación de valor, para incrementar la productividad y los ingresos del banco.

Desarrollo de marca
Lograr un posicionamiento del banco acorde con sus características y modelos de negocio, que genere un deseo de afiliación de parte de los segmentos seleccionados como *target* por el banco, con el fin de incrementar la participación y la rentabilidad.

Ajuste organizacional
Adaptar la organización a las nuevas condiciones institucionales y del entorno de los negocios, además de generar una organización flexible con la capacidad de adaptarse rápidamente a las variaciones del entorno.

Consolidación y desarrollo de mercados
Redefinir y ajustar los segmentos de clientes, los nichos de mercado y el portafolio de productos que correspondan a las segmentación acordada; desarrollar nuevos mercados que incidan en incrementos de la rentabilidad y la participación.

Excelencia operacional
Generar valor optimizando los procesos internos del BOD y, al mismo tiempo, desarrollar las competencias necesarias en la organización para que la optimización sea una parte esencial de la cultura de la institución (productividad organizacional).

Desarrollo del capital intelectual
Contar con el capital intelectual y organizacional requerido para el logro de la estrategia y la permanencia del BOD.

Orientación hacia resultados
Volcar el comportamiento de la organización a una cultura centrada en hechos y datos y, por tanto, hacia resultados basados en indicadores de gestión que

soporten el logro de la estrategia del BOD, desarrollando un sentido de urgencia en el personal del banco.

Cultura de riesgo
Incorporar el riesgo como uno de los pilares de la cultura organizacional del BOD.

EJERCICIO DE ANÁLISIS

1. Identifique los objetivos corporativos del Banco Americano.

   Para ello, lea cuidadosamente el caso.

2. Seleccione aquellos objetivos globales estratégicos.
3. Defina estos objetivos globales para el Banco Americano.

Objetivos globales

Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer realidad la misión y la visión de una empresa, unidad estratégica o área de una organización.

Formule los objetivos de su empresa, unidad estratégica o área:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

CUARTA PARTE

OPCIONES ESTRATÉGICAS

Capítulo 11. Formulación estratégica

Capítulo 12. Alineamiento estratégico. Los mapas estratégicos

Capítulo 13. Planeación estratégica funcional y operativa

Capítulo 14. Cómo diseñar un sistema de información estratégica basado en índices de gestión. SIMEG

Capítulo 15. Monitoría estratégica

Capítulo 11

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

11.1 PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Concluido el análisis estratégico y el direccionamiento estratégico, la compañía inicia la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo.

Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión. Los proyectos estratégicos son *pocos* pero vitales. Son en realidad los factores clave de éxito de la compañía.

Proyectos estratégicos podrían ser, por ejemplo:

1. Modernización tecnológica.
2. Reingeniería organizacional.
3. Plan global de mercadeo.
4. Calidad total.
5. Servicio al cliente.
6. Plan estratégico de talento humano.

Los proyectos estratégicos deben ser:

Explícitos: en cuanto a la consolidación de las fortalezas, atacar las debilidades, aprovechar oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas.

Consistentes: los proyectos estratégicos deben ser consistentes con los objetivos globales y la misión. Por tanto, deben apuntar hacia esos objetivos y,

por ende, hacia la visión. Deben ser absolutamente necesarios y consistentes con el negocio. Así, cada objetivo debe concentrarse en uno o más proyectos estratégicos.

Pocos y vitales: los proyectos estratégicos deben ser pocos. Se aconseja no más de cinco, con el fin de facilitar su monitoría y control.

Dinámicos: los proyectos estratégicos deben conducir a la acción y, por tanto, deben empezar con la palabra "Debemos" o "Necesitamos".

Ejemplos de proyectos estratégicos:

— Debemos modernizarnos tecnológicamente.

— Debemos conocer mejor las necesidades y expectativas del cliente y de la competencia.

— Necesitamos reducir costos a todo nivel.

— Debemos innovar y lanzar nuevos productos.

— Necesitamos controlar los factores de riesgo.

— Necesitamos mejorar la calidad del producto o servicio.

— Debemos estimular la participación y la capacidad de nuestros talentos humanos.

Para la selección de los proyectos estratégicos deben tenerse en cuenta:

a. La visión y la misión corporativa.

El proyecto estratégico es consistente con la misión de la empresa y contribuye al logro de su visión.

b. Los objetivos corporativos.
Los proyectos estratégicos permiten y facilitan el logro de los objetivos.

c. Los proyectos estratégicos deben señalar hacia los *pocos vitales*. Como ya se dijo, deben apuntar hacia áreas en las cuales la empresa debe tener un desempeño excepcional para asegurar su éxito en el mercado.

MATRIZ DE CORRELACIÓN. OBJETIVOS

Objetivos / Proyectos estratégicos	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5	Objetivo 6	Objetivo 7	Objetivo 8
Proyecto 1								
Proyecto 2								
Proyecto 3								
Proyecto 4								
Proyecto 5								

Gráfico 11.1

Son aquellas áreas en las cuales las "cosas tienen que ir muy bien".

d. Los proyectos pueden coincidir con las áreas funcionales o cubrir actividades transfuncionales. Por ello, los proyectos estratégicos deben ser el resultado del *consenso* de alta gerencia sobre áreas prioritarias de preocupación.

11.2 MATRIZ DE CORRELACIÓN

Los proyectos estratégicos tienen relación directa con los respectivos objetivos. Una matriz de correlación como el gráfico 11.1 podría contribuir a este análisis.

La matriz de correlación permite un análisis de consistencia entre los proyectos estratégicos y los objetivos globales.

MATRIZ DE CORRELACIÓN. OBJETIVOS

Áreas funcionales / Proyectos estratégicos	Área financiera	Área mercadeo	Área administración	Área talento humano	Área internacional	Otras
Proyecto 1						
Proyecto 2						
Proyecto 3						
Proyecto 4						
Proyecto 5						
Otros						

Gráfico 11.2

11.3 ESTRATEGIAS

Para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrollará. Las estrategias son el *cómo* de los proyectos; son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico.

Las estrategias resultan de responder preguntas como:

* ¿Qué debo hacer para alcanzar, para lograr la ejecución cabal del proyecto A?
* ¿Cuáles son las acciones básicas que deben realizarse para lograr la realización del proyecto estratégico?

Para cada proyecto deben definirse las estrategias y los responsables de cada estrategia. El responsable puede ser una unidad estratégica o una persona.

Para cada proyecto deberá elaborarse una matriz como la siguiente:

Nombre del proyecto	Responsable
Estrategia 1.	
Estrategia 2.	
Estrategia 3.	
Estrategia 4.	
Estrategia 5.	

Gráfico 11.3

Para la elaboración de la matriz:

1. Seleccione para cada proyecto estratégico, las estrategias básicas más importantes; no más de cinco por cada proyecto.

2. Redáctelas en forma tal que reflejen una acción concreta, sobre la cual sea posible determinar tareas o acciones concretas.
3. Señale al(los) responsable(s) de cada estrategia. Éstos pueden ser una unidad estratégica u operativa; también una persona.

11.4 PLANES DE ACCIÓN

Plan operativo: en esta etapa del proceso, cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberán desarrollar el plan de acción para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido. Para ello:

1. Establezca un indicador de éxito global para los proyectos estratégicos.

   Por ejemplo:

- Ampliar la participación en el mercado en un 10%.
- Asegurar la permanencia y retención de los clientes.
- Disminuir costos de personal temporal.
- Desarrollar y establecer alianzas estratégicas.
- Diseñar y mantener un sistema de información gerencial.

2. Defina las tareas que debe realizar para hacer realidad cada estrategia.
3. Identifique el tiempo necesario para realizar la acción o tarea. Éste debe definirse.
4. Especifique la meta que se desea alcanzar, en términos concretos, cualitativos o cuantitativos.
5. Señale el responsable de cada tarea o subactividad.
6. Especifique los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios.
7. Limitaciones: señale las limitaciones u obstáculos que puedan encontrarse en la ejecución de la estrategia, con el fin de programar acciones contingentes.

Proyecto estratégico ☐	Responsable: _____
Estrategia básica ☐	Unidad estratégica: _____
	1. Indicador de éxito global

¿Qué hacer?	¿Cuándo?	Resultados esperados	Quién	Con qué recursos	Posibles dificultades

2. Tareas / acciones para lograr la promesa básica	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsable	6. Recursos necesarios	7. Limitación
	Terminó Inició	Terminó Finalizó				

Gráfico 11.4

11.5 PRESUPUESTACIÓN ESTRATÉGICA

La elaboración de los planes de acción debe conducir a elaborar un presupuesto, dentro del horizonte definido, que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución del plan.

Utilizando las técnicas de presupuestación, ampliamente conocidas, debe elaborarse un presupuesto de 3 a 5 años, dependiendo del horizonte de tiempo de la planeación estratégica e incorporarlo en las vigencias presupuestarias anuales de cada compañía.

El presupuesto estratégico es el verdadero plan estratégico; de nada vale elaborar planes si no se cuenta con los recursos necesarios para su ejecución.

Por ello, un ejercicio de planeación estratégica sin el de presupuestación es un esfuerzo teórico, muchas veces, inútil e innecesario.

La monitoría estratégica y los índices de gestión tendrán validez, si se basan en la ejecución del presupuesto estratégico.

Integrar la presupuestación estratégica, la monitoría estratégica y los índices de gestión como partes gerenciales de la planeación estratégica es avanzar y volver la planeación estratégica en gestión estratégica y, por tanto, convertirla en una manera y un estilo de gerenciar la empresa, asegurando así una cultura anticipatoria y proactiva, condición para desempeñarse exitosamente en los mercados actuales y futuros.

11.6 DIFUSIÓN ESTRATÉGICA

Previo a la ejecución del plan, se considera fundamental que el plan estratégico sea conocido por los diferentes niveles de la organización.

Una vez que las autoridades respectivas hayan dado la aprobación al plan, debe diseñarse un programa para la *venta interna del plan.*

La venta interna es una estrategia de mercadeo corporativo que tiene como objetivo:

a. Consolidar el proceso de comunicación interno en la organización.

b. Estimular el compromiso de los colaboradores, a partir del conocimiento que tienen de los principios, visión, misión, objetivos, proyectos estratégicos y planes de acción de la organización.

c. Propiciar la participación de colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción.

d. Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica.

e. Facilitar y propiciar el trabajo en equipo.

f. Facilitar la medición de resultados con base en índices de gestión a partir del conocimiento del plan estratégico.

g. Estimular la retroalimentación y la monitoría del plan.

El plan estratégico no puede ser un documento para los anaqueles o para ser conocido sólo por la alta gerencia. Su elaboración parte del supuesto de la participación y, por ende, el plan debe ser conocido e internalizado por quienes lo elaboraron y van a participar en su ejecución.

No se puede ambicionar conformar un equipo si los miembros de éste no conocen para dónde va la organización.

El plan estratégico es la carta de navegación de la compañía y debe ser conocido por todos los que participan y contribuyen para que la organización alcance sus metas.

Protegiendo la información confidencial, la organización debe definir la profundidad de la divulgación así como la información que debe llegar a cada nivel. Debe buscar, al definir la profundidad, que cada nivel reciba la información suficiente y necesaria para el desempeño eficiente y eficaz de sus responsabilidades laborales.

Debe recordarse que un colaborador bien informado de "para dónde va la organización" podrá contribuir más eficientemente al logro de sus metas y objetivos. Recuerde: "Quien no sabe a dónde ir, cualquier camino lo lleva allá".

Para romper el paradigma de la incomunicación y crear el nuevo paradigma de la comunicación, se sugiere un proceso de divulgación en cascada de los niveles superiores hacia abajo y de éste hacia arriba (*véase* gráfico 11.5).

Así, cada supervisor asumirá la tarea de divulgar el plan estratégico a sus supervisados y éstos en cadena a quienes supervisan, hasta llegar a todos los niveles de la organización.

La divulgación en cascada es igualmente ascendente y debe servir de canal para retroalimentar el desarrollo del proceso.

La divulgación deberá instituirse como una actividad permanente, de tal manera que durante el proceso de monitoría del plan puedan igualmente divulgarse los logros, limitaciones y avances de éste.

En consecuencia, periódicamente y en cascada debería difundirse el avance y los resultados del proceso.

DIFUSIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

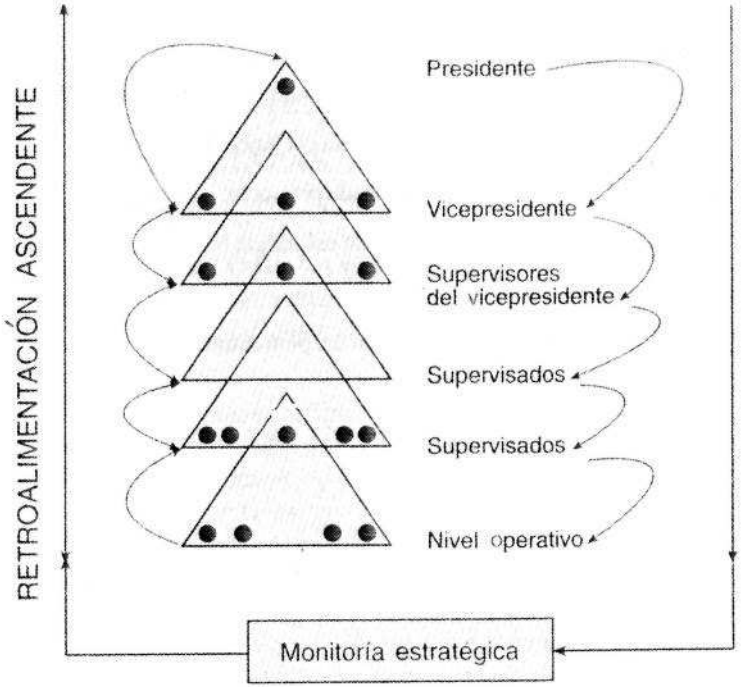


Gráfico 11.5

El resultado final de esta actividad será lograr compromiso, pertenencia, participación, iniciativa y creatividad.

El verdadero rol del nuevo líder empresarial, ha dicho Peter Drucker, es difundir el direccionamiento de la compañía, lograr que lo internalicen sus colaboradores. Éste debería ser el resultado de la difusión del plan estratégico, cuya responsabilidad compete al equipo gerencial de cada compañía.

La difusión del plan estratégico se operacionaliza dentro del contexto de alineamiento estratégico que se describe en el capítulo 12. La estrategia de alineamiento tiene su gran soporte en el mapa estratégico cuya metodología se describe en el numeral 12.5.5.

EJERCICIO DE ANÁLISIS

1. Formule estrategias que usted recomendaría al Banco Americano, con base en los objetivos y análisis de opciones estratégicas.
2. Defina los proyectos estratégicos para el Banco Americano.
3. Formule las acciones básicas de cada proyecto.
4. Formule el plan de acción para cada estrategia básica.
5. Elabore el presupuesto estratégico.
6. Diseñe un programa de divulgación del plan estratégico.

Capítulo 12

ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO. LOS MAPAS ESTRATÉGICOS

12.1 EL NUEVO RETO DE LA GERENCIA MODERNA

Formular y elaborar un plan estratégico no es suficiente. No basta una buena estrategia. Ésta debe operacionalizarse e inspirar todo el sistema gerencial de la organización.

Muchas organizaciones tienen planes estratégicos, pero éstos no se reflejan en el puesto de trabajo de cada colaborador. Es más, en muchas empresas uno es el direccionamiento estratégico y otra, bien distinta, la operación diaria de las empresas. En otras, aún más grave, hay una falta clara de consistencia entre la formulación estratégica y la realidad del día tras día de la institución. Esta falta de consistencia ha sido uno de los factores más relevantes en las crisis empresariales, de las que tanto oímos en estos días, pues afecta la credibilidad de la empresa, frente a los clientes y al mercado. Credibilidad interna y externa son, por tanto, un factor clave de éxito ante un mercado cada vez más turbulento y en crisis.

Los aberrantes comportamientos de empresas como Enron, Arthur Anderson, World com, son una muestra de inconsistencia empresarial y por ello, de pérdida de credibilidad frente a sus accionistas y sus grupos de referencia. La corrupción corporativa, como ha sido llamado este fenómeno, afecta la supervivencia de las empresas. Credibilidad se convierte en el factor clave de éxito de las organizaciones.

Pero si esta pérdida de credibilidad externa es grave, qué no decir de la falta de credibilidad interna. Cuando una organización deja de creer en sus líderes, cuando sus acciones se contradicen con lo que afirman, cuando las decisiones van en contravía de los principios que se pregonan, se pierde confianza y competitividad. Por tanto, alineamiento estratégico y consistencia son elementos centrales en la gestión moderna de las empresas.

12.2 DEFINICIÓN DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

El alineamiento estratégico es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa.

12.3 TIPOLOGÍA DEL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

Existen tres tipos a categoría de alineamiento:

a. Vertical.

b. Horizontal.

c. Integral.

12.3.1 Alineamiento vertical

Se entiende por alineamiento horizontal el conjunto de programas y acciones que una organización realiza para lograr que sus colaboradores conozcan e incorporen la estrategia de la empresa.

Ejemplos de programas de alineamiento horizontal son aquellos que realizan las empresas para difundir su plan estratégico a toda la organización, con el objetivo de que todos sus miembros conozcan el direccionamiento de la organización. Talleres y eventos especiales son estratégicos, comúnmente utilizados para lograr esta primera etapa de una visión empresarial compartida por todos los miembros de la organización.

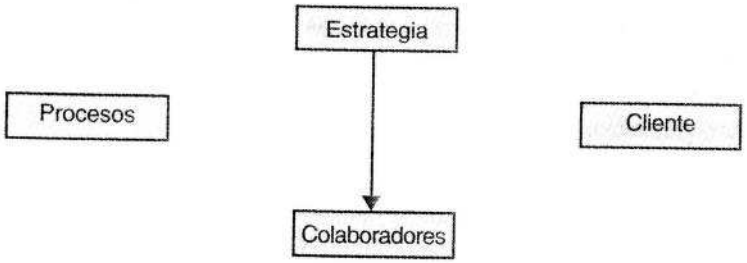


Gráfico 12.1

12.3.2 Alineamiento horizontal

El alineamiento horizontal busca compatibilizar los procesos con las necesidades y expectativas de los clientes. Para ello, las empresas definen la cadena del valor del negocio, identifican sus procesos clave y los de soporte y los integran con las necesidades y expectativas del cliente.

Para lograr este objetivo de alineamiento, las organizaciones revisan sus procesos, eliminan los destructores de valor y hacen reingeniería de dichos procesos. Conocer al cliente es el punto de estos procesos de mejoramiento de procesos.

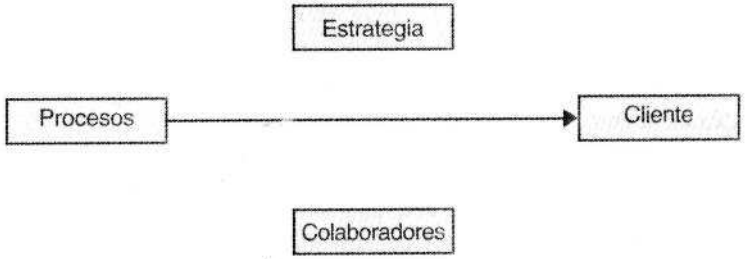


Gráfico 12.2

12.3.3 Alineamiento integral

Independientemente, el alineamiento vertical y el horizontal no logran la integralidad que requiere la orientación estratégica de una organización.

Una visión compartida sólo se logra cuando la estrategia, los procesos, los colaboradores y los clientes están totalmente alineados. A estos procesos se les denomina *alineamiento integral.*

Cuando una organización hace esfuerzos en el logro de solamente uno de los alineamientos, se desgasta y no alcanzan todos los esfuerzos para tener una sola orientación y objetivo:

La estrategia.

Dentro de esta concepción, la estrategia se convierte en el centro y motor fundamental para lograr una visión compartida.

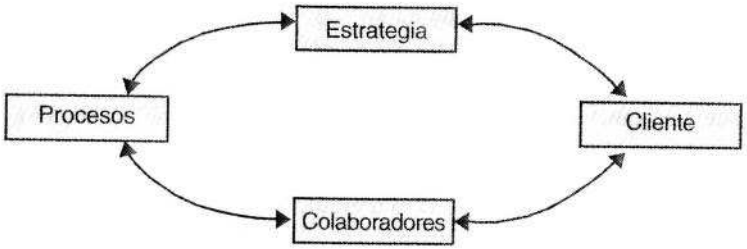


Gráfico 12.3

12.4 EL CICLO DEL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

Dentro del marco teórico planteado anteriormente, el ciclo del alineamiento estratégico se cumple en cuatro etapas, a saber:

a. **La planeación:** entendida como los procesos mediante los cuales una organización, a partir del conocimiento de sus competencias clave y de los factores clave de éxito, formula los principios corporativos, la misión, la visión, los objetivos, estrategias, las iniciativas estratégicas, los planes de acción y los indicadores de gestión.

b. **La difusión:** proceso mediante el cual una organización comunica su estrategia a todos los miembros de la organización, los educa en esa estrategia y logra un aprendizaje en equipo que facilite su incorporación por todos sus colaboradores.

c. **Operacionalización de la estrategia:** la estrategia hay que traducirla en términos que sea entendida por toda la organización y, por tanto, sea parte integral del trabajo diario de todos los colaboradores.

   Para ello, la elaboración de mapas estratégicos, los protocolos de desempeño y los indicadores de gestión, tanto individuales como compartidos, son mecanismos que permiten operacionalizarla en términos relevantes para cada miembro de la organización.

   La remuneración variable, unida a los resultados, es el medio para lograr que la gestión se oriente hacia el logro de la estrategia en términos reales y cuantitativos.

d. **Evaluación, revisión y ajuste:** la ejecución de la estrategia debe tener un sistema de seguimiento y monitoría claramente especificado.

   Por ello, periódicamente, la organización debe evaluar el desarrollo de la estrategia frente a un conjunto de indicadores que diagnostican el desempeño de la empresa frente al cliente y el mercado, sus grupos de referencia y sus accionistas.

   De este análisis deben surgir los ajustes que requiera la estrategia. Este proceso se enmarca dentro de una filosofía de mejoramiento continuo, el cual asegura una proactividad empresarial, necesaria para preservar las ventajas competitivas de la empresa.

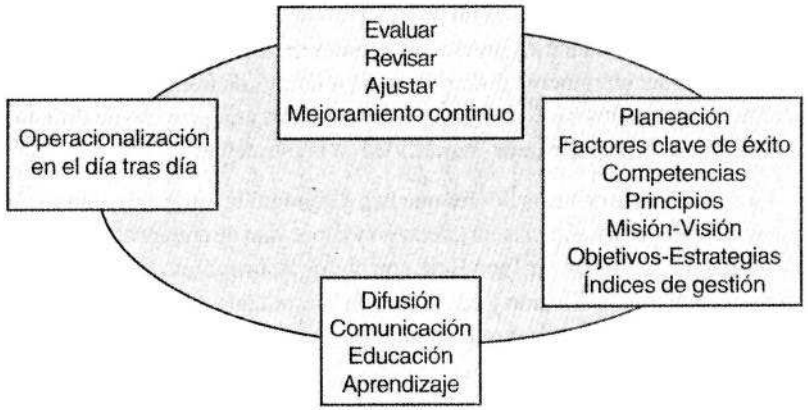


Gráfico 12.4

12.5 PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA

Robert Kaplan y David Norton[1], en su libro *The Strategic - Focused Organization*, plantean un conjunto de principios que debe cumplir una organización centrada en la estrategia.

[1] KAPLAN, Robert and NORTON, David P. *The Strategic - Focused Organization.* Harvard Business School Press. 2000, Gestión 2000.

Según estos lineamientos teóricos, los principios básicos son los siguientes:

1. Liderazgo en la gestión del cambio.
2. Alineamiento del liderazgo con los valores de la organización.
3. Hacer de la estrategia un proceso continuo.
4. Alinear la estructura organizacional con la estrategia.
5. Traducir la estrategia en términos operacionales.
6. Hacer de la estrategia parte integral del día tras día de los colaboradores.

12.5.1 Liderazgo en la gestión del cambio

El alineamiento estratégico es un proceso de cambio, y por ello requiere un liderazgo visible de todos los niveles gerenciales de la organización. La estrategia tiene que ser claramente difundida por los líderes de la organización. Los gerentes en todos los niveles deben involucrarse en este proceso de difusión como condición para asegurar credibilidad en la estrategia.

La consistencia de estos líderes que han difundido la estrategia, con su actuar diario, asegurará aún más su liderazgo y capacidad de convocatoria. Ejemplos como el de Martín en Taco Bell, son claros testimonios de un liderazgo activo y visible en la difusión y educación en la estrategia. Una vez que estuvo clara la estrategia, asumió el reto de difundir en persona la misión, la visión y las estrategias de su organización.

En talleres dirigidos por él mismo, recorrió toda la organización haciendo entender a los colaboradores el direccionamiento estratégico de su compañía. Martín logró una visión compartida, su compañía alcanzó un desempeño superior frente a sus clientes y el mercado. Fue consistente con las instrucciones que impartió a la organización, y por ello aseguró su permanencia y competitividad.

> "El problema era que, en aquellos días, Taco Bell no sabía realmente qué era lo que quería, así que nuestra primera prioridad consistía en formular una visión para la compañía. Como el único camino que nos quedaba era ir hacia arriba, resolvimos pensar lo impensable, y creamos la visión de Taco Bell como un gigante en la industria de comidas rápidas, no sólo líder en la categoría mexicana sino una fuerza competitiva con la cual

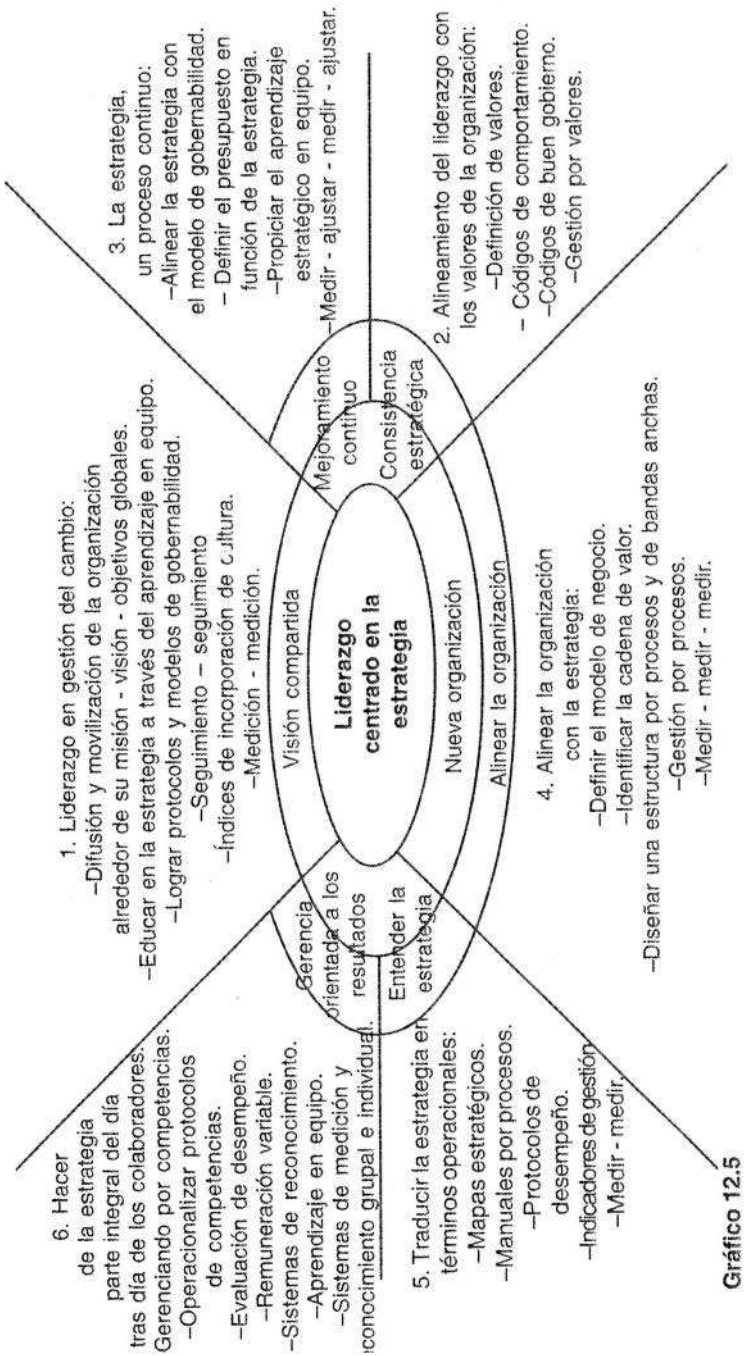


Gráfico 12.5

tendrían que habérselas todas las organizaciones de restaurantes en todas las categorías.

Muchas personas en la industria de restaurantes, inclusive dentro de nuestra propia compañía, pensaron que la nueva visión era algo más que visionaria. 'Descabellada' era el calificativo que oíamos con frecuencia. Pero Taco Bell estaba en una situación en que las alternativas eran: 'O arriba o afuera'; sólo estábamos seguros de una cosa: de que teníamos que caminar en una forma verdaderamente grande.

Hoy, cuando pienso en aquella primera visión y en la inmensa cantidad de cambios que tuvimos que efectuar para realizarla, me acuerdo de algo que dijo Robert Kennedy: 'Progreso es una buena palabra. Pero el cambio es su motivador, y el cambio tiene enemigos'. Lo cual quiere decir que no se puede ir del punto A al punto B sin hacer frente a ciertos problemas"[2].

Además de la difusión, la compañía debe ser educada en un proceso de aprendizaje compartido en las consecuencias organizacionales de la estrategia y ésta debe ser materializada en protocolos y modelos de gobernabilidad acordes con el direccionamiento estratégico.

Un conjunto de índices de gestión estratégicos evaluarán el desempeño de la organización frente al cliente y sus mercados objetivos.

12.5.2 Alinear el liderazgo con los principios de la organización

Los valores organizacionales son el conjunto de creencias que una organización tiene sobre lo que hace. Éstos, que son el marco axiológico de la empresa, deben ser conocidos y compartidos por todos los miembros de la organización, sus proveedores y sus clientes.

El liderazgo en el proceso de cambio tiene que inspirarse en estos principios organizacionales con mucha fuerza y consistencia. La formulación de los valores debe conducir al establecimiento de unas reglas de comportamiento hacia adentro de la organización, de un Código de Buen Gobierno frente a los accionistas y la comunidad en general. Éstos tienen que ser cumplidos y respetados por todos.

[2] "Experiencia de un compañía: Taco Bell". Harvard Business Review. p. 181. 1998.

Para asegurar la consistencia entre los valores y el comportamiento de los colaboradores, los accionistas y los proveedores debe establecerse una instancia que dirima los conflictos de interés y la violación de los códigos de comportamiento. Ésta puede ser un comité de ética o una organización similar con suficiente credibilidad y autoridad moral.

12.5.3 Hacer de la estrategia un proceso continuo

La formulación estratégica no es de corto plazo y menos aún contingente. Una estrategia tiene que ser diferenciadora, sostenible en el largo plazo y generadora de valor. Concebida de otra manera no es estrategia.

Por ello, la estrategia tiene que ser un proceso continuo, flexible, revisable y ajustable frente a las variables de su entorno, producto de un análisis metódico y, por tanto, no improvisado.

La estrategia tiene que convertir a la organización en una que anticipa y no en una empresa que sólo reacciona. Es aquí donde está su bondad. Para hacer de la estrategia un proceso continuo, ésta debe estar alineada con **el modelo de gobernabilidad,** el cual determina las reglas de juego para la gestión empresarial. Así mismo, **el presupuesto requiere alinearse con la estrategia**. Esto significa un gran viraje, pues la costumbre es la contraria: el presupuesto determina la estrategia.

Gráfico 12.6

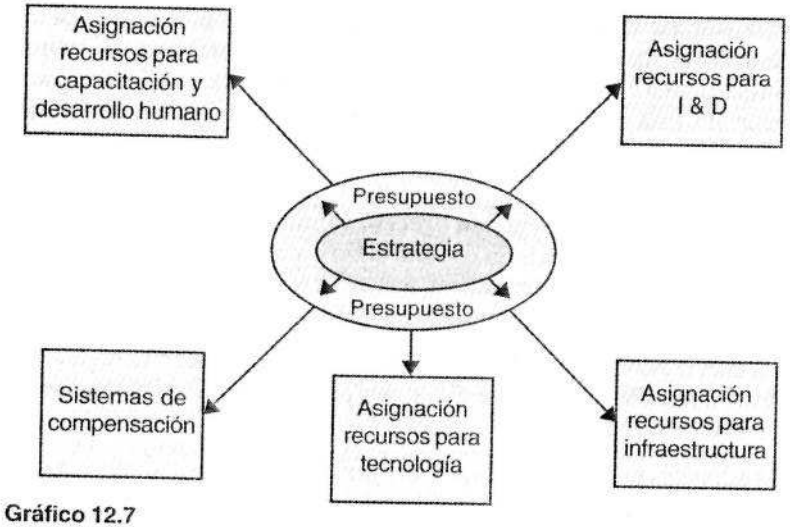


Gráfico 12.7

Cuando la estrategia orienta el presupuesto, la asignación de recursos y las prioridades se determinan dentro del marco de referencia del direccionamiento estratégico. Este cambio de orientación facilita que la gerencia se preocupe por el corto plazo, el trabajo diario, pero siempre teniendo como guía el largo plazo.

La gerencia diaria tiene así sentido porque está asegurando el crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

Una empresa así concebida es proactiva, aprende de su propia gestión y, por tanto, asegura la generación de valor para sus accionistas y sus grupos de referencia.

La concepción de la estrategia como proceso continuo requiere, además, que la organización propicie *el aprendizaje en equipo.*

Cuando Peter Senge define las características de la empresa inteligente identifica como uno de sus componentes el aprendizaje en equipo. Por ello, la organización aquí descrita debe crear los espacios para que los colaboradores tengan los espacios para aprender, analizar y ajustar las estrategias que les permitan el logro de la estrategia. Éste, el aprendizaje en equipo, será el

camino para que la empresa consolide una cultura orientada al pensamiento estratégico.

12.5.4 Alinear la estructura organizacional con la estrategia

Chandler, el gran pensador estratégico, afirmó que a la estrategia sigue la estructura. Este principio toma en los tiempos modernos una mayor trascendencia. Algunos pensadores inclusive creen que existe un regreso a la importancia de la estrategia.

Para alinear la estructura con la estrategia, la organización debe definir el modelo de negocio. En su libro, *La disciplina de los líderes del mercado,* Treacy y Wiserman[3] identifican tres modelos de negocios, cada uno con características diferenciales.

Existen dentro de esta concepción tres modelos de negocios, a saber:

— Los negocios cuya estrategia es *el liderazgo en productos.* Estas empresas son flexibles, ampliamente empoderadas, innovadoras. Primero, en el mercado, es condición necesaria para su éxito. Son segmentos de mercado muy selectivos en el cual el precio no es el factor diferencial. Como mercados de nichos muy exclusivos son de alto margen, pero también de ciclos de vida muy cortos.

— Negocios centrados *en la intimidad* con el cliente, los cuales son flexibles, a la medida del cliente. Por tanto, son altamente empoderados, con un conocimiento profundo de sus clientes y de sus necesidades. Sus nichos de mercado son muy exclusivos pero de altos márgenes. En este modelo de negocios, la atención y satisfacción del cliente es más importante que el precio.

— Negocios cuya proposición de valor es la *excelencia operacional.* En este modelo de negocio el cliente es altamente sensible al precio, son mercados masivos, de muy poco margen, con procesos estandarizados y con decisiones altamente centralizadas. El proceso logístico es uno de los componentes centrales. Tiempo y oportunidad se vuelven parte fundamental del *core.*

[3] TREACY, Michael y WISERMAN, Fred. *La disciplina de los líderes del mercado.* Editorial Norma, Bogotá, Colombia. 1995.

La estrategia y el modelo de negocio
La proposición de valor del cliente

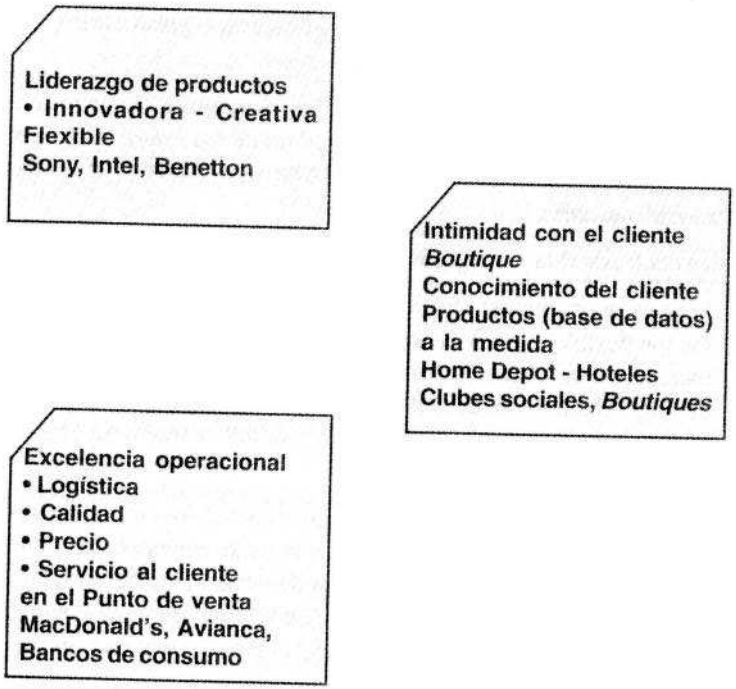


Gráfico 12.8

La identificación de los modelos de negocio determinan cuáles son los procesos clave en cada uno de los modelos de negocio, tal como lo ilustra el gráfico 12.9.

Procesos internos por modelo de negocio

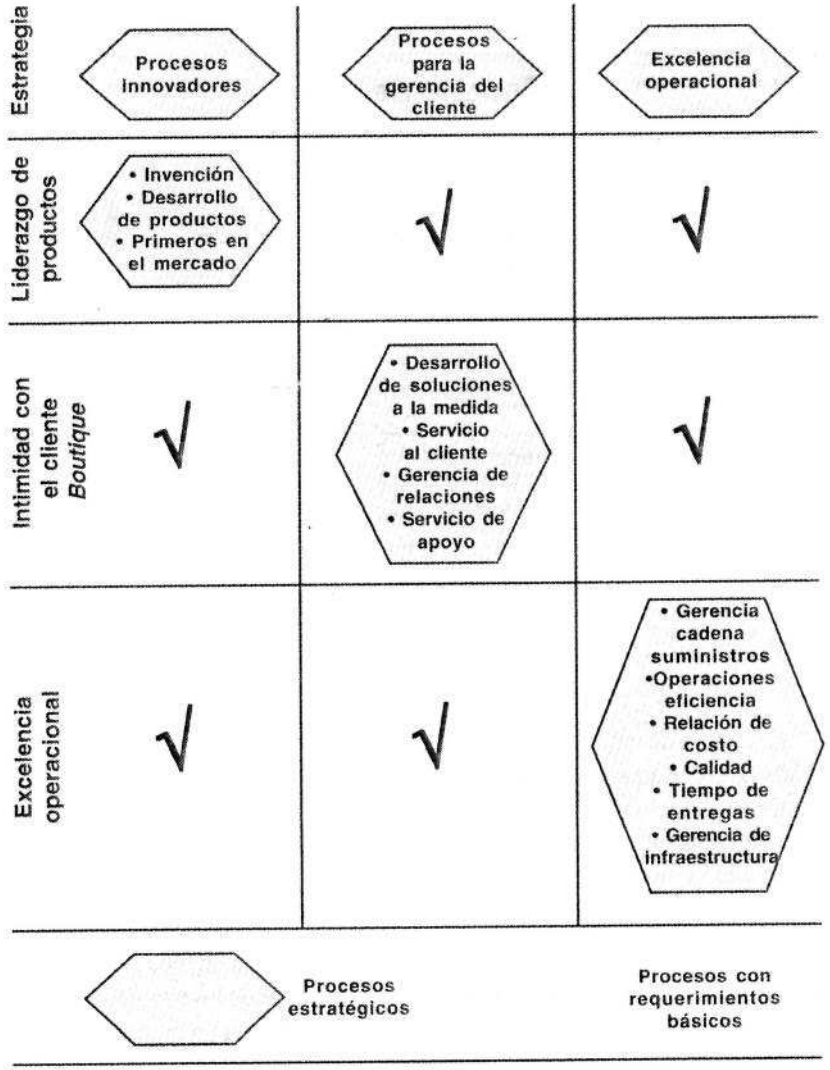


Gráfico 12.9

La identificación del modelo de negocio y de sus procesos clave permitirá, en el proceso de alinear la estructura con la estrategia, definir la cadena de valor del respectivo negocio.

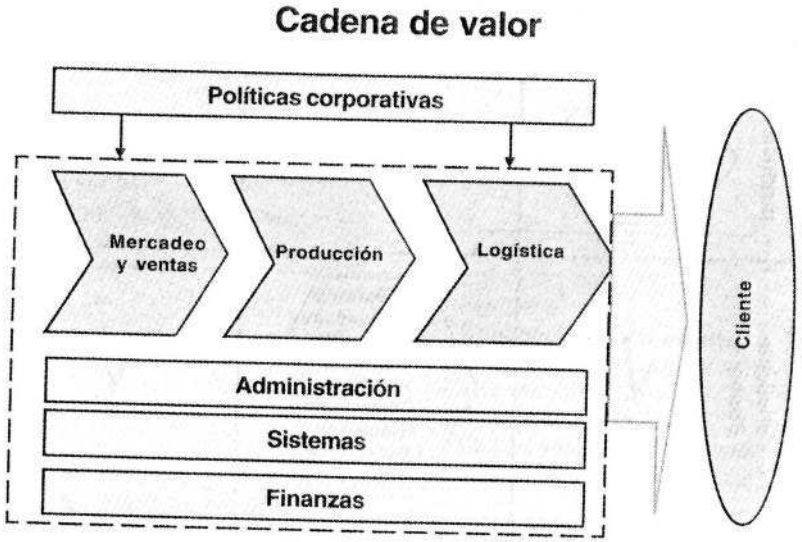


Gráfico 12.10

La cadena de valor, así definida, la integran los procesos *estratégicos,* entendidos como aquellos que direccionan la institución, *claves (core),* los inherentes al negocio, y los de *soporte.* Los *core* requieren una integración horizontal generadora de valor en cada interacción, mientras los de soporte tienen relaciones verticales con los procesos *core,* como facilitadores para que éstos al final produzcan un margen o valor.

Los procesos estratégicos son el marco de referencia de toda la organización y, por tanto, direccionan el desarrollo y actuación de los procesos clave y los de soporte. Esta definición logra que la estrategia sea un proceso.

La claridad en la definición del modelo de negocio y la cadena de valor permitirán diseñar una estructura organizacional acorde con la estrategia.

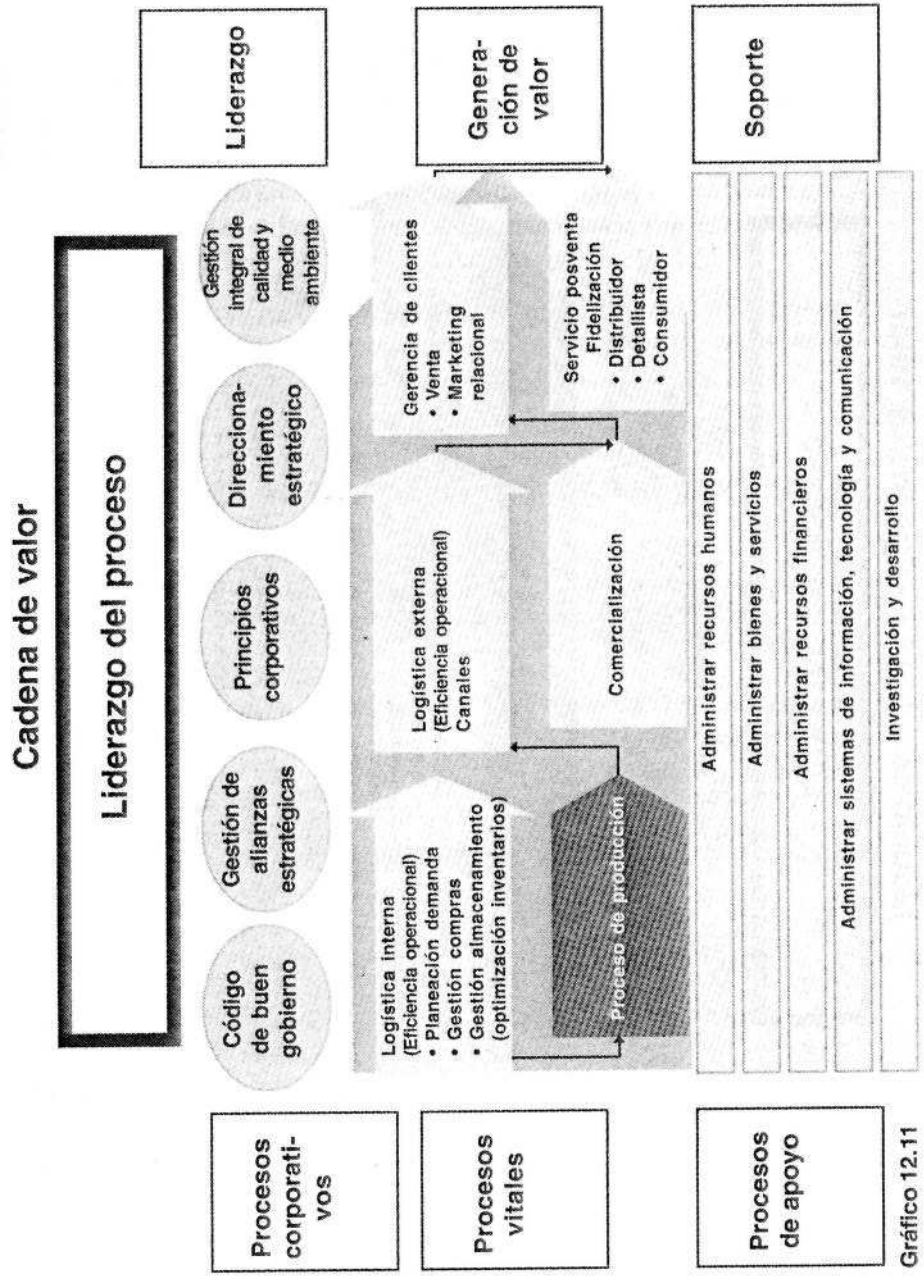


Gráfico 12.11

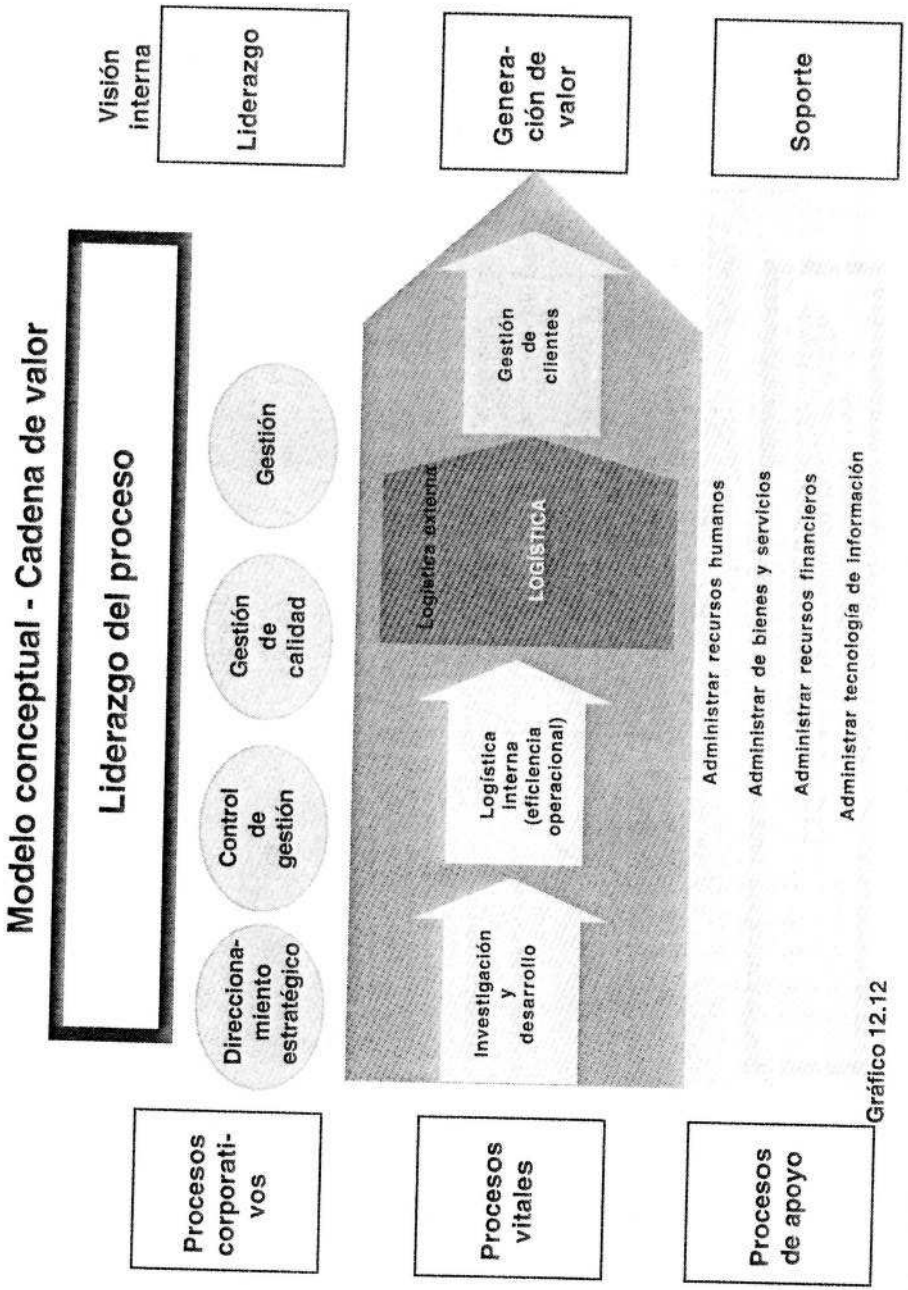


Gráfico 12.12

Tanto el modelo de negocios como la cadena de valor se soportan en una visión por procesos. Por tanto, y para ser consecuente, la organización debe tener una estructura por procesos, o al menos la gerencia debe estar orientada por procesos; así lo exige la ISO 9.000 versión 2000.

La gestión por procesos es un sistema de gestión que facilita la eficiencia de las interacciones en la cadena de valor, orientada hacia el mercado y el cliente, buscando generar un valor agregado superior para el cliente

Una organización por procesos es la visión sistémica de la estructura organizacional de una empresa, que identifica los procesos y subprocesos básicos, su interacción y su interdependencia.

Diferencias entre la orientación: la función versus orientación al proceso

F	P
• Fragmentación • Comprender mi trabajo y el conducto regular • Las personas son el problema • Cambiar la persona (absoluciones) • Trabajar para el jefe	• Integración • Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro del proceso • El proceso es el problema • Mejorar el proceso (soluciones) • Trabajar para el cliente
F	**P**
• Trabajo individual • Evaluación del desempeño individual • A mí me va bien • Normas, jerarquía, feudos • Visión atomizada	• Trabajo en equipo • Evaluación del desempeño en equipo • A la empresa nos va bien • Efectividad organizacional • Visión sistémica

Cuadro 12.1

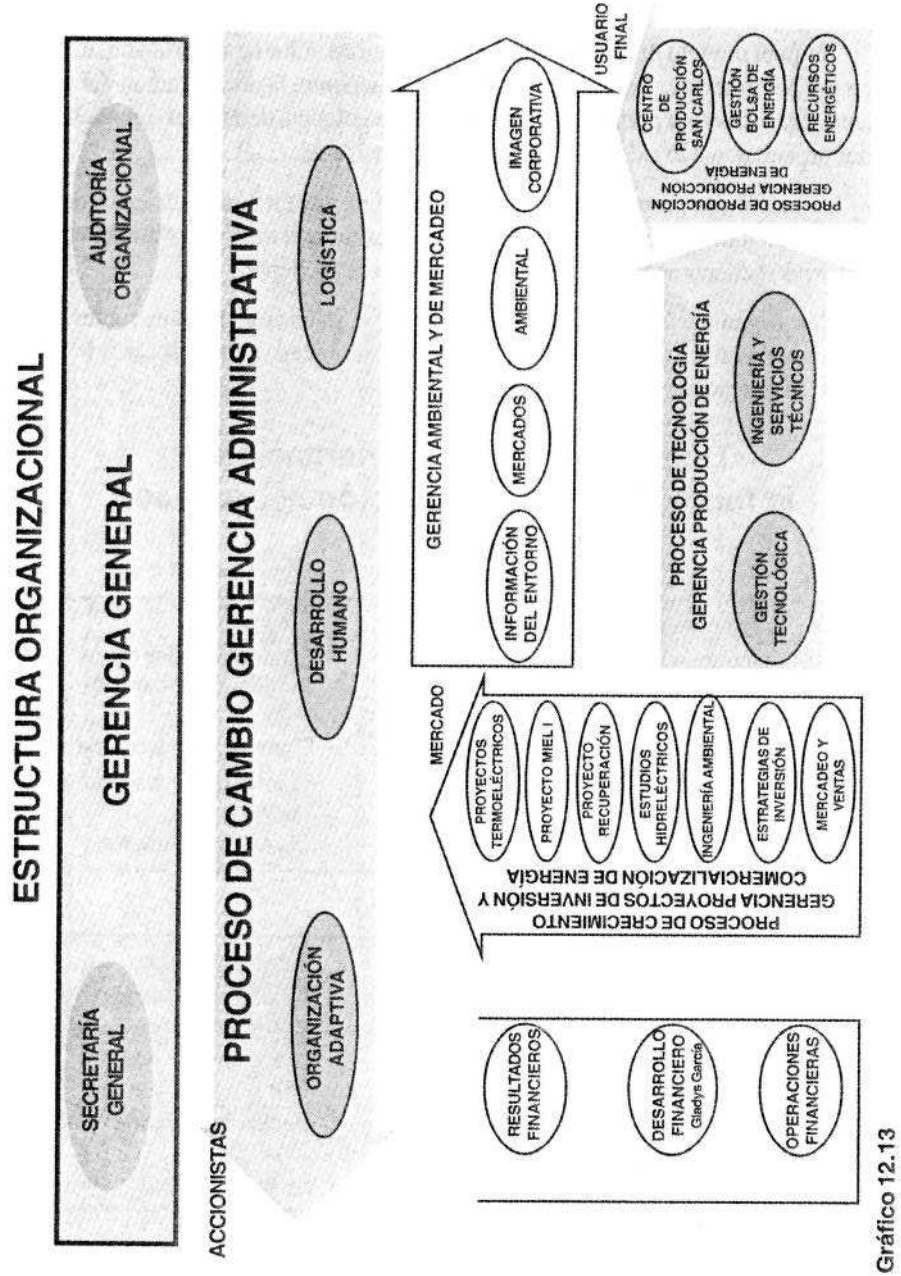


Gráfico 12.13

La estructura por procesos, la cual se ilustra en el gráfico 12.13, con los requisitos descritos anteriormente, será el nuevo entorno en que se muevan las empresas en las cuales la estrategia es un proceso continuo.

Al igual que con los demás componentes, debe existir un conjunto de indicadores que permitan evaluar el desempeño de la organización frente a la estrategia. Monitoría y seguimiento son las claves del éxito en una organización orientada por la estrategia.

12.5.5 Traducir la estrategia a términos operacionales

La estrategia debe ser entendida e internalizada por todos los miembros de la organización y para ello hay que diseñar mecanismos que permitan que la organización se oriente toda en la misma dirección.

Para ello, la organización por procesos debe normalizarse en manuales de procesos; desarrollar y poner en ejecución un sistema de protocolos y acuerdos de desempeño. Es indispensable introducir la gestión por competencias. Lógicamente, un sistema de medición con indicadores claramente definido es un supuesto fundamental en la operacionalización de la estrategia.

a. Mapas estratégicos

El mapa estratégico, como la afirman Kaplan y Norton, hace explícitas las hipótesis estratégicas de la organización; describe el proceso mediante el cual la interacción de los procesos genera al final valor para la organización.

"El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento. El mapa estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia"[4].

La elaboración de un mapa estratégico es un proceso en equipo que permite operacionalizar tanto las estrategias globales de una organización, como las específicas de cada unidad de negocio. Por tanto, es posible tener un mapa

[4] KAPLAN, R. and NORTON, D. *Op.cit.*

estratégico global para toda la organización, mapas estratégicos para cada una de las unidades estratégicas de negocio (UEN) y para las unidades estratégicas de servicios compartidos (UESC).

Un mapa estratégico desarrollado en equipo identifica las estrategias globales, las estrategias específicas y establece la relación causa/efecto entre las diferentes estrategias. Esta relación causa/efecto es la que entrelaza en cascada las diferentes estrategias.

b. Cómo desarrollar un mapa estratégico

1. Clarificar la estrategia. El punto de partida de una mapa estratégico es la estrategia corporativa formulada en el direccionamiento estratégico de la organización. Por tanto, la etapa inicial del desarrollo de un mapa estratégico es el claro entendimiento de la estrategia corporativa o la de la unidad de negocio para la cual se elabora el mapa estratégico.

2. Definir las perspectivas dentro de las cuales se va a monitorear la estrategia. La identificación de las perspectivas depende de cada organización y, por tanto, no existe un solo modelo que defina cuántas y cuáles deben ser estas perspectivas. Para el objetivo de este capítulo, utilizaremos las cuatro perspectivas básicas definidas por Kaplan y Norton[5], a saber:

a. *La perspectiva financiera.* Cómo se desempeña la organización ante sus accionistas.

b. *La perspectiva del cliente y el mercado.* Cómo se desempeña la organización frente al mercado y al cliente.

c. *La perspectiva interna.* Cuál es la eficiencia, eficacia y productividad de los procesos internos.

d. *La perspectiva de la innovación y del aprendizaje.* Cómo aprende la organización para seguir creciendo.

Estas perspectivas se colocan en el eje horizontal de la matriz.

[4] KAPLAN, Robert S., and Norton, David P. *The Balanced Score Card, Traslating Strategy and Action.* Harvard Business School Press. *1998.*

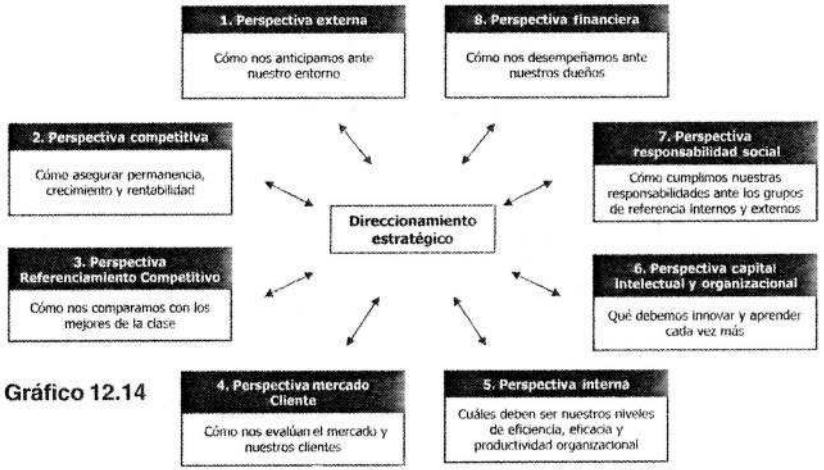


Gráfico 12.14

3. **Identificar los objetivos globales de la organización.** Éstos van en el eje vertical de la matriz. Estos objetivos globales deben obtenerse del direccionamiento estratégico de la empresa.

4. **Iniciando en cascada de arriba abajo se definen las estrategias que corresponden al objetivo dentro de cada perspectiva.** Verticalmente, deben quedar las estrategias que corresponden al objetivo en cada una de las perspectivas. Horizontalmente, las estrategias que integran cada perspectiva. A continuación se presentan varios ejemplos de mapas estratégicos.

Mapa estratégico genérico

Objetivos / Perspectivas	Objetivo I	Objetivo II	Objetivo III	Objetivo IV
Financiera	Estrategia I.1	Estrategia II.1	Estrategia III.1	Estrategia IV.1
Cliente y mercado	Estrategia I.2	Estrategia II.2	Estrategia III.2	Estrategia IV.2
Interna	Estrategia I.3	Estrategia II.3	Estrategia III.3	Estrategia IV.3
Innovación y aprendizaje	Estrategia I.4	Estrategia II.4	Estrategia III.4	Estrategia IV.4

Gráfico 12.15

Mapa estratégico
Global Products

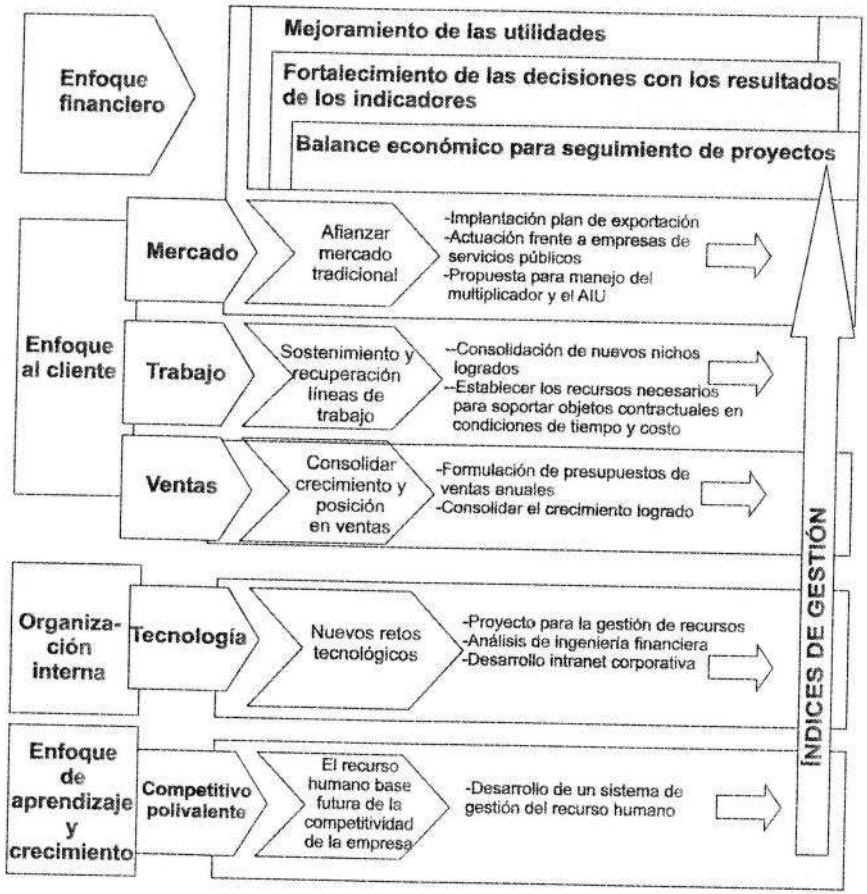


Gráfico 12.16

Mapa estratégico
banco de la producción

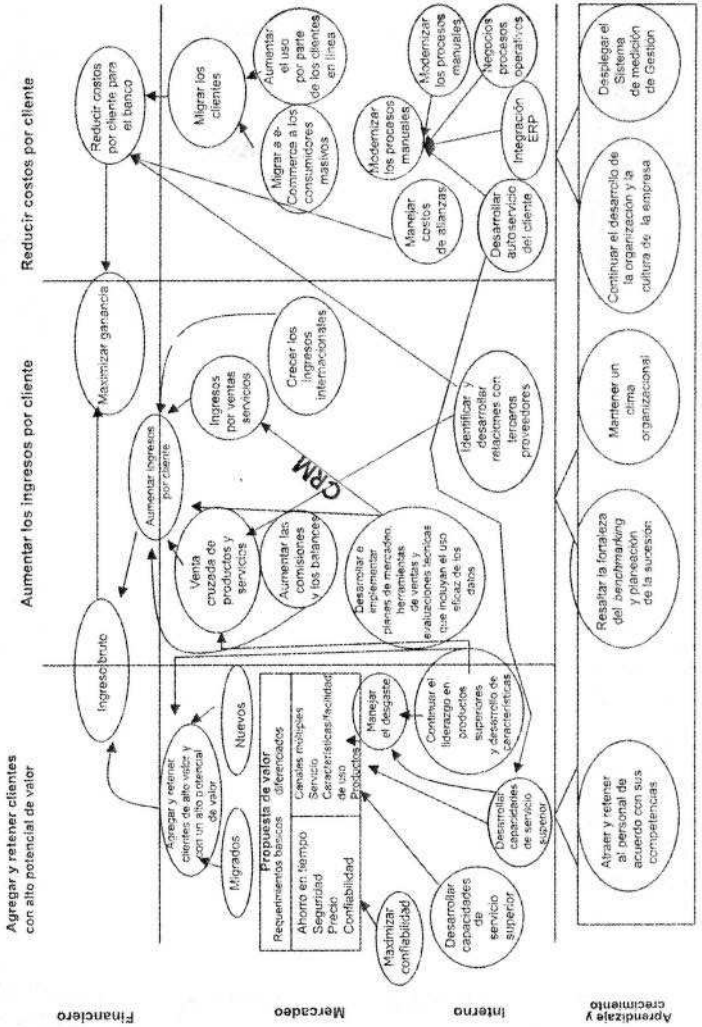
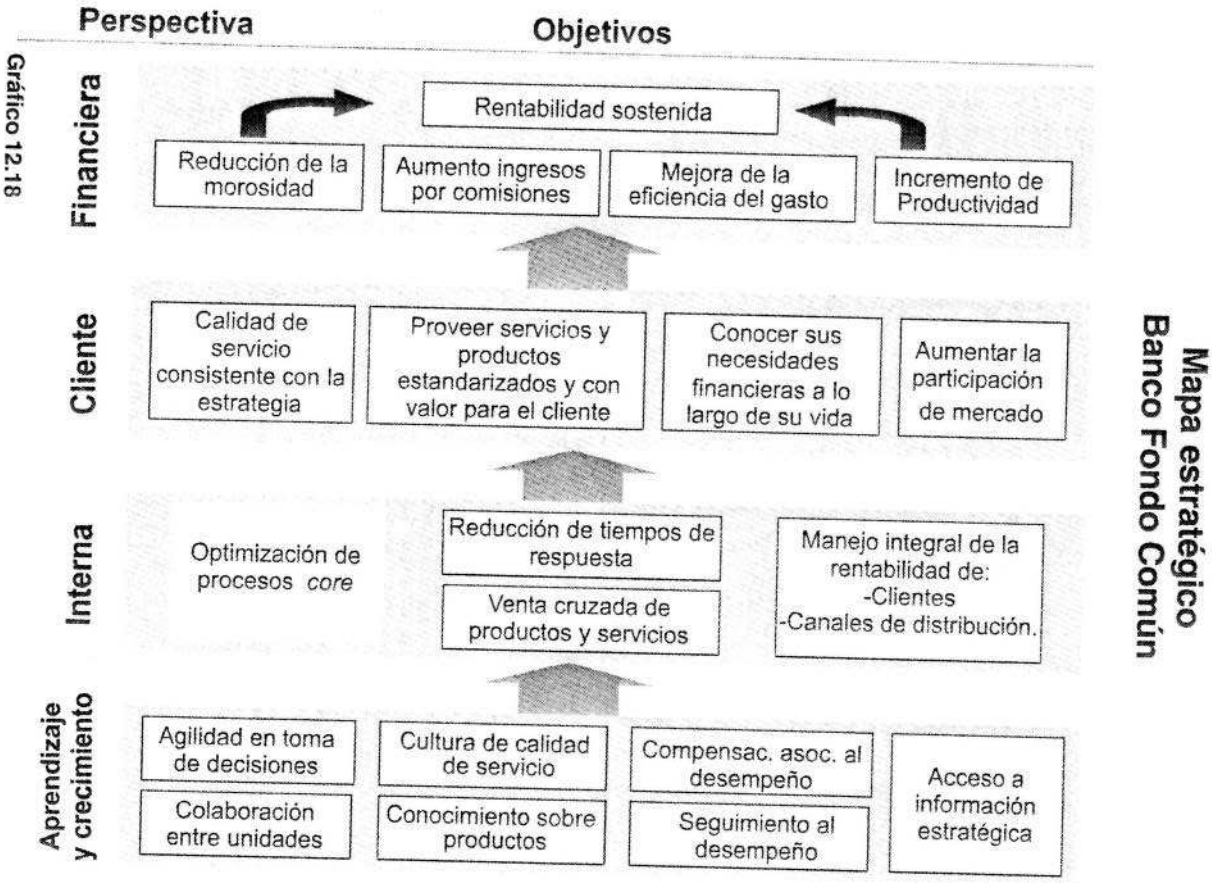


Gráfico 12.17

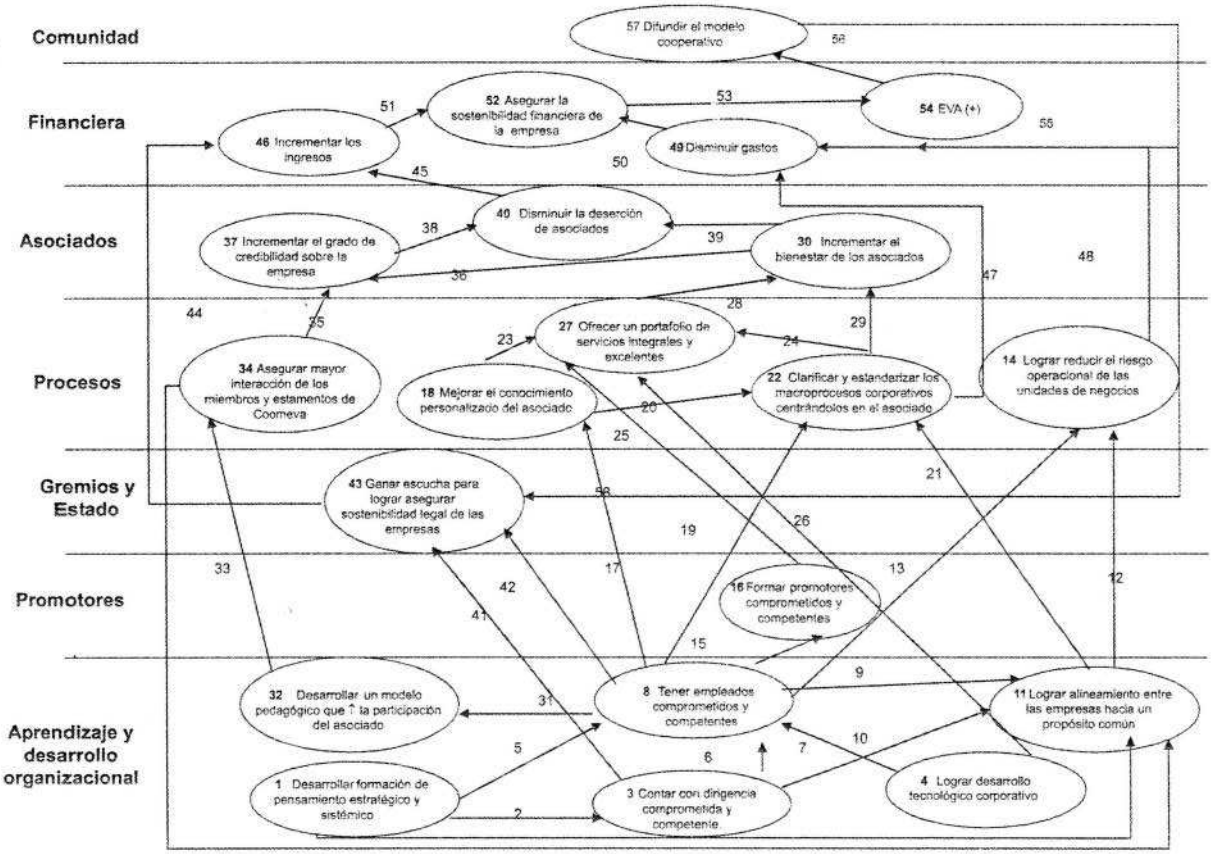
Gráfico 12.18



Mapa estratégico Banco Fondo Común

Gráfico 12.19

Mapa estratégico - Cooperemos Asociados



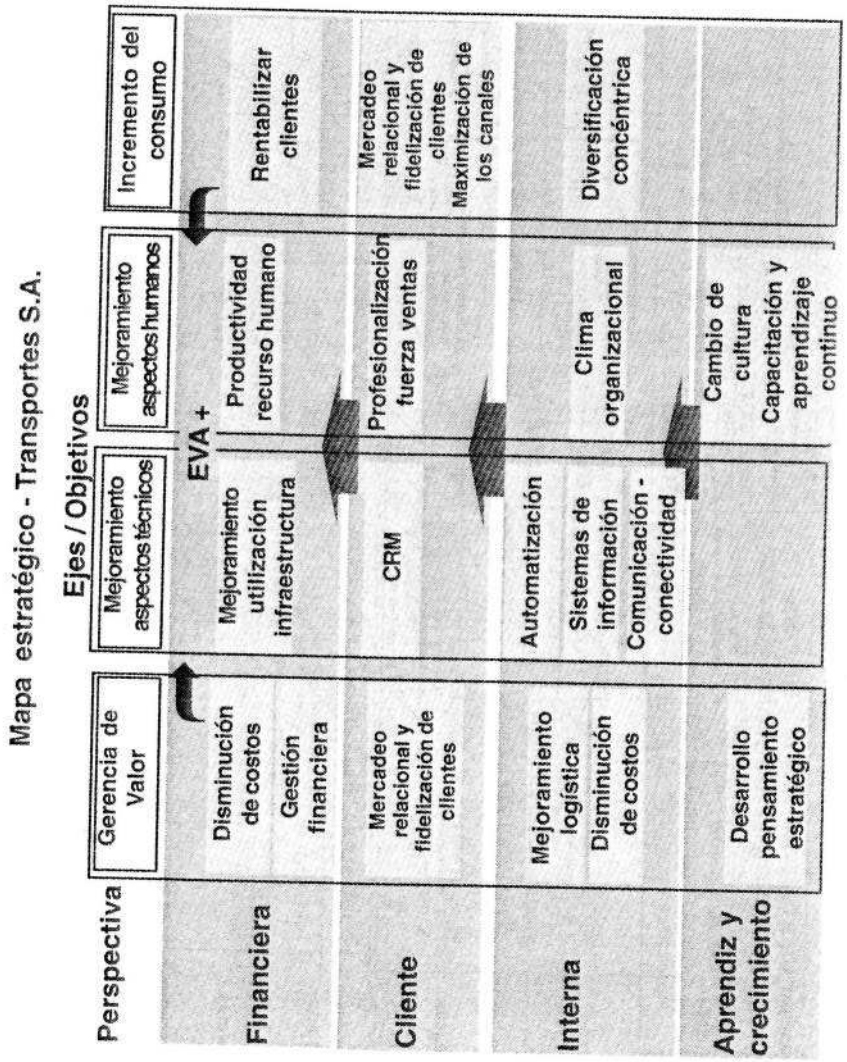


Gráfico 12.20

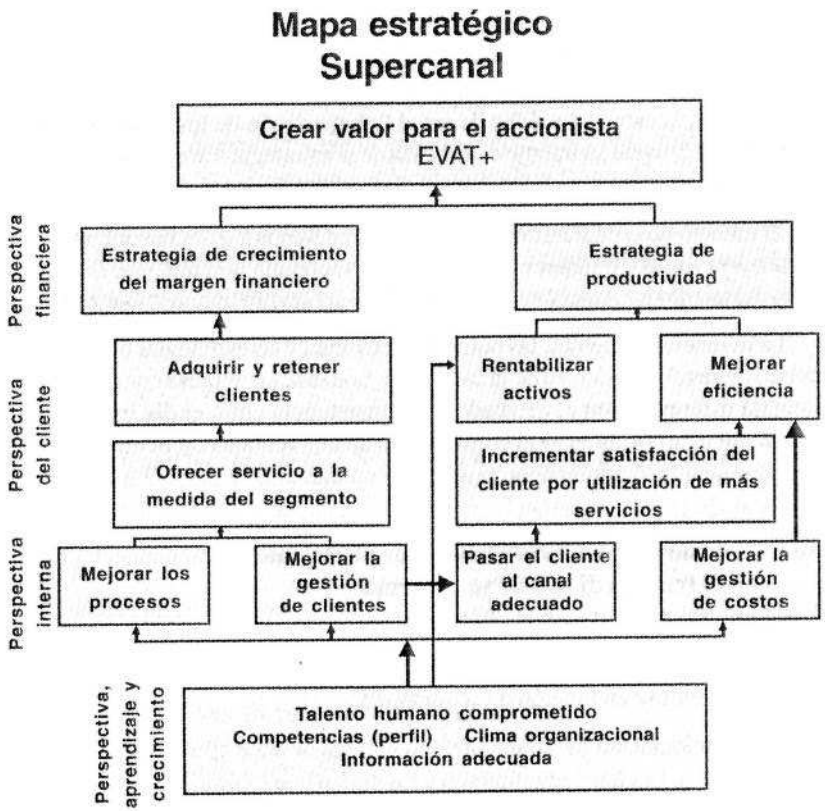


Gráfico 12.21

c. Cómo leer el mapa estratégico

La construcción del mapa estratégico, tal como se anotó es de arriba abajo. Sin embargo, su lectura es de abajo arriba. Así será más fácil identificar la relación causa/efecto, a partir de la dimensión del conocimiento.

d. Cómo lograr que el mapa sea de verdad un mapa

El mapa estratégico debe ser el marco de referencia que guíe el actuar de la organización. Para ello, es importante que la organización lo considere como su plan de vuelo organizacional, lo analice en equipo, lo mejore y especialmente lo mida, para lograr como producto final una empresa con una gerencia orientada hacia los resultados.

12.5.6 Hacer de la estrategia parte integral del día tras día de los colaboradores

Finalmente, la estrategia debe llegar al trabajo diario de los colaboradores. Ellos deben orientar su trabajo en función de la estrategia. En este nivel se hace realidad la estrategia.

El manejo de la cadena de suministro, los procesos logísticos, operativos y de producción deben tener como marco de referencia la estrategia. La selección del talento humano y su desarrollo debe ser compatible con la estrategia.

La gerencia de clientes, las políticas de calidad y las estrategias de mercado deben desarrollarse dentro de la estrategia. Solo así, la empresa consolidará su ventaja diferencial en el mercado. La consistencia entre el día tras día y la estrategia es la que asegura la construcción de una ventaja competitiva, difícilmente copiable, perdurable en el tiempo y rentable.

12.6 Cómo logran las empresas alinear la estrategia con el trabajo diario de su empresa

Las empresas centradas en la estrategia:

a. Gerencian su talento humano por competencias. Estas competencias deben definirse en función de la estrategia.

b. Operacionalizan la estrategia en protocolos de desempeño, individuales y grupales. Les hace seguimiento y los miden con indicadores previamente establecidos.

c. Cambian sus modelos de evaluación del desempeño migrando a sistemas de 360 grados, los cuales facilitan una evaluación integral del desempeño de los individuos o los equipos.

d. Cambian los modelos tradicionales de compensación de sus colaboradores.

   Rápidamente incursionan en sistemas flexibles como un camino a la compensación variable. Esta estrategia, opinan los investigadores, es indispensable para consolidar el cambio. Si los sistemas de remuneración no cambian, nada pasa en la empresa.

e. Establecen sistemas de reconocimiento para los colaboradores con mejores desempeños. Crean competencia por los resultados.

f. Propician el aprendizaje en equipo como una estrategia fundamental para mantener y consolidar una visión compartida.

g. Finalmente, diseñan cuadros de mando con indicadores grupales e individuales como condición para mantener alineada la empresa con la estrategia.

Los seis principios de una organización, centrada en la estrategia, se convierten en el nuevo rumbo de la gestión en los tiempos modernos. Tener claridad sobre estos principios facilita en las organizaciones la realización del proceso estratégico, cuya metodología se entrega en los siguientes capítulos.

EJERCICIO DE ANÁLISIS COMPETITIVO

1. Lea cuidadosamente de nuevo el caso del Banco Americano.
2. Identifique su misión.
3. Identifique su visión.
4. Diseñe la cadena de valor del Banco Americano.
5. ¿Cuáles son sus objetivos o ejes estratégicos?
6. Defina las perspectivas del modelo de mediciones del Banco Americano.
7. Construya el mapa estratégico del Banco Americano.

Capítulo 13

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FUNCIONAL Y OPERATIVA

La planeación estratégica funcional se realiza a nivel de las unidades estratégicas de negocio o áreas funcionales.

La planeación estratégica operativa se ejecuta a nivel de cada unidad operativa.

13.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FUNCIONAL

Siguiendo la metodología de planeación en cascada, cada unidad funcional o unidad estratégica de negocio debe realizar su propia planeación estratégica.

En consecuencia, las unidades de finanzas, mercadeo, administración, recursos humanos, producción, informática, etc., deben formular su propio plan estratégico.

Es de advertir que las unidades estratégicas involucradas en este proceso dependen claramente de la estructura organizacional de cada compañía.

Continuando con la metodología presentada en los capítulos anteriores de este texto, cada unidad debe:

a. Realizar el diagnóstico estratégico PCI – POAM.

b. Elaborar el DOFA.

c. Realizar el análisis de competencia.

d. Efectuar el análisis de vulnerabilidad.

e. Formular la visión del área funcional.

f. Formular la misión del área funcional.

g. Establecer los objetivos del área funcional.

h. Evaluar las opciones estratégicas.

i. Definir los proyectos funcionales.

j. Establecer las estrategias básicas y sus responsables.

k. Preparar el plan de acción para cada estrategia básica.

l. Elaborar el presupuesto estratégico de su área funcional.

m. Difundir el plan estratégico funcional, dentro de su área y a nivel corporativo siguiendo la metodología en cascada.

Puede suceder que uno o más de los proyectos estratégicos corporativos sean responsabilidad de un área funcional. En este evento, el proyecto corporativo se incorpora en la planeación estratégica funcional.

Veamos un ejemplo para mayor claridad.

Supongamos que como proyecto corporativo ha sido definido un plan estratégico de sistemas que será responsabilidad de la unidad informática. Ese plan significará gran parte de la actividad de informática, aunque no la totalidad de sus áreas.

En este caso concreto, la planeación estratégica de sistemas la integrarán el plan estratégico de sistemas y las demás actividades propias de esta unidad estratégica, que se decida incluir en el plan (*véase* gráfico 13.1).

Gráfico 13.1

La realización de planeación estratégica funcional sigue los mismos pasos y se aplica la metodología para elaborar el plan estratégico corporativo.

La planeación estratégica funcional combina el largo y el mediano plazo, en contraste con la corporativa que es generalmente a largo plazo.

Hay que tener especial cuidado en integrar la planeación estratégica funcional con la corporativa, con el fin de evitar duplicaciones en tiempo y recursos. Puede suceder que los proyectos estratégicos sean los funcionales y nada más; en este caso, la planeación corporativa se integra con la funcional.

13.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA OPERATIVA

La planeación estratégica operativa ocurre, como su nombre lo indica, a nivel de las unidades de operación propiamente dicha. Aquí se incluyen áreas tales como contabilidad, servicios de mercadeo, ventas, etc., las cuales deben formular su plan estratégico operativo dentro de los lineamientos de los planes estratégicos funcionales.

Estas unidades estratégicas operativas deben, por tanto:

1. Realizar un diagnóstico estratégico que se incorpore en el diagnóstico estratégico funcional.

2. Definir clara y explícitamente su misión. Ésta le dará dirección a las actividades que realice cada unidad.

3. Establecer sus objetivos. Éstos han de ser el medio para alcanzar los objetivos funcionales y corporativos.

3. Realizar un detallado plan de acción. Éstas deben ser explicadas en términos de:

a. Qué debe hacerse	(Tareas-acciones)
b. Cuándo debe hacerse.	(Tiempo)
c. Cómo debe hacerse.	(Estrategia)
d. Quién debe hacerlo.	(Responsables).
e. Con qué recursos.	(Recursos; presupuesto estratégico)
f. Qué resultados se esperan.	(Metas)
g. Cómo medir los resultados.	(Índices de gestión)

Planeación estratégica funcional y operativa

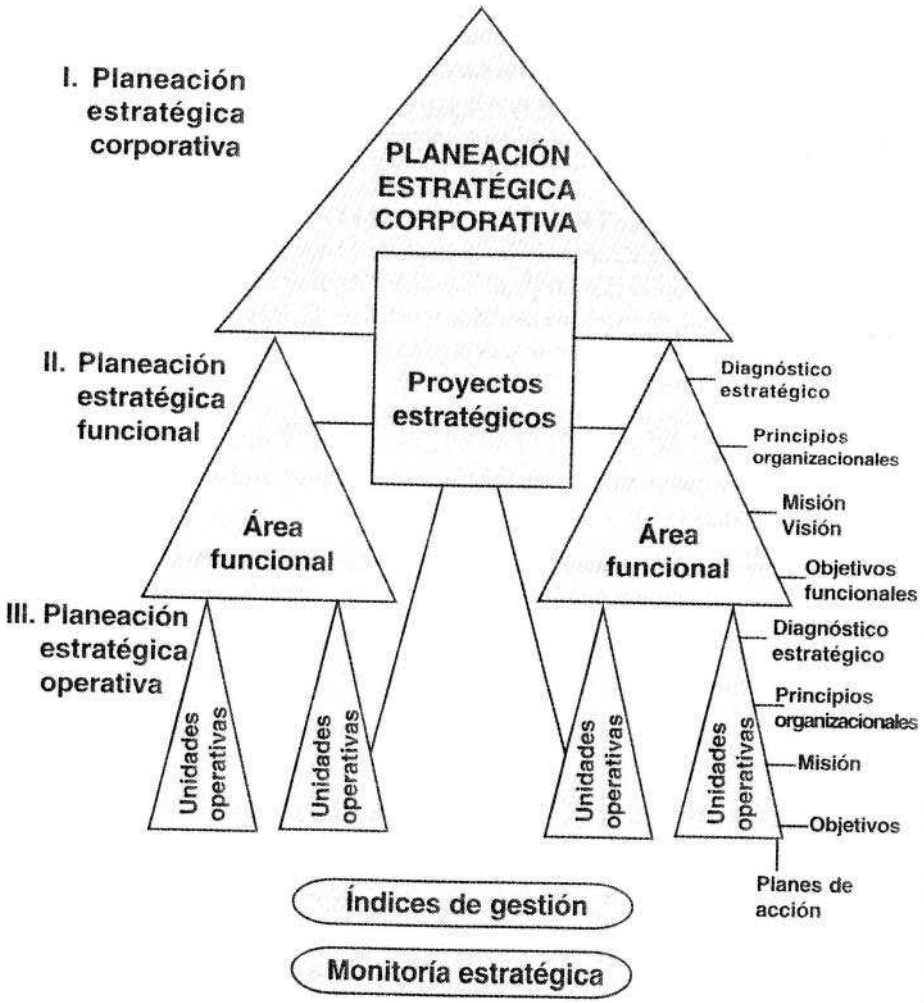


Gráfico 13.2

En este plan el alcance debe ser detallado y cubrir las actividades programadas en un lapso definido. La monitoría estratégica permitirá hacer los ajustes si ello es necesario, durante el período de desarrollo del proceso.

El plan operativo permitirá elaborar el cronograma, establecer responsabilidades, definir el presupuesto estratégico operativo. Igualmente, deberá ser difundido y monitoreado.

Como se anotaba anteriormente, el plan estratégico por excelencia es el presupuesto. Por tanto, los planes operativos deben cuantificarse y dimensionarse en el tiempo, con el fin de medir su correcta ejecución. Éste es un elemento muy importante de la gestión estratégica.

Metodológicamente, la elaboración del plan operativo sigue los lineamientos del modelo presentado para la elaboración de los planes de acción (*véase* gráfico 13.2).

En cuanto al diagnóstico estratégico de cada área operativa, se sigue igualmente la metodología presentada en los capítulos correspondientes de este texto.

Capítulo 14

CÓMO DISEÑAR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN ÍNDICES DE GESTIÓN. SIMEG, SISTEMA INTEGRADO DE MEDICIÓN DE GESTIÓN

14.1 INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica de una organización no puede quedarse en el vacío. Ésta tiene que estar unida a la acción y generar resultados. Un plan estratégico que no se ejecute en el día tras día de la organización es un documento más que reposará en los anaqueles de la institución.

Por ello, el punto de partida de un sistema de medición de gestión es el direccionamiento estratégico de la compañía, sus objetivos y estrategias. Los indicadores miden el GAP de cómo la organización, a partir de sus competencias básicas, responde o supera los factores clave de éxito de la compañía en el mercado y frente al cliente. Este concepto, gráficamente, podría expresarse como se muestra en el gráfico 14.1.

UNA VISIÓN INTEGRAL DEL SIMEG

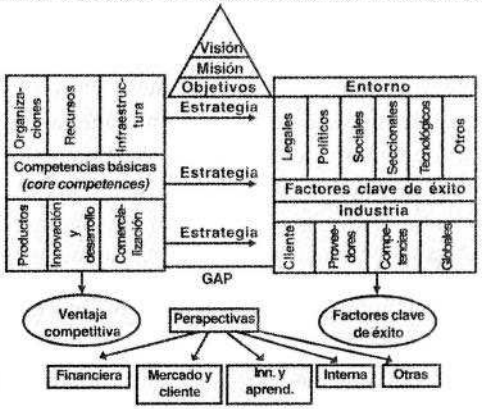


Gráfico 14.1

Por tanto, el diseño de un sistema integrado de medición de gestión parte de la definición estratégica que haga la compañía de su direccionamiento estratégico hacia el futuro.

14.2 UN MODELO DE MEDICIÓN DE GESTIÓN EN CASCADA

El diseño de un modelo de medición de gestión debe iniciarse por la definición de índices e indicadores corporativos para luego desplegarlos en cascada a los demás niveles de la organización y llegar incluso al puesto de trabajo.

El modelo en cascada

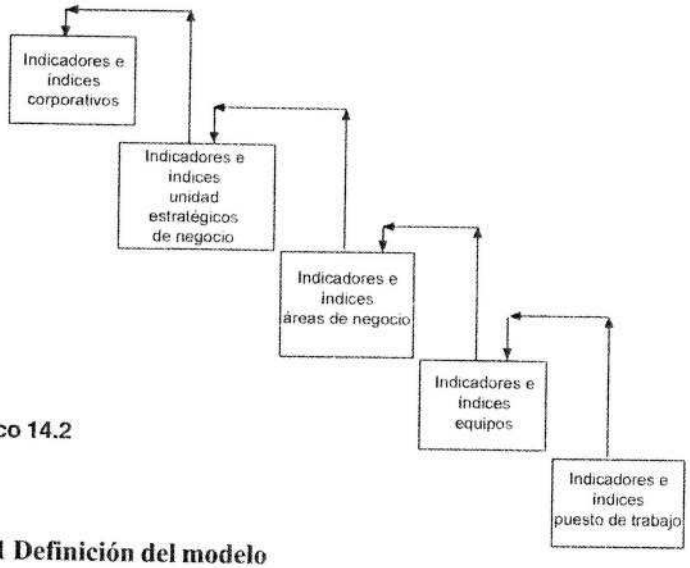


Gráfico 14.2

14.2.1 Definición del modelo

Un sistema integrado de medición de gestión, SIMEG, es un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico, que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y, por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico.

Es, por tanto, la medición del proceso de implementación estratégica de una empresa, el cual genera información que permite ajustar o complementar el rumbo estratégico de la organización.

Su esencia radica en medir el alineamiento entre estrategia y el desempeño empresarial.

Su relación con la estrategia cierra el ciclo entre objetivos estratégicos, competencias distintivas de la organización y factores críticos de éxito.

Además, con base en la estrategia, permite identificar y dimensionar la brecha entre la organización, la industria y su entorno competitivo.

Competencias básicas frente a factores clave de éxito

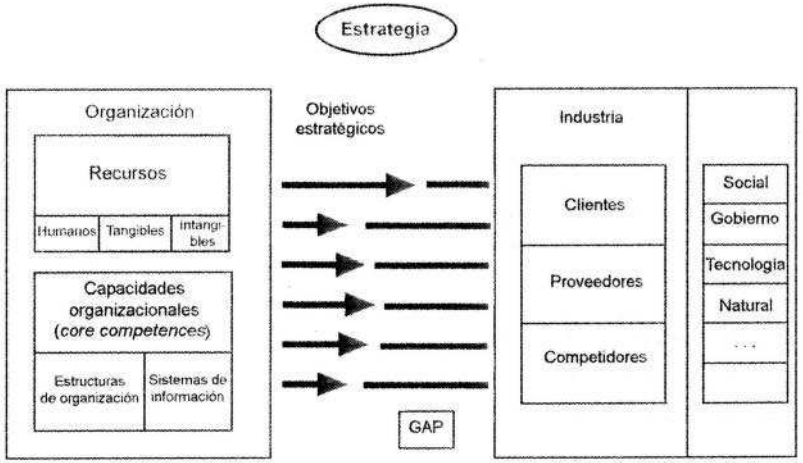


Gráfico 14.3

14.2.2 Componentes del modelo

Además de la definición de objetivos, el modelo lo integran el conjunto de indicadores, los estándares y los índices.

Indicador: conjunto de variables cuantitativas o cualitativas que van a medirse.

Índice: es la relación cuantitativa entre las metas planeadas, los objetivos, los estándares relacionados con los indicadores y los resultados logrados.

Estándar – meta: la operacionalización de los indicadores y la validez de los índices supone la definición de estándares o metas que se esperan alcanzar.

Estos estándares o metas pueden inferirse de comportamientos históricos de las variables que quieren medirse (ventas, por ejemplo). O pueden ser el producto de proyecciones o comportamientos esperados, como la participación en el mercado de un producto o las utilidades esperadas, o también son el compromiso de un área sobre los resultados que se esperan alcanzar en un período. También pueden asumirse como metas para alcanzar, o un índice de comparación con los mejores de su clase. Así mismo, dentro de la filosofía de mejoramiento, los índices pueden definirse como mejorar la marca anterior. Ésa es la filosofía del mejoramiento continuo. Hacerlo bien desde la primera vez y cada vez mejor.

Componentes del modelo

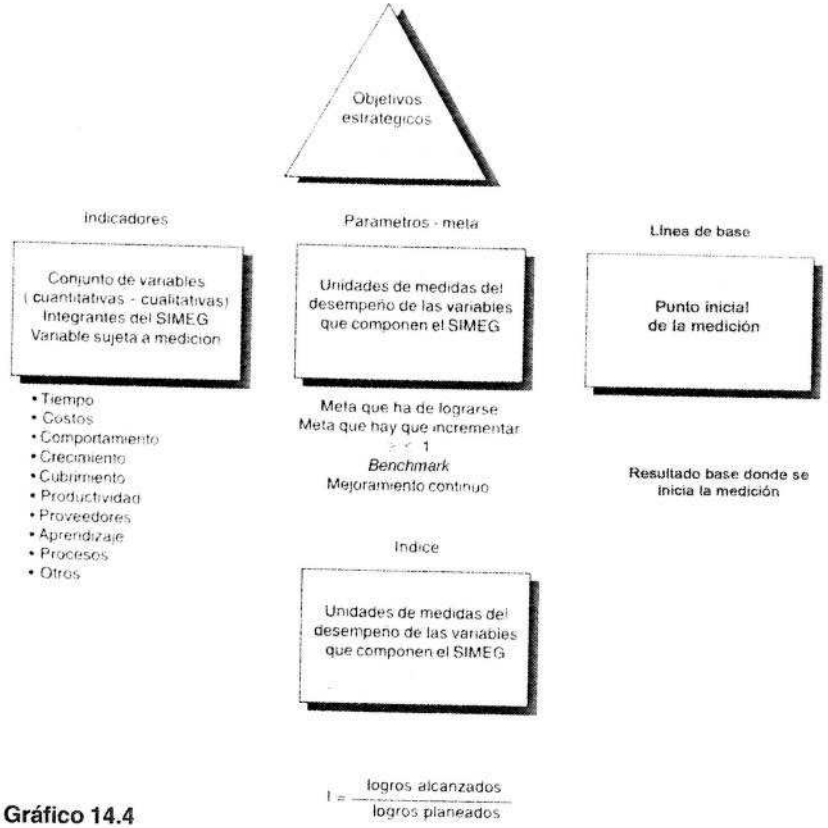


Gráfico 14.4

El estándar define el punto de exigencia y es indispensable para que un sistema de índices de gestión tenga impacto sobre la organización. En Dios confiamos; los demás deben presentar hechos y datos. Por ello, lo que no se mide no se administra; lo que no se administra no se mejora.

Aquí está la esencia de un sistema de medición de gestión.

14.3 PREMISAS PARA LA DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

Definición operacional: debe dejarse explícito el algoritmo o el procedimiento requerido para llegar a la expresión matemática con la cual se presentará el indicador.

Establecer un acuerdo o pacto con el cliente en cuanto a las características del producto o servicio que hay que prestar y las expectativas del cliente (BPC de cliente).

Características:

- Los indicadores tienen como objetivo la evaluación del producto o servicio, con base en los valores de compra acordados con el cliente.
- Definen con claridad el comportamiento del producto o servicio.
- Son un elemento fundamental en el proceso de toma de decisiones.
- Sirven como parámetro para mejorar las expectativas del cliente (generan valor agregado).

Así mismo, existen ciertos elementos determinantes que configuran un indicador de gestión, los cuales deben estar expresamente incorporados al acuerdo de servicios y mantenerse vigentes durante su ejecución:

- **Denominación:** debe contemplar únicamente la característica, el evento o el hecho que se quiere controlar, y se expresará en cantidad, tasa, proporción, porcentaje u otros.
- **Patrón de comparación:** previamente al pacto se establecen los criterios de análisis y de medida junto a los patrones contra los cuales se comparará la medición; por ejemplo:

  Parámetro: costo.

  Parámetro de comparación: costo promedio en el mercado local.

- **Interpretación:** consiste en precisar cómo se leerá el resultado de lo que ha sido medido o expresado cuantitativamente. Así mismo, establecer de qué manera podría ser graficado para su seguimiento.
- **Periodicidad:** se convienen cuántas evaluaciones se harán dentro del período de prestación del servicio y en qué momento; por ejemplo, al ser entregado o durante la ejecución del acuerdo.
- **Datos requeridos:** para poder efectuar el cálculo, es necesario definir la fuente de información, quién genera y quién procesa la información (quién efectúa los cálculos requeridos).

Información

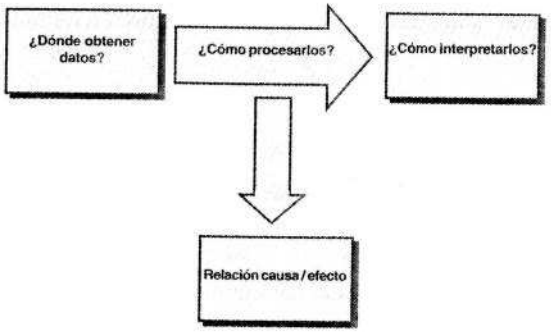


Gráfico 14.5

14.4 RELACIÓN CAUSA/EFECTO

Un modelo integral de medición de gestión supone una visión sistémica de la organización. Por tanto, la supone como un todo (sistema) compuesta de un conjunto de subsistemas que interactúan entre ellos y, por tanto, son interdependientes.

Esta concepción implica que los indicadores no son independientes uno de otro. Entre ellos existe una interacción y una interdependencia. Por tanto, hay entre ellos una relación causa efecto que debe considerarse cuando se analiza el comportamiento del modelo. Así, por ejemplo, los resultados financieros no se dan solos. Ellos son el resultado de la productividad interna, del desempeño de la organización frente al mercado y al cliente, de la capacidad de la organización para generar conocimiento.

La relación dinámica entre estas dimensiones de organización es la que al final produce rentabilidad.

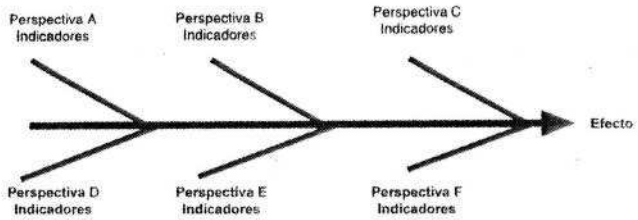


Gráfico 14.6

14.5 CARACTERÍSTICAS Y CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

Dentro de la concepción sistémica del modelo integral de gestión, los indicadores pueden clasificarse por sus características en dos grandes grupos, a saber:

a. Indicadores gerenciales o de desempeño (*lagging indicators*): son aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco. Tal es el caso de los indicadores financieros. Una vez se obtienen, muy poco puede hacerse para hacer cambios si no se afectan los factores que causaron este resultado.

b. Indicadores impulsores o motores de desempeño (*leading indicators*): conjunto de indicadores que impulsan o lideran acciones para generar resultados en el largo plazo. Tal es el caso de indicadores e índices rela-

Clasificación de indicadores

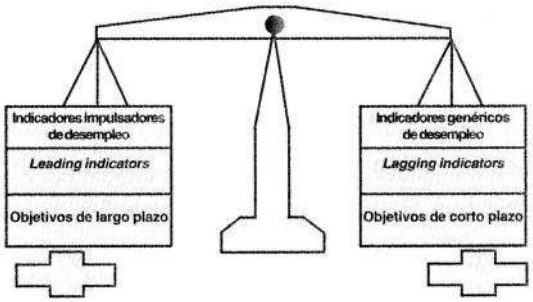


Gráfico 14.7

cionados con el desempeño de la organización frente al cliente y al mercado. Índices relacionados con el mejoramiento en productividad de la organización y los relacionados con la generación de conocimiento de la organización. Los impulsores de desempeño generan resultado en el largo plazo, pero exigen acciones de intervención en el corto plazo.

14.6 PRINCIPIOS BÁSICOS DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN

- Medir, medir, medir...
- Medir lo que está bajo control de cada nivel.
- Optimización de niveles de detalle frente a alcance en los indicadores.
- Facilitar el autocontrol.
- Crear las condiciones para el empoderamiento; facultación.
- Análisis de GAP & *benchmarking* de desempeño.
- Cultura cuantitativa.
- Costeo de actividades (ABC).
- Administración por actividad (ABM).
- Auditorías permanentes.
- Compensación basada en indicadores.
- ...Medir, medir, medir...

14.7 ¿QUÉ MEDIR?

La visión de la organización como totalidad permite que sea posible medir todos los procesos de organización, tanto internos como aquellos relacionados con el entorno, el mercado y el cliente.

Cada organización, de acuerdo con sus características, debe definir las perspectivas o dimensiones de su modelo de medición de gestión.

Por tanto, no existe un modelo con perspectivas predefinidas. Cada organización debe definir las perspectivas o dimensiones que deben integrar su propio modelo. Aquí está el factor clave de éxito.

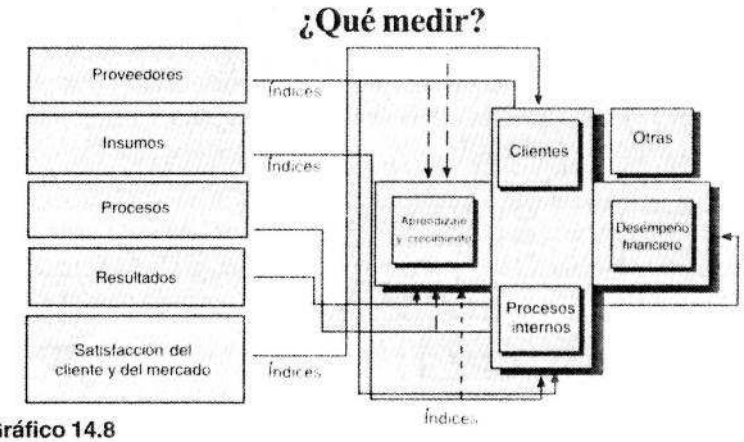


Gráfico 14.8

14.8 ¿QUIÉN ES RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN?

En un principio se dijo que el modelo de medición de gestión debe ser en cascada y, por tanto, involucrar todos los niveles de la organización. En este sentido, la medición de gestión es responsabilidad de toda la organización.

Sin embargo, debe existir en la organización una unidad que sea la responsable de recolectar y procesar la información que sirva para el soporte del análisis de evaluación de los resultados de la organización. Esta unidad, generalmente, es la oficina de planeación o su equivalente dentro de cada organización.

Es indispensable, entonces, que exista una unidad que cumpla la función de recolección y procesamiento de la información.

El análisis de los resultados, las conclusiones y el diseño de recomendaciones de estrategias de mejoramiento deben ser responsabilidad de cada unidad.

Es a la unidad a la que compete evaluar su propio desempeño. Ésta no puede ser tarea de la oficina de planeación.

El modelo no requiere jueces externos. Cada unidad debe ser su propio juez. Así, entramos en la filosofía del mejoramiento continuo y no en la del castigo.

Por ello, es muy importante la realización en cada nivel de una sesión estratégica de análisis de desempeño y una definición de estrategia y acciones de mejoramiento. Esta disciplina de análisis es la que crea una cultura cuantitativa

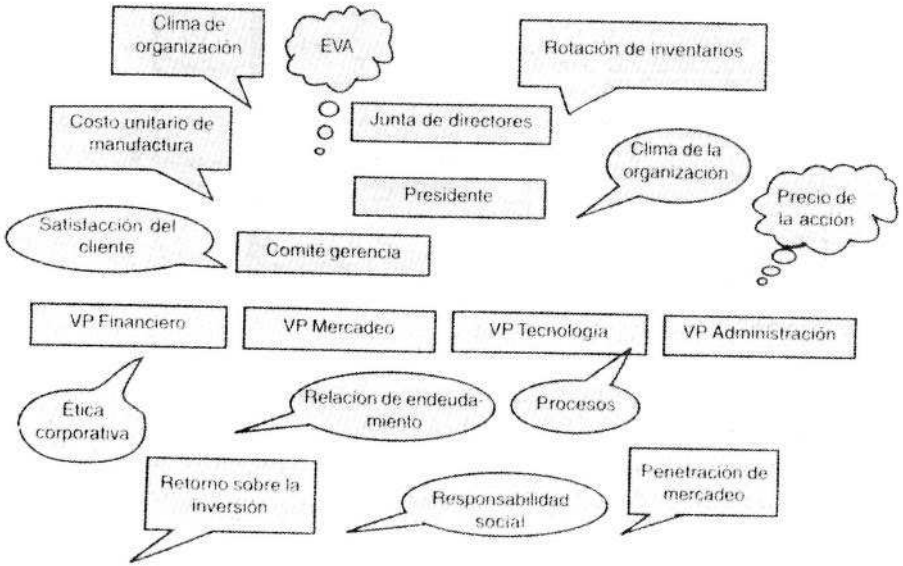


Gráfico 14.9

de medición de desempeño. Hay que recordar que cuando una organización define cómo debe ser medida así se comporta.

Es esta la nueva y muy antigua habilidad gerencial. Seguimiento. Seguimiento. Seguimiento... Ésta es la nueva cultura que se requiere para asegurar competitividad en los nuevos mercados.

14.9 UN MODELO INTEGRAL

Tradicionalmente, el desempeño de las organizaciones ha sido medido sólo en términos de su desempeño financiero y de informes producidos por una contabilidad, regularmente por causación. Estos análisis se basan en hechos del pasado que ya no pueden cambiarse y que limitan las visiones a largo plazo. En forma desagregada y sin relación causa efecto, se hacen también con frecuencia análisis de los comportamientos en ventas y algunas veces del mercado.

Estas evaluaciones así desarticuladas no han sido suficientemente útiles en el direccionamiento o redireccionamiento estratégico de las empre-sas. Incluso, en algunas oportunidades, han conducido a decisiones de corto plazo equivocadas que han puesto en peligro la vida de las organizaciones.

Por ello, se ha venido advocando por el diseño y puesta en marcha de un sistema de medición de gestión más integral, que permita analizar la organización como un todo, identificar sus relaciones causa efecto y así poder tomar decisiones sobre las causas y no solamente sobre los efectos, como muy frecuentemente se hace.

Las características y las premisas del modelo que se presenta más adelante son:

a. Es un modelo integral: analiza todas las variables de la organización.

b. Supone una relación causa/efecto entre las diferentes variables.

c. Invita a la acción sobre las causas, como una estrategia para reorientar, reforzar o detener los efectos.

d. Supone un trabajo en equipo de cada uno de los niveles de la cascada.

14.10 PERSPECTIVAS DEL MODELO

Las características de cada organización y el modelo adoptado en su planeación estratégica determinan también las perspectivas y las variable que integran el modelo de medición de gestión. Cada organización debe diseñar, por tanto, su modelo propio de medición de gestión. Éste depende de su direccionamiento y la dinámica del entorno en que se desempeñan.

Como punto de partida, se propone un modelo genérico, que debe ser adaptado para cada una de las organizaciones.

Por ello, el modelo SIMEG propuesto lo integran siete perspectivas, a saber:

a. La perspectiva externa.

b. La perspectiva competitiva (modelo Porter).

c. La perspectiva financiera.

d. La perspectiva del mercado y del cliente.

e. La perspectiva interna.

f. La perspectiva del capital intelectual.

g. La perspectiva de la responsabilidad social.

14.10.1 Definición de cada una de las perspectivas

Perspectiva externa
Conjunto de indicadores críticos, económicos, políticos, geográficos, sociales y culturales que deben monitorearse porque afectan el desempeño de los negocios en el ámbito sectorial o corporativo.

Perspectiva competitiva
Conjunto de indicadores que permiten determinar la competitividad del negocio mediante el análisis de las variables relacionadas con el comportamiento del sector, el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de sustitutos, la intensidad de la competencia y las barreras de entrada y salida del negocio o de cada uno de los sectores. Por tanto, son indicadores que determinan la permanencia, el crecimiento y rentabilidad del negocio.

Perspectiva de referenciamiento competitivo
Conjunto de indicadores que permiten comparar y jalonar el desempeño de la organización frente a los mejores de su clase (*Benchmarking*).

Perspectiva financiera
Conjunto de indicadores que permiten medir el desempeño de la organización frente a sus dueños en términos de rentabilidad, solidez y especialmente del valor agregado que le generan.

Perspectiva del mercado y del cliente
Conjunto de indicadores que le permiten a la organización conocer el impacto y la aceptación por el mercado de sus productos y servicios, así como los niveles de satisfacción y lealtad de sus clientes.

Perspectiva interna
Entendida como el conjunto de indicadores que miden la eficiencia y la eficacia de los procesos internos en términos del valor que generan al facilitar el desempeño de la organización frente al mercado y al cliente.

Perspectiva del capital intelectual
Entendida como el conjunto de indicadores que miden los procesos de mejoramiento continuo y de incorporación de aprendizajes de la organización, traducidos en términos de creatividad e innovación en la respuesta al mercado y al crecimiento de la organización.

Las perspectivas del modelo integral de medición SIMEG

Gráfico 14.10

Perspectiva de la responsabilidad social
Conjunto de indicadores que permiten medir el cumplimiento de la organización de sus responsabilidades sociales, tanto internas como externas, en su calidad de ciudadano corporativo.

14.11 SELECCIÓN DE INDICADORES

La selección de los indicadores es una etapa muy importante del proceso. En la metodología, éstos deben ser el resultado de un proceso negociado con los usuarios del modelo, pues deben satisfacer sus necesidades y expectativas para la mejor dirección de la empresa.

Sin embargo, estos indicadores no son muchos, como se ha pensado tradicionalmente. Los indicadores de gestión en el ámbito corporativo son pocos, pero muy estratégicos. En otras palabras: son útiles para diagnosticar la salud de la organización. Ellos generan la cascada hacia los demás niveles de la organización, tal como se ha indicado, hasta llegar a los índices operativos en los equipos o en el puesto de trabajo.

El bienestar de un ser humano se diagnostica con muy pocos signos: su presión arterial, su ritmo cardíaco, su temperatura. Si allí hay síntomas de alarma, se profundiza hasta descubrir dónde están las causas que originan la disfunción.

Lo mismo sucede en las empresas: si se deterioran los márgenes de rentabilidad, o los clientes desertan, o disminuyen las ventas, o el clima de la organización se deteriora o se aumentan las devoluciones o los reclamos de los clientes, aparecen signos de alarma que hay que atacar con prontitud identificando sus orígenes y diseñando estrategias para detener el deterioro.

De igual manera, si los signos son positivos, hay que implementar acciones que consoliden ese mejoramiento.

Por ello, la selección de los indicadores corporativos debe centrarse en unos *pocos vitales* que permitan decisiones y acciones estratégicas. Éstas, luego, con la misma filosofía, deben inspirar la selección de los indicadores hacia los demás niveles del modelo.

14.12 FUENTES DE INFORMACIÓN

Sobre cada indicador seleccionado debe existir una fuente definida de información. Si no es posible obtener información, el indicador no sirve.

Existen dos tipos de fuentes de información:

14.12.1 Información secundaria

Aquella que se obtiene de fuentes externas a la organización como publicaciones, periódicos y revistas. Así mismo, todas las posibilidades de acceso a información en bases de datos de conocimiento locales, nacionales e internacionales, que abre la internet.

14.12.2 Información primaria

Aquella que genera internamente la organización a través de:

- El subsistema de información financiera - contable.
- El subsistema de información de mercadeo.
- El subsistema de información comercial.
- El subsistema de información talento humano.
- El subsistema de información de DO.
- El subsistema de información de ventas.

Además, toda la información que generan:

- Las investigaciones de mercado.
- Las evaluaciones de la calidad del servicio y de satisfacción del cliente.
- Las mediciones de clima de la organización.
- Las mediciones de cultura de la organización.
- Las mediciones de calidad que se realicen en procesos y productos.

Desarrollar un sistema ABC, costeo por actividades, es el mayor soporte para obtener información sobre los índices de desempeño de una organización. El ABC es la base de un sistema de medición de gestión. Por ello, organizaciones que acogen este sistema de gestión tienen mayor seguridad en los índices de medición. El ABC facilitará una estrategia de gestión basada en procesos y actividades (AMB).

14.13 PERIODICIDAD

La revisión de los índices de gestión debe hacerse en forma periódica y disciplinada. La clave del éxito de un proceso de medición de gestión es su persistencia. Es ésta la que permite validar los indicadores y adquirir la cultura de la monitoría y del seguimiento.

Se afirma que la habilidad gerencial del nuevo milenio se llama seguimiento... seguimiento... seguimiento...

Se propone que inicialmente este seguimiento se haga trimestralmente hasta que se adquiera la cultura del seguimiento, y que luego éste se extienda a una sesión semestral desde la junta directiva y en cascada hacia los demás niveles de la organización. Organizaciones en crisis o en dificultades deben realizar

esta medición con mayor frecuencia. En las asambleas de accionistas debe haber un informe de desempeño de la organización anual.

Este mismo ejercicio debería hacerse trimestralmente en los sectores y mensualmente en las líneas de negocio con índices mucho más micros pero con una relación de causalidad con los índices macro que analiza la junta directiva.

14.14 PROPUESTA DE INDICADORES

De acuerdo con los planes del modelo planteado, deben definirse indicadores por cada una de las perspectivas, tanto en el ámbito corporativo como en cada uno de los negocios, hasta llegar al puesto de trabajo. A manera de ejemplo, se sugieren algunos indicadores. Cada empresa, de acuerdo con su dinámica y las características de sus entornos, debe completarlos.

14.14.1 Perspectiva del entorno

La perspectiva del entorno debe incluir aquellas variables económicas, políticas, sociales y culturales que puedan afectar el desarrollo del negocio tanto en el corto como en el mediano y el largo plazo.

El mundo ha pasado por experiencias que demuestran claramente cuán importante es tener un monitoreo permanente de estas variables para determinar políticas de endeudamiento, de innovación de productos o emprender proyectos de inversión.

Se propone, por tanto, que dentro del modelo de índices de gestión corporativos, de unidades estratégicas de negocios y de áreas se incluya un monitoreo y un análisis semestral de las siguientes variables de entorno:

- Comportamiento del IPC.
- Tasa de interés.
- Índice de inflación y revaluación.
- Índice de precios al consumidor.
- Tasa de desempleo.
- Índice de crecimiento económico del país.

- Tasas de interés comparativas niveles reales/ pesos/dólares.
- Comportamiento índice impositivo.
- Comportamiento poder adquisitivo.
- Otros.

14.14.2 Perspectiva competitiva

El modelo de Porter permite identificar las fuerzas que determinan la competitividad de la empresa en un mercado y en un momento dado. Los modelos de planeación inspirados en Porter realizan un estudio de las fuerzas que influyen en la competitividad[1]. Estos estudios deben arrojar indicadores e índices que permitan definir la posición competitiva de la empresa en un momento dado.

Este análisis de las fuerzas incluye el estudio del comportamiento del sector y de la industria, el cual debería realizarse por lo menos cada año.

Para ello, debería trabajarse dentro de una matriz como la que se presenta en el cuadro 14.1, la cual arrojará el perfil de competitividad de cada empresa, unidad estratégica o sector en un momento determinado.

14.14.3 Perspectiva financiera

Al igual que los demás índices, los financieros son muy importantes en el modelo, aunque no los únicos. Sin embargo, son el punto de partida de cualquier evaluación interna sobre el desempeño de una organización. Ellos son el efecto final donde se reflejan todas las causas. De ahí la necesidad de analizarlos con sumo cuidado y la confiabilidad y credibilidad que deben tener. Son indicadores gerenciales de resultados (*lagging indicators*), tal como se vio en capítulos anteriores.

La perspectiva financiera debe ser analizada fundamentalmente desde tres grandes dimensiones estratégicas, a saber:

---

[1] PORTER S., Michael, *Competitive Strategy. Technique for Analizing Industries and Competitiveness*. Free Press, N.Y. 1980.

Análisis competitivo

Comportamiento de la industria:
Indicadores:
Comportamiento del sector:
Indicadores:

Factor \ Calificación	1 Bajo	2 Medio	3 Medio bajo	4 Medio	5 Alto alto
Barreras de entrada					
Capital					
Legales					
Políticas					
Tecnológicas					
Know how					
(Talento humano)					
Otros					
Barreras de salida					
Inversión de capital					
Legales					
Políticas					
Tecnológicas					
Otras					
Poder de negociación					
Clientes:					
Cliente A					
Cliente B					
Cliente C					
Cliente D					
Cliente E					
Poder de negociación de los proveedores					
Proveedor A					
Proveedor B					
Proveedor C					
Proveedor D					
Proveedor E					
Agresividad de la competencia					
Competidor A					
Competidor B					
Competidor C					
Competidor D					
Competidor E					
Amenaza de sustitutos					
Sustituto A					
Sustituto B					
Sustituto C					
Sustituto D					
Sustituto E					

Cuadro 14.1

a. Rentabilidad para el crecimiento

La rentabilidad para el crecimiento consiste en todas aquellas inversiones y aun gastos que hace una compañía para expandirse en términos de la mezcla de productos, servicios, cubrimiento geográfico o tecnología, buscando nuevos mercados con el objetivo de generar mayor valor agregado y asegurar la permanencia en el tiempo. Aquí la rentabilidad tiene un horizonte de más largo plazo y, por ende, sus retornos no son inmediatos.

Como lo veremos más adelante, existen índices que apuntan a esta categoría de rentabilidad.

b. Reducción de costos

Las estrategias de reducción de costos tienen otro objetivo financiero. Éste es el de la productividad.

Productividad entendida como:

Eficacia = logro de objetivos con la mejor utilización de los recursos.

Eficiencia = logro de objetivos.

Productividad = eficiencia + eficacia.

Todas las estrategias de reducción de costos buscan, entonces, mejorar la rentabilidad de la compañía mediante el logro de los objetivos de la misma con la mejor utilización de los recursos.

Son muchos los índices que pueden desarrollarse dentro de este campo del modelo de medición, relacionados con los márgenes de rentabilidad de una empresa.

c. Utilización de capital

También existen rentabilidades derivadas no sólo de la inversión de capital realizada sino también del capital de trabajo, o del acceso a líneas de crédito o del uso del *know how*, o aporte de capital intelectual que son medibles con índices y que aportan a la solidez de la compañía.

La suma de los tres conceptos estratégicos permite obtener índices para medir la rentabilidad de una empresa, tales como:

Rentabilidad / ventas = utilidad neta / ventas

Rotación activos = ventas / activos totales

Multiplicación patrimonio = activos totales / patrimonio

Índice Dupont = 1 x 2 x 3 = utilidad neta / patrimonio

Margen bruto de utilidad = utilidad bruta / ventas

Margen de utilidad operacional = utilidad operacional / ventas

Razón de endeudamiento = total pasivos + patrimonio

Razón pasivo a patrimonio = pasivo / patrimonio

EVA = precio actual / precio óptimo esperado > 1 TIR

En resumen, éstos podrían ser ejemplo de un conjunto de indicadores financieros.

$$\text{EVA} = \frac{\text{rentabilidad esperada}}{\text{inversión}}$$

Ejemplos rentabilidad:

$$\frac{\text{Rentabilidad}}{\text{Activo total}} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

$$\frac{\text{Rentabilidad}}{\text{Capital ROI}} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Pasivo a largo plazo - Patrimonio}}$$

$$\frac{\text{Rentabilidad}}{\text{Patrimonio ROE}} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$$

Ejemplos de liquidez:

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}} = \text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo cte.- Activos menor liquidez}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Rotación capital trabajo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de trabajo}}$$

Ejemplos de actividad:

$$\text{Rotación activo fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo}}$$

$$\text{Rotación activo total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

Ejemplos de endeudamiento:

$$\text{Razón de caudal} = \frac{\text{Pasivos}}{\text{Total activos + Patrimonio}}$$

$$\text{Pasivo a patrimonio} = \frac{\text{Pasivos}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Razón cobertura de interés} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Intereses}}$$

14.14.4 Perspectiva del mercado y del cliente

El desempeño de la organización frente al mercado y al cliente es uno de los factores clave de éxito en los mercados de hoy. Compañías que no conocen los valores de compra de sus clientes y, por tanto, no miden su desempeño frente al mercado y sus clientes, están perdiendo una oportuni-

dad para asegurar competitividad en mercados cada vez más dinámicos y competidos.

El referenciamiento competitivo indica que las compañías deben mantener información permanente y confiable que les permita responder anticipadamente al mercado y al cliente en tres dimensiones fundamentales, a saber:

- El mercado.
- El cliente.
- La comercialización.

Índices del mercado

- Participación total en el mercado

Este índice mide el tamaño de la empresa en su entorno competitivo, dentro de una categoría de productos específicos.

$$\textbf{PTM} = \frac{\text{Ventas totales de la empresa en la categoría}}{\text{Ventas totales de la competencia y la empresa en la categoría}}$$

- Participación en el mercado por segmentos

Mide la participación de la empresa frente a sus competidores frente a un grupo específico de consumidores.

$$\textbf{PMS} = \frac{\text{Ventas totales de la empresa en la categoría por segmento}}{\text{Ventas totales de la competencia y la empresa en la categoría por segmento}}$$

- Niveles de penetración de marca

Indica la cobertura de distribución de una marca, alcanzada en ventas. Por tanto, se refiere a la presencia/disponibilidad de una determinada marca en un establecimiento susceptible de vender un producto.

$$\textbf{Penetración de marca} = \frac{\text{Número de establecimientos con marca}}{\text{Total de establecimientos susceptibles}}$$

- *Top of the mind*

Indicador de recordación espontánea del consumidor con respecto a una marca.

Top of mind = **número de menciones de marca / total entrevistados**

Índices de clientes

- Índice de satisfacción de clientes

Busca determinar los niveles de satisfacción real y perceptivo de los clientes con el servicio, el producto y el valor agregado que reciben de la compañía.

Valor agregado: mide el índice de percepción global sobre el servicio que realice, en términos de valor agregado.

$$\textbf{VA} = \frac{\text{Calidad del producto} + \text{Calidad del servicio}}{\text{Precio competitivo} + \text{Entrega completa oportuna} + \text{Posventa}}$$

- Índice de retención

Relación entre los clientes actuales y la rotación que generan.

$$\textbf{IRC} = \frac{\text{Total clientes período I} + 1}{\text{Total clientes período I}}$$

- Índice de lealtad

Parámetro de referencia de la preferencia del cliente hacia nuestros productos con respecto a la competencia.

$$\textbf{IL} = \frac{\text{Número de compras de productos a la empresa}}{\text{Número de compras a la competencia}}$$

Índices de comercialización
Medida de la capacidad competitiva y productiva de la actividad comercial de la organización.

- Efectividad comercial

Mide el cumplimiento presupuestario de la actividad de ventas.

EC = ventas ejecutadas / ventas presupuestadas

- Productividad comercial

PC = ventas netas / ventas presupuestadas

Devoluciones = total devoluciones / total ventas

- Eficacia en ventas – distribución

Mide la cobertura alcanzada por la fuerza de ventas dentro de sus mercados objetivos.

Eficiencia = clientes en cartera / total clientes del mercado objetivo

- Eficacia en ventas

Este índice refleja los clientes que compran a la empresa en forma periódica, como clientes activos de la compañía.

Eficacia = clientes activos / clientes en cartera

Ejemplo de otros indicadores:

Índice de satisfacción > **100**

Índice de retención de clientes = (Clientes totales - Desertores) / Clientes totales

Índice de incorporación de nuevos clientes = Clientes nuevos / Clientes totales

Índice de deserción = Clientes desertores / Clientes totales

Índice de reincorporación de clientes = Clientes reincorporados / Clientes desertores

Índice de profundidad de línea = Productos x cliente / Total producto

Índice de participación en el mercado volumen pesos = Mercado de la empresa / Mercado total

Índices de participación total en el mercado = Ventas totales en la categoría / Ventas totales competencia

Índice de participación en el mercado por segmentos = Ventas totales en la categoría por segmento / Ventas totales competencia y empresa

Índice de niveles de penetración de marca = Número de establecimientos con marca / Total establecimiento susceptibles

Índice de *top of the mind* = Número de menciones de marca / Total de entrevistados

Índice de satisfacción de clientes = (Calidad producto + Calidad servicio) / (Precio competitivo + entrega comp. A. por + post.)

Índice de retención = Total cliente período I + 1 / Total clientes período I

Índice de lealtad = Número de compras productos empresa / Número de compras competencia

14.14.5 Perspectiva interna

La perspectiva interna tiene relación con la eficiencia y la eficacia con que la organización maneja los procesos internos que le generan valor agregado, tanto a los clientes internos como a los externos. Tienen relación directa fundamentalmente con tiempos de respuesta cortos.

Los procesos de organización pueden clasificarse en dos grandes categorías, a saber:

1. Los procesos gerenciales son aquellos relacionados con la gestión empresarial dirigidos al logro de sus objetivos. Son procesos gerenciales:

- El direccionamiento estratégico.

- La toma de decisiones.
- La asignación de recursos (presupuestación).
- La inversión de capital.
- El control de gestión.

Sobre cada uno de estos procesos deben diseñarse indicadores, definirse índices y establecer modelos de desempeño.

2. Los procesos operativos son aquellos que soportan y facilitan el logro de los objetivos de la organización. Son procesos operativos:

- El proceso logístico, externo e interno.
- El proceso producción.
- El proceso operativo.
- El proceso de comercialización.
- La gestión de infraestructura.

Sobre éstos también hay que diseñar indicadores, índices y estándares, tal como ya se ha indicado.

Procesos internos

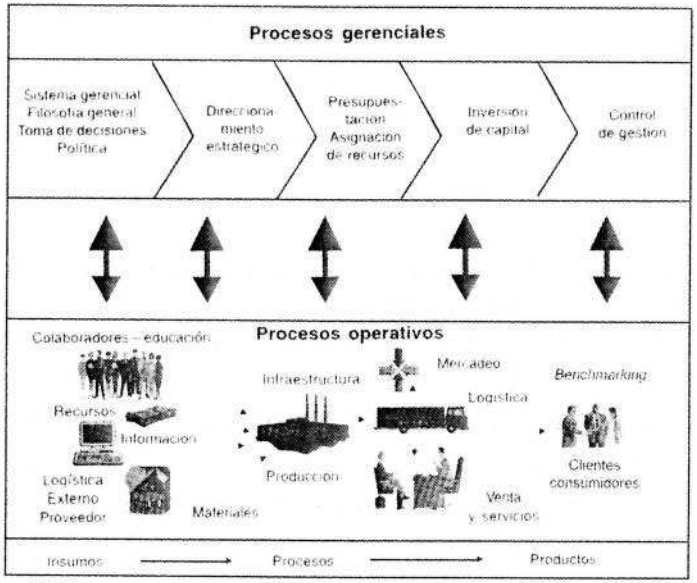


Gráfico 14.11

La medición de cinco procesos se han identificado como críticos en esta perspectiva:

1. *Proceso logístico*

Índice del cumplimiento del plan de aprovisionamiento de materia prima.

ICA = entrega de proveedores / pedidos realizados a proveedores ≤ 1

Índice de cumplimiento de aprovisionamiento de producto terminado a centros de distribución.

ICCD = entrega plantas / pedidos realizados plantas ≤ 1

Índice de cumplimiento de despachos y entregas prometidas completas

IDC = número de pedidos entregados a tiempo y completos / total de pedidos = 1

Índice de cumplimiento de niveles de existencia de producto terminado.

Niveles de existencia de almacenamiento = número de veces fuera de niveles de inventario / número de mediciones de inventario.

2. *Proceso de producción*

$$\text{Índice producción} = \frac{\text{Total producción realizada}}{\text{Total producción planeada}}$$

$$\text{Índice desperdicios} = \frac{\text{Total desperdicios}}{\text{Total producción}}$$

$$\text{Índice devolución} = \frac{\text{Total unidades devueltas Y}}{\text{Total unidades despachadas X}}$$

$$\text{Índice costo beneficio} = \frac{\text{Total costos producción}}{\text{Total costos producción planeada}}$$

$$\text{Índice costo mano de obra} = \frac{\text{Costo real por período de producción}}{\text{Costo planeado por período de producción}}$$

3. *Proceso reclamos*

$$\text{Índice de reclamos} = \frac{\text{Número reclamos período actual}}{\text{Número de reclamos período anterior}} < 1$$

4. Proceso de actividades

Controlar la desviación de tiempo entre la fecha preparada para realizar una actividad y su ejecución.

Control de cronograma. Barras de Gantt

Número comités realizados / comités planeados

Número de sesiones realizadas / sesiones planeadas

Número de eventos realizados / número de eventos planeados

5. Proceso referenciamiento competitivo

Índices de referenciamiento competitivo por procesos, de acuerdo con las características de cada organización. Cada empresa debe definir sus procesos y obtener índices para cada uno de ellos.

En resumen, la perspectiva interna mide:

Índices internos

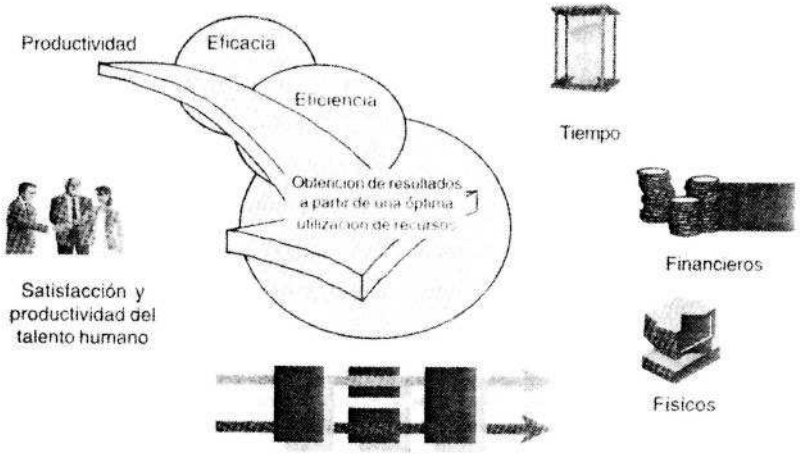


Gráfico 14.12

14.14.6 Perspectiva capital intelectual, innovación y aprendizaje

Uno de los grandes retos que enfrentan las organizaciones hacia el futuro es comenzar a medir en términos cuantificables los resultados de los procesos de innovación y aprendizaje de la empresa. Ésta es una tarea que debe iniciarse así sea por índices muy elementales al principio, que luego pueden ir perfeccionándose, con el mismo aprendizaje institucional.

Las áreas muy importantes que han venido siendo sujetos de medición:

1. Los procesos de participación de los colaboradores.
2. Medir y cuantificar los efectos de los programas de participación sugerencias.
3. Medir el costo beneficio de los programas de educación y desarrollo.
4. Índices de referenciamiento competitivo. *Benchmarking*.

¿Podemos continuar mejorando y creando valor? Capital intelectual.

- Esta perspectiva, conjuntamente con la del cliente, identifica los patrones que la empresa considera más importantes para el éxito competitivo.
- Los objetivos que hay que lograr para alcanzar el éxito están cambiando continuamente.
- La capacidad de una empresa para innovar, cambiar e incorporar aprendizaje se relaciona directamente con el valor de la empresa.
- Únicamente a través de la capacidad de aprender de su propio actuar, de lanzar nuevos productos y servicios, crear más valor para los clientes y mejorar la eficiencia operativa continuamente, la empresa puede penetrar nuevos mercados e incrementar las ventas y sus márgenes, crecer y, sobre todo, crear valor para sus accionistas, sus clientes internos y el consumidor final.
- El aprendizaje de organización se convierte en una ventaja competitiva y se integra al mejoramiento continuo de la empresa.
- El aprendizaje es corporativo y tiene que ser de los equipos y de los individuos. Las que aprenden son las personas.

Indicadores clave. Capital intelectual

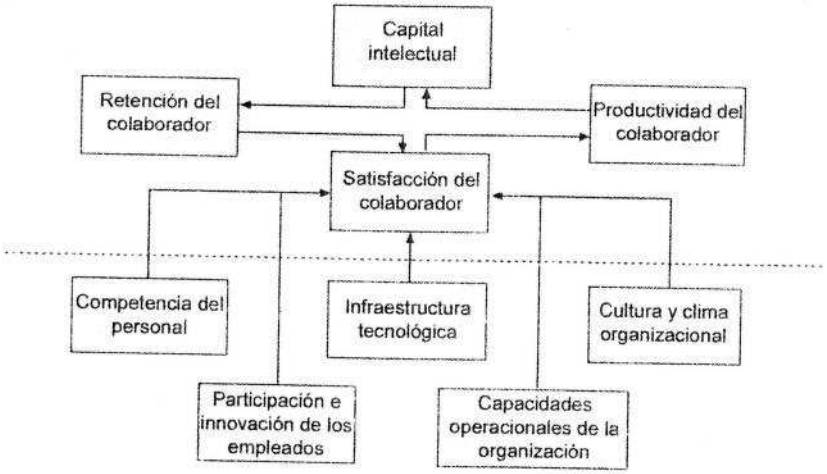


Gráfico 14.13

Veamos algunos ejemplos:

Índices de participación $= \dfrac{\text{Total de sugerencias recibidas}}{\text{Total de empleados}}$

Índices de creatividad $= \dfrac{\text{Total de sugerencias aceptadas}}{\text{Total de sugerencias recibidas}}$

Índice de innovación $= \dfrac{\text{Total de convertidas en producto o servicios}}{\text{Total de sugerencias aceptadas}}$

Contribución bruta de la participación $= \dfrac{\text{Ingresos generados}}{\text{Total de sugerencias implementadas}}$

Contribución neta de la participación $= \dfrac{\text{Ingresos totales - gastos totales}}{\text{Total sugerencias}}$

La inversión en programas de investigación y desarrollo:

$$\textbf{IID} = \frac{\text{Total ejecutado}}{\text{Total asignado (ID)}}$$

• *Índices de referenciamiento competitivo*

Un índice de aprendizaje muy importante es introducir estándares a escala internacional para lograr comparaciones con los mejores de su clase. El aprendizaje de la organización se consolida cuando ésta enfrenta su desarrollo teniendo como patrones de comparación modelos internacionales. Es el proceso que se denomina referenciamiento competitivo.

Éste se mide con dos indicadores fundamentalmente, a saber:

$$\textbf{IRC} = \frac{\text{Índices de desempeño de mi empresa por indicador}}{\text{Estándares de desempeño de los mejores de mi clase por indicador}}$$

• *Índice de referenciamiento competitivo global*

$$\textbf{IRCG} = \frac{\text{Patrones de desempeño globales de mi compañía}}{\text{Patrones globales de los mejores de mi clase}}$$

En resumen, a título de ejemplo, los siguientes podrían ser indicadores de esta perspectiva:

Índice de satisfacción > 100

Índice de participación $= \dfrac{\text{Total sugerencias recibidas}}{\text{Total de empleados}}$

Índice de innovación $= \dfrac{\text{Total convertidas productos o servicios}}{\text{Total sugerencias aceptadas}}$

Índice de contribución bruta de la participación $= \dfrac{\text{Ingresos generados}}{\text{Total de sugerencias}}$

Índice de contribución neta a la participación $= \dfrac{\text{Ingresos totales - gastos totales}}{\text{Total de sugerencias}}$

$$\text{Índice de referenciamiento competitivo} = \frac{\text{Desempeño de empresa por indicador}}{\text{Patrones de desempeño de los mejores}}$$

$$\text{Índice de referenciamiento competitivo global} = \frac{\text{Patrones de desempeño globales}}{\text{Patrones frente a los mejores}}$$

14.14.7 Perspectiva de la responsabilidad social

La empresa también debe ser medida frente a sus grupos de referencia (*stakeholders*) internos y externos. Hay que saber cómo la institución cumple sus responsabilidades frente a sus grupos de referencia. Ella tiene una responsabilidad social, como ciudadano corporativo. Por ello, vale la pena incluir dentro de los índices de desempeño de una empresa indicadores tales como:

Índice de generación de empleos directos.

Índice de contribución a la generación de empleos indirectos.

Inversión en la conservación del medio ambiente.

Inversión en el bienestar de la comunidad.

Inversión en el bienestar de sus empleados.

Contribución al PIB.

Índice de contribución al mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores.

Índice de contribución a la calidad de vida de la comunidad.

Índice de participación en la comunidad.

14.15 CONTRIBUCIÓN DEL MODELO

La creación de una cultura orientada hacia los resultados será la gran contribución del desarrollo disciplinado del modelo de medición de gestión aquí propuesto. Los ejecutivos tendrán que aprender a gerenciarlo, a volverlo una herramienta del día tras día, con una proyección hacia el futuro, que es su mira. Por ello, el modelo se inspira en el plan estratégico. La operación del modelo contribuirá, igualmente, a la productividad, al mejoramiento operativo, al análisis de la competencia, al conocimiento del cliente y del mercado. Esencialmente, impulsará a la empresa a la consolidación de sus ventajas competitivas.

El equipo ejecutivo tendrá que incorporarlo de tal manera que se convierta en una herramienta muy importante e indispensable de gestión.

El paso siguiente será convertir este modelo en la base de un sistema de remuneración variable basado en la evaluación del desempeño dentro de una metodología de 360°, a la redefinición de los niveles salariales, al establecimiento de sistemas de remuneración variables. Así se logrará la meta de entrelazar los resultados al desempeño y a la compensación de los colaboradores. Este paso hará aún más retadora la gestión empresarial.

14.16 EL BALANCE DEL MODELO

Un cuadro de mando

Cada organización, de acuerdo con su etapa empresarial, de los retos que enfrenta, de las condiciones de la empresa, debe construir un *Cuadro de mando* para la corporación, para las unidades estratégicas de negocio, para las diferentes áreas, para los procesos y para cada puesto de trabajo.

También, dentro de su direccionamiento estratégico, alineado con los factores clave de éxito, debe la organización definir el peso de cada una de las perspectivas. Es lo que se denomina balance del modelo. Cada organización, entonces, puede tener diferentes cuadros de mando, tanto como corporación como en los demás niveles del modelo. Este cuadro de mando, al final, refleja las prioridades estratégicas de la compañía. (Consultar la metodología para elaborar cuadros de mando en *Índices de gestión* (2006), de Humberto Serna.

Alternativas de cuadros de mando

Organización A Cuadro control corporativo	
Perspectivas	Peso
Financiera	20%
Mercado y cliente	30%
Innovación y aprendizaje	10%
Interna	10%
Responsabilidad social	15%
Competitividad	15%
Entorno	100%

Organización B Cuadro control corporativo	
Perspectivas	Peso
Financiera	10%
Mercado y cliente	20%
Innovación y aprendizaje	20%
Interna	20%
Responsabilidad social	10%
Competitividad	20%
Entorno	100%

Cuadro 14.2

Cuadro de mando global

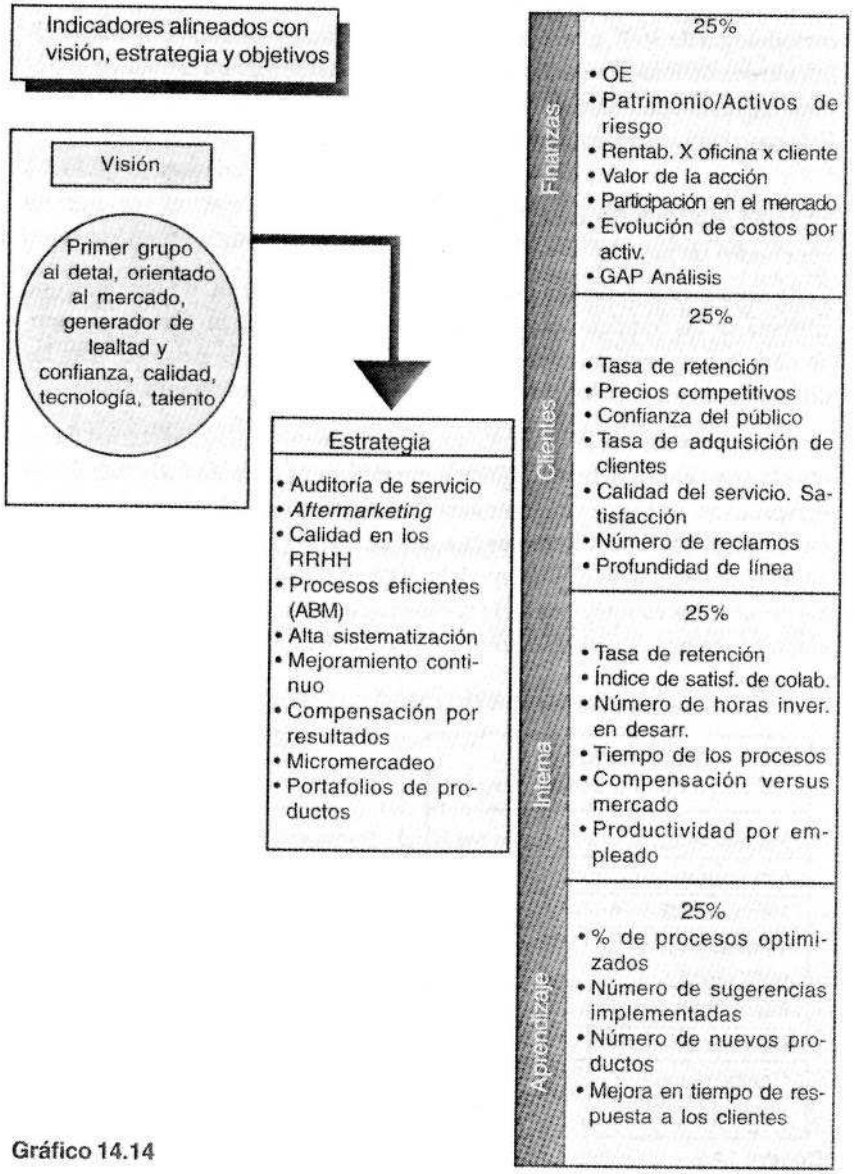


Gráfico 14.14

Alineación estratégica

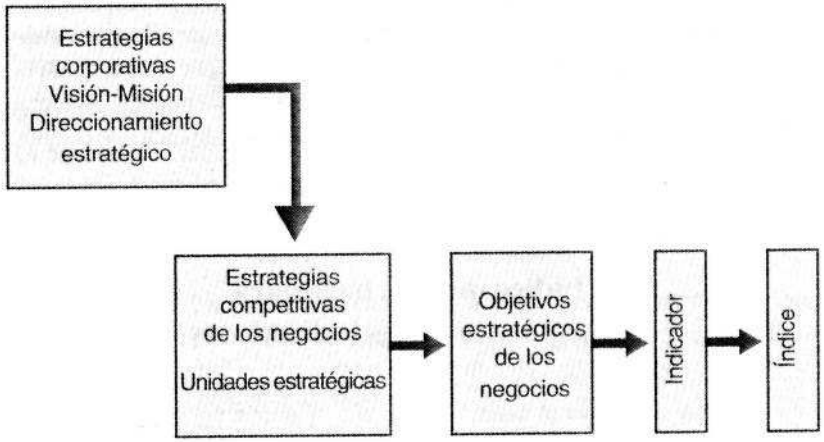


Gráfico 14.15

14.17 DESPLIEGUE DE LOS INDICADORES

Definidos los indicadores que integran el SIMEG, éstos deben ser desplegados hacia abajo y retroalimentar hacia arriba, en el proceso de ejecución del modelo.

Despliegue en cascada de indicadores

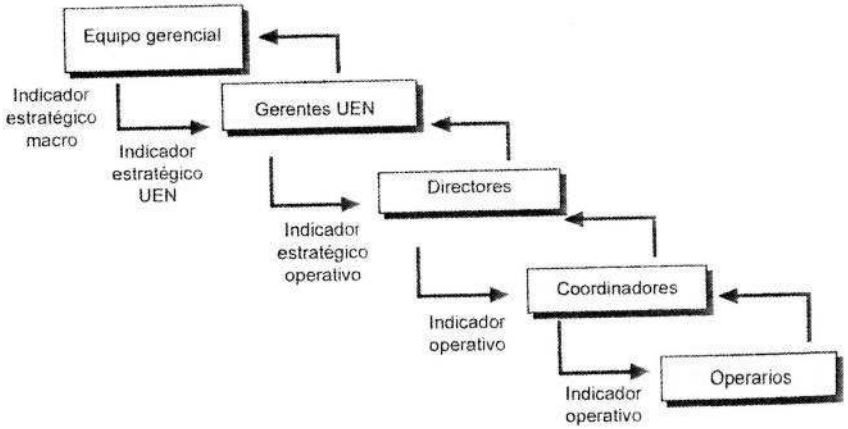


Gráfico 14.16

14.18 PLAN DE ACCIÓN

El modelo integral de medición de gestión hay que verterlo en un plan de acción concreto que permita hacer el seguimiento y controlar el desarrollo del modelo. Para ello, es indispensable definir una ruta de trabajo para cada perspectiva, indicando sus estrategias, sus estándares, las actividades que implica, las fechas de medición, los recursos que requiere y los responsables de cada uno de ellos.

El desarrollar una matriz como la que se presenta a continuación puede ayudar en el control de la ejecución del sistema de medición de gestión.

Índice modelo base para el segmento de los indicadores

Perspectiva	Indicador	Índice	1ª revisión			2ª revisión			3ª revisión		
			Plan	Ejec.	Dev.	Plan	Ejec.	Dev.	Plan	Ejec.	Dev.

Cuadro 14.3

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR									
Perspectiva	Nombre indicador	Definición operacional	Línea de base	Meta	Rango	Factores clave de éxito	Frecuencia	Fuente	Responsable

Cuadro 14.4

14.19 LA MEDICIÓN: UN SISTEMA DE GESTIÓN

El modelo de medición de gestión no puede convertirse en el acto de recopilar y analizar información y nada más. Éste tiene que convertirse en un modelo de gestión empresarial basado en una cultura cuantitativa.

Las empresas y los individuos en las instituciones se comportan tal como son medidos. "Dime cómo se mide y te digo cómo me comporto" es una frase común cuando se habla de construir cultura basada en hechos y datos. Por ello, Kaplan[2] ha dicho que el desarrollo de un sistema integral de medición debe servir para construir un sistema de gestión integral y nuevo (véase gráfico 14.7).

La medición de gestión como sistema gerencial

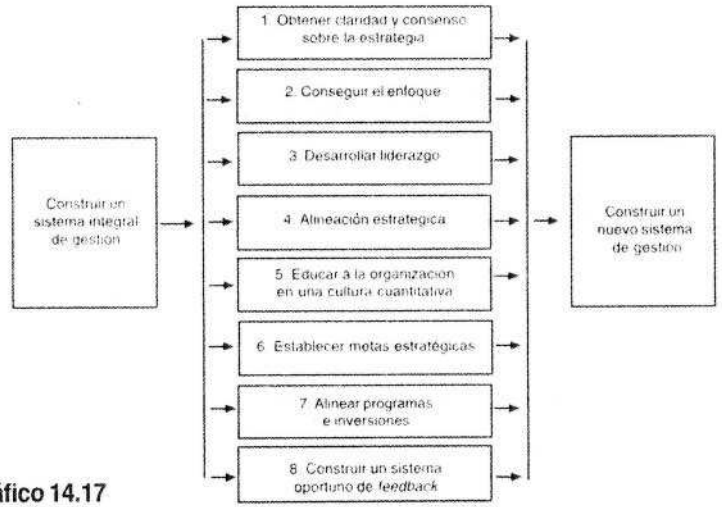


Gráfico 14.17

[2] KAPLAN, Roberts y MORTON, David. *The Balanced Score Card: Traslating Strategy and Actions*. Harvard Business School Press, Boston. 1996. p. 286.

Una nota final

En los entornos competitivos de hoy no es posible gerenciar una empresa sin tener un tablero de mando permanente sobre su desempeño. Una empresa no puede controlar lo que no mide. Es muy difícil ganar un juego sin conocer el marcador, sin saber qué estoy logrando y cuáles son las limitaciones del logro. Lo que no se mide, no se mejora.

Un cambio de cultura hacia la medición como estrategia de mejoramiento continuo es el único camino que tienen las organizaciones para crecer, permanecer y generar utilidades.

La planeación estratégica hay que hacerla realidad en su implementación concreta ante el mercado y el cliente. Esa implementación tiene que ser mediada como condición para conocer el desempeño de la organización frente al mercado, al cliente y a sus grupos de referencia. Ése es el gran reto en la era de la competitividad.

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas dónde estábamos y dónde estamos hoy.

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas.

EJERCICIO DE ANÁLISIS COMPETITIVO

Con base en el mapa estratégico elaborado en el ejercicio del capítulo 12:

a. Elabore el cuadro de mando estratégico del Banco Americano.

b. Establezca un plan para su puesta en marcha.

Capítulo 15

MONITORÍA ESTRATÉGICA

Uno de los objetivos fundamentales de un proceso de planeación estratégica es la creación y el desarrollo de una manera de *pensar estratégica* y, por tanto, una *cultura estratégica* que facilite una gestión empresarial dinámica, innovadora, proactiva y anticipatoria del entorno en que se desempeña la organización.

La creación de esta cultura requiere seguimiento y monitoría permanente en la ejecución y un ajuste oportuno del plan estratégico. Por ello, se recomienda diseñar un sistema de seguimiento y monitoría, con base en los índices de gestión, para que mida periódicamente la ejecución del plan y anticipe los ajustes que éste requiera, con el fin de adaptarse en forma oportuna y anticipada a los cambios y desafíos que le genera su entorno.

La monitoría y el seguimiento deben hacerse igualmente dentro de la concepción de la planeación estratégica en cascada.

Ello indica que debe realizarse monitoría estratégica a nivel corporativo, funcional o táctico y operativo.

15.1 TIPOS DE MONITORÍAS

La monitoría estratégica es responsabilidad de cada nivel de planeación.

La monitoría corporativa debe realizarla el presidente o gerente de la compañía con sus colaboradores inmediatos: vicepresidentes, subgerentes o directores de unidad que le reporten directamente.

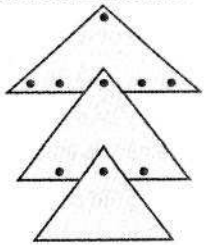


Gráfico 15.1

La monitoría funcional o táctica deben ejecutarla el vicepresidente o subgerente de unidad funcional o táctica y sus inmediatos colaboradores.

La monitoría operativa debe ser realizada por el jefe de unidad operativa y sus inmediatos colaboradores.

15.2 REQUISITOS DE LA MONITORÍA ESTRATÉGICA

Existen algunos requisitos para que la monitoría estratégica logre sus objetivos:

1. Debe hacerla el más alto nivel gerencial en cada una de las áreas. No es delegable.
2. Debe planearse. La monitoría estratégica requiere una adecuada planeación, con la elaboración previa de documentos de análisis, que permitan una sesión estratégica profunda y en la cual puedan tomarse decisiones estratégicas.
3. Debe hacerse periódicamente. Las sesiones estratégicas de monitoría deben realizarse por lo menos cada cuatro meses, es decir, tres sesiones al año. Con la debida anticipación hay que señalar las fechas para la realización de las sesiones estratégicas y cumplir estrictamente.
4. Debe realizarse con base en hechos y datos; el análisis de monitoría debe efectuarse teniendo hechos y datos sobre las diferentes áreas del plan, sus procesos y limitaciones.

   Los índices de gestión permitirán orientar el análisis de las sesiones sobre hechos y datos. La planeación de cada sesión debe buscar precisamente obtener la información que permita realizar el análisis del proceso del plan sobre hechos y datos.
5. Disciplina y persistencia. Una de las amenazas más protuberantes contra la planeación estratégica son los hábitos de indisciplina y no persistencia. Es muy común que iniciemos un proceso como el de planeación estratégica y luego lo abandonemos y nos olvidemos de él

   Hay dos peligros en la planeación estratégica: uno, convertirlo en moda; otro, relegarlo a un libro (*El plan estratégico*), que sólo sirve para mostrarlo a clientes, entidades financieras, a la competencia o a algunos amigos.

Esto no es planeación estratégica. Sólo se elabora un plan sin ninguna utilidad gerencial.

La planeación estratégica cumple su misión cuando se internaliza, cuando forma parte de la vida de la organización y se convierte en cultura. Para ello, se necesita *disciplina y persistencia.*

La monitoría estratégica debe, entonces, convertirse en un proceso disciplinado donde las sesiones se realizan en el día, hora y con la agenda prevista. Hay que efectuarlo con persistencia y constancia hasta convertirlo en un hábito organizacional.

Como puede inferirse, es la monitoría estratégica la que permite y facilita la creación de la cultura estratégica, a la que hemos hecho referencia en este texto.

La responsabilidad y disciplina de cada nivel gerencial hace de la monitoría estratégica un evento importante y trascendental. Mantenerlo en forma constante no sólo facilitará el ajuste periódico del plan, sino también reformular las estrategias que requieran y exijan los cambios turbulentos en el entorno.

La revisión periódica de logros y limitaciones será, pues, el puntal de una nueva visión estratégica en la gestión empresarial.

15.3 CÓMO REALIZAR LA MONITORÍA ESTRATÉGICA

Con base en los índices de desempeño esperados o estándares y con el índice global de éxito definido en los planes de acción, se diseñará un sistema que permita obtener la información, facilite medir el nivel de desempeño alcanzado y, por tanto, el índice de gestión en el desarrollo del proceso de planeación.

La monitoría estratégica debe realizarse cada cuatro meses, con el fin de ajustar el proceso en forma oportuna y anticipada.

El plan de acción será la base para la monitoría. Por tanto, para realizarlo, debe tenerse en cuenta:

1. Transcribir el indicador de éxito global a la hoja de trabajo anexa.
2. Transcribir acciones o tareas definidas en el plan de acción para cada estrategia de los proyectos estratégicos.
3. Transcribir la meta o el resultado global esperado de cada tarea del plan.

4. Identificar los logros o índices parciales de desempeño alcanzados en el período de análisis en cada tarea del plan de acción.

5. Calcular el índice de gestión parcial utilizando la siguiente fórmula:

$$IG = \frac{\text{resultado esperado}}{\text{resultados alcanzados}}$$

6. Obtener el índice de gestión acumulado, sumando para esta columna los índices parciales anteriores.

Monitoría estratégica

Proyectos estratégicos	Código	Responsable: _____
		Unidad estratégica: _____
Estrategia básica	Código	1. Indicador de éxito global _____ 2. Fecha de la monitoría _____

3. Acciones planeadas	4. Metas o resultados esperados globales	5. Logros índices de desempeño parcial	6. Índice de gestión parcial	7. Índice de gestión acumulado

Cuadro 15.1

Monitoría estratégica - Cuadro de control

ACCIONES	META GLOBAL	MES		
		META PARCIAL	LOGRO PARCIAL	ÍNDICE DE GESTIÓN ACUMULADO

Cuadro 15.2

ANEXO I

Guía para el diagnóstico estratégico*

La guía para el diagnóstico estratégico no es exhaustiva. Ella sólo intenta fomentar y estimular preguntas guías para el diagnóstico estratégico de una compañía que decida entrar en el proceso de planeación estratégica.

Cada empresa es distinta. Por tanto, las preguntas aquí presentadas son genéricas; cada organización tendrá que ajustar las preguntas a sus propias características.

Así mismo, los que participan en el proceso de planeación estratégica deberán aportar su conocimiento y experiencia en elaborar las preguntas que corresponden a su negocio.

El objetivo de esta guía es sólo el de orientación del proceso, de estimular el cuestionamiento en esta etapa crucial del proceso estratégico.

Inducir el pensamiento estratégico al final es el objetivo de este documento.

Proceso de gerencia estratégica
Diagnóstico estratégico

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Se refiere al monitoreo y examen de factores externos a la empresa cuyos cambios a través del tiempo condicionan o afectan su comportamiento. De

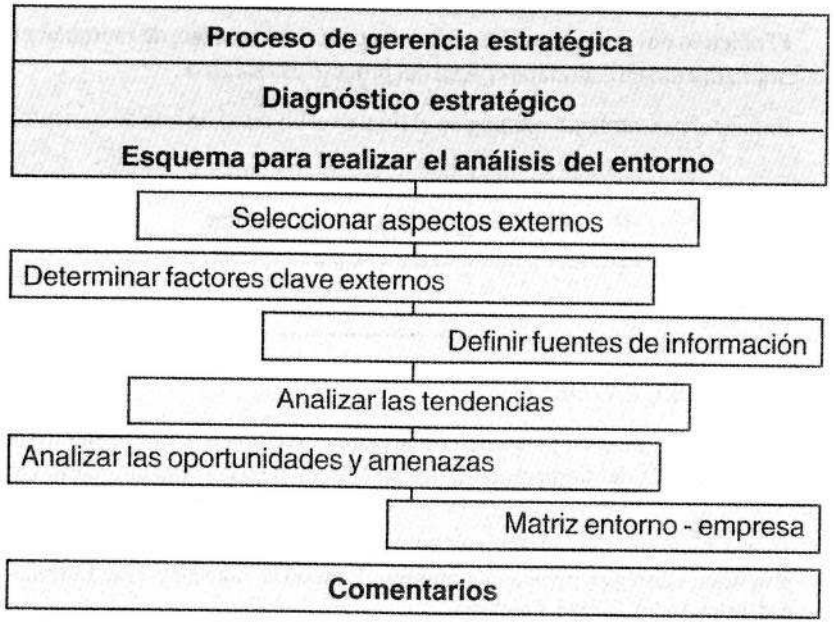
* Realizada con la colaboración de John Jairo Gómez, profesor asistente en la cátedra de planeación estratégica y política de empresas, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

esta manera, se espera obtener como conclusión a este análisis la identificación de las "oportunidades" y "amenazas" que el entorno ofrece a la entidad.

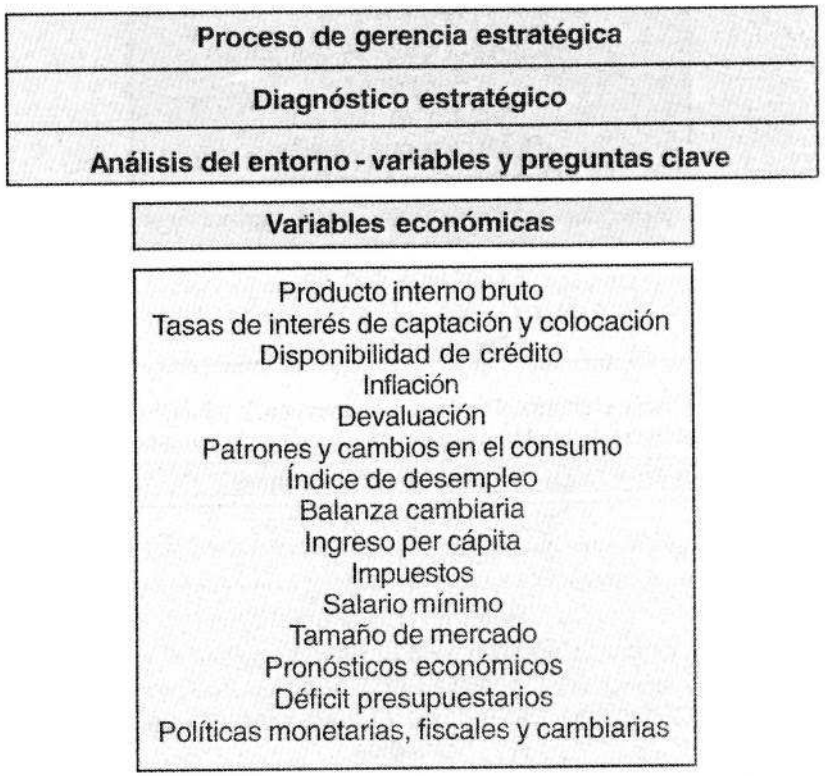
La correcta identificación de las oportunidades que ofrece el entorno a la organización debe permitir el apoyo en forma más eficiente y eficaz del cumplimiento de la misión de la empresa; así mismo, facilitar la gestión de sus objetivos en un período determinado. Por otra parte, un adecuado reconocimiento de las amenazas que presenta el entorno debe permitirle a la organización, dentro de su ámbito de competencia, evitar o prepararse ante eventos que puedan afectar el cumplimiento de la misión de la empresa y un desarrollo apropiado de sus objetivos.

El análisis del entorno le permite a la organización anticiparse y tomar medidas de orden administrativo para minimizar los riesgos y aprovechar los eventos favorables que el entorno plantea.

Tanto las oportunidades como las amenazas pueden presentarse enmarcadas en tendencias institucionales, sociales, políticas, económicas, tecnológicas o competitivas que presente el entorno.



El proceso de análisis del entorno empieza con la selección de aspectos externos, entre los cuales se considera la economía, el mercado, la legislación, los aspectos geográficos, tecnológicos, demográficos, ambientales, políticos e institucionales. A continuación se determinan los factores clave externos, tomando como referencia los aspectos externos antes seleccionados. En la tercera fase del análisis externo se definen las fuentes de información que se encuentran disponibles a la organización; posteriormente, se analiza la vulnerabilidad de la empresa, a través del análisis de tendencias de las variables clave. Finalmente, se especifican las oportunidades y amenazas del medio y se representan en la matriz entorno-empresa.



Variables sociales, culturales, geográficas y demográficas

Número de matrimonios
Número de personas por hogar
Número de uniones libres
Número de personas separadas
Número de divorcios
Tasa de nacimientos
Tasa de defunciones
Tasa de emigración e inmigración
Esperanza de vida
Estilos de vida
Población total
Población por clases y categorías
Religiones
Número de iglesias
Población por iglesias
Confianza en el Gobierno
Roles de los sexos
Actividad de la mujer
Programas sociales
Número de escuelas, colegios y universidades
Niveles educativos

Actitudes hacia: el ahorro, el Gobierno, la inversión, la jubilación, calidad del producto, servicio al cliente, los extranjeros, los negocios, la autoridad y el trabajo.

Variables políticas y legales

Relaciones internacionales
Ley tributaria
Ley laboral
Reforma financiera
Actividades terroristas
Potencial electoral
Legislación y reformas de tratados internacionales
Subsidios
Aranceles

Leyes de protección al medio ambiente
Gasto público
Políticas de inversión
Exenciones tributarias
Reglamento comercio exterior
Seguro Social
Sena
Jubilación
Desregulación
Privatización al consumidor
Contaminación
Salud y seguridad
Clima político y de inversiones
Elecciones presidenciales y de alcaldes

Preguntas para evaluar el entorno

— ¿Cuáles son los aspectos económicos, sociales, culturales, geográficos, demográficos, políticos y legales que afectan la organización?

— ¿Cuáles son las variables económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales que debe evaluar la empresa?

— ¿Cuáles son las fuentes de información para el análisis de las variables clave externas?

— ¿Cuáles son las tendencias que presentan las variables económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales que evalúa la empresa?

— ¿Cuáles son las amenazas económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales, a las que está expuesta la organización, con base en las variables evaluadas?

— ¿Cuáles son las oportunidades económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales que favorecen la organización, tomando como base las variables analizadas?

— ¿La empresa evaluada se considera amenazada por su entorno?

— ¿El entorno de la empresa analizada es favorable para su desarrollo futuro?

Preguntas para evaluar el entorno tecnológico

- ¿Cuáles son las clases de tecnologías que se utilizan en la entidad?
- ¿Qué se piensa en la organización con respecto a la tecnología?
- ¿Es importante la tecnología en el giro del negocio de la empresa?
- ¿Cuál es el nivel tecnológico que usa la organización?
- ¿Es esencial la tecnología como elemento diferenciador de la compañía?
- ¿Es un objetivo para la organización poseer tecnología de punta?
- ¿Cuál es el nivel tecnológico de los insumos comprados por la organización?
- ¿Es crítico el nivel tecnológico de los insumos adquiridos?
- ¿Cómo afecta la tecnología el proceso productivo de la compañía?
- ¿De qué manera se afecta la satisfacción del cliente frente al nivel tecnológico del (de los) producto(s) vendido(s) por la empresa?
- ¿Es la tecnología una variable dependiente o independiente del nivel de ventas y utilidades de la organización?
- ¿Qué tecnologías deben utilizarse para alcanzar los objetivos empresariales?
- ¿Cuál es el grado de obsolescencia de la tecnología usada por la organización?
- ¿Cuál ha sido la evolución tecnológica de la compañía y sus proveedores?
- ¿Qué se espera en el futuro del nivel tecnológico de la empresa y sus proveedores?
- ¿Cuánto ha invertido la compañía en tecnología?
- ¿Cuánto espera invertir en un futuro?
- ¿Cuánto debería invertir?
- ¿Cuáles son las prioridades de inversión en tecnología?
- ¿Qué inversiones tecnológicas deberían reducirse o eliminarse?

- ¿Cuál es la tasa interna de retorno de la inversión en tecnología?
- ¿Cuál es el nivel tecnológico de la competencia?
- ¿Cuánto ha invertido la competencia en tecnología?
- ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa, dentro del ámbito competitivo en el cual se desempeña?
- ¿Cuáles son las opciones tecnológicas de la compañía?
- ¿Cuáles tecnologías ha implementado? ¿Por qué?
- ¿Cuáles no ha implementado? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las barreras representativas para mejorar el nivel tecnológico de la empresa?

Proceso de gerencia estratégica

Diagnóstico estratégico

Análisis interno

Corresponde a la determinación de los aspectos positivos (fortalezas) y de las deficiencias (debilidades) de la organización.

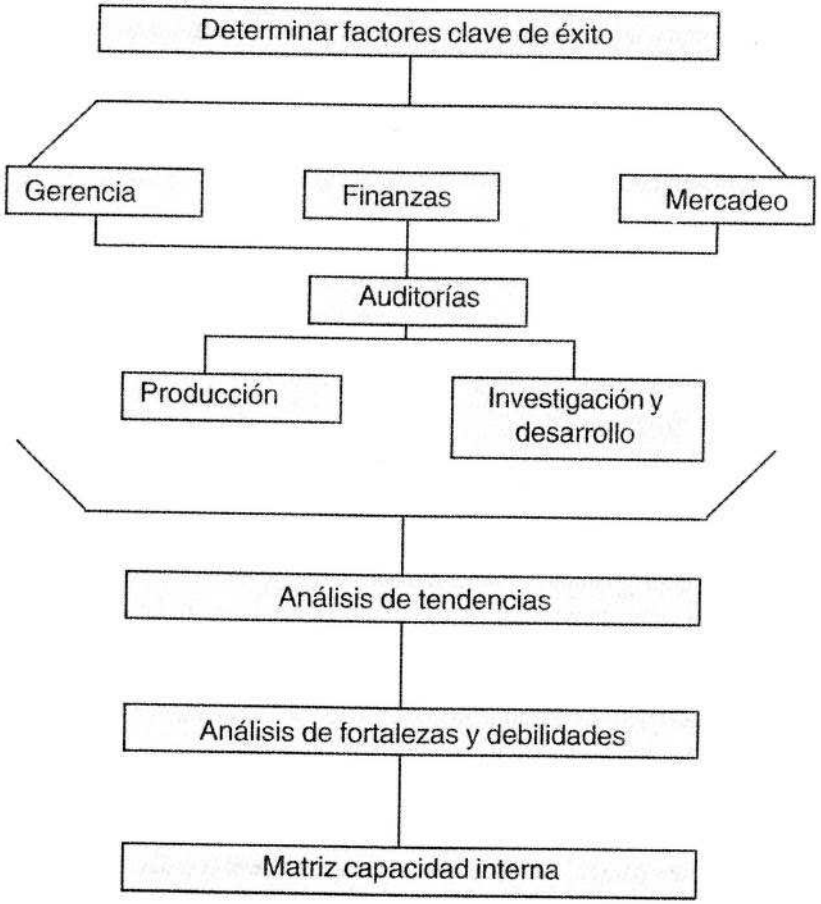
Las fortalezas y debilidades se presentan en actividades o funciones internas de la gerencia de mercadeo y ventas, finanzas, producción, investigación y desarrollo. La identificación de fortalezas y debilidades está estrechamente relacionada con la mayor o menor capacidad real que tiene la organización para alcanzar sus objetivos. La entidad no sólo debe actuar de manera armónica y sincronizada, sino que debe utilizar al máximo el potencial de los recursos que tiene a disposición.

El pleno aprovechamiento de las fortalezas y el oportuno reconocimiento de las debilidades para actuar sobre ellas y corregirlas, es el objetivo principal del diagnóstico interno, dentro del proceso de gerencia estratégica. De esta forma, el análisis interno de la organización está en capacidad de contribuir en la mejor forma posible al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Procesos de gerencia estratégica

Diagnóstico estratégico

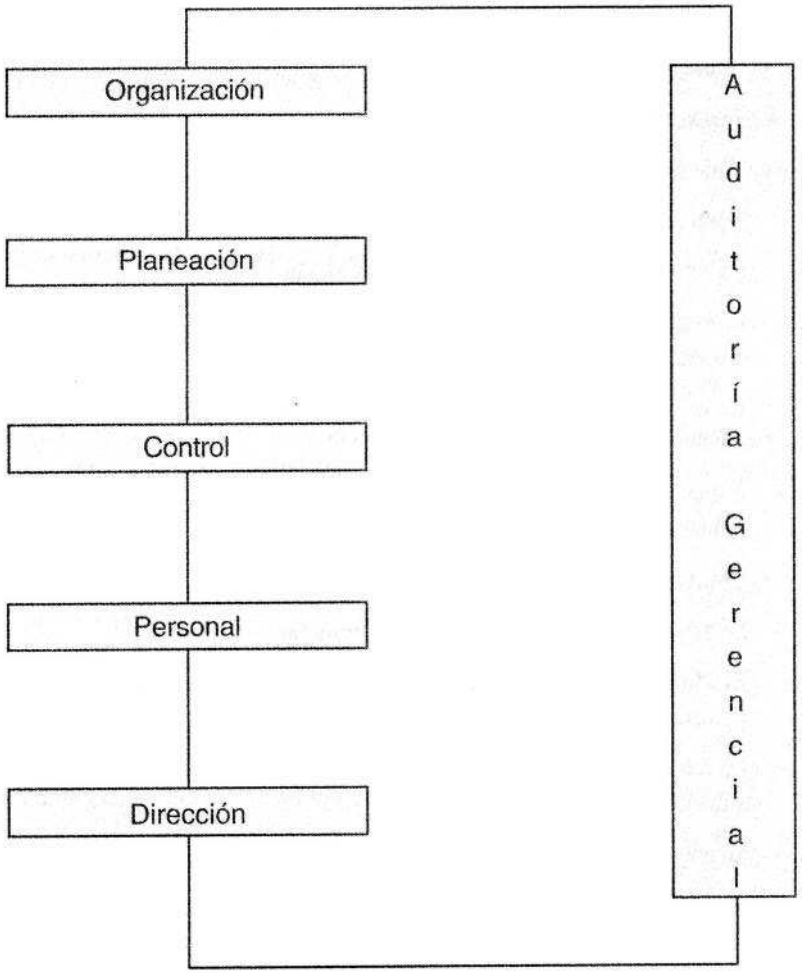
Esquema para realizar el análisis interno



Procesos de gerencia estratégica

Diagnóstico estratégico

Análisis interno - Auditoría gerencial



Auditoría gerencial - preguntas clave

Organización

— ¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?

— ¿Existe un organigrama explícito?

— ¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?

— ¿Todo el personal conoce con claridad sus responsabilidades?

— ¿Todo el personal conoce con claridad el método para realizar sus tareas?

— ¿La estructura facilita la iniciativa del personal?

— ¿La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales?

— ¿La estructura organizacional es adecuada a las estrategias organizacionales?

— ¿Están definidos en forma clara los rangos de control de los jefes de la organización?

— ¿Están agrupadas en forma adecuada las actividades por afinidad?

— ¿Se asigna un administrador por departamento?

— ¿El administrador de un departamento tiene la autoridad necesaria para cumplir sus objetivos?

— ¿La estructura organizacional favorece la coordinación entre las funciones de la empresa?

— ¿Se encuentran establecidos sistemas de autoridad e información?

— ¿Están las funciones del *staff* presentadas en forma adecuada en el organigrama?

— ¿Se han definido sistemas de control y evaluación?

— ¿La estructura organizacional es flexible? ¿Se adapta a nuevas circunstancias? ¿La estructura tiene capacidad para responder a cambios internos y externos?

— ¿Son claros los procesos organizacionales?

Planeación

— ¿Se ha definido una metodología para realizar la planeación de empresa?

— ¿La compañía utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas?

— ¿Se ha analizado la cultura corporativa? ¿Se conocen los valores y creencias que regulan la vida organizacional?

— ¿Se ha realizado una auditoría interna de la organización?

— ¿Se conoce a la competencia, su capacidad, sus objetivos y estrategias?

— ¿La organización observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, demográfico, político y legal?

— ¿La empresa analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, accionistas y empleados?

— ¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?

— ¿La compañía tiene una visión definida y divulgada?

— ¿La compañía ha definido su misión en forma explícita?

— ¿La empresa ha precisado objetivos y estrategias globales?

— ¿La organización ha establecido objetivos y estrategias funcionales?

— ¿Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa?

— ¿El plan estratégico ha sido difundido ampliamente en la compañía?

— ¿La empresa evalúa los resultados de la ejecución de la estrategia?

— ¿Se han definido indicadores de gestión?

Control

— ¿Se han definido los objetivos del control?

— ¿Se han definido parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas?

— ¿La empresa maneja sistemas de control de gestión?

— ¿La compañía maneja sistemas de control operativos?

— ¿La organización tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, producción, calidad y gerenciales?

— ¿Los sistemas de control de la organización son exactos, completos y efectivos?

— ¿La información sobre el desempeño es exacta, oportuna, objetiva y clara?

— ¿Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño?

— ¿Las medidas correctivas que deben tomarse con respecto a un desempeño inadecuado, se retroalimentan en forma eficiente y efectiva?

— ¿El control se adecua a la realidad organizacional?

— ¿Cuál es el costo de los sistemas de control?

— ¿Los sistemas de control son flexibles?

— ¿Se tiene un sistema de control asistido por computador?

Personal

— ¿La organización cuenta con un departamento de personal o de recursos humanos?

— ¿Se utiliza un proceso para la selección del personal? ¿Existe un proceso de inducción del personal?

— ¿El personal de la empresa está altamente motivado?

— ¿Los empleados pueden satisfacer sus necesidades individuales en la organización?

— ¿Se ofrece capacitación al empleado?

— ¿Es alta la satisfacción del trabajo?

— ¿La organización ofrece sistemas de incentivos y sanciones?

— ¿Son bajas las tasas de absentismo en la empresa?

— ¿Se han identificado los grupos informales en la organización? ¿Son favorables para la compañía?

— ¿La empresa cuenta con un sistema de evaluación del desempeño? ¿Existe un plan de carrera?

— ¿La organización cuenta con un código de ética?

— ¿Se promueve al empleado dentro de la compañía?

— ¿Son adecuadas las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeña el empleado?

— ¿Existe un sistema adecuado de descripción de funciones?

— ¿La empresa tiene un sistema de administración de salarios?

— ¿Se han establecido procedimientos para presentar reclamos y quejas?

— ¿Se han definido políticas disciplinarias en la organización?

— ¿Son buenas las relaciones del sindicato con la empresa?

Dirección

— ¿Existe una clara definición de funciones?

— ¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?

— ¿El proceso de coordinación es eficiente y efectivo?

— ¿Existen mecanismos para realizar el control de gestión?

— ¿El sistema de evaluación es conocido por toda la organización?

— ¿La organización cuenta con gerentes líderes?

— ¿Siente la organización el liderazgo de sus gerentes?

— ¿Existe un proceso de delegación o en cambio es una organización centralizada?

— ¿Cuáles son los niveles de empoderamiento (*empowerment*)?

— ¿Están definidos los niveles de responsabilidad?

— ¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?

— ¿Ésta fluye ágilmente de arriba abajo y viceversa?

— ¿Hay un sistema de auditoría de la comunicación?

— ¿La gerencia utiliza un estilo participativo?

— ¿Existen mecanismos de participación?

— ¿Existen y se utilizan los "índices de gestión"?

Auditoría de producción - preguntas clave

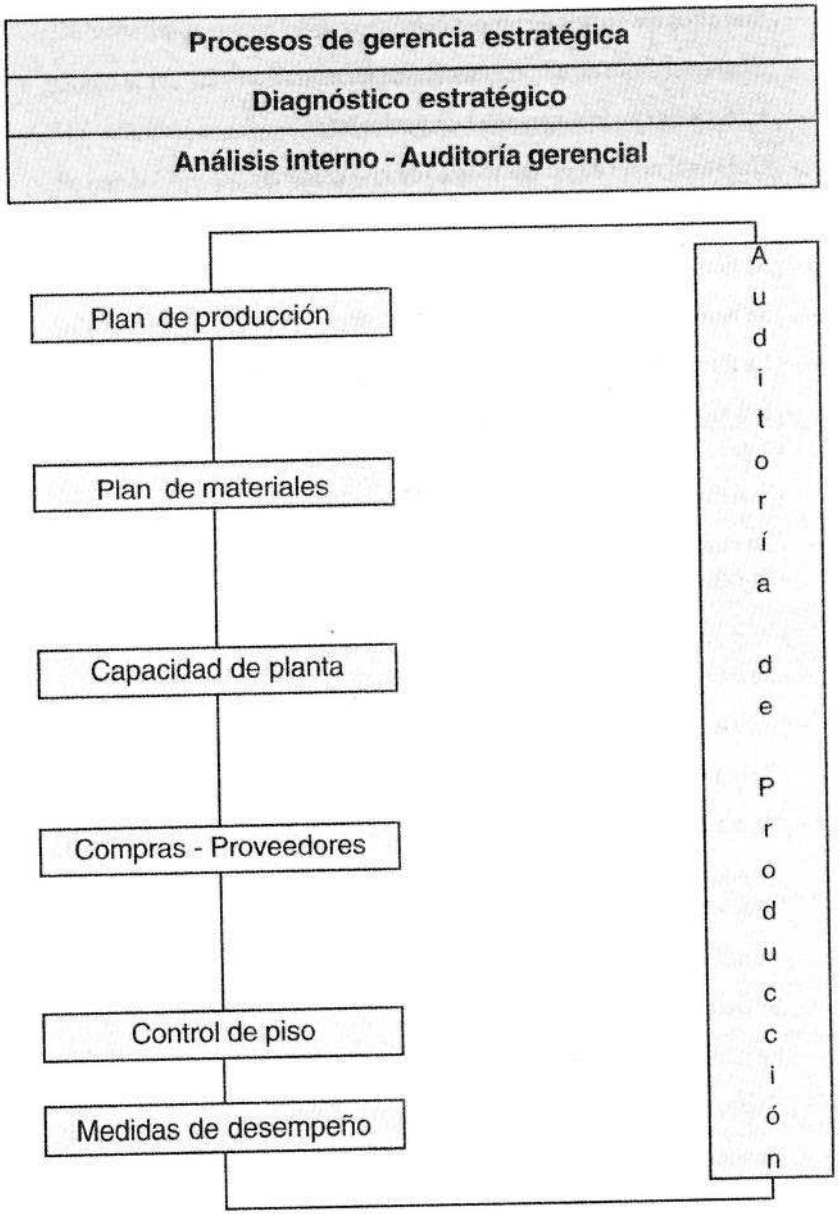
Organización

— ¿La empresa cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas?

— ¿Son altos los costos de transporte por recibos de insumos y despacho de productos?

— ¿Qué clase de sistema de producción utiliza la compañía?

— ¿Es eficiente el sistema de producción utilizado? ¿Cómo se mide esto?



— ¿Son altos los costos de producción?

— ¿Cuál es el costo de administración de la planta?

— ¿La empresa podría integrarse verticalmente?

— ¿Cuál es el nivel de productividad de la compañía?

— ¿Existen recompensas y sanciones por productividad?

— ¿Se tienen estándares de producción claros, razonables y efectivos?

— ¿Se han diseñado en forma eficiente y efectiva los puestos de trabajo?

— ¿La fuerza de trabajo está suficientemente motivada?

— ¿Las tasas de absentismo y rotación entre los empleados de producción son bajas?

— ¿Son los gerentes de producción líderes efectivos?

— ¿La mano de obra es suficientemente calificada para el proceso requerido? ¿Se ofrece capacitación?

— ¿Se mide el desempeño de la fuerza de trabajo? ¿De qué manera?

— ¿Se cumplen los horarios de producción?

— ¿Existe desuso de mano de obra?

— ¿Se realizan de manera efectiva las actividades de carga y despacho?

— ¿Se realiza un pronóstico de la demanda?

— ¿Es adecuada la capacidad de producción, con respecto a la demanda pronosticada?

— ¿Se utilizan horas extras para aumentar la capacidad de producción?

— ¿Se tiene un plan de producción?

— ¿Se realiza una programación maestra de la producción?

— ¿Existe una buena relación empresa/proveedores?

— ¿Es adecuado el tiempo de entrega por insumo?

— ¿Cuál es el *stock* de inventario que se maneja?

— ¿Se ha definido un *buffer* de seguridad?

— ¿Cómo se realiza el control de inventarios?

— ¿Hay claridad con respecto a los costos del manejo de materiales?

— ¿Se han analizado los costos por escasez?

— ¿Es adecuado el nivel tecnológico usado en la planta?

— ¿Es superior a la competencia?

— ¿Se realiza de manera automática el proceso productivo?

— ¿Qué se piensa de la producción justo a tiempo-JIT?

— ¿Qué concepto se tiene de la manufactura integrada por computador-CIM?

— ¿Se realiza un control de la calidad en forma eficiente y efectiva?

— ¿Cuáles son los costos de prevención, apreciación, fallas internas y externas?

Auditoría de calidad

— ¿Existe un proceso de calidad en su empresa?

— ¿Está definida la estrategia de calidad?

— ¿Están definidos los estándares de calidad?

— ¿Existe un sistema para determinar los costos de la no calidad?

— ¿Está normalizada la empresa?

— ¿Hay un programa de capacitación para la calidad, claramente instituida?

— ¿Existe un sistema de participación para la calidad: equipos de mejoramiento, círculos de calidad, equipos de participación, otros?

— ¿Está involucrada la alta gerencia en los procesos de calidad? ¿Lo hace activa y persistentemente?

— ¿Está entrenada la organización en la metodología de solución de problemas?

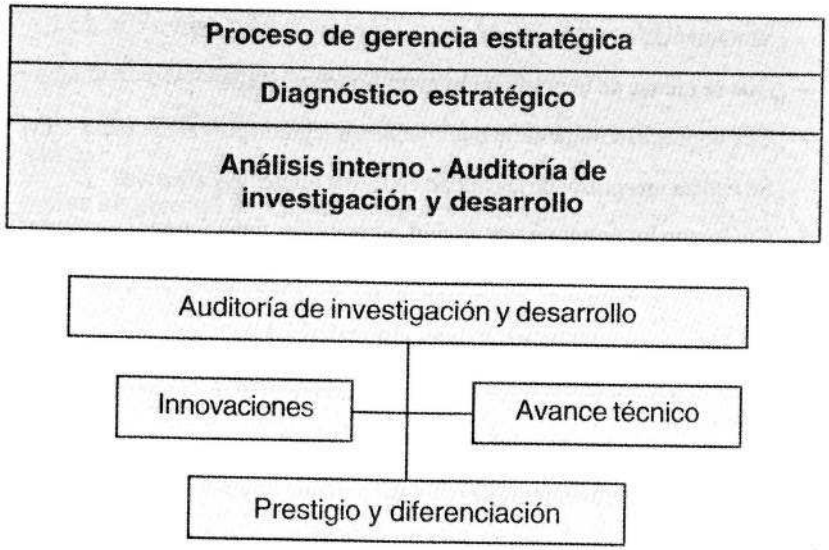
— ¿Se miden los procesos en calidad?

— ¿Existe un manual de calidad en su empresa?

— ¿Hace su organización la mención estratégica de la calidad?

— ¿Existe una cultura de calidad en su empresa?

— ¿Se compara su empresa en calidad con sus competidores?



Auditoría de investigación y desarrollo Preguntas clave

— ¿Cuál es el avance técnico de los productos ofrecidos por la empresa?

— ¿Cuál es la reputación de la organización en la industria?

— ¿Cuál es el índice de diferenciación de los productos ofrecidos por la compañía?

— ¿Cuál es el nivel de investigación y desarrollo del sector?

— ¿Cuál es la estrategia de investigación y desarrollo de la competencia?

— ¿Existen recursos suficientes para realizar investigación y desarrollo?

— ¿Ha considerado la empresa la posibilidad de realizar investigación y desarrollo a través de una entidad especializada o por medio de asociaciones?

— ¿Ha definido la organización metas y políticas para realizar investigación y desarrollo?

— ¿Tiene la organización una estrategia clara y explícita en investigación y desarrollo?

— ¿Cuenta la empresa con personal capacitado para realizar la labor de investigación y desarrollo?

— ¿La compañía es propensa al riesgo de invertir en investigación y desarrollo?

— ¿Se conocen los beneficios de realizar investigación y desarrollo?

— ¿Se han alcanzado innovaciones exitosas con base en la investigación y el desarrollo?

— ¿Se conoce la legislación con respecto a los derechos y responsabilidades de descubrimientos e innovaciones?

— ¿Se tiene la capacidad para aprovechar las ideas sobre nuevos productos y para explotar los descubrimientos que se presenten?

Auditoría financiera - Preguntas clave

— ¿Cuál es el peso porcentual de cada rubro dentro de los activos?

— ¿Cuál es el peso porcentual de cada rubro dentro de los pasivos?

— ¿Cuál es el peso porcentual de cada rubro dentro del patrimonio?

— ¿Cuáles son las relaciones porcentuales entre los rubros del estado de pérdidas y ganancias?

— ¿Cómo han variado en los últimos años (4 ó 5), cuando aplica los rubros del balance general y del estado de resultados?

— ¿Puede la empresa cumplir sus obligaciones exigibles en el corto plazo?

— ¿Cuál es la calidad de los pasivos y activos de corto plazo?

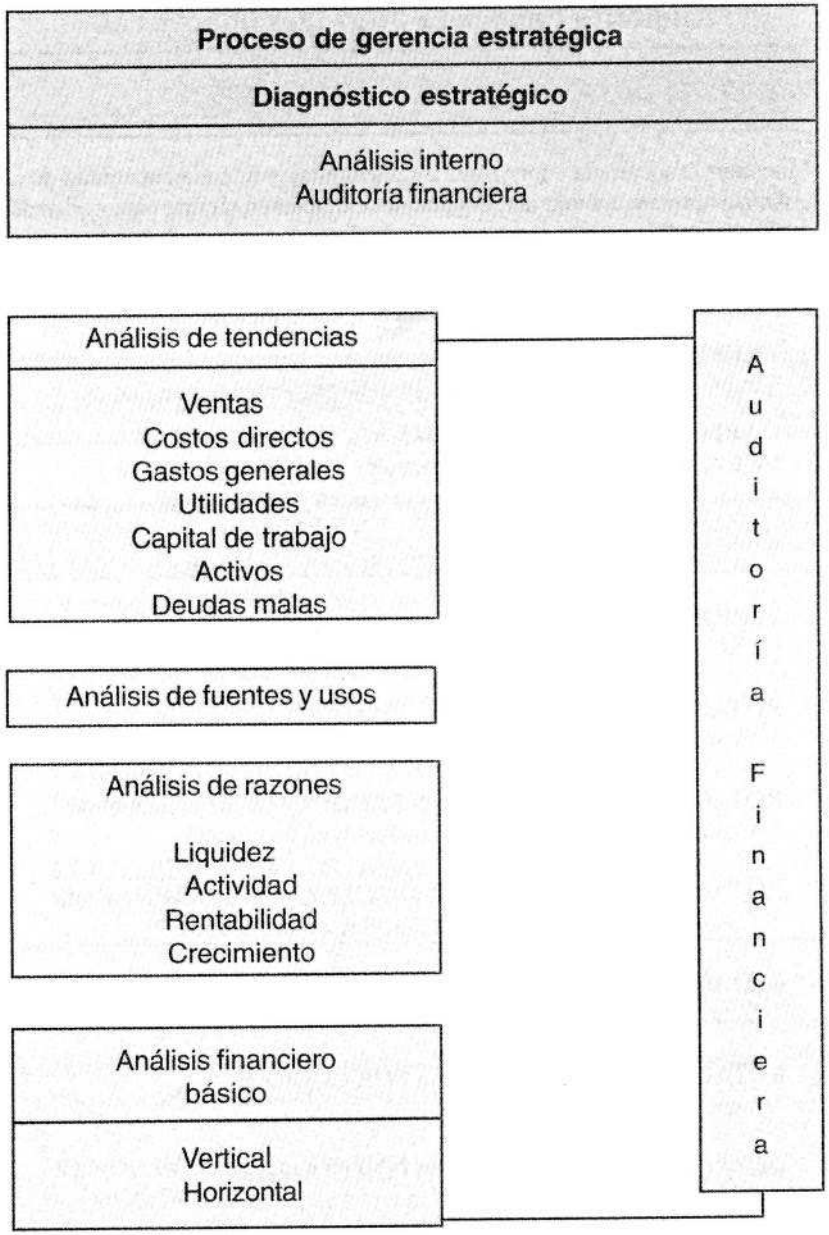
— ¿Cuál es la rentabilidad del negocio? ¿Cómo ha evolucionado?

— ¿Cuáles son las estrategias de apalancamiento financiero?

— ¿Es eficiente y efectiva la empresa en el uso de sus recursos?

— ¿La empresa ha mantenido su posición financiera en el sector?

— ¿Cómo han evolucionado las razones financieras de liquidez, actividad, crecimiento, rentabilidad y apalancamiento? ¿Están por encima de la industria?



Auditoría financiera - Razones financieras

RAZONES DE LIQUIDEZ

Muestran la solvencia económica de la empresa, miden la capacidad de la organización para cumplir las obligaciones exigibles en el corto plazo; además, evalúan la calidad de los activos y pasivos de corto plazo.

RAZÓN CORRIENTE
/Activos corrientes //Pasivos corrientes/

PRUEBA ÁCIDA
/Activos corrientes – inventarios //Pasivos corrientes /

CAPITAL DE TRABAJO NETO
/Activos corrientes – pasivos corrientes /

INDICADORES DE LIQUIDEZ

PERÍODO DE COBRO
/ (CxC * 360) / Ventas /

ROTACIÓN DE INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA
/ Costo de ventas / Inventario de materia prima /

ROTACIÓN DE INVENTARIOS PRODUCTOS EN PROCESO
/ Costo de ventas / Inventarios productos en proceso /

ROTACIÓN DE INVENTARIOS PRODUCTOS TERMINADOS
/ Costo de ventas / Inventarios de productos terminados /

ROTACIÓN CAPITAL DE TRABAJO
/ Ventas / Capital de trabajo /

ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR
/ Ventas / CXC /

ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR
/ Compras / CXP /

RAZONES DE ACTIVIDAD

Miden la eficiencia interna en la administración de los activos de la empresa.

ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL
/ Ventas / Total activos /

ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO
/ Ventas / Activos fijos /

RAZONES DE CRECIMIENTO

Miden la capacidad de la empresa para mantener su posición financiera.

CRECIMIENTO DE LAS VENTAS
/ Aumento porcentual anual de las ventas totales /

CRECIMIENTO DE LA UTILIDAD NETA
/ Aumento porcentual anual de utilidad neta /

CRECIMIENTO DE LAS UTILIDADES POR ACCIÓN
/ Aumento porcentual anual de las utilidades por acción /

CRECIMIENTO DE LOS DIVIDENDOS POR ACCIÓN
/ Aumento porcentual anual de los dividendos por acción /

RAZONES DE RENTABILIDAD

Evalúan la eficiencia y efectividad de la organización con base en los rendimientos financieros generados por ventas e inversión.

RENDIMIENTO DE LOS ACTIVOS
/ Utilidad neta final / Total activos /

RENDIMIENTO DE CAPITAL
/ Utilidad operacional / Pasivos largo plazo + patrimonio /

RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO
/ Utilidad operacional / Patrimonio /

MARGEN BRUTO DE UTILIDAD
/ Utilidad bruta – ventas /

MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL
/ Utilidad operacional – ventas /

MARGEN DE UTILIDAD NETA
/ Utilidad neta final – ventas /

UTILIDADES POR ACCIÓN
/ Utilidad neta – número de acciones en circulación /

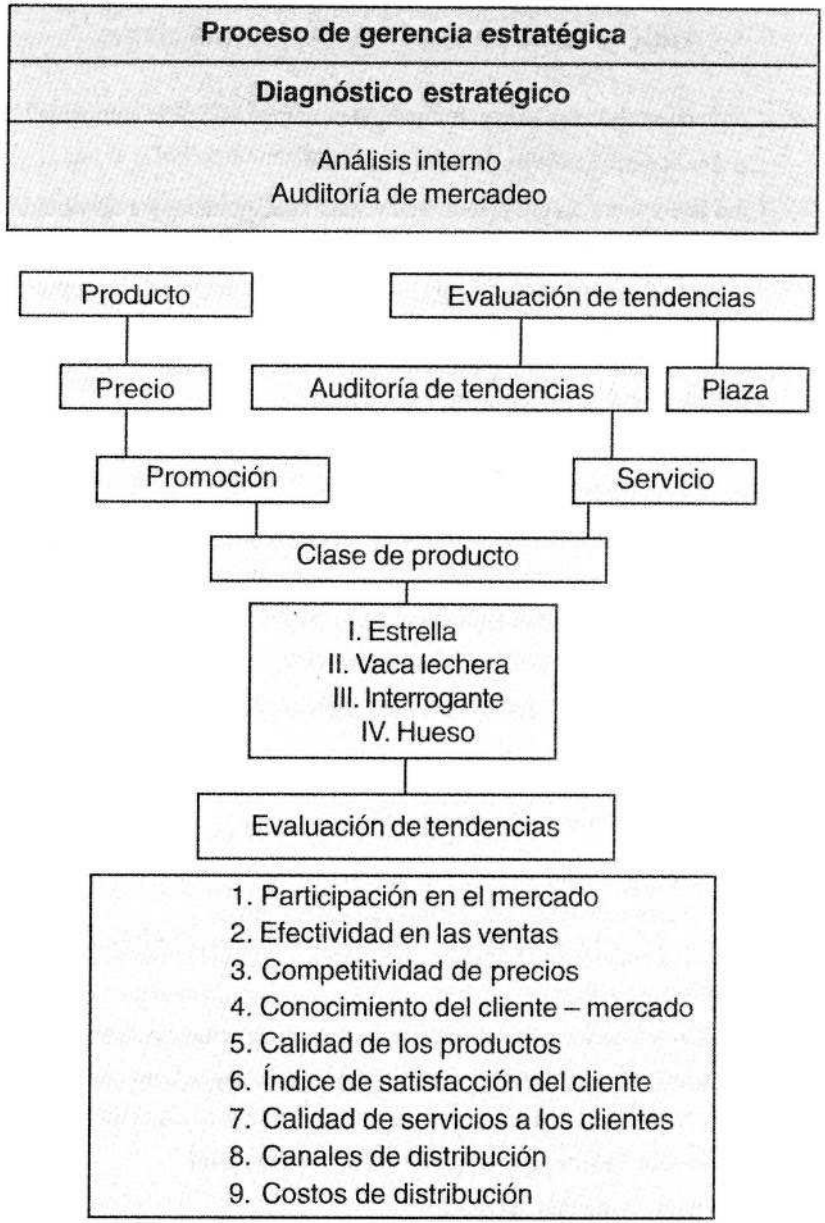
RAZONES DE APALANCAMIENTO

Miden el alcance de la financiación de una empresa por medio de deudas.

RAZÓN PASIVO SOBRE PATRIMONIO
/ Total pasivos – total patrimonio /

RAZÓN COBERTURA INTERESES
/ Utilidad operacional – egresos financieros /

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO
/ Total activos – total pasivos + patrimonio /



Auditoría de mercadeo - Preguntas clave

— ¿Cómo ha evolucionado la participación en el mercado de la compañía?

— ¿Cuál es el mercado objetivo de la empresa?

— ¿Cuál es la efectividad de la fuerza de ventas, comisionistas y/o distribuidores? ¿Es superior a la competencia?

— ¿La fuerza de ventas es suficiente para lograr los objetivos de la empresa? ¿Es suficientemente calificada?

— ¿Qué clase de motivación y capacitación recibe el personal de ventas? ¿Es suficiente lo que se ofrece en la actualidad?

— ¿Qué se le exige a un vendedor?

— ¿Se utiliza la venta personal?

— ¿Se utilizan distribuidores? ¿Cómo es la relación con ellos? ¿La distribución es exclusiva?

— ¿Cuáles son los objetivos y estrategias de distribución?

— ¿Son adecuados los canales de distribución?

— ¿Se fijan cuotas de ventas? ¿Hay criterios claros y explícitos con los cuales se fijan estas cuotas?

— ¿Se realiza publicidad? ¿Sus objetivos están específicos? ¿Cuáles son las estrategias? ¿Cuáles son los medios?

— ¿Se realizan investigaciones de mercado? ¿Cuáles son sus objetivos?

— ¿Cuáles son sus estrategias? ¿Se utilizan sus resultados?

— ¿Se cuenta con personal de relaciones públicas? ¿Es efectivo su funcionamiento?

— ¿Se hacen promociones? ¿Se han definido criterios específicos para manejarlas?

— ¿Se realiza competencia en precios? ¿Con qué criterios se maneja el concepto precio? ¿Existen políticas objetivas y estratégicas específicas?

— ¿Qué se sabe del manejo del precio de la competencia?

— ¿Cuál es la elasticidad del precio?

— ¿Se ofrecen descuentos, deducciones y créditos?

— ¿Cuáles son los canales de distribución?

— ¿Cuál es la cobertura de la organización?

— ¿Cuál es el índice de satisfacción del cliente interno y externo?

— ¿Cuáles son las políticas en cuanto al servicio técnico y/o comercial se refiere?

— ¿Qué tipos de garantías tiene el cliente?

— ¿Qué tan importante es la marca del producto para la empresa?

— ¿Cuál es la relevancia del empaque y del tamaño de(l)(los) producto(s) de la compañía?

— ¿Qué se conoce del cliente de la empresa?

— ¿Qué conoce el cliente de la compañía?

— ¿Cuáles son los clientes potenciales de la compañía?

— ¿Se ha podido determinar la conducta del consumidor?

— ¿Cuál ha sido el comportamiento de la demanda de(l)(los) producto(s) de la organización? ¿Se pronostica el comportamiento de esta variable?

— ¿Es correcto el método de pronóstico de ventas y de la demanda que utiliza la empresa?

— ¿Cómo se comportará en un futuro la demanda de la industria?

— ¿Se lanzan y retiran productos del mercado?

— ¿En qué condiciones se lanza o retira un producto del mercado?

— ¿Se analizan los costos de mercadeo? ¿Pueden reducirse?

— ¿Cuál es la rentabilidad por producto, mercado y canal de distribución de la empresa?

— ¿Cuáles son los objetivos de la línea de productos? ¿Se cumplen estos objetivos?

Análisis de la competencia - Preguntas clave

— ¿Cuáles son las características del sector en el cual participa la empresa?

— ¿Cuál es el segmento del sector en donde se ubica la competencia de la organización?

— ¿Cuáles son los principales competidores de la compañía?

— ¿Cuáles son las posibles respuestas de la competencia con relación a las tendencias económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales, que afectan el sector o segmento en el cual participa la organización?

— ¿Existe la posibilidad del surgimiento de nuevos competidores y que salgan otros? ¿Con qué frecuencia se presenta esto?

— ¿Qué tan fácil es que los nuevos competidores se desarrollen?

— ¿Cuál es la modalidad y rivalidad en el sector?

— ¿Cuál es la relación con proveedores y distribuidores por parte de la empresa?

— ¿Cuál es la relación con proveedores y distribuidores por parte de la competencia?

— ¿Cuáles son las fortalezas de los principales competidores de la empresa?

— ¿Cuáles son las debilidades de los principales competidores de la empresa?

— ¿Cuáles son las políticas, objetivos, estrategias y metas de los principales competidores de la compañía?

— ¿Cuál(es) es(son) la(s) ventaja(s) competitiva(s) de la empresa?

— ¿Cuál(es) es(son) la(s) ventaja(s) competitiva(s) de la competencia?

— ¿Cuáles son los factores clave de éxito en el sector o segmento definido?

— ¿Realiza su empresa estudios sistemáticos de competencia?

— ¿Tiene su organización una base de datos de la competencia?

— ¿Existe un sistema de inteligencia comercial?

— ¿Tiene su empresa perfiles de competitividad?

— ¿Realiza su compañía *benchmarking*?

Proceso de gerencia estratégica

Diagnóstico estratégico

Esquema para realizar el análisis de la competencia

Análisis de la competencia

Identificar y clasificar la competencia

Analizar

Nuevos productos
Productos sustitutos
Rivalidad en el sector
Poder de negociación de proveedores
Poder de negociación de compradores

Definir factores clave de éxito en el sector

Determinar ventajas y desventajas de la empresa

Determinar ventajas y desventajas de la competencia

Obtener la matriz perfil competitivo

Auditoría - Servicio al cliente

— ¿Cuenta su organización con una base de datos del cliente?

— ¿Existen perfiles y hojas de vida de los clientes?

— ¿Realiza su organización investigación sistemática sobre sus clientes?

— ¿Conoce su organización el nivel de satisfacción de sus clientes?

— ¿Su organización hace mejoramiento de los "índices de satisfacción de sus clientes"? ¿Lleva sistemáticamente la "libreta de calificaciones del cliente"?

— ¿Tiene un sistema de auditoría del servicio y la realiza sistemáticamente?

— ¿Tiene su organización una estrategia clara y expresa del servicio del cliente? ¿Hay una promesa hacia el cliente?

— ¿Existe en su organización una cultura del servicio?

— ¿Se compara con el servicio y niveles de calidad del servicio de su competencia?

Proceso de gerencia estratégica

Diagnóstico estratégico

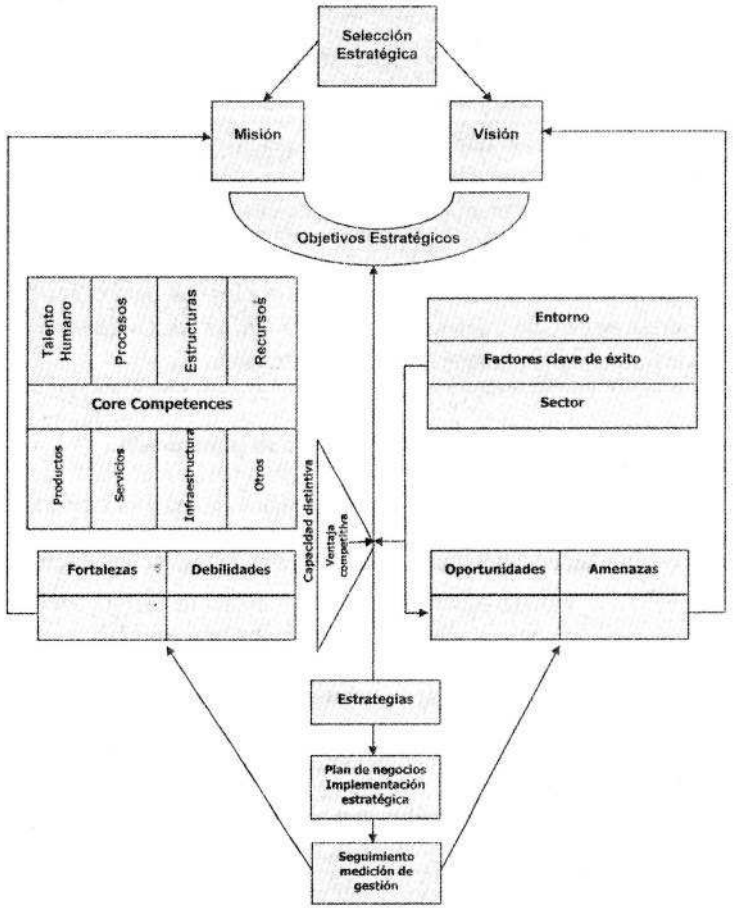
Análisis de la competencia

Este análisis es parte fundamental del plan estratégico. Conocer a fondo la competencia es tan importante como identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas corporativas. Diseñar estrategias e indicadores para monitorear la competencia es básico en el desarrollo de un proceso estratégico.

ANEXO II

Metodología para la planeación estratégica

Mapa estratégico de una compañía. Principios y valores de la organización



ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. UN MANUAL PRÁCTICO

PASO I. Selección estratégica

Antes de iniciar el proceso estratégico usted debe conocer la empresa para la cual va a definir la ruta estratégica. Por ello, es conveniente que previamente conozca los elementos generales de la empresa objeto de estudio.

a. Lea cuidadosamente el entorno macroeconómico

b. Analice e identifique los elementos estructurales y coyunturales del sector y del mercado donde actúa su empresa

c. Pregúntese cuáles serían las estrategias genéricas y competitivas que le permitirán responder adecuadamente a esas condiciones externas. Para ello revise las diferentes opciones estratégicas, genéricas o competitivas y aplique las que considere adecuadas.

d. Entendidos los momentos coyunturales por los que pasa el sector de la empresa de estudio, cuáles serían los paradigmas que Usted incorporaría en la formulación estratégica de su organización.

PASO II. Defina el horizonte de tiempo de su planeación

Recuerde definir el horizonte teniendo en cuenta:

a. La estabilidad o rentabilidad del entorno en que se desempeña su organización.

b. La intensidad de la competencia.

c. La amenaza o no de productos sustitutos.

d. La velocidad con que su organización o el sector de su empresa absorbe o incorpora cambios.

Mi horizonte de tiempo es _____ años.

PASO III. Establezca los principios y los valores de la organización

Los principios y valores no forman parte de la visión ni de la misión; son su marco de referencia. Son ellos los que definen la cultura de la organización, entendida como el conjunto de valores que inspiran la vida de ésta.

Formular principios y valores de la organización es darle a la entidad la carta de navegación ética.

Para ello, defina:

1. Principios de la organización.

2. Valores de la organización.

3. Establezca el código de comportamiento de la organización.

Código de comportamiento.

4. Difúndalos.

5. Incorpórelos como práctica en el día tras día con disciplina, consistencia y persistencia.

PASO IV. Defina la visión de su organización dentro del horizonte de tiempo definido

Recuerde que la visión es el deber ser de la empresa.

Donde espero que mi empresa llegue en
Se aconseja utilizar fases como
Nos vemos en _____ tecnología.
Nos vemos en _____ productos.
Nos vemos en _____ mercados.

Nos vemos en _____ talento humano.
Nos vemos en _____ rentabilidad.

La visión debe ser amplia, motivadora. Debe desafiar la mente y el compromiso de los colaboradores. Debe ser clara, entendible por todos. Recuerde: "El que no sueña no construye. Los que no construyen es porque no sueñan".

Los sueños han de ser realistas; John Baker afirma:
"Una acción sin visión es un esfuerzo inútil.
Una visión sin acción es una utopía.
Una visión hecha realidad puede transformar el mundo".

Al formular una visión una empresa busca:
"Tener visión compartida".

Dicho en otras palabras: una empresa donde todos remen para el mismo lado.

La visión de mi empresa es:

PASO V. Defina la misión de su empresa

Peter Drucker dice que la misión de la empresa es la definición del negocio.

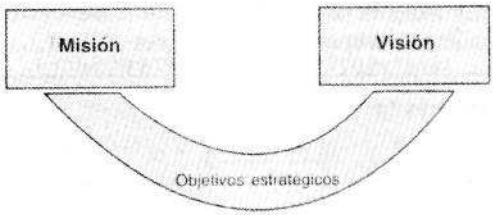
La misión de la empresa debe responder a cuál es mi negocio. Esa definición del negocio debe condicionarme al logro de mi visión.

Pregúntese una y otra vez: "¿Cuál es mi negocio?". Una adecuada respuesta de esta pregunta es el punto de partida estratégico de su organización.

La misión de mi organización es:

PASO VI. Establezca los objetivos estratégicos de su organización

Los objetivos son el vínculo entre la misión y la visión de la organización. Son éstos los que definen el camino para llegar a la visión.



Éstos deben ser objetivos generales e incluir todos los caminos que lo conduzcan al logro de su visión. Por ello, deben existir objetivos relacionados con los desarrollos en mercadeo, tecnología, información, procesos, gestión, servicio al cliente y talento humano, entre otros.

Objetivos:
1.
2.
3.
4.
5.
Etc.

PASO VII. Factores clave de éxito (entorno)

El proceso estratégico debe continuar con la identificación de los factores clave de éxito de mi empresa en su entorno.

¿Cuáles son las condiciones o factores en el contexto (sector industrial – entorno global) necesarias para un desempeño exitoso?

¿Cuáles son aquellos elementos en los cuales debo tener un desempeño superior, si quiero permanecer, crecer y generar utilidades? Esos factores los determina el entorno nacional o global, pero, igualmente, las características del sector industrial al cual pertenece su empresa. El *benchmarking* con los mejores de mi clase puede dar luces para definir esos factores de éxito.

Aquí la pregunta que hay que responder sería: ¿cuáles son aquellos factores que hacen exitosas a las compañías de clase mundial? Este análisis de factores clave de éxito trasládelo a un ejercicio de oportunidades y amenazas, POAM.

Así podrá conocer mejor su funcionamiento estratégico frente a su contexto. Usted puede ponderar el impacto de los factores de 0 a 1.

Factores clave de éxito

Matriz POAM (perfil de oportunidades y amenazas en el medio)

Factores clave de éxito	Oportunidad			Amenaza			Impacto			Factores de ponderamiento
Componentes	A	M	B	A	M	B	A	M	B	%
										Total 1,0

PASO VIII. Identifique las competencias básicas de su empresa

Concluido el análisis externo, deben quedar claras las oportunidades y amenazas e, igualmente, los factores clave de desempeño en el contexto.

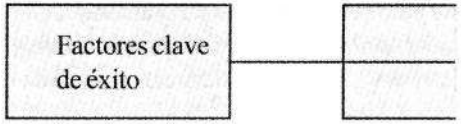
Ahora, debe responderse la pregunta: ¿cuáles son las competencias distintivas actuales (fortalezas) y aquellos que debo desarrollar (debilidades) para lograr un desempeño superior frente a factores clave de éxito (*core competences*)?

Dicho de otra manera: ¿cuáles son aquellas capacidades o competencias distintivas de la compañía? Ventajas competitivas por el entorno para lograr la visión corporativa.

Para ello, realice los siguientes pasos:

1. Confronte factores clave de éxito con capacidades distintivas.

Competencias distintivas requeridas



2. Elabore un PCI (perfil de capacidad institucional) de las competencias distintivas. Califique su impacto con respecto al factor clave de éxito; pondérelo de 0 a 1.

Ponderación en términos de impacto global

Factor clave de éxito	0,...
Factor clave de éxito	0,...
Factor clave de éxito	0,...
Factor clave de éxito	0,...
Total	1,00

PCI
Perfil de capacidad institucional

Factores clave de exito	Ponderacion global 0 - 1,0	Ponderación por FCE 0 - 1,0	Capacidades distintivas requeridas	Fortalezas			Debilidades			Impacto
				A	M	B	A	M	B	0 - 1,0
Factores clave de exito A										
Factores clave de exito B										
Factores clave de exito C										
Factores clave de exito D										

PASO IX. Haga un análisis DOFA

Concluido un análisis de factores clave de éxito e identificadas las capacidades distintivas, el siguiente paso consiste en realizar el análisis DOFA, el cual es una herramienta que permite acercarse a la formulación de estrategias que pongan en operación los objetivos y, por tanto, conduzcan al logro de la visión.

El análisis DOFA debe servir para responder a las siguientes preguntas estratégicas:

1. ¿Cómo utilizar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades del entorno (estrategias FO)?
2. ¿Cómo emplear las fortalezas de organización para anticipar el efecto de las amenazas (estrategias FA)?
3. ¿Cómo debe medir la organización sus debilidades dadas para aprovechar las oportunidades (estrategias DO)?
4. ¿Qué debe hacer la organización para eliminar las debilidades de tal manera que pueda anticipar el efecto de las amenazas (estrategias DA)?

Incluya en el análisis las oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades de mayor impacto.

	Oportunidades	Amenazas ... ...
Fortalezas	FO	FA
Debilidades	DO	DA

PASO X. Realice el análisis de vulnerabilidad

El análisis de vulnerabilidad es una técnica que permite introducir dentro de la planeación el elemento de manejo de la incertidumbre. Las preguntas que responde el análisis de vulnerabilidad son: ¿Qué pasaría si...? ¿Cuál es la probabilidad de que ocurra? ¿Cuál es la capacidad de reacción de la empresa? ¿Al final estoy o no preparado para enfrentar la contingencia?

Para realizar el análisis de vulnerabilidad hay que desarrollar los siguientes pasos:

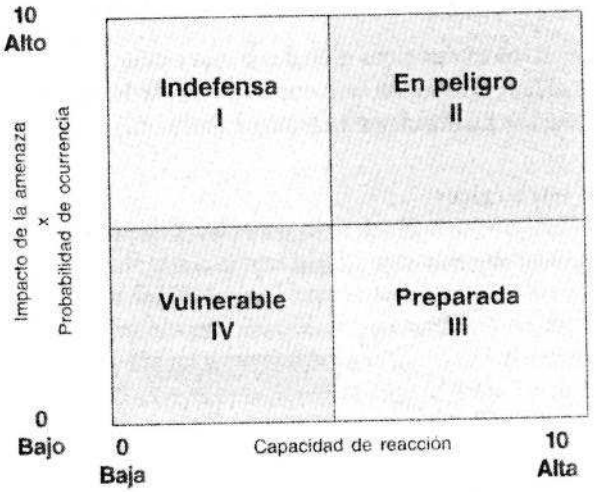
1. Identifique los puntales. Oportunidades – Amenazas – Fortalezas – Debilidades de mayor impacto. Esta información la proveen las matrices PCI y POAM.
2. Convierta todos esos puntales en amenazas.
3. Defina la consecuencia si esa amenaza ocurre.
4. Califique el impacto de esa ocurrencia 0 a 10.
5. Estime la probabilidad de ocurrencia de esa amenaza 0 – 1.
6. Establezca la capacidad de reacción 0 – 10.
7. Calcule el grado de vulnerabilidad.
8. Ubique los resultados en la matriz de vulnerabilidad.

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto 0 – 10	Probabilidad 0 –1	Capacidad reacción 0 – 10	Grado de vulnerabilidad

Ejemplo:

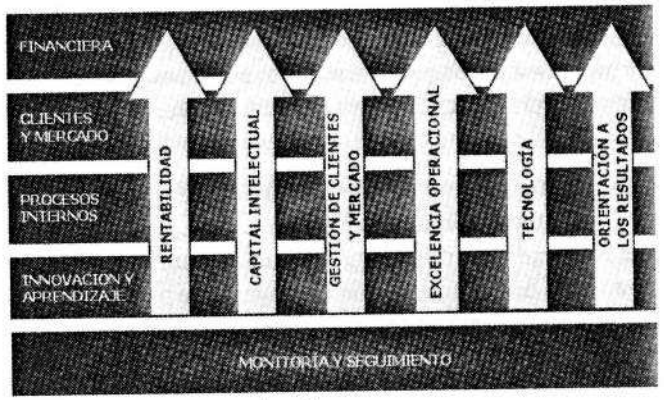
Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto 0-10	Probabilidad 0-1	Reacción 0-10	Grado de vulnera.
1. Necesidades y deseos atendidos	Ausencia de intereses en cámaras de revelado instantáneo	Pérdidas de grandes inventarios en I & D	9	0,9	3	I
2. Recursos y activos	Pérdida de gente capacidad inutilizada	Pérdidas de utilidades Despidos	8	0,9	4	I
3. Posición de costos con relación competencia	Incremento en costos debido a falta de ventas	Pérdida de utilidades. Posición debilitada	5	0,3	8	III
4. Base de consumidores	Amenaza limitada para una base amplia	Potencial acumulación de inventarios y saldos		0,1	6	II
5. Tecnologías	Pérdida de primacía tecnológica	Pérdida de participación en el mercado y de beneficios	7	0,2	9	II
6. Habilidades especiales	Inhabilidad para reaccionar a necesidades operativas	Quejas de los clientes. Ineficiencia	3	0,3	7	III
7. Símbolos corporativos de identidad	Lealtad del consumidor, participación en el mercado	Pérdida de ventas y beneficios. Elevados gastos de publicidad	4	0,2	7	III
8. Barreras institucionales para competencia	Aumento de la participación de la competencia en el mercado	Más gastos en I & D. Pérdida de mercado y beneficios	5	0,3	8	II
9. Valores sociales	Pérdida de interés en la fotografía, preocupación por polución	Menor mercado, reglamentación. Necesidad de cambiar el negocio	3	0,2	7	III
10. Sanciones, ayuda o incentivos	Regulación de la competencia extranjera	Rediseño del producto;pérdida de participación en el mercado	7	0,4	8	II
11. *Goodwill* frente al consumidor	Accidentes, rechazos, deterioro de la imagen	Acción legal, costo, ventas perdidas	6	0,1	9	II
12. Amenazas a productos o servicios complementarios	Devoluciones, evasión de productos, participación en el mercado	Costo, pérdida de ventas	4	0,2	6	III

Diagrama de evaluación de vulnerabilidad



PASO XI. Formulación estratégica

La formulación estratégica es la operacionalización en ejes, objetivos y proyectos estratégicos del análisis y direccionamiento estratégico realizado en las etapas anteriores. Por ello, concluido el análisis interno y externo (DOFA) y



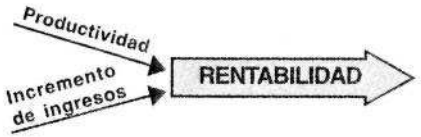
Ejemplo ejes estratégicos Banco Americano.

definida la misión y la visión de la organización debe procederse a identificar los grandes objetivos o ejes estratégicos que señalarán los rumbos que ha escogido la organización para hacer realidad su direccionamiento estratégico.

Estos objetivos estratégicos globales o ejes estratégicos deben ser muy pocos, pues al fin y al cabo son las autopistas a través de las cuales la empresa logrará su misión y hará realidad su visión.

Proyectos estratégicos

Cada eje estratégico se operacionalizará a través de proyectos que apuntan hacia el logro del objetivo o eje global.



Ejemplo proyecto eje estratégico de rentabilidad Banco Americano.

Para ello diligencie la siguiente matriz:

Eje estratégico Líder: Responsable:		Índice de gestión global:			
Qué	Cómo	Logros	Cuándo	Con qué	Quién

La formulación estratégica debe concretarse en un presupuesto en el cual se calculen los ingresos y se asignen los recursos para su cabal ejecución. Un plan estratégico sin un presupuesto para su ejecución es un esfuerzo inútil y vacío.

PASO XII. Diseñe un sistema de seguimiento y de medición de gestión

Concluida la formulación estratégica, debe diseñar un programa de control y seguimiento. Éste debe ejecutarse disciplinadamente para que se convierta en cultura, en una cultura estratégica.

Igualmente, debe diseñarse un sistema de medición de gestión. El capítulo 14 de este libro plantea la metodología para hacerlo.

ANEXO III

LAN

Un ejemplo de selección y formulación estratégica

I. Introducción

LAN es un caso de estudio académico, en la medida que ilustra el proceso de internacionalización de una empresa local a una multinacional. Además, la planeación estratégica de LAN es un ejemplo de la forma en que deben evolucionar las prácticas de una organización con su entorno y de cómo se deben involucrar y relacionar todos los elementos de la formulación estratégica con la operación del negocio. Los resultados obtenidos son producto del plan estratégico de crecimiento de la organización

Su protagonismo en el avance de la industria del transporte aéreo en América Latina y sus niveles de eficiencia (entre los más altos) son reconocidos internacionalmente. La *Oficial Airline Guide* la considera la Mejor Aerolínea del Caribe, Centroamérica y Sudamérica, y según la revista *Airline Business*, es una de las 20 empresas aeronáuticas más rentables, ya que en el último año la compañía reportó una utilidad neta de US$ 241 millones, por primera vez en sus 78 años de existencia, lo cual es destacable en un escenario de precios de combustible históricamente altos.

Para tener una idea de la magnitud del crecimiento y la efectividad del proceso de internacionalización de esta aerolínea, en el cuadro 1 se presentan los indicadores de la empresa cuando era una compañía local (LANChile en 1993) y ahora una compañía internacionalizada (LAN Airlines S.A. en el 2006).

Cuadro 1. Evolución en cifras de la compañía LAN.

	LanChile 1993	LAN 2006
Aviones	13	77
Empleados	2.227	15,099
Pasajeros	1 MM	8.3 MM
Toneladas de carga	48.000	543.000
Ventas	US$318 MM	US$2.747MM

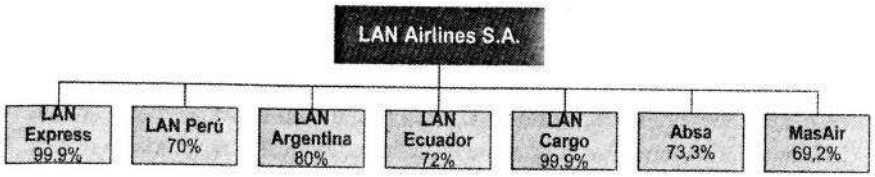
¿Cuál fue la estrategia para internacionalizarse? ¿Cómo alcanzó un nivel de ventas ocho veces mayor? ¿Cómo logró transportar 8,3 veces más pasajeros?

II. Historia de Lan Airlines S.A.

LAN nació como empresa estatal y luego de un proceso de privatización se consolidó localmente en Chile, para después posicionarse en América Latina y destacarse a nivel mundial. En julio de 2007, la junta directiva de LAN aprobó un plan de crecimiento bastante agresivo: US$3.200 millones destinados a ampliar la flota con 32 nuevos Boeing 787[1]. Como lo indicó el presidente de la junta, Jorge Awad[2] : "Una vez más, LAN se adelanta al constante crecimiento del tráfico aéreo".

LAN Airlines S.A. es la matriz de un grupo de compañías que desarrollan negocios en la industria del transporte aéreo y otras operaciones complementarias a ese rubro. La compañía provee servicios de transporte doméstico e internacional de pasajeros en Chile, Perú y Argentina e internacional en Ecuador, a través de las distintas empresas que conforman la alianza LAN: Lan Airlines, LanExpress, Lan Perú, Lan Ecuador y Lan Argentina (ver gráfico 1).

Gráfico 1. Grupo LAN



[1] El 787 es el último modelo del fabricante norteamericano Boeing. De hecho, el "Dreamliner" —con capacidad para 350 pasajeros— acaba de ser presentado en sociedad, y sus primeras entregas están previstas para mediados del 2008. La Boeing ya tiene más de 670 pedidos, valorados en unos US$110.000 millones. Sus ventajas en consumo de combustible —disminuyen en 25% en las emisiones— lo reconocen en el mercado como el avión ecológico.

[2] *El Mercurio*, 13 de julio de 2007), Sección economía y negocios, Editorial Chile.

LAN es una de las aerolíneas con mayor flujo de pasajeros en Sudamérica, se encuentra entre las 40 aerolíneas con mayores ingresos en el mundo y divide el negocio de pasajeros en tres segmentos principales: operaciones de largo alcance, rutas dentro de Sudamérica (también denominadas operaciones regionales) y vuelos domésticos en Chile, Perú y Argentina. En los dos primeros países, cuenta con la mayor participación en el mercado doméstico. Controla el 74% del mercado doméstico chileno, el 67% del peruano y el 8% del argentino. Respecto al mercado internacional, tiene una participación del 49% en Chile, 32% en Perú, 19% en Ecuador y 8% en la Argentina. También ha recibido en los últimos años diversos reconocimientos debido a su calidad de servicio.

Hoy, LAN Airlines S.A. es la aerolínea latinoamericana que ha dominado el mercado aéreo en la región, una de las mayores compañías en el transporte de pasajeros y tiene como base de su cultura organizacional el excelente servicio al cliente. La meta de la empresa es llegar a ser la mejor de América Latina y tener un posicionamiento significativo a nivel mundial. LAN es la que más ofrece destinos al enlazar la mayoría de países de América Latina entre sí y ofrecer conexiones a Oceanía, Europa y Estados Unidos.

La estrategia de negocios de LAN se basa principalmente en maximizar la ocupación de sus aviones complementando sus negocios de pasajeros y carga, lo que le permite rentabilizar sus rutas, disminuir efectos estacionales e incrementar el factor de ocupación de sus vuelos.

III. Estructura del negocio de LAN

Se basa en dos unidades de negocio, cada una de ellas orientada a un mercado diferente: el negocio de pasajeros y el negocio de carga. El primero está orientado al transporte de personas entre los diferentes países y, el segundo, al traslado de mercancía.

La compañía utiliza una estrategia de crecimiento diferente para cada una de las unidades de negocio. Para el mercado de pasajeros, el tipo de aviones que requiere se caracteriza por la seguridad y la comodidad que brinda a los viajeros. La infraestructura se construye para ofrecerle al cliente una mayor satisfacción (por ejemplo, salas de espera generales y de espera preferenciales). Esta unidad de negocio se concentra en las personas y en brindarles un viaje

placentero, lo que demanda personal capacitado en servicio al cliente y calcular un precio de acuerdo con el nivel de preferencia hacia el servicio que se brinda (existe la tarifa de *business class* que es más costosa). Los factores de éxito de este mercado son: la apertura de rutas a países clave; el personal capacitado para atender personal; la clase de comodidades y el valor agregado que se le dé al cliente; el valor de las tarifas; la agilidad en los trámites; la puntualidad y frecuencia de los vuelos, entre otros.

Por el contrario, el negocio de carga, aunque también demanda eficiencia en el servicio al cliente, posee características diferentes al negocio de pasajeros. La frecuencia y la utilización de los aviones dependen del crecimiento de las exportaciones e importaciones de la economía. La aerolínea debe: trabajar en ofrecer una infraestructura adecuada, en lugar de las salas de espera que requiere en el negocio de pasajeros; tener bodegas de almacenamiento y aviones que puedan conservar los diferentes tipos de carga que se puedan transportar. El recurso humano requerido para este fin no exige tanta preparación en contacto con el público, sino en almacenamiento y transporte de mercancías. Los factores clave de éxito de este negocio son la flota segura, con capacidad de carga y personal operativo que pueda almacenarla y transportarla correctamente.

LAN inició su proceso de internacionalización con el fortalecimiento del negocio de pasajeros. En la medida en que se ha consolidado y posicionado como aerolínea, que su flujo de caja y capacidad de endeudamiento lo han permitido, ha incursionado en el transporte de carga en América Latina, lo cual ha facilitado que muchos viajeros puedan acceder en forma directa hasta otros continentes y fomenten el crecimiento de la economía y el intercambio de mercancías...

IV. Proceso de internacionalización

El proceso de internacionalización que siguió LAN tuvo tres etapas diferentes. En la primera se consolidó como empresa y generó la estructura interna base para posicionarse localmente. Posteriormente, LAN comenzó a crecer en América Latina a través de la adquisición de aerolíneas en los países vecinos. Al ser una compañía más grande y con mayor capacidad de respuesta, pudo dar el paso a rutas en otros continentes mediante la firma de acuerdos y alianzas estratégicas con las mejores aerolíneas del mundo. No obstante su éxito,

actualmente enfrenta el reto de escalar aún más en el posicionamiento del mercado global. En las siguientes secciones se detallarán aspectos de cada una de las fases del proceso de internacionalización.

A. Fase de expansión local

El grupo LAN es el resultado de la creación y consolidación de varias aerolíneas en América Latina. La compañía que da inicio a la historia de LAN es LANChile, la cual es producto de la fusión de tres aerolíneas chilenas durante el período de 1920-1930. Por esto es importante reconocer que LANChile no se creó desde cero sino que trae consigo la tradición de las empresas locales que se unieron para fortalecer su posicionamiento en ese país.

1. Antecedentes de la creación de LANChile

En primera instancia cabe destacar que el punto de inicio de la aviación comercial chilena se puede situar el 1 de enero de 1919, día en que el aviador Clodomiro Figueroa efectuó el primer correo aéreo de Santiago a Valparaíso, en un monoplano Morane MS-35. El segundo proyecto por iniciar una empresa aérea, corrió por cuenta del aviador italiano Mario Posthay, radicado en Santiago, quien en 1924 y en un pequeño Caudron G-4 creó la Empresa de Aeronavegación Nacional para realizar vuelos a las ciudades cercanas a Santiago. El intento más serio en este sentido lo protagonizó el empresario Luis Testart, quien a finales de 1924 obtuvo la concesión aeronáutica para establecer la Compañía de Aviación Sudamericana, la primera aerolínea que operó en el país con vuelos regulares entre Santiago y Valparaíso por un breve periodo en 1928. Después de estos intentos y otros de menor impacto, el comodoro Arturo Merino Benítez decidió crear la Línea Aeropostal Santiago-Arica en marzo de 1929; en diciembre de ese mismo año, creó la Línea Aeropostal Santiago-Puerto Montt y el Servicio Aéreo Experimental Aysén, servicios que al ser unificados durante 1932 formaron la Línea Aérea Nacional LANChile, la primera aerolínea creada por un Estado latinoamericano.

2. Entorno que acompañó los primeros años de LANChile

La revolución aérea del gobierno de Carter (Acta de Regulación de Líneas Aéreas, mencionada en el anexo 1), cambió el esquema de numerosas aerolíneas a nivel mundial. El abrir los cielos y bajar el nivel de control en las rutas y tarifas del sector de transporte aéreo produjo la quiebra en varias empresas, incluso

poderosas compañías estadounidenses (por ejemplo Panamerican). El caso de LANChile no fue la excepción, las decisiones de Carter aumentaban la competencia entre las rutas y permitía el ingreso de compañías internacionales en el territorio local. Las amenazas frente al sostenimiento que hasta ahora había conservado LANChile se incrementaron con las políticas de Pinochet que les exigían a las empresas estatales autoabastecerse o cerrar. La empresa, durante este período, perdió la tranquilidad que le otorgaba tener el control sobre el mercado (la exclusividad del cielo y el control de rutas y tarifas), adicionalmente perdió el respaldo económico que le brindaba el ser una empresa estatal. Ahora, debía competir frente al sector privado y generar ingresos suficientes para su sostenimiento. Dadas las circunstancias, la empresa entró en un proceso de reestructuración al cerrar los vuelos que no eran rentables y al despedir personal. Este hecho marcó profundamente la actividad aerocomercial en Chile. La compañía había nacido con el propósito de integrar al territorio nacional y no como un servicio generador de utilidades. Es así como hubo un cambio en el concepto: de ser un servicio ofrecido por el Estado a la comunidad pasó a convertirse en una actividad económica propia del sector privado.

En este período, la Segunda Guerra Mundial provocó una verdadera revolución en el transporte aéreo.

Las aerolíneas sudamericanas equipadas en mayor parte con material de vuelo europeo, se afectaron gravemente por la falta de repuestos y tuvieron serias dificultades para renovar sus flotas aéreas, lo que sólo se pudo remediar al término del conflicto, cuando se adquirieron aviones con capacidades muy superiores a los que ya poseían.

En el frente doméstico, la disponibilidad de los aviones C-46 permitió el surgimiento de numerosas aerolíneas como AirChile, TRANSA, CINTA y ALA, por citar las más conocidas.

En 1946 se agregaron los DC-3 de 21 pasajeros con gran eficacia, uniendo así el país entero de norte a sur. De esta misma manera, en la década de los años 1960, LANChile siguió ampliando sus rutas nacionales.

El 4 de abril de 1967, LANChile introdujo su vuelo comercial a Isla de Pascua, marcando el primer eslabón de aire entre la parte aislada de Chile y el continente.

Por otra parte, en este nuevo escenario aerocomercial, la creación de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI)[3] desempeñó un papel esencial al estandarizar las normas y los reglamentos para la aviación internacional y facilitar su expansión por todo el orbe, incluido Chile, donde la evolución del transporte aéreo requirió la Dirección de Aeronáutica Civil, replantear su misión y asumir la responsabilidad de brindarle protección y seguridad a la actividad aérea, surgiendo como respuesta a estas nuevas demandas el control del tránsito aéreo y las respectivas funciones de apoyo.

3. Cambio de rumbo de la compañía en la década de los años 1990

El Estado decidió dar inicio a la privatización de la compañía en 1989 a través de la venta del 51% de su capital accionario a inversionistas nacionales y a *Scandinavian Airlines System (SAS)*. Pese al ingreso de nuevos socios, en 1990, la compañía enfrentó una grave crisis económica, y llego al punto en que sus aviones Boeing 707 fueron embargados y algunos vendidos a la Fuerza Aérea de Chile (FACh) y a Fast Air Cargo. La situación de la aerolínea sólo tomó una orientación diferente hasta 1994, año en que los actuales socios controladores de la compañía, conjuntamente con otros accionistas principales, adquirieron el 98,7% de las acciones de la empresa, incluyendo aquellas que permanecían en poder del gobierno de Chile. Durante ese año se inició el proceso de impulsar las operaciones, reorganizar la compañía, readecuar los pasivos financieros y renegociar los contratos de *leasing* de aviones. En este mismo año, se produjo el cambio de imagen corporativo de la compañía y pasó a denominarse *LAN Airlines S.A.*, lo cual buscaba reflejar los valores y atributos comunes del grupo LAN, y enfatizaba definitivamente la estrategia de internacionalización de la compañía.

---

[3] La OACI es una agencia de la Organización de las Naciones Unidas creada en 1944 por la Convención de Chicago para estudiar los problemas de la aviación civil internacional y promover los reglamentos y normas únicos en la aeronáutica mundial. La dirige un consejo permanente con sede en Montreal (Canadá).
El convenio que previó el establecimiento de una organización de aviación civil internacional fue elaborado por la Conferencia de Aviación Civil Internacional celebrada en Chicago del 1 de noviembre al 7 de diciembre de 1944, y entró en vigor el 4 de abril de 1947. Una Organización Provisional de Aviación Civil Internacional estuvo funcionando desde el 6 de junio de 1945 hasta que se estableció oficialmente la OACI.

Hasta mediados de la década de los años 1990, existió un duopolio, simétrico en la industria, conformado por las empresas LANChile y Ladeco, las cuales iniciaron un proceso de fusión en 1995 que terminó oficialmente en 1997. Ladeco empezó ofreciendo el servicio a las minas de cobre, luego amplió sus rutas a todas partes de Chile, lo cual representaba una gran competencia para LANChile. Ladeco también tuvo una expansión internacional con destinos como Buenos Aires y otros más de Sudamérica en el decenio de los años 1970 y añadió a Miami en 1983.

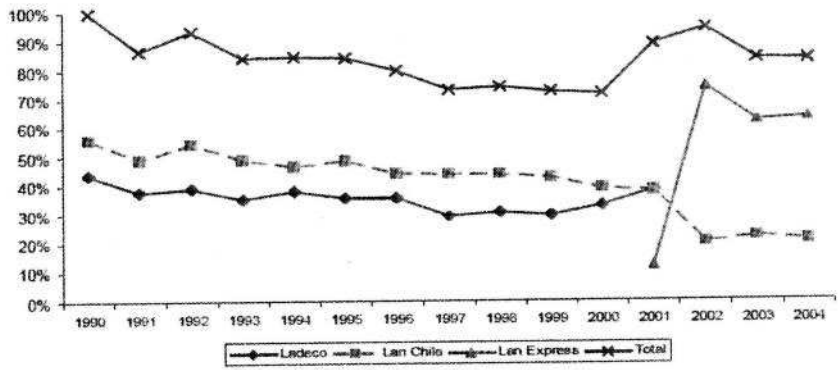
Con el cambio en las políticas aéreas mundiales, la crisis de la deuda en América Latina y la gran recesión de Chile en 1981, el negocio de la línea aérea Ladeco entró en un prolongado proceso de disminución. Esta situación comenzó a resolverse a comienzos de la década de los años 1990, cuando la compañía fue adquirida por LANChile. El 23 de agosto de 1995, la Comisión Chilena Antimonopolio estableció que los dueños de LANChile podrían adquirir el 56,91% de las acciones de Ladeco. El 22 de noviembre, el Tribunal Supremo estableció la venta legal, a pesar de las reclamaciones hechas por Iberia, quien poseía el 38% de Ladeco. Sólo en 1997, LAN adquirió el 99,50% de las acciones de la aerolínea chilena Ladeco, y logró la cobertura total del tráfico aéreo de Chile. Además, compró Fast Air para así consolidarse dentro del mercado de transportes de carga.

En 1998, Fast Air se fusionó con Ladeco, y creó así dos marcas para la cobertura de servicios distintos: LANCargo, enfocada en el transporte de carga, y LANExpress, encargada del transporte de pasajeros dentro de Chile, desde Santiago de Chile. Este mismo año, LAN tuvo el honor de recibir de Duff & Phelps (empresa de gran prestigio clasificadora de riesgo) la calificación BBB+, ubicándola como una de las empresas aéreas más sólidas a nivel internacional. Hacia finales de ese mismo año, la flota constaba de 10 unidades Boeing 767-300ER, 14 unidades Boeing 737-200A, 1 Boeing 737-200C y 5 unidades DC-8. A través de esto, la compañía se logró focalizar en la creación de una estrategia de estandarización de su flota, con el objetivo de reducir los costos de operación y mantenimiento. La estandarización se centró en el Boeing 767-300ER de cabina ancha y largo alcance y en el Boeing 737-200 para rutas de corto alcance (domésticas y regionales). Un año después se incorporaron 3 unidades Boeing 767-300ER. La adquisición de flota le permitió incrementar la operación de largo alcance que tuvo la compañía especialmente en la ruta al Pacífico, Norteamérica y Europa.

Producto de la fusión se creó oficialmente la empresa LANExpress en el 2001 y Ladeco desapareció definitivamente en el 2002. Durante todo el período 1994-2004, el conjunto de empresas LANChile, LANExpress y Ladeco han dominado el mercado con una participación conjunta superior al 75%. El gráfico 2 muestra las participaciones en la industria de transporte aéreo doméstico de las empresas LANChile, Ladeco y LANExpress.

Gráfico 2

Participación de Ladeco. LanChile y LanExpress en el mercado aéreo nacional

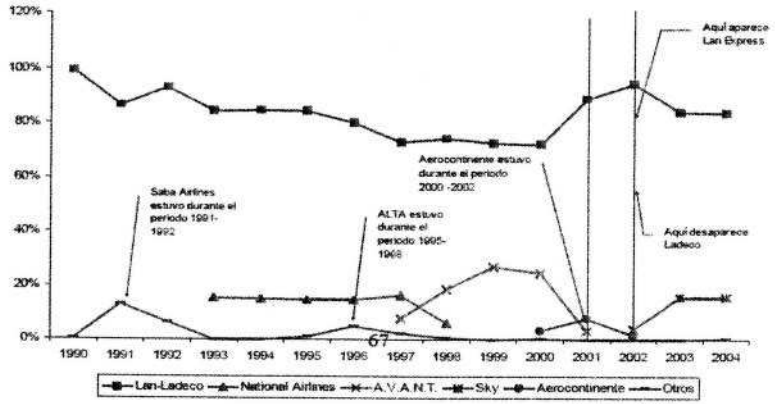


Como se observa en la gráfica, la desaparición formal de Ladeco en 2002 y la irrupción de LANExpress en el 2001 tuvo, al parecer, un efecto importante y no sólo formal, ya que LANExpress pasó a cubrir la totalidad de la demanda de Ladeco y más de la mitad de la de LANChile, con lo que la participación del conjunto de empresas dominantes pasó de alrededor de 75% a más de 90%.

Como resultado de la existencia de una compañía dominante y la alta rotación de algunas empresas más pequeñas, la industria del transporte aéreo doméstico se convirtió en una industria bastante concentrada. Sin embargo, la entrada de Sky Service en el 2002 y su participación en el mercado, lograda en corto tiempo, redujeron el nivel de concentración de la industria por LAN (*ver* gráfico 3)

Gráfico 3

Participación por empresa en el mercado aéreo nacional



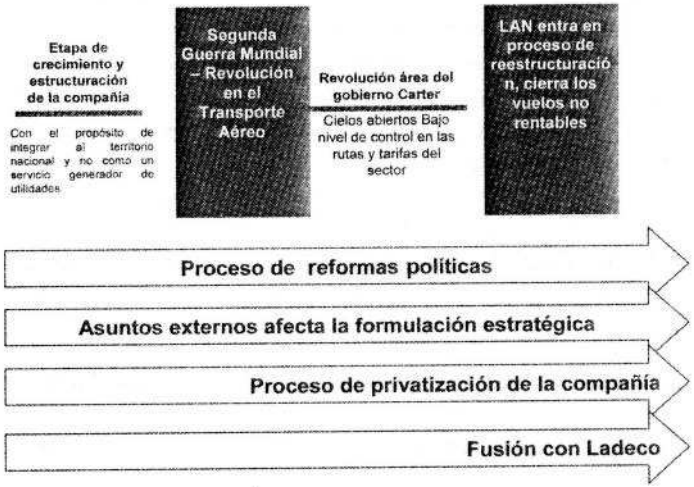
Con base en lo anterior, LANChile (miembro de LAN Airlines) ha tenido diversos procesos y dinámicas de negocio en Chile. En un principio, al ser empresa estatal y tener el respaldo del Gobierno, adquirió un gran reconocimiento debido a la integración regional que generó en el territorio. Sumado a lo anterior y como factores de éxito: la adquisición de aeronaves modernas (después de la Segunda Guerra Mundial), poder unir territorios insulares (en este caso la Isla de Pascua), ampliar la cobertura y el tráfico de pasajeros, la empresa logró sobrevivir a las crisis descritas.

Adicionalmente, LANChile se apoderó y dominó la mayoría del mercado nacional de transporte de pasajeros al tener la oportunidad de comprar empresas con dificultades financieras, producto de las crisis económicas y de las nuevas regulaciones aeronáuticas.

Aunque durante los últimos años han surgido empresas (Aerolíneas del Sur, Sky Airlines) que han hecho competencia a LANExpress (aerolínea encargada del transporte de pasajeros en Chile), esta última mediante la modernización de sus equipos, la implementación de la calidad del servicio al cliente ha podido ejercer una ventaja comparativa y mantenerse como la empresa líder y dominante del mercado chileno de transporte de pasajeros. El gráfico 4 resume el proceso de expansión local.

Gráfico 4

FASE DE EXPANSIÓN LOCAL



B. Fase de expansión regional

El proceso de internacionalización de LANAirlines S.A. a nivel regional fue dado en parte al éxito que tuvo al fusionarse con Ladeco en 1994. Para LANChile representó un gran beneficio de la política de aviación de su país, la cual le permitía competir con una propiedad autorregulada desde 1997, producto de esta fusión. En el período 1990 – 1998 la tasa de crecimiento del transporte aéreo alcanzó el 15,3% anual, lo cual le permitió a la compañía dominar el mercado nacional y la oportunidad de extenderse en la región.

Durante 1998 la compañía decidió cambiar su estrategia de estandarización de aviones, incorporando una flota mixta de aviones Airbus y Boeing. Para remplazar los antiguos modelos Boeing 737-200 compró 20 aviones de la familia Airbus 320 para sus operaciones de corta distancia y regionales. Al año siguiente, incorporó siete aviones Airbus A340-300 de larga distancia y estableció opciones de compra por catorce aviones más, con el objetivo de renovar la flota de largo alcance de la aerolínea.

LANAirlines S.A. encontró una oportunidad de expandirse haciendo inversión extranjera directa en Perú. Aprovechó la difícil situación económica que

atravesaba la aerolínea AeroPerú, líder en ese país. Ésta no había podido recuperarse del accidente de uno de sus aviones en 1996, en la costa limeña. La compañía, al no poder resolver sus problemas económicos, dejó el campo libre para que LAN entrara en el mercado peruano a través de la adquisición de la empresa. El 2 de julio de 1999 comenzó a operar LANPerú con vuelos dentro del país y luego con sus primeros vuelos internacionales. Ese mismo año obtuvo el control del mercado peruano. LANPerú cuenta con el 57% del mercado nacional por encima de sus competidores (Aero-Cóndor, Star-Perú y Taca-Perú): transporta más de 1,5 millones de pasajeros al año en rutas nacionales y más de 500.000 pasajeros en vuelos internacionales (*ver* cuadro 2)[4]. Posteriormente, LAN vio la posibilidad de expandir aún más su mercado hacia el norte donde se instaló en Ecuador en el 2003 y empezó sus operaciones a través de su inserción de marca con LANPerú[5].

Cuadro 2. Número de pasajeros por compañías en Perú. 2006.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
LAN PERÚ	293.420	315.494	413.650	472.974	935.331	1.616.896
TANS	503.943	405.388	305.145	251.447	336.824	400.460
TACA - PERÚ	145.604	92.481	28.202	28.213	34.622	67.984
L.C. BUSRE	0	0	0	0	26.606	40.524
AERO CONDOR	24.035	25.571	15.395	312	27.770	33.391
ATSA	0	0	0	6.251	8.343	6.922
AEROCONTINENTE	1.115.389	969.800	827.120	926.155	869.236	0
AVIANDINA	181.469	226.981	123.728	152.568	0	0
TOTAL GENERAL	2.263.860	2.035.715	1.713.240	1.837.920	2.238.732	2.166.177

En el 2005, LAN Airlines S.A. mostró interés en ingresar al mercado argentino. Su inserción la realizó a través de la adquisición de las compañías: Líneas Aéreas Federales S.A. (LAFSA) y Aero2000. Con ello obtuvo varias rutas nacionales y el dominio de este mercado[6].

---

[4] Tomado de: http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/aereo/estadistica/docs/ser_his/nac/reg/nac_reg_pas_com.pdf. Consultada el 25 de agosto de 2007.

[5] Tomado de: http://es.wikipedia.org/wiki/LAN_Ecuador.Consultada el 25 de agosto de 2007.

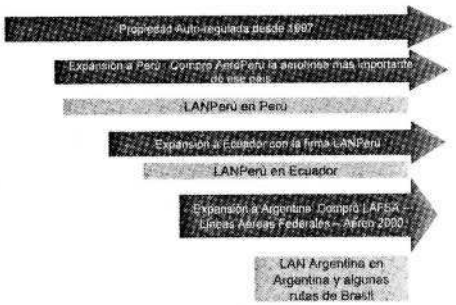
[6] Tomado de : http://www.rionegro.com.ar/arch200503/12/n12d05.php.Consultada el 25 de agosto de 2007.

Años después, LANChile decidió la unificación de sus subsidiarias bajo una única marca, y nació así el actual holding LANAirlines. La compañía señaló en esa oportunidad que la estrategia asociada a este cambio buscaba la consolidación de la aerolínea como líder en la región y así convertirla en una imagen representativa de todos los latinoamericanos. Esta medida fue utilizada como estrategia para que a los pasajeros de Estados Unidos, Europa y del resto del mundo les fuera mucho más fácil el reconocimiento y la recordación de la compañía. El sábado 20 de mayo de 2006 se incorporó a LANArgentina el primero de los cuatro aviones Airbus 320 y los dos Boeing 767 que conformarían la flota de la aerolínea. Este hecho marcó un hito en la historia de la aeronáutica argentina, ya que era la primera vez que un avión de estas características operaba en el mercado doméstico del país. Desde entonces, LAN comenzó un decidido proceso de expansión e internacionalización, y logró un sostenido crecimiento de ingresos y una consistente rentabilidad a pesar de los desafíos de la industria.

Hoy, LANAirlines S.A. es líder respecto a compañías chilenas como Aerolíneas del Sur y Sky Airlines, razón por la cual, la competencia ha empezado a ofrecer destinos hacia el sur del país y en trayectos cortos. Con las empresas del sur del continente, Argentina y Uruguay, LAN desplaza más pasajeros y ofrece también ofertas domésticas y destinos internacionales, incluyendo a Brasil. En el resto de Sudamérica, LAN es líder debido a las relaciones que tiene con sus filiales en Ecuador y Perú. La compañía tiene convenios con aerolíneas de México (Mexicana y Aerolíneas de México), sin embargo, aún no ofrece conexiones al resto de Centroamérica.

Gráfico 5

FASE DE EXPANSIÓN REGIONAL



C. Fase de expansión internacional no regional (*ver* gráfico 6)

El proceso de internacionalización que ha vivido LANAirlines S.A. por fuera de Sudamérica se basa en acuerdos de códigos compartidos (*ver* gráfico 7 y anexo 3) con otras aerolíneas, a fin de ofrecer más rutas y servicios a todo el mundo. Mediante estas alianzas ha llegado a destinos tan exóticos para la aviación latinoamericana como Sidney (Australia), y ha logrado que LAN conecte a Sudamérica con el Caribe, México, Norteamérica, Europa, Australia y Polinesia. Adicionalmente, otro punto vital en la globalización de LAN ha sido entrar en la Alianza One World (una alianza global de márquetin en la que se encuentran American Airlines, British Airways, Cathay Pacific Airlines, Quantas, Iberia, Finnair y Aer Lingus, en la que inicialmente entró LANChile y LANPerú), desde junio de 2000. Posteriormente, en 2007, ingresaron LANArgentina y LANEcuador. Ambas compañías se incorporaron a One World el mismo día en que lo hicieron Japan Airlines (JAL), Malév Hungarian Airlines y Royal Jordanian Airlines. Estas últimas también comenzarán a ofrecer los servicios y beneficios de One World como nuevos miembros de la alianza. Sumado a lo anterior, cinco integrantes del grupo JAL también se incorporarán a One World como afiliados: JALways, Japan Asia Airways, JAL Express, J-AIR y Japan Transocean Air.

Gráfico 6. Fase de expansión internacional no regional.

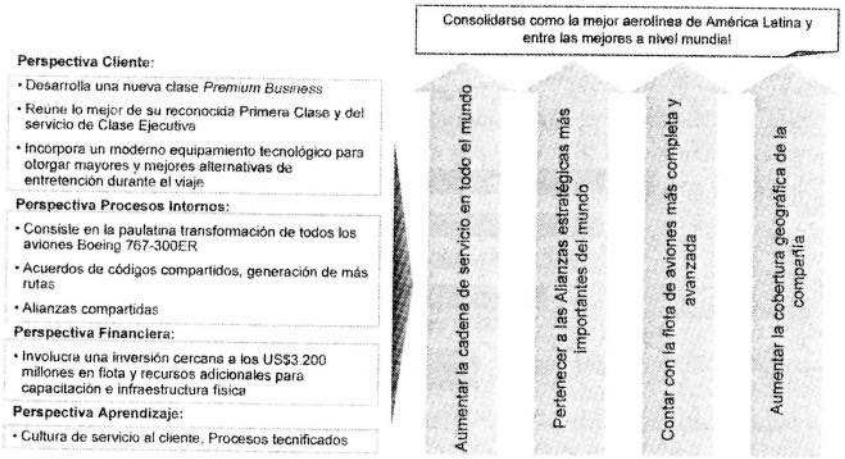
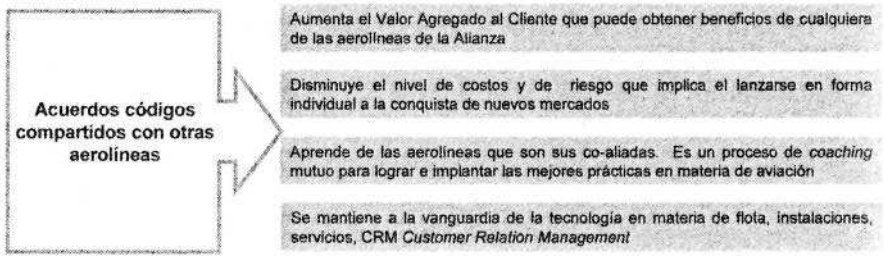


Gráfico 7. Descripción estratégica de los acuerdos internacionales.



Desde el momento en que LANArgentina y LANEcuador se integraron, sus pasajeros frecuentes acumulan kilómetros y cobran premios en todas las otras aerolíneas de One World. Los socios en categoría *Emerald* y *Sapphire* accederán a más de 400 salones VIP alrededor del mundo. Todos estos esfuerzos de internacionalización están apoyados por políticas internas enfocadas a la calidad y al buen servicio al cliente, así como el plan de viajero frecuente LANPass. Uno de los pilares que ha sustentado el crecimiento de LAN en su negocio de pasajeros ha sido la entrega de un producto de clase mundial a través de toda la cadena de servicio, tanto en tierra como en vuelo y su enfoque en los atributos más relevantes para el cliente.

Las rutas hacia Europa, EE. UU. y Oceanía representan para LANAirlines S.A. un puente de conexión con el resto del mundo. Dado que tiene una relación con compañías de gran poder y un código compartido, esto le permite al viajero acceder a mayor cantidad de destinos sin necesidad de hacer muchos transbordos. El objetivo prioritario de LANAirlines no es entrar a competir en estos mercados, ya que es más difícil por la cantidad de capitales que se manejan por las grandes compañías, como British Airways o American Airlines, que en cierta medida han venido recuperándose debido a la mayor confianza que están depositando los pasajeros en las aerolíneas después del 11 de septiembre de 2001.

LANAirlines S.A. es una línea aérea eminentemente internacional, ya que aproximadamente el 70% de sus ingresos de pasajeros se genera en este tipo de rutas. Gracias a su vasta red de cobertura y a sus alianzas estratégicas, la compañía sirve actualmente a más de 70 destinos internacionales, e integra un

amplio número de puntos a través del mundo, incluyendo el continente americano, Europa y la región del Pacífico Sur[7].

LANAirlines S.A. posee un acuerdo de códigos compartidos con American Airlines, el cual permite que cada compañía venda asientos de la otra, para algunos vuelos en los sistemas globales de reserva de tiquetes. En enero de 2001, inició otro acuerdo de códigos compartidos con Iberia, en el cual se incluyeron entre 10 y 14 vuelos sin escalas entre Santiago y Madrid semanalmente. Luego, se adicionaron otros destinos al acuerdo. En julio de 2002, comenzó un tratado de código compartido con Quantas para operar, entre Santiago y Sidney, cinco vuelos semanales en 2006, con escalas en Auckland y Nueva Zelanda.

Con British Airways también inició un tratado de códigos compartidos desde agosto de 2000 para los vuelos entre Buenos Aires y Santiago. En Norteamérica y Centroamérica, se inició otro con Alaska Airlines, en el que LANAirlines S. A. puede ofrecer servicios para vuelos a la costa oeste de Estados Unidos y Canadá. Además, durante el 2004 la compañía también hizo alianza con AeroMéxico para hacer vuelos entre México desde Chile y Perú, así como la inclusión de diez destinos domésticos en México. En 2004, LANAirlines S. A. firmó una nueva alianza esta vez con Mexicana de Aviación, con lo cual aseguró 13 nuevos destinos domésticos en México y Centroamérica. Con este acuerdo los pasajeros pueden disfrutar de los beneficios de viajero frecuente de las dos compañías. Otro acuerdo de código compartido es con Transportes Aéreos del Mercosur S.A. para vuelos entre Santiago y Asunción. También el de 2005 con Korean Air, lo cual permite a LANAirlines S. A. vender pasajes entre Los Ángeles y Seoul y, Korean AirLines puede vender entre Los Ángeles y Santiago. Por otro lado, se firmó con JAL un acuerdo para viajeros frecuentes que permite utilizar los beneficios de estos programas de ambas compañías.

Por todos estos acuerdos y la calidad de sus servicios, LANAirlines S.A. ha sido merecedora de varias distinciones: fue escogida por la OAG (*Official Airline Guide*, una de las publicaciones especializadas más importantes, en materia de transporte aéreo de pasajeros) como la mejor aerolínea localizada

[7] Tomado de: http://www.lan.com/about_us/info_inversionistas/memoria.html. Consultada el día 5 de agosto de 2007.

en el Caribe, Centroamérica y Sudamérica. También, en diciembre de 2006, la clase *Business* de LAN fue elegida como la mejor en proveer este servicio hacia Sudamérica por el Readers Choice Awards de la revista *Business Traveler*. Durante el 2006, fue elegida como la mejor aerolínea de Centro y Sudamérica por la publicación *Global Traveler*. Estas y otras distinciones confirman el gran éxito con el que se desarrollan las operaciones internacionales.

Durante el último ejercicio, LANAirlines S.A continuó mejorando su cobertura internacional y agregando nuevas rutas e incrementando frecuencias, para fortalecer su sólido posicionamiento en el negocio. En este avance fue clave el inicio de la operación internacional de LANArgentina, compañía que en agosto de 2006 inauguró la ruta Buenos Aires-Miami y en diciembre extendió sus operaciones a Brasil, ofreciendo trece vuelos semanales entre Buenos Aires y Sao Paulo[8].

Algunas publicaciones especializadas afirman que LANAirlines S.A planea ingresar en el mercado brasileño a comienzos de 2008. Hoy día, la compañía no ha emitido un comunicado oficial. Sin embargo, ha estado financiando a VRG Linhas Aéreas S.A. (Nueva Varig, propiedad de GOL Airlines), ya que la misma compañía publicó que había concedido US$17,1 millones de financiamiento a la compañía brasileña VRG, cuyo préstamo puede ser convertido en acciones de la Nueva Varig. Dado lo anterior, si LAN lo decide podría convertirse en accionista minoritario de VRG.

Durante el 2006, LANAirlines S.A. incorporó una nueva ruta desde Lima a Sao Paulo, cubriendo así en total 11 destinos internacionales desde su *hub* en Lima. Así mismo, duplicó las frecuencias en las rutas Lima-Buenos Aires y Lima-Los Ángeles, ofreciendo dos vuelos diarios en cada ruta, al mismo tiempo que aumentó su oferta en la ruta Lima-Caracas a un vuelo diario. En este período, la compañía también aumentó su oferta internacional desde Santiago. Es así como inició operaciones a Puerto Madryn, en el sur de Argentina, cubriendo dos veces por semana la ruta entre Santiago y ese centro turístico.

Además, elevó sus frecuencias semanales a Bolivia, Lima, Sao Paulo, Río de Janeiro, Buenos Aires. Todo ello se complementó con la expansión de su oferta desde Ecuador a España, al incrementar a seis sus frecuencias semana-

[8] *Ibid.*

les de vuelo en la ruta Guayaquil-Madrid. Todos estos avances fueron determinantes en el crecimiento de ingresos de 27% que experimentó la compañía en sus vuelos internacionales durante el 2006, al mismo tiempo que le permitieron enfrentar con solidez los altos niveles de competencia que existen en el negocio aéreo internacional. En efecto, en las rutas a Estados Unidos, la compañía compitió durante el 2006 primordialmente con American Airlines, Continental Airlines, Delta Airlines y Air Canada[9].

Otro elemento clave en la internacionalización ha sido el progresivo fortalecimiento de su *hub* regional de Lima, cuya ventajosa ubicación le permite consolidar el tráfico en esa ciudad y ofrecer una mayor cantidad de frecuencias hacia los principales puntos de la región. Ello le ha incrementado su red de destinos dentro de Sudamérica, posicionándose como la alternativa más atractiva para viajes dentro y hacia la región[10].

Respecto a la competencia, cabe resaltar que en el ámbito internacional se compite con grupos aliados. Resultaría casi imposible que una aerolínea se enfrentara de forma solitaria con un mercado donde los códigos compartidos imperan. En la actualidad existen tres grandes alianzas a nivel mundial: One World, SkyTeam (AeroFlot, AeroMéxico, Air France, KLM, AItalia, Continental Airlines, TSA Czech Airlines, Delta, Korean Air y NWA) y Star Alliance (Air Canada, Air New Zeland, Ana, Asigna Airlines, BMI, LOT Polish Airlines, Lufthansa Aviation Group, Scandinavian Airlines System, Singapore Airlines South African Airways, Spanair, SWISS, TAP Portugal, Thai Airways Internacional, United y US Airways), lideradas por American Airlines, Air France y Lufthansa, respectivamente. Podría afirmarse que en el mercado global de las aerolíneas la competencia no sólo ocurre entre cada una de las aerolíneas, sino entre estas tres grandes alianzas.

Para LANAirlines S.A. estos acuerdos le han permitido hacer reservas *online* en los servicios de reserva mundiales, así como en los servicios *online* que posee la compañía (*e-ticket* y *Web Check-In*) y fortalecerse en materia de mercadeo y ventas, ya que puede vender sillas en varias aerolíneas como si fueran propias y con esto ganar mayor reconocimiento entre los clientes. No obstante, se tiene que seguir trabajando, ya que gran parte del éxito de una

[9] *Ibíd.*
[10] *Ibíd.*

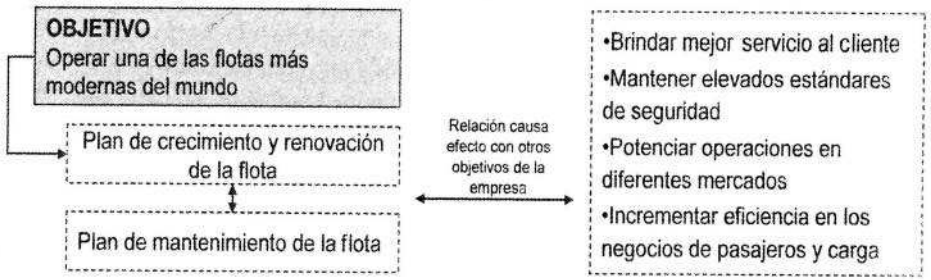
aerolínea radica en la innovación y adaptación a diferentes ambientes y circunstancias que puedan presentarse.

V. Flota, mantenimiento y operaciones

Uno de los principales ejes estratégicos de LANAirlines S.A. es la modernización de la flota. El plan de crecimiento y renovación está concentrado en adquirir y mantener la flota que más satisfacción le dé al cliente (*ver* anexo 2) Para esto, aquélla debe contar con los más elevados estándares de seguridad y potenciar las operaciones en los diferentes mercados tanto de pasajeros como de carga.

En el gráfico 8 se plantea la visión estratégica de la compañía. El objetivo principal es operar una de las flotas más modernas del mundo, objetivo que lleva asociado un plan de crecimiento y renovación de la flota. Para lograrlo, la compañía no se concentra sólo en adquirir nuevas unidades sino que asocia el plan de adquisición a un plan de mantenimiento que mejore la infraestructura y el nivel de conocimiento de los empleados para operar una mayor cantidad de aviones y además una nueva tecnología. Igualmente, el objetivo de la flota soporta y apoya el logro de los otros objetivos como mejorar el servicio al cliente, los estándares de seguridad, el crecimiento de operaciones, la eficiencia de negocios de pasajeros y de carga. En resumen, el plan de fortalecimiento de la flota está alineado al plan de posicionamiento de la organización (*ver* anexo 5).

Gráfico 8. Planteamiento de la estrategia de flota, mantenimiento y operaciones de LAN.



A. Flota

En el 2006, la compañía planeó incorporar 45 aviones nuevos para los años 2006 y 2008, lo que equivalía a una inversión de US$2.000 millones. Durante el 2006 se incorporaron trece aeronaves, y se llegó a un total de 77 aviones en la compañía, de los cuales 70 eran para pasajeros y 7 para el negocio de carga. Los aviones adquiridos fueron cuatro Boeing 767-300ER y ocho Airbus A319-100, todos ellos para la operación de pasajeros, y un Boeing 767-300F exclusivamente para carga.

Con esta inversión, LANAirlines S.A. pudo seguir avanzando con el programa de retiro gradual de los Boeing 737-200, que se utilizan esencialmente en los vuelos domésticos de Chile. De esta manera, las nuevas aeronaves de última generación aumentan la eficiencia en la operación de vuelos de corto alcance.

De los aviones con los que contaba anteriormente la organización, cinco Boeing 737-200 fueron retirados, pasaron de 21 a 16 unidades en el 2006. Esta disminución está acorde con el programa de retiro gradual de este tipo de unidades. En paralelo, su flota Airbus A 312 se elevó de siete a quince aviones y las unidades Airbus A320 se mantuvieron en quince. De esta forma, a diciembre de 2006 la compañía operaba una flota de corto alcance de 46 aviones.

Para las operaciones de largo alcance, a finales de 2006, la compañía contaba con 29 aviones Boeing 767-300 para pasajeros o carga. Estos aviones permiten operar tanto en rutas de mediano alcance como en rutas de ocho a diez horas. Las ventajas de este modelo de avión se incrementan, pues no sólo tienen una capacidad media sino que también generan bajos costos operacionales. Esta última ventaja se acrecienta gracias a las altas tasas de utilización que permite el modelo. Adicionalmente, LANAirlines S. A. mantuvo su flota de cuatro aviones Airbus A340-300, equipo que ha sido determinante para el desarrollo de ultralargo alcance, como los vuelos directos desde Chile hacia la región de Asia Pacífico o Europa. El cuadro 3 presenta el detalle del tipo de aviones con que opera la compañía. De esta forma, LANAirlines S. A., durante el 2006, dio un paso adelante tras su objetivo de operar una de las flotas más modernas del mundo y ofrecer al mismo tiempo los más altos estándares de seguridad internacional.

Cuadro 3. Flota consolidada de LAN Airlines a 31 de diciembre de 2006.

	Al 31 de diciembre de 2006		
	Arrendados	Propios	Total
Pasajeros			
Boeing 737-200	10	6	16
Airbus A319-100	5	10	15
Airbus 320-200	11	4	15
Boeing 767-300	13	7	20
Airbus A 340-300	4	0	4
TOTAL	**43**	**27**	**70**
Carga			
Boeing 737-200C	0	1	1
Boeing 767-300F	1	8	9
TOTAL	**1**	**9**	**10**
TOTAL FLOTA	**44**	**36**	**80**

En el 2007, la empresa adquirió como propios 26 nuevos aviones y recibió por contrato de arrendamiento seis aviones más. Adicionalmente, se aprobaron diez opciones de compra de aeronaves para los años 2017 y 2018 (*ver* anexo 4).

B. Mantenimiento y operación de la flota

Adquirir la flota de más alto rendimiento es la base para alcanzar el objetivo de LANAirlines S. A. Por esto, la compañía tiene un plan complementario para el mantenimiento y la operación de la flota adquirida. Mantener los altos estándares de seguridad se convierte en el objetivo prioritario para la aerolínea, por lo cual la flota y su mantenimiento son un compromiso permanente con el cliente. En busca de este propósito, la compañía ha obtenido certificaciones ISO 9001-2000 con que cuentan sus áreas de operaciones y mantenimiento, y la certificación IOSA (IATA Operacional Safety Audit) del programa de seguridad Operacional de IATA lograda durante el 2006, certificación obtenida por contar con los estándares operacionales internacionales más altos del sector.

Igualmente, la compañía ha realizado importantes avances en el ámbito de infraestructura. Inauguró un nuevo Taller de Motores, dotado de tecnología de última generación, con capacidad de atender seis motores en forma simultánea;

se inauguraron nuevas oficinas, talleres de mantenimiento (*trolley*, ULD, Galleys y mallas, soladaduras, estructura, aviónica, *blanquets)* y una bodega de almacenamiento para materiales *retrofit*. Uno de los principales proyectos en el área de mantenimiento durante el 2006 fue la ejecución de los *retrofit* de los Boeing 767-300ER, para remodelar las cabinas con el nuevo producto Premium Business y brindar mayores comodidades en la clase turista. En la misma línea se realizaron los *retrofit* de la flota de familia Airbus 320 que incluyen una nueva configuración con asientos de cuero.

Anexo 1. Hitos en la industria aérea que marcaron el inicio de la aerolínea LANChile

La industria de líneas aéreas en el mundo experimentó numerosos y fuertes cambios en la década pasada, debido, en gran parte, a un proceso creciente de desregularización de rutas y precios en mercados internos, como también por la apertura a la competencia de las rutas entre países.

Durante la primera mitad del siglo XX, la mayoría de las rutas internacionales estaban gobernadas por acuerdos binacionales, en los cuales cada par de países acordaba una cantidad de vuelos iguales para cada uno entre aeropuertos clave. Por ejemplo, la aerolínea de Estados Unidos PanArnerican Airlines tenía derecho de volar de Nueva York a Buenos Aires, mientras Aerolíneas Argentinas tenía el derecho de volar la misma ruta, con la misma frecuencia; las otras aerolíneas de uno u otro país tenían prohibido utilizar esa ruta. Este sistema comenzó a cambiar a finales de la décad de los años 1980 porque hubo un número de líneas aéreas públicas que se privatizaron y debido también a que los gobiernos comenzaron a negociar los derechos para servir las mismas rutas internacionales, aún en el contexto de acuerdos bilaterales.

En el contexto interno estadounidense, las reglas del juego cambiaron dramáticamente en 1978 con el Acta de Regulación de Líneas Aéreas. Las rutas domésticas fueron restringidas y administradas por el Consejo de Aeronáutica Civil, que tuvo que aprobar asignaciones y frecuencias de ruta, tarifas, fusiones y adquisiciones en la industria, y también las tarifas de regreso, aceptables para las líneas aéreas. El Acta abrió la competencia de rutas nacionales a cualquier línea aérea nacional (las líneas aéreas extranjeras todavía no podían ofrecer el servicio doméstico o interno). Eliminaron el proceso de aprobación de tarifas y

permitieron a las líneas aéreas utilizar sus estrategias de competencias preferidas, terminando así el período más temprano de competencia limitada. Años más tarde, numerosas líneas estadounidenses fallaron (por ejemplo, Líneas Aéreas Nacionales, Líneas Aéreas Orientales y Líneas Aéreas de Piamonte) y otras dominaron el mercado interior (por ejemplo, United Airlines, Delta y TWA).

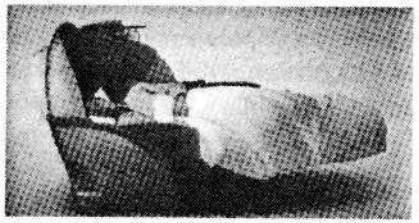
Este proceso ha continuado a la fecha, con repetidas oleadas de quiebras y consolidaciones, tanto como con nuevas entradas de líneas aéreas por nichos. El servicio de carga en EE.UU. ha evolucionado menos, y sin tanto trauma, dado el período anterior con menos restricciones en la entrega de cargas aéreas, pero aún así la competencia se ha hecho más intensa y las principales líneas aéreas han cambiado en el tiempo. La influencia más grande en este segmento de mercado fue la entrada de Federal Express (Fedex) de servicio de envío urgente, seguida por un servicio similar ofrecido por EE.UU. con el Servicio Postal Estadounidense (US Postal Service) y el servicio de Paquete Unido (United Postal Service). Estos servicios de reparto a domicilio han sido seguidos por varios otros servicios, a menudo sirviendo mercados nichos. Ellos también están en competencia con las líneas aéreas de pasajeros, que también transportan carga.

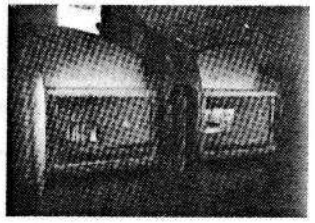
Con el incremento de la competencia en rutas nacionales e internacionales, tanto para carga como para pasajeros, el rendimiento financiero de las empresas de líneas aéreas ha bajado dramáticamente al promedio de la industria media estadounidense desde 1980. El retiro de líneas aéreas no rentables ha sacado del camino a muchos competidores del mercado. Sin embargo, existen algunas líneas aéreas que tienen ganancias considerables y en algunos casos, inversores ricos a quienes les agrada la idea de poseer líneas aéreas, aun teniendo perspectivas de beneficios débiles; por consiguiente, la competencia siempre está presente.

Anexo 2. Comodidad y entretenimiento de la nueva flota LAN

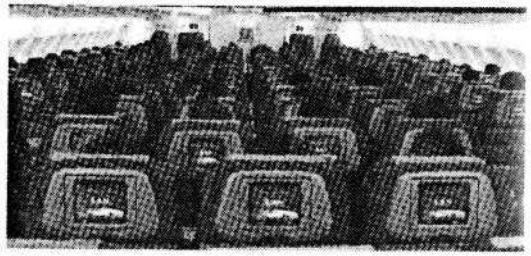
La flota está estratégicamente adecuada según el tipo de cliente. Para los viajes de corto alcance se trabaja en ofrecerles más productos. Para los viajes de largo alcance el objetivo es brindar mayor entretenimiento y descanso.

Silla de una cabina Premium Business. Viajes de largo alcance.

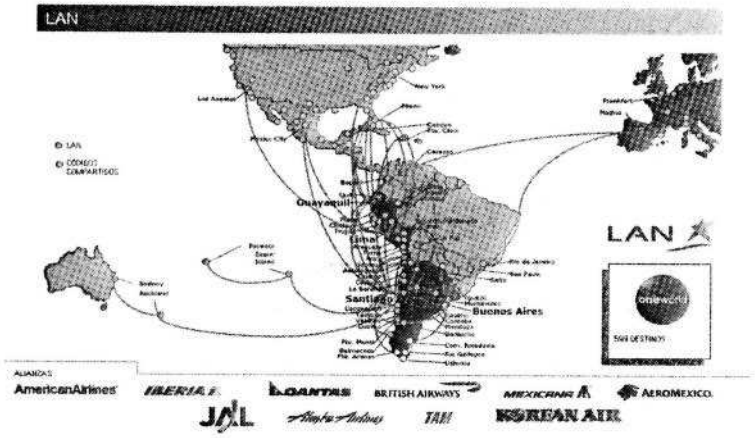




Silla tarifa económica para viajes de largo alcance.



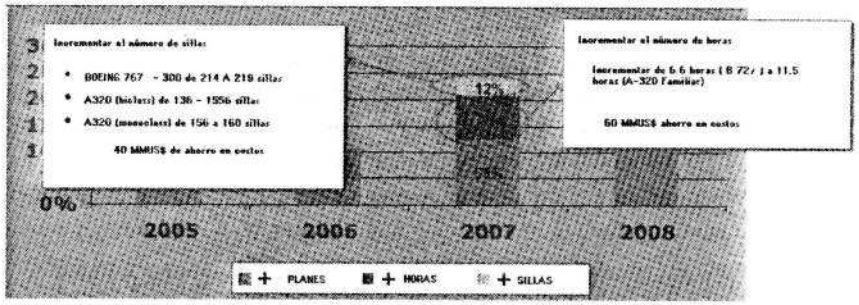
Anexo 3. Códigos compartidos de la compañía LANAirlines S.A.



Anexo 4. Plan de LANAirlines S.A. 2007 - 2008

En el plan de la compañía 2007- 2008 se establece que la flota es un factor importante para sus metas de crecimiento. El 33% del crecimiento se dará en el número de horas de vuelo que ofrece la flota A320 que remplazará a los aviones B727 y el 12% en el incremento de sillas que brindarán estos dos tipos de aviones. Se estiman ahorros de US$100 millones para el 2007 a cuenta de los nuevos aviones adquiridos.

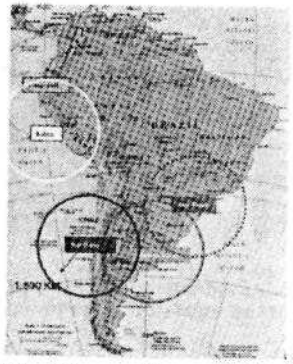
Gráfico A4.1. Crecimiento proyectado LAN 2008.



El financiamiento del plan se hará a través de un aumento de capital. Otra parte de de la financiación consistirá en una mezcla de generación propia y crédito del proveedor a largo plazo. Se estima que con los niveles de proyección de resultados, el plan de crecimiento es sustentable con generación propia de recursos. Los nuevos aviones serán destinados a aumentar y renovar la flota de largo alcance. Además, permitirán a la compañía operar nuevas rutas internacionales.

En forma paralela a la incorporación de nueva flota, LANAirlines S.A tiene como estrategia la utilización adecuada de los activos. La compañía está orientada a la construcción de un *multihub* o *modelo multiaerolínea* que permita entrelazar, proteger y complementarse entre *hubs*, optimizar el uso de activos y acelerar el retorno sobre la inversión creando una ventaja competitiva.

Gráfico A4.2. Multihub LAN.

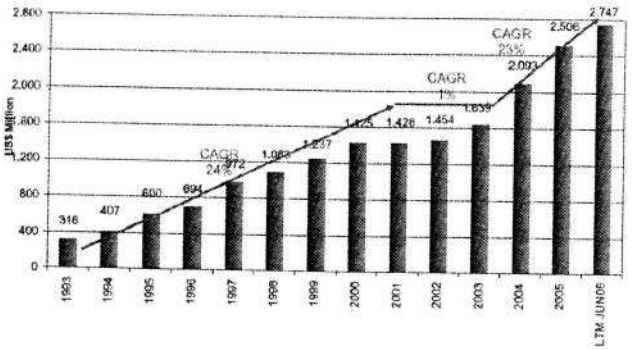


Anexo 5. Situación financiera de LAN Airlines S.A.

El incremento de los ingresos desde la privatización total de LANChile ha sido inminente. Estos le permitieron a LAN consolidarse como empresa local, iniciar un proceso de colonización en América Latina para luego fortalecerse y hacer alianzas mundiales. El período de estabilidad entre los años 2000 y 2003 obedecen a los atentados del 11 de septiembre de 2001 y a la crisis de Argentina.

El 2006 fue uno año con resultados históricos para la compañía, pues registró una utilidad neta de US$241,3 millones, el 64,6% en relación con el año anterior y 47,5% más alta que en el 2004. Este resultado refleja un sólido desempeño operacional, impulsado por mayores ingresos unitarios tanto en el negocio de carga como de pasajeros. Los resultados de este año demuestran

Gráfico A5. 1. Nivel de ingresos de LAN Airlines S.A.



la solidez del modelo de negocios de LAN y de su exitosa estrategia de internacionalización y diversificación, ya que este crecimiento se atribuye principalmente a las operaciones internacionales de largo alcance, tanto en pasajeros como de carga.

Los ingresos crecieron impulsados principalmente por el aumento de 24,2% que experimentaron las ventas de pasajeros, las que alcanzaron los US$1.813,4 millones. Este avance se impulsó por un crecimiento de 11,5% en la capacidad de transporte de pasajeros. El alza en el ingreso se explica por un incremento de 11,4% en el rendimiento, mejora que es producto de una mayor segmentación y de las alzas de tarifas asociadas al precio del combustible. Por su parte, los factores de ocupación se mantuvieron en niveles de 73,8%. El crecimiento del tráfico se debe a un aumento de 3,1% en el tráfico doméstico y a un crecimiento de 12,8% en el tráfico internacional (incluyendo las operaciones domésticas de Perú y Argentina).

Los ingresos de carga crecieron 17,8% durante el 2006, y alcanzaron los US$1.072,7 millones y representan un 35% de los ingresos consolidados de la compañía. Esto fue el resultado de un incremento de 7% en la oferta y un alza de 10,1% en los ingresos por ATK. El ingreso unitario mejoró principalmente gracias a un alza de 9,3% en el rendimiento y a un alza de 0,5 puntos en el factor de ocupación, el que alcanzó 66,8%.

Durante el 2006, LANAirlines S.A. administró activamente su oferta de negocio de carga a fin de adaptarla a la desaceleración de la demanda de exportación desde América Latina y al aumento del tráfico de importación hacia la región. En respuesta a estas condiciones, la compañía ha ajustado la rotación de sus aviones con el objetivo de apoyar sus vuelos desde la región con escalas en distintos mercados de exportación. Adicionalmente, está reduciendo sus arriendos de modalidad ACM (siglas en inglés para avión, tripulación, mantenimiento y seguros) de aviones cargueros y ha incrementado el uso de su propia flota de aviones cargueros Boeing 767-300F, aprovechando sus bajos costos operacionales y su habilidad de servir adecuadamente a destinos clave. Por su parte, el rendimiento aumentó en forma significativa debido a una mejor tarifa promedio en mercados de importación y traspaso a los clientes de los mayores precios del combustible.

Respecto al análisis unitario, el ingreso por ATK de LAN Airlines S.A., incluyendo pasajeros y carga, aumentó 11,4% durante el 2006, superando el

alza de 6,9% en los costos unitarios. Esto permitió duplicar el margen por unidad desde US$0,02 a US$0,04.

El resultado no operacional del servicio se afectó por una ganancia extraordinaria debido al ajuste no recurrente en las provisiones de mantenimiento. Este ajuste está relacionado con el uso de una política contable de mantenimiento de la compañía con la de otras aerolíneas. El cambio de política se implementó retroactivamente desde el primero de enero de 2006 y generó un beneficio no operacional extraordinario de US$40,3 millones antes de impuesto en el primer trimestre de 2006, debido a la eliminación de provisiones constituidas según el método anterior.

Aun considerando este efecto, la compañía registró una pérdida no operacional de US$15,7 millones en 2006 comparado con una ganancia de US$31,5 millones en el 2005. Esto se debió principalmente a un aumento del 55% en los gastos financieros producto del alza en la deuda promedio relacionada con el financiamiento de esta flota, así como también con una menor ganancia por cobertura de combustible, la que ascendió a US$12,9 millones en el 2006 en comparación con US$51,5 millones en el 2005.

La habilidad que ha demostrado LANAirlines S.A. en generar consistentes utilidades pese a escenarios desafiantes de la industria resalta las fortalezas de la compañía. Esto, en conjunto con su sólida posición financiera, se refleja en que es una de las pocas aerolíneas del mundo con una clasificación de riesgo de Grado de Inversión, la que fue reafirmada nuevamente durante el ejercicio 2006.

ANEXO 6 – RESUMEN FINANCIERO (A 31 de diciembre)

	1997 MUS$	1998 MUS$	1999 MUS$	2000 MUS$	2001 MUS$	2002 MUS$	2003 MUS$	2004 MUS$	2005 MUS$	2006 MUS$
Ingresos Pasajeros	618,4	679,7	692,3	750,7	803,0	803,7	918,4	1169,0	1460,6	1813,4
Ingresos Carge	205,9	350,1	474,3	593,5	539,5	520,8	602,0	799,7	910,5	1072,7
Otros Ingresos	48,1	53,6	70,1	81,0	85,8	127,9	118,4	124,2	135,3	147,9
Ingresos Total	972,4	1083,4	1.236,7	1452,2	1428,3	1452,4	1638,8	2092,9	2506,7	3034,0
EBITDAR (1)					246,6	289,7	323,5	382,0	370,3	583,1
EBITDA (2)					102,2	129,9	184,3	249,5	222,1	425,4
Resultado Operacional	79,6	44,4	50,3	75,3	50,3	62,1	111,7	172,1	141,6	302,6
Utilidad neta del ejercicio	64,1	31,0	47,6	48,4	10,8	30,8	83,6	163,6	146,6	241,3
Utilidad neta por acción	0,21	0,10	0,15	0,15	003	0,10	0,26	0,51	0,46	0,76
Total activos circulantes	259,3	237,5	264,8	334,7	335	415,8	499,2	652,4	579,2	706,3
Total activos fijos	186,5	539,5	606,0	707,2	985,8	1026,4	1009,5	929	1252,3	1876,3
Total otros activos	141,0	86,4	105,5	107,6	114,7	143,2	132,3	197,9	314,3	346,5
Total Activos	583,8	864,4	976,3	1.149,6	1435,5	1585,4	1641,0	1829,3	2145,8	2928,8
Total pasivos circulantes	234,9	2841,4	247,1	328,7	422,6	459,2	581,9	582,0	684,4	876,3
Total pasivos a largo plazo	134,1	355,7	467,4	531,9	722,2	813,5	765,4	809,0	955,3	1421,9
Interés Minoritario	0,1	0,4	0,5	0,6	2,2	3,9	4,1	3,7	3,4	4,3
Total Patrimonio	214,7	226,9	261,3	288,4	288,5	308,9	352,6	434,6	502,7	626,3
Total Pasivos y Patrimonio	583,8	864,4	976,3	1149,6	1435,5	1585,4	1641,0	1829,3	2145,8	2928,8

(1) Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación, amortización y arriendo de aviones
(2) Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización

ANEXO 7 – ESTADÍSTICAS OPERACIONALES (A 31 de diciembre)

SISTEMA	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
ATKs (millones)	2557,7	3055,2	3854,1	4126,8	4237,1	4281,8	4539,2	5256,2	5810,8	6349,8
RPKs (millones)	1766,8	2079,3	2614,0	2940,6	2877,3	2836,4	3052,2	3620,7	3967,9	4333,8
Factor de ocupación sistema	69,1%	68,1%	67,8%	71,3%	67,9%	66,2%	67,2%	68,9%	68,3%	68,3%
Factor de ocupación de equilibrio	63,6%	65,9%	66,1%	68,7%	66,9%	65,0%	63,8%	63,8%	65,0%	62,3%
Yield (basado en RTKs-US¢)	52,32	49,52	44,63	45,71	46,66	46,70	49,81	54,37	59,76	66,59
Ingresos operacionales por ATK (US¢)	36,14	33,71	30,27	32,57	31,68	30,93	33,50	37,45	40,80	45,45
Costos operacionales por ATK (US¢)	33,28	32,65	29,48	31,39	31,32	30,35	31,76	34,67	38,83	41,52
Precio promedio combustible (US$/galón)	0,70	0,58	0,66	1,03	0,91	0,84	0,99	1,35	1,90	2,09
Número de aviones	40	47	45	47	60	56	55	63	72	80
PASAJEROS										
Pasajeros transportados (miles)	3222,4	4179,6	4302,1	4316,1	5236,4	5316,5	5509,1	6578,9	7966,9	8881,3
ASKs (millones)	11538,4	14355,3	15.044,4	17413,0	16901,7	17066,8	18323,9	21147,4	23687,3	26400,0
RPKs (millones)	7202,2	8718,9	9756,4	9931,3	11279,8	11139,5	12671,0	15125,3	17490,8	19495,5
Factor de ocupación basado en ASKs	62,4%	60,7%	64,9%	68,9%	66,7%	65,3%	69,1%	71,5%	73,8%	73,8%
Yield (Basado en RPKs – US¢	8,59	7,80	7,10	7,56	7,12	7,22	7,25	7,73	8,35	9,30
Ingreso por ASK (US¢)					4,75	4,71	5,01	5,53	6,17	6,87
CARGA										
Toneladas transportadas (miles)	198,2	234,1	332,3	403,4	391,5	421,0	424,2	506,3	529,0	564,1
ATKs (millones)	1541,6	1921,0	2851,3	2820,7	2676,4	2731,0	2848,7	3288,4	3599,7	3861,3
RTKs (millones)	118,6	1294,6	1735,9	2046,8	1853,2	1833,8	1911,9	2259,4	2392,3	2579,2
Factor de ocupación basado en ATKs	72,6%	67,4%	67,3%	72,6%	69,2%	67,1%	67,1%	68,7%	66,5%	66,8%
Yield (Basado en RTKs – US¢)	27,35	27,04	27,32	29,00	29,11	28,40	31,49	35,39	38,06	41,59
Ingreso por ATK (US¢)					20,16	19,07	21,13	24,32	25,29	27,78

ANEXO 8. Estrategia de la compañía durante los acontecimientos del 11 de Septiembre[11]

El año 2001 fue uno de los años más complicados en la historia de la aviación comercial. LanChile demostró —gracias a su modelo de negocios, su capacidad para responder oportunamente a eventos extraordinarios, y a su equipo dedicado y profesional— que es una compañía distinta. Ya antes de los terribles ataques al *World Trade Center* y al Pentágono, Estados Unidos se encontraba encaminado hacia una recesión, los eventos del 11 de septiembre adelantaron el "aterrizaje suave" que se pronosticaba a comienzos del año. Esto afectó seriamente a las economías de América Latina y forzó a continuas revisiones de los pronósticos de crecimiento del PIB en la región. Si bien Chile tuvo un buen desempeño, con un crecimiento superior al 3%, la economía Argentina fue golpeada violentamente por los problemas políticos y de endeudamiento que llevaron al sistema económico y financiero al colapso. Mientras tanto, Brasil sufrió las consecuencias de la crisis energética y la devaluación del real. La incertidumbre en los mercados laborales y el alza del desempleo a través de la región forzaron a las personas a viajar menos, mientras que el menor flujo de inversiones afectó el tráfico en las clases *premium*. Estos factores, junto con problemas económicos y políticos en otros países latinoamericanos, socavaron la capacidad de LanChile para mantener las tasas de crecimiento de las ventas de los últimos ocho años, cercanas al 20% anual. El virtual colapso comercial de Argentina y la desaceleración de la economía brasileña supusieron dificultades para las operaciones de carga, que representan cerca de un 40% de las ventas. Sin embargo, en un año donde la mayoría de las grandes aerolíneas tuvieron pérdidas, LanChile generó utilidades por US$10,8 millones.

En contra de las tendencias imperantes en la región, en este año LanChile se expandió en Perú y Ecuador. En Chile, LanExpress emprendió vuelo introduciendo una nueva marca y un nuevo concepto de viaje en el mercado nacional. En el cuarto trimestre, reforzaron las operaciones de carga con la adquisición de Absa en Brasil. Este fue un paso importante en un año donde las bajas en el consumo y la inversión, principalmente en Argentina, afectaron el tráfico desde

[11] LanChile Annual Report 2001.

Estados Unidos al sur, lo que forzó a la empresa a maximizar el movimiento entre otros mercados. A través de un constante ajuste entre los negocios de pasajeros y carga LanChile pudo sortear con éxito un complicado entorno comercial. Para el 2001, la seguridad se convirtió en la principal preocupación de las autoridades y pasajeros del mundo entero. En LanChile se ha trabajado en este ámbito: el centro de entrenamiento —producto de una alianza con Lufthansa en el Aeropuerto Internacional Arturo Merino Benítez, en Santiago— es de primer nivel, igualmente, la base de mantenimiento tiene la certificación de las autoridades aeronáuticas de Estados Unidos y Europa. Por otra parte, el programa de renovación de flota del 2001, que está financiado en condiciones muy ventajosas, sigue adelante. Para este año el balance se mantenía libre de deudas a corto plazo. El rating BBB que asignó *Fitch* convierte a LanChile en una de las pocas aerolíneas en ser consideradas *investment grade*. Esto no sólo los distingue, sino que les permite financiar futuras inversiones a un bajo costo y asegura un acceso sin restricciones al mercado de capitales internacional. En tierra, la implementación del boleto electrónico y la instalación de terminales de venta y chequeo automáticos aceleraron los procesos de embarque, mientras que los controles de seguridad son más eficientes y avanzados gracias a nuevos equipos de rayos-X.

Los elementos antes mencionados adquirieron un gran protagonismo después de los ataques terroristas en Estados Unidos. LanChile fue capaz de satisfacer las estrictas demandas de la *Federal Aviation Administration* (FAA) y pudo volar en cielos estadounidenses cuatro días después de los ataques del 11 de septiembre. Esto los convirtió en la primera aerolínea extranjera en despegar desde Miami, ampliando aún más la brecha entre LanChile y sus competidores. La compañía para adecuarse a la dramática caída de la demanda, ajustó los itinerarios a Estados Unidos, devolvió algunas aeronaves en arriendo y bajó la utilización de otras. Lamentablemente, también tuvo que reducir personal en cerca de siete por ciento. Esto resultó muy difícil, pero le permitió a la compañía mantenerse sin pérdidas aun cuando enfrentó costos extraordinarios y caídas de ingresos. También mejoró las relaciones laborales y logró nuevos acuerdos de largo plazo como los contratos de cuatro y cinco años firmados con los pilotos.

Los logros obtenidos por LanChile durante el 2001 son una prueba de nuestra capacidad para enfrentar escenarios adversos. El modelo provee de la

flexibilidad necesaria para manejar situaciones complicadas y hace que quienes trabajan en LanChile tengan la capacidad y dedicación para aprovecharlo al máximo.

ANEXO 9. Cifras del mercado, participación de las aerolíneas por países y competidores en el ámbito latinoamericano

Competencia: En general, la industria aérea –ya sea en carga como en pasajeros– se caracteriza por presentar altos niveles de competencia. LAN enfrenta distintos niveles de competencia los que varían dependiendo del mercado. Algunos de los factores competitivos más relevantes en la industria aérea son: las políticas de precio, la red de destinos ofrecida y el número de frecuencias disponibles entre los diferentes destinos, la confiabilidad y calidad del servicio, el reconocimiento de marca, los beneficios anexos entregados al pasajero (por ejemplo, programas de viajero frecuente), y la conveniencia de servicios de pasajeros o cargas adicionales.

LAN compite con aerolíneas de propiedad de inversionistas privados, aerolíneas que reciben subsidios de los gobiernos de sus respectivos países, y aerolíneas de propiedad gubernamental. Específicamente, en las rutas a Estados Unidos los principales competidores son la Compañía de American Airlines, Delta Airlines, Continental Airlines y Polar Air. En las rutas de Europa son Iberia, Air France-KLM, Lufthansa, Cargolux Airline y Martinair. En el mercado regional sus principales competidores son Aerolíneas Argentinas, Aeroméxico, Avianca, COPA; TACA, TAM, Varig, TAMPA y Cielos Perú. En el mercado doméstico los principales competidores de la compañía son Sky Airline y Aerolíneas del Sur.

Servicio internacional de pasajeros
Participación de mercado 2001

	%		%
Bogotá	45,5		
Buenos Aires	71,1	Lima	78,8
Cancún	94,8	Los Ángeles	88,0
Caracas	74,4	Madrid	48,2
Ciudad de México	71,3	Mendoza	99,3
Córdoba	100,0	Miami	38,0
Frankfurt	21,5	Montevideo	60,8
Guayaquil	62,6	Nueva York	88,3
Isla de Pascua	100,0	Papeete	100,0
La Habana	24,2	Punta Cana	98,3
La Paz	83,0	Rio de Janeiro	72,3
Islas Malvinas	100,0	Sao Paulo	37,7

Servicio doméstico de pasajeros
Participación de mercado 2001

	LanChile	LanExpress	Total
	%	%	%
Antofagasta	41,3	46,6	87,9
Arica	35	47,4	82,4
Balmaceda	25,2	62,5	87,7
Calama	43,8	49,7	93,5
Concepción	34,9	62,1	97,0
Copiapo	51,9	45,1	97,0
El Salvador	99,0	1,0	100,0
Iquique	36,3	43,7	80,0
La Serena	38,2	59,9	98,1
Osorno	46,6	53,3	99,9
Puerto Montt	23,5	64,2	87,7
Punta Arenas	23,0	65,3	88,3
Temuco	37,4	56,7	94,1
Valdivia	37,5	57,9	95,4

Durante el 2004 LAN tuvo la siguiente participación del mercado en vuelos originados desde Santiago de Chile

Servicio internacional de pasajeros Participación de mercado 2004		Servicio doméstico de pasajeros Participación de mercado 2004	
	%		%
Auckland	100,0	Antofagasta	70,8
Bariloche	100,0	Arica	66,4
Bogotá	58,0	Balmaceda	71,8
Buenos Aires	64,0	Calama	77,9
Cancún	100,0	Concepción	85,9
Ciudad de México	69,6	Copiapó	100,0
Córdoba	100,0	El Salvador	100,0
Frankfurt	27,0	Iquique	73,1
Guayaquil	81,9	La Serena	100,0
Isla de Pascua	100,0	Osorno	99,6
La Habana	95,7	Pucón	61,6
La Paz	99,8	Puerto Montt	84,9
Lima	84,4	Punta Arenas	98,7
Los Ángeles	96,8	Temuco	76,9
Madrid	49,6	Valdivia	99,8
Mendoza	100,0		
Miami	55,0		
Montevideo	75,9		
Nueva York	90,0		
Papeete	100,0		
Punta Cana	100,0		
Quito	79,2		
Río de Janeiro	71,6		
Rosario	100,0		
Sao Paulo	52,7		
Sydney	90,8		
Ushuaia	100,0		
Total	57,8		

AVIACIÓN COMERCIAL INTERNACIONAL REGULAR DE PASAJEROS, CARGA Y CORREO[12]

Enero - Diciembre

Líneas Aéreas	2000	2001	2002	2003	2004	2005
LanPerú S.A.	76.431	73.533	107.463	136.626	368.739	519.128
American Airlines Inc	249.284	331.356	190.358	199.967	329.825	356.587
LanChile	352.739	285.075	322.043	322.995	320.334	352.380
Taca – Perú	84.653	232.660	197.176	242.052	275.235	297.321
Iberia. Líneas de España	93.314	103.592	116.223	127.944	193.213	203.936
Continental Airlines	190.133	198.814	198.229	183.393	182.386	181.943
KLM Cia Real H. de Aviación	70.063	79.968	80.846	76.330	130.986	158.586
Delta Airlines Inc.	82.598	70.313	85.564	86.639	148.712	158.094
Copa	59.897	65.031	64.486	73.269	125.501	124.143
Avianca	94.294	72.975	43.765	42.945	100.331	116.304
Varig S.A.	56.102	51.335	65.885	73.375	93.315	105.739
Aerolíneas Argentinas	81.021	46.675	66.853	76.415	85.734	74.752
Air Comet S.A.	0	0	0	0	0	60.490
Lloyd Aéreo Bolivariano	84.685	58.417	51.615	52.798	50.940	56.004
Aeropostal de Venezuela S.A.	43.159	44.663	73.258	45.186	55.096	55.673
Aerovías de México S.A.	29.429	23.896	31.012	42.229	50.592	52.761
Lacsa	74.842	77.070	36.414	20.549	64.791	48.645
Air Canadá	0	0	0	0	0	44.928
Air Madrid Líneas Aéreas S.A.	0	0	0	0	0	38.644
AeroCóndor	546	148	0	0	0	0
AeroContinente	63.847	131.949	189.900	174.462	64.357	0
Aeroflot	9.597	1.698	0	0	0	0
Aces	36.173	0	16.242	36.512	0	0
Alitalia	471	0	0	0	0	0
Cubana de Aviación	7.090	2.434	0	0	0	0
Lufthansa	42.455	27.173	0	0	0	0
Saeta	2.709	0	0	0	0	0
Servivensa	29.810	4.669	0	0	0	0
Línea Aérea del Ecuador "TAME"	6.863	36.517	30.017	2.703	0	0
TOTAL GENERAL	**1.922.205**	**2.019.961**	**1.967.531**	**2.016.389**	**2.640.087**	**3.006.058**
POR TIPO DE COMPAÑÍA						
COMPAÑÍAS NACIONALES	**225.477**	**438.290**	**494.539**	**533.140**	**708.331**	**816.449**
ESTRUCTURA	**11,73%**	**21,70%**	**25%**	**27%**	**27%**	**27%**
COMAPÑÍAS EXTRANJERAS	**1.696.728**	**1.581.671**	**1.472.992**	**1.463.249**	**1.931.756**	**2.189.609**
ESTRUCTURA	**88,27%**	**78,30%**	**75%**	**73%**	**73%**	**73%**

[12] Recuperado de: http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/aereo/estadistica/docs/ser_his/nac/reg/nac_reg_pas_com.pdf

Servicio internacional de pasajeros
Participación de mercado 2006[13]

Mercado	Crecimiento del tráfico, 2006	Principales destinos	Participación del Mercado, 2006
Chile	6,2%	Norteamérica, Europa, Latinoamérica y el Pacífico Sur	
Perú	5,7%	Norteamérica y Latinoamérica	
Ecuador	3,6%	Norteamérica, Europa y Latinoamérica	
Argentina	3,8%	Norteamérica y Latinoamérica	LAN

Servicio doméstico de pasajeros
Participación de mercado 2006[14]

Mercado	Número de destinos	Competidores	Participación del Mercado, 2006
Chile	15	Sky Airlines y Aerolíneas del Sur	A. Sur
Perú	12	Star Perú, Aerocondor y taca Perú	Aerocondor 13; Taca Perú 4; Star Perú 16; LAN Perú 67
Argentina	10	Aerolíneas Argentinas y Austral	LAN Argentina 16; Aerolíneas Argentinas / Austral 85

[13] LAN Annual report 2006

[14] LAN Annual report 2006

ANEXO 10. GLOSARIO

ATK Sistema Medida de capacidad agregada de pasajeros y carga	"Available Ton Kilometers Sistema", Número de toneladas de capacidad disponible para el transporte de pasajeros y carga multiplicado por número de kilómetros volados
RTK Sistema Medida de tráfico agregado de pasajeros y carga	"Revenue Ton Kilometers Sistema", Número de toneladas transportadores de pasajeros y carga multiplicado por número de kilómetros volados
ASK Medida de capacidad de pasajeros	"Available SEAT Kilometers", Asientos disponibles multiplicados por kilómetros volados
ATK Medida de capacidad de carga	"Available Ton Kilometers", Toneladas de carga disponibles multiplicado por kilómetros volados
RPK Medida de tráfico de pasajeros	"Revenue Passenger Kilometers", Pasajeros transportados multiplicados por kilómetros volados
RTK Medida de tráfico de carga	"Revenue Ton Kilometers", Toneladas de carga transportada multiplicada por kilómetros volados
Yield pasajeros Medida de ingreso unitario de pasajeros	Ingresos provenientes del negocio de pasajeros, dividido por RTKs de pasajeros o RPKs, (en centavos de US$)
Yield carga Medida de ingreso unitario de carga	Ingresos provenientes del negocio de carga, dividido por RTKs (en centavos de US$)
Factor de ocupación Medida de utilización de capacidad disponible, tanto a nivel sistema, pasajeros y/o carga	Sistema: "Revenue ton kilometers Sistema" dividido por "Available Ton Kilometers Sistema" Pasajeros: "Revenue Passenger Kilometers" dividido por "Available seat Kilometers" Carga: "Revenue Ton Kilometers" dividido por "Available Ton Kilometers"

BIBLIOGRAFÍA

Meisel Roca, Adolfo y Aguilera Díaz, María *La economía de Cartagena y los beneficios de la apertura*. Cartagena de Indias. Archivo magnético, 2004.

Amara, Roy. Lifinski Andrews. *Business Planning for an Uncertain Future*. Scenarios & Strategies, Pergamon Press. 1983.

Ansoff, Igor H. (ed.). *Business Strategy*. Penguin Book, USA. 1972.

Anthony, Robert N., Govindarajan, Vijay. *Sistemas de control de gestión*. McGraw-Hill, España. 2003.

_____. *Strategic Management*. The MacMillan Press, Hong Kong. 1990.

_____. *The New Corporate Strategy*. John Wiley & Sons, New York. 1988.

Arthur Andersen en «Gipuzkoa 2020» Octubre de 2000. www.g2020.net/docum/arthur.ppt. Archivo Magnético.

Austin, Douglas V., Simoh, Paul L. *Strategic Planning for Banks. Meeting The Challenger of the 1990*. Banker Publishing Company, Rolling Meadows, Illinois. 1990.

Austin, James E. *Managing in Developing Countries*. Free Press, New York. 1990.

Banco Mundial. *Higher Education in Developing Countries, 2000. Tertiary Education in Colombia 2003.- Construir sociedades de conocimiento, 2000.*

Banco Mundial. *Cerrando la brecha educacional y tecnológica en América Latina*.

Beale, Jack G. *The Manager and the Environment*. General Theory and Practice, Pergamon Press. 1980.

Beck, U. (2001). "Vivir nuestra propia vida en un mundo desbocado: Individuación, globalización y política". En Giddens y Hutton (2001).

Below, Patric, Morrisey, George L. Acomb, Betty L. *The Executive Guide to Strategic Planning*. Jossey-Bass Publisher, San Francisco. 1987.

Biasca, Rodolfo E. Resizing. *Reestructurando, replanteando y recreando la empresa para lograr competitividad*. Ediciones Macchi, Buenos Aires. 1991.

Brunner, José Joaquín (2002). *Aseguramiento de la calidad y nuevas demandas sobre la educación superior en América Latina*. Fundación Chile. Santiago.

Cárdenas J.H. (ed.) *Doctorados, reflexiones para la formulación de políticas en América Latina*. Tercer Mundo, Universidad Nacional de Colombia. 1991.

Carnoy, Martin, Rhoten, Diana., "Waht does Globalization Mean fo Educational Change? A comparative Approach", en: *Comparative Education Review*, vol.46 No. 1 febrero del 2002, pag.1-9.

Castells, M. (2000). *La era de la información. La sociedad red*. Vol. 1 Madrid. Alianza.

Castells M. (2003). "*Modelos de Universidad en la sociedad del conocimiento*". En: Seminario Internacional de la Cátedra UNESCO de e-learning de la Universidad Oberta de Catalunya (2003: Barcelona) Videoconferencia. UOC.

Celfin Capital, Deutsche Bank, LAN (2006). *Oferta de venta de acciones*. LAN, Santiago de Chile.

Clarck, Burton (1997). *Las universidades modernas: espacios de investigación y docencia*. UNAM & Porrúa. México. 415 pp. (Trabajo original publicado en inglés en 1993).

Colciencias. Documento CNCYT. *Determinación de áreas estratégicas para la puesta en marcha de la Política de Centros de Investigación de Excelencia*. Bogotá, D.C., 25 de junio del 2004.

Contraloría General de la República. *Informe sobre pobreza en Colombia*. (2004).

Corfinsura y su valor: "*Un año de Uribe: Impacto en los mercados*". Departamento de Investigaciones Económicas. (2003)

Cross, Michael. *Estructura empresarial. Cómo adaptarse a los cambios*. Legis, Bogotá. 1992.

Davis Fred. *Gerencia estratégica*. Legis Editores, Serie Empresarial, Bogotá – Colombia. 1989.

Deal, Terence E., and Kennedy, Allen A. *Corporate Cultures. The Rites and Ritual of Corporate Life*. Addison Wesley, Reading Mass. 1982.

Denison, Daniel R. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons, New York. 1990.

Drucker, Peter E. *Gerencia para el futuro, el decenio de los 90 y más allá*. Editorial Norma, Barcelona, Bogotá. 1993.

_____. *Sociedad del conocimiento*. 1969.

_____. *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*. Harper & Row Plubisher, N.Y. 1985.

_____. *Post Capitalist Society*. Harper Bussines, N.Y. 1993.

_____. *The Man who Invented the Corporate Society*. Warner Books. 1976.

_____. *The New Realities. In Government and Policies / In Economics and Business / In society and World View*. Harper and Row Publisher, New York. 1989.

_____. *Management Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper and Row, N.Y. 1973.

Eccles, Robert G., Herz, Robert H, Keegan, E. May., Phillips, David M. H. *La revolución ValueReporting. Más allá de la cuenta de resultados*. Ediciones Deusto, Bilbao, España. 2001.

Gardner, Daniel L. Supply Chain Vector. *Methods for Linking the Execution of Global Business Models with Financial Performance*. Ross Publishing, Inc, USA. 2004.

Gibbons, M. "Innovation and the developing system of knowledge production". En: Gibbons, *et al. The New Production of Knowledge. The Dynamics of Science and Research in Contemporary Society*. Sage, Londres. 1988.

Gibbons, M. *Pertinencia de la Educación Superior en el siglo XXI*. UNES-CO. 1988.

Gonzalez, Julia; Wagenaar, Robert (eds). *Tuning Educational Structures in Europe*. Informe Final Fase Uno, Universidad de Deusto y Universidad de Groningen. 2003.

Grosse, Robert. *The Future of Global Financial Services, Global Dimensions in Business*. Blackwell Publishing, United Kingdom. 2004.

Guerra de Mesa, María del Rosario. Ponencia para el "Conversatorio sobre Investigación y su impacto para la región Caribe". 2004.

_____. "Modelar el Futuro 2015. Decisiones en Ciencia y Tecnología". República de Colombia. Tertulia Presidencial, Bogotá.

Hambrick, D., Fredrickson, J.W. (2001) «Are you sure you have a strategy?, *The Academy of Management Executive,15* (4), 48-59.

Hammer, Michael, and Chany y James. *Reingineering the Corporation. A Manifiesto for Business Revolution*. Harper and Row Business, N.Y. 1993.

Handy, Charles. *The Age of Unreason*. Harvard Business School Press. 1989.

Hay, Arnoldo C. Majhuf Nicolas S. *The Strategic Concept and Process. A Pragmatic Approach*. Prentice Hall International. 1991.

Hill, Charles W. L. *International Business*. McGraw Hill Irwin, New York. 2003.

Horváth & Partners Management Consultants. *Dominar el Cuadro de Mando Integral.* Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona. 2003.

Hussey, David. *Corporate Planning. Theory and Practice.* Pergamon Press. 1982.

Informe *"Proyecto Millenium 2015 en Ciencia, Tecnología e Innovación"*, adoptado por las Naciones Unidas en la Reunión Cumbre del año 2000.

Jones, Gareth R., George, Jennifer M. *Contemporary Management.* McGraw-Hill Irwin, New York. 2003.

Joseph M. Duart y Francisco Lupláñez. "Procesos Institucionales de Gestión de la Calidad del e-learning en Instituciones Educativas Universitarias". En: Seminario Internacional de la Cátedra UNESCO de e-learning de la Universidad UOC.

J.Hallak. *Ponencia educación y globalización.* Universidad de Bristol.

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia.* Ediciones Gestión 2000, Barcelona. 2001.

_____. *Strategy Maps : Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes.* Harvard Business School Press, Boston, MA. 2004.

LAFSA Rionegro (2005) (en línea). LAN desembarca en el país: absorberáLAFSA .. Disponible en : http://www.rionegro.com.ar/arch200503/12/n12d05.php Consultada el 25 de agosto de 2007.

Lan Airlines (2006). *Memoria anual* . LAN, Santiago de Chile

Le Louran, Guerin-Wills. *Planeación estratégica de los recursos humanos.* Legis, Bogotá. 1992.

Leer, Anne *La visión de los líderes en la era digital,* Pearson Educación. México. 2001.

Comisión Europea. Libro Blanco sobre la educación y la formación. 1995.

Management & Marketing Consulting y el Equipo de la UTB, Plan Estratégico de Marketing. 2003.

Mc Luhan Marshall. *La aldea global.* Gedisa Editorial, Barcelona, 1991.

_____. *"La comprensión de los medios como extensiones del Hombre".* 1964.

Ministerio de Comercio Exterior. *Prospectiva de las empresas frente al TLC.* Ministerio de Comercio Exterior, Bogotá. 2004.

Ministerio de Educación Nacional. *Perfil del sector educativo. Departamento de Bolívar.* Men, Bogotá. 2004.

Mintzberg, Henry, Luenn, James Bryan. *El proceso estratégico —contexto y casos.* 2ª ed. Prentice Hall, Hispanoamérica, México. 1993.

Misión Social. *Informe de Desarrollo Humano para Colombia.* Bogotá. Departamento Nacional de Planeación DNP, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. 2003.

Monitor Company. *Construyendo la ventaja competitiva de 5 ciudades colombianas.*

Montgomery, Cynthia A., and Porter, Michael (ed.). *Strategy. Seeking and Securiting Competitive Advantage.* Harvard Business Press. 1991.

Moss Kanter, Rosabeth. *On the Frontiers of Management.* Harvard Business School Press., United States of America. 1997.

Naisbith, John and Aburdene, Patricia. *Re-inventing the Corporation Transforming Job and you Company for the New Information Society.* Warner Book. 1984.

Newman, William H., Rojan James. *Strategic Policy and Central Management.* Santh-Western Publishing, Cincinnati. 1976.

O'Brien, Richard. *Global Financial Integration: The End of Geografy.* The Royal Institute of International Affairs, New York. 1992.

OECD *Redefining Tertiary Education*; OECD, París. 1998.

Oficina Regional del PNUD, Cartagena de Indias. *Construyendo una visión de región para el desarrollo humano sostenible.* DNUD, Cartagena. 2003.

Osborne, David, Gaebler Ted. *Reinventing Government. How the Entre-preneurial Shipts is Transforming the Public Sector.* Plume – Penguin Group, London. 1992.

Peters, Thomas, and Austin Nancy. *A Passion of Excellence. The Leadership Difference.* Warner Books. 1986.

Peters, Thomas, Waterman, Robert H. Jr. *En búsqueda de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos.* Editorial Norma, Bogotá. 1984.

Pine II, Joseph B. *Mass Customization. The New Frontier in Business Competition.* Harvard Business Press, Cambridge. 1993.

Plan de Desarrollo Departamental 2004 – 2007 *"Por el Bolívar que todos queremos"*, Cartagena de Indias. 2004.

Guerra, María del Rosario. Ponencia *"Conversatorio sobre investigación y su impacto para la región Caribe"*.

Porter, Michael E. *Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía.* Compañía Editorial Continental de C.V., México. 1980.

_____. *On Competition and Strategy.* Harvard Business Review, Paperback, Boston. 1991.

_____. *The Competitive Advantage of Nations.* Free Press, New York. 1990.

Rodríguez, L., Russi J., Díaz, F., Rodríguez, S. (2007). Caso de Internacionalización LAN Chile, Manuscrito sin publicar.

Rodríguez Múnera, Mauricio. *Brújulas Empresariales.* Casa Editorial El Tiempo, Colombia. 2004.

Rothschild, William E. *Strategic Alternatives Selection, Development & Implementation.* Amacon, 1980.

Rowe, Allan J., Mason Richard O., Dickel Karl E. *Strategic Management & Business Policy. A Methodological Approach.* Addison Wesley Plublishing Company, Reading, Mass. 1986.

S.A. «LAN anuncia US$3.200 millones para comprar la nueva joya Boeing». *El Mercurio,* julio 13 de 2007, Sección Economía y Negocios. p. B 4.

S.A. (2006)(en línea). Cifras de pasajeros enero – diciembre .*Aviación Comercial Nacional Regular de pasajeros, carga y correo,* p.1 Disponible en :http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/aereo/estadistica/docs/ser_his/nac/reg/nac_reg_pas_com.pdf. Consultada el 25 de agosto de 2007

S.A. (s.f.)(en línea). *AeroPerú.* Disponible en:http://es.wikipedia.org/wiki/LAN_Ecuador Consultada el 25 de agosto de 2007.

Salmi, J. "Higher Education: Faccing the challenges of the 21st century"; *Techk-nowlogia* Vol. 2. Issue 1, January/February httpll:www.techknowlogia. org.elcome.asp? Issue Number=3.

_____. "Facing the Challenges of the Twenty- first Century" *Perspectivas,* VOL. 6 No. 1, 2002.

Sanabria Tirado, Raúl. *Análisis de la competitividad y el equilibrio de las organizaciones en el uso de recursos.* Ediciones Uniandes, Bogotá, D.C., Colombia. 2004.

Schoderbek, Peter P. *Management Systems.* John Wiley & Sons, New York. 1971.

Sen, Amartya. *Reflexiones acerca del desarrollo a comienzos del siglo XXI*. Washington, 1996.

Serna Gómez, Humberto. *Índices de Gestión. 3R Editores Ltda.*, Bogotá, D.C., Colombia. 2001.

Serna Gómez, Humberto, Suárez Ortiz, Edgar. *La empresa familiar. Estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Editorial Temis, Bogotá, D.C., Colombia. 2005.

Serna Gómez, Humberto. *La gestión empresarial. De la teoría a la praxis*. Legis, Bogotá. 1992.

Serrano, Javier. *Mercados financieros*. Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Ediciones Uniandes: Planeta, Bogotá, Colombia. 2005.

Slaughter and Leslie *Academia Capitalism*. The Johns Hopkins Univesity, Baltiomore and London. 1999.

Taylor, Bernard, Harrison John. *Planeación estratégica exitosa*. Legis Editores, Serie empresarial, Bogotá. 1991.

Treacy, Michael y Wiersema, Fred. *The Discipline of Market Leaders*. Perseus Books, Reading, Massachusetts. 1997.

Thompson, Jr, Arthur A., Strickland III, A. J. *Administración Estratégica Textos y Casos*. Mc Graw Hill, México. 2004.

Tunnerman, C. y F. López Segrera. "La Educación en el horizonte del siglo XXI". *Colección Respuestas* No. 12. Ediciones ISEALC/UNESCO. Caracas. 2000.

Vancil F., Richard. *Implementing Strategy. The Role of Top Management*. Harvard Business School, Boston. 1982.

HUMBERTO SERNA GÓMEZ

Doctor en Derecho y Ciencias Políticas, Universidad de Antioquia; M.A. en Administración Educativa, Universidad de Standford; E.D. en Administración, Planeación y Política Social, Universidad de Harvard; fue Decano de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes y también Director del ICFES, Ambassador AT Large, Encargado de Negocios en la Embajada de Colombia en Washington, Consultor de Empresas y Autor en el campo de la Gestión Empresarial. Director de Programas Corporativos de la Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Asesor en Planeación Estratégica, Gerencia del Servicio y Reingeniería Organizacional de importantes empresas y entidades en Colombia y en el exterior.

También ha sido asesor para el desarrollo de importantes proyectos editoriales como la Serie Empresarial Legis.

Es autor de las siguientes obras:

Mercadeo Corporativo. El servicio al cliente interno. Equipos de Mejoramiento Continuo, Legis 1992.
La Gestión Empresarial. De la Teoría a la Praxis, Legis 1992.
Planeación y Gestión Estratégica, Legis 1994.
Cómo Medir y Mantener la Satisfacción del Cliente, Bogotá 1994.
Recopilación de casos en Política de Empresas, Universidad de los Andes 1994.
Recopilación de casos de Reingeniería, Universidad de los Andes 1994.