



Planificación Estratégica - Resumen Final acorde a las guías dadas en clase

Planificación Estrategica (Universidad Abierta Interamericana)



Escanea para abrir en Studocu

Planificación Estratégica

Unidad 1

Dirección Estratégica:

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro.

Etapas:

1. **Formulación de la estrategia:** Ésta incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas (factores externos) de la empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades (factores internos) de la empresa, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil.
2. **Implantación de la estrategia:** Requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: ¿Qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa?, y ¿Qué tan bien podemos realizar el trabajo? El reto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos.
3. **Evaluación de la estrategia:** Es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuando ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esa información.

Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen 3 actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia:

- a. La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales
- b. La medición del rendimiento
- c. La toma de medidas correctivas.

La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.

Estrategias Alternativas

Las estrategias alternativas son siempre necesarias ya que ninguna empresa posee recursos ilimitados y los estrategas se ven obligados a decidir la alternativa que genere mayores beneficios. También son fundamentales por el hecho de que simplemente hay factores externos que influyen en la empresa que no pueden ser controlados y pueden dificultar seguir la planeación pactada, por lo que hay que estar preparados con estrategias alternativas para corregir el rumbo de la empresa hacia el objetivo. Además, una estrategia que funciona en el presente puede que no funcione en el futuro, por lo que siempre hay que estar listos para un cambio de estrategia.

“La implementación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia”. -Es un arte más que una ciencia porque cada persona es distinta, por lo cual a cada persona le motivan cosas diferentes, por lo tanto, no existe una fórmula para motivar al personal de forma general, y esto lo convierte en una suerte de arte, lo cual es crucial para los gerentes además de ser una de las tareas más difíciles.

“El éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana”. -

Decimos que el éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, las organizaciones complacientes desaparecen en el futuro. Por lo tanto, siempre se debe preparar un plan de estrategias alternativas para estar preparados para los cambios, ser una empresa con sensibilidad al cambio, ya que hay muchos factores externos a la empresa que pueden cambiar y así adecuar nuestras estrategias a este contexto cambiante en el que vivimos.

En que parte de la pirámide organizacional ocurren las etapas de la dirección estratégica

Las actividades de planeamiento, implementación y evaluación de las estrategias ocurren en 3 niveles jerárquicos, en una empresa grande:

- Directivos, de división o unidad de negocios estratégica, y funcional.

En las empresas más pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades de negocios estratégicas, sino solo los niveles directivos y funcionales; no obstante, los

gerentes y empleados en estos 2 niveles deben participar en forma activa en las actividades de dirección estratégica.

Pensamiento Intuitivo o Analítico para la dirección estratégica.

La dirección estratégica no tiene por qué ser totalmente analítica o totalmente guiada por la intuición, sino que tiene que ser una combinación de ambas ya que son herramientas que ayudan mucho a la toma de decisiones más acertadas, y el uso de ambas nos ayudan a adaptarnos al cambio en forma inteligente.

El pensamiento intuitivo nos puede ser de gran ayuda en distintos casos como pueden ser, para poder responder ante situaciones de mucha incertidumbre o con antecedentes escasos, cuando existen variables que están muy relacionadas entre sí, o cuando hay que elegir entre varias alternativas posibles.

Y el pensamiento analítico para tener un respaldo de las acciones que vamos a realizar, una empresa no puede tomar siempre decisiones intuitivas porque a la larga algunas van a ser incorrectas y pondríamos en juego el futuro de la empresa.

Estrategias genéricas según Porter

Las estrategias genéricas según Porter son, Liderazgo en costes, Diferenciación y Enfoque(*segmentación*).

Liderazgo en costes: La estrategia liderazgo en costes consiste en aminorar los precios del producto o servicio para obtener un mayor número de ventas.

De este modo, los nuevos activos derivados de esas ventas se invertirán en tecnología mejorada y novedosas estrategias de proyección ante el público objetivo.

La posición de costos bajos aporta a la compañía rendimientos superiores al promedio en su industria, los costos bajos significan seguir obteniendo rendimientos después que ellos hayan disipado las utilidades en la lucha.

Normalmente este tipo de empresas se centran en ofrecer productos muy básicos con procesos muy optimizados, materias primas baratas y enfocados a vender en grandes cantidades al mayor número posible de clientes.

Diferenciación: La estrategia genérica de diferenciación consiste en generar una diferencia en el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que en la industria entera se percibe como único.

Este producto o servicio se puede percibir como único cuando se crean productos/servicios de mayor calidad, con mas funcionalidades y con extras. Para conseguir esto se pueden usar varias vías, materias primas de alta calidad, mejor tecnología, mejor diseño, mas prestaciones adicionales, mayor soporte, marketing, etc. Podemos decir que estrategia genérica mitiga el poder de negociación de los compradores, ya que al crear productos de tan alta calidad y al ser productos únicos, mayor cantidad de clientes van a estar a la espera de los mismos y adaptándose a las condiciones del vendedor ya que el producto está siendo requerido por muchos otros clientes, a diferencia de un bien común donde la demanda es baja, allí el cliente tendrá mayor poder de negociación para un producto que quizás vale poco o que no quiere nadie.

En esta estrategia, la lealtad que se obtiene por parte de los consumidores permite disminuir la sensibilidad de sus precios. Además, debido al aumento de los márgenes de utilidad, se permite prescindir de costos bajos.

Un claro ejemplo de una marca que genera lealtad en los clientes es Apple, la misma ha ganado un enorme grado de confianza debido a la calidad de sus productos y a la forma distintiva en la que estos funcionan con respecto a otros del rubro tecnológico. Esto, se debe a una excelente implementación de una estrategia de diferenciación que permitió además generar en los clientes un sentido de pertenencia significativo para con la marca. La sensibilidad al precio en el caso de los productos Apple es muy baja, dado que a pesar de los precios elevados que éstos poseen con respecto a otras alternativas del mercado, sus clientes están dispuestos a comprarlos para poder diferenciarse del resto de las personas que no los poseen.

Enfoque o Segmentación: A diferencia de las otras dos estrategias de Porter, las cuales buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, la estrategia genérica de segmentación se basa en dar un servicio excelente a un mercado en particular. Por lo tanto, diseña las estrategias funcionales teniendo en cuenta dicha premisa.

Esta estrategia se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados mas extensos. De ese modo se diferencia al satisfacer mas satisfactoriamente las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio menor o al lograr ambas metas. Aunque esta estrategia no logra costos bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del publico en general, si logra una o ambas metas frente a su pequeño nicho.

Riesgos de implementar estrategias genéricas de Porter.

Los riesgos que entrañan implantar las estrategias genéricas son fundamentalmente 2, primero no obtenerlas o no sostenerlas, y segundo, la posibilidad de que el valor de la ventaja conseguida con la estrategia se erosione al evolucionar la industria. Pero cada estrategia también tiene sus propios riesgos que son los siguientes.

Liderazgo en costes:

- Cambios tecnológicos que anula las inversiones o el aprendizaje anterior
- Aprendizaje de costos bajos por las nuevas compañías o por los rivales mediante la imitación o su capacidad de invertir en instalaciones y equipo moderno.
- Incapacidad de percibir el cambio necesario al producto o de marketing, porque la atención está concentrada en los costos.
- Inflación de los costos que aminoran la capacidad de la compañía para conservar un diferencial de precios y que le permite atacar las imágenes de marca u otras técnicas de diferenciación de la competencia.

Diferenciación:

- El diferencial de costos entre los competidores de costos bajos y la compañía crece tanto que la diferenciación ya no puede mantener la fidelidad a la marca. A cambio de grandes ahorros, el público está dispuesto a sacrificar algunas características, algunos servicios, o parte de la imagen que representa sus productos.
- Desaparece la necesidad del factor de diferenciación entre los compradores. Ello ocurre, por ejemplo, cuando se vuelven más refinados.
- La imitación aminoran la diferenciación percibida, fenómeno que suele presentarse a medida que las industrias maduran.

Enfoque o Segmentación:

- El diferencial de costos entre los competidores de línea general y la compañía con una estrategia de foco crece y acaba eliminando las ventajas de costos logrados al atender un mercado pequeño o anulando la diferenciación conseguida con ella.
- Se reduce la diferencia en los productos o servicios deseados entre el mercado estratégico y el mercado general.
- Los competidores descubren submercados dentro del mercado estratégico y desplaza a la compañía orientada al enfoque

Sistema.

Según Peter Senge, un sistema es “un todo percibido cuyos elementos se mantienen juntos por que se afectan mutuamente y de manera continua a lo largo del tiempo y funcionan para alcanzar un propósito.

Sistema Tratado.

La idea del sistema tratado consiste en que siempre que se observa un subsistema, este forma parte de un mayor conjunto de sistemas. Por esta razón, debemos definir claramente el sistema tratado ya que al hablar de un todo percibido estamos empleando cierto grado de subjetividad dependiendo del punto de vista de cada uno.

Reflexión sobre “platos sobre ruedas”.

Luego de leer y reflexionar sobre lo planteado en "Platos sobre ruedas", podemos decir que, a la hora de buscar una solución a un problema o la manera de mejorar ciertos aspectos dentro de un sistema, debemos ser capaces de reconocer a éste como un sistema tratado, teniendo en cuenta que lo que en realidad estamos intentando analizar es un subsistema que está dentro de un sistema mucho más grande, y todo lo que suceda alrededor afectará en el mismo. Es por esto por lo que debemos ser capaces de mirar desde todas las perspectivas, para así llegar a la raíz de la cuestión y poder mejorar lo que sea necesario.

Complejidad.

La complejidad hace referencia a la condición del universo, integrado y a la vez demasiado rico y variado para que podamos entenderlo mediante los habituales métodos simples mecánicos o lineales. Mediante tales modos podemos entender muchas partes del universo, pero los fenómenos más amplios y más intrínsecamente relacionados solo pueden entenderse a través de principios o pautas, no detalladamente. La complejidad trata de la naturaleza de la emergencia, la innovación, el aprendizaje y la adaptación.

Sistemas complejos adaptativos.

Son un tipo de sistema complejo, pero no solo son complejos, sino que también se adaptan a su entorno. Un sistema adaptativo complejo aprende a la vez que se autoorganiza. Algunos ejemplos de estos son los sistemas sociales, las economías, las culturas y los sistemas políticos.

Redes y Jerarquías

Las redes necesitan de las jerarquías y viceversa, y es esencial que las relaciones que se entablen sean correctas. Si la jerarquía no funciona una burocracia opresiva eliminará la red, con la consecuente represión de la innovación y el aprendizaje. Por otro lado, si se crean demasiadas redes, el caos absorberá toda la organización antes de que nos demos cuenta. Ambas se encuentran interconectadas e interrelacionadas. Los sistemas adaptativos complejos revisan y reordenan constantemente sus componentes como

respuesta a los estímulos que reciben del entorno deshaciendo y rehaciendo las interconexiones entre las jerarquías y las redes que contienen.

Concluyendo con redes y jerarquías, con respecto a las jerarquías, podemos decir que brindan una organización clara y definida, el problema en ellas es cuando nos configuramos de manera tal que vemos todo como un “arriba y abajo” desde un lugar individualista en donde la red está al servicio de la jerarquía, limitándose e impidiéndonos fluir y pensar de manera conjunta. Lo mejor sería optar por una visión de abajo arriba, en donde la necesidad de la jerarquía surge de la red y ambas son interdependientes. Entonces, la cuestión no es sustituir a las jerarquías por las redes ni oponerlas, ya que vivimos en un mundo que está rodeado de estas 2 estructuras y ambas se necesitan entre sí, lo importante es que las relaciones sean correctas y bien planificadas. De esta manera podremos apuntar a un concepto más cooperativo y colaborativo para que las jerarquías y redes puedan coexistir y evolucionar conjuntamente.

Unidad 2

Visión estratégica.

La visión estratégica es la que describe las aspiraciones de la administración para el futuro y proyecta el curso estratégico y la dirección a largo plazo de la compañía.

La visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio. Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular

Una buena visión estratégica no puede ser genérica, tiene que ser distintiva y específica para cada organización. También debe comunicar las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuir a canalizar la energía del personal en una dirección común.

La visión estratégica debe ser corta para ser comunicada hacia los administradores y empleados de niveles inferiores, que la entiendan y con solidez vayan en la misma dirección a largo plazo que elija la alta administración.

Cuando el personal no entiende o no acepta la necesidad de redirigir los esfuerzos organizacionales, tiende a resistirse al cambio.

Expresar el concepto de la visión de manera breve también ayuda a evitar la ambigüedad.

Al realizar una visión estrategia debemos tener en cuenta algunos puntos y evitar otros.

Tener en cuenta:

- **Ser Grafico:** Presente una imagen clara del rumbo de la empresa y de la posición o posiciones en el mercado que pretende conseguir
- **Vea el futuro con sentido de dirección:** Describa el curso estratégico que trazo la directiva y las clases de cambios de producto/mercado/cliente/tecnología que ayudaran a la compañía a prepararse para el futuro
- **Mantenga el tema:** Sea lo bastante específico para ofrecer a los administradores una guía con la que tomen decisiones y asignen recursos.
- **Conserve un margen de maniobra:** La flexibilidad también es buena; el curso que trazo la directiva quizá deba ajustarse conforme cambien las circunstancias del producto/mercado/cliente/tecnología, y presentar una nueva declaración de visión cada uno o 3 años es señal de falta de timón en la administración.

- **Asegúrese de su viabilidad:** La ruta y la dirección deben plantearse dentro de las posibilidades razonables de lo que la empresa es capaz.
- **Mencione por que la ruta es sensata respecto de los negocios:** El rumbo elegido debe beneficiar los intereses de largo plazo de todos los interesados (en especial accionistas, empleados y clientes).
- **Procure que sea fácil de recordar:** Para dar a la organización un sentido de dirección y propósito, la visión tiene que comunicarse con facilidad. Es ideal que se reduzca a unas cuantas líneas o a una frase memorable.

Evitar:

- **Que sea ambigua o incompleta**
- **Atarse al presente:** Recordar que trata sobre hacia donde vamos
- **Emplear un tono demasiado amplio:** Se debe evitar un lenguaje tan general que permita que la empresa tome casi cualquier dirección, persiga casi cualquier oportunidad o entre en casi cualquier línea de negocios.
- **Expresar la visión en términos sosos o poco inspiradores:** Las mejores declaraciones de visión tienen el poder de motivar al personal e inspirar confianza en los inversionistas sobre la dirección o perspectivas de la empresa.
- **Ser genérico:** Una declaración de visión aplicable a compañías de una o varias industrias no ofrecerá una identidad exclusiva a la compañía.
- **Recurrir a solo los superlativos:** Las visiones que sostienen que el curso estratégico de la compañía es ser “el mejor”, “el mas exitoso”, etc. Suelen ser engañosas al dejar de lado lo esencial y no revelar aspectos específicos sobre la ruta que la compañía eligió para llegar allí.
- **Ser farragoso:** Las declaraciones de visión demasiado extensas tienden a perder enfoque y significado. Una declaración de visión que no sea breve ni directa tenderá a alejar a su audiencia.

Eslogan.

Al captar la visión del rumbo de la organización en un eslogan pegadizo y fácil de recordar, es mucho más fácil comunicarle esa visión al personal. La organización también se ve beneficiada porque le permite agrupar a sus miembros para superar cualquier obstáculo que se le presente en el camino y mantener su enfoque.

Resultados de una clara declaración de visión.

Una visión estratégica correctamente declarada produce los siguientes resultados:

1. Aclara los puntos de vista de los propios ejecutivos sobre la dirección de largo plazo de la empresa.
2. Reduce el riesgo de tomar decisiones caprichosas y sin sentido.
3. Es una herramienta para ganar el apoyo de los miembros de la organización ante los cambios internos con que la visión se hará realidad.
4. Se convierte en faro para los administradores de menor nivel al establecer objetivos departamentales y diseñar estrategias sincronizadas con la estrategia global de la empresa.
5. Ayuda a la organización a prepararse para el futuro.

Misión estratégica.

La misión describe la actividad y el propósito de negocio actuales de la organización: “quienes somos”, “que hacemos” y “Porque estamos aquí”. Tiene que comunicar

claramente el propósito en un lenguaje específico para poder darle su propia identidad a la organización.

Una declaración de la misión definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia.

Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para:

- Identificar los productos o servicios de la compañía.
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la compañía su identidad propia.

Declaraciones de misión y visión en la web

Las declaraciones de la misión de las organizaciones en las páginas web suelen ser muy breves, siempre resaltando lo sustancial de la empresa.

Si bien para que una visión funcione como herramienta valiosa de la administración debe comunicar lo que esta quiere que sea la organización y ofrecer a los administradores un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas y preparar a la compañía para el futuro muchas empresas en sus páginas web plasman visiones vagas y oscuras, informando muy poco sobre su futura dirección.

No es correcto declarar una misión en función de obtener ganancias, ya que, si bien la misión se centra en describir los objetivos y propósitos de la empresa, siempre están encaminados hacia las necesidades del cliente, por ejemplo, brindar al cliente el mejor valor en alimentos y bebidas que puedan encontrar. Además, generar ganancias es el propósito obvio de toda empresa comercial.

Valores de una organización.

Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, entre otros aspectos.

Las organizaciones ¿practican los valores que profesan?

Existen los 2 polos, se encuentran aquellas que si practican los valores y aquellas que no. Al estar la mayoría de los valores pensados en la satisfacción de los clientes lleva a uno a pensar que aquellas organizaciones que logran llegar al éxito son las que si cumplen con sus valores previamente declarados.

En las compañías con valores de larga tradición y bien integrados a la cultura corporativa, los directivos tienen cuidado de idear una visión, misión y estrategia que correspondan con los valores establecidos, y retiran la manera en que las normas conductuales basadas en los valores contribuyen al éxito de la empresa. Si la compañía cambia a otra visión o estrategia, los ejecutivos tienen el cuidado de explicar como o porque los valores esenciales aun son importantes. En empresas nuevas o con valores no especificados, la alta administración tiene que considerar que valores, conductas y practicas de negocios deben caracterizar a la compañía, y luego circular un borrador de la declaración de los valores entre directivos y empleados para su análisis y posible modificación. Mas

adelante, se adopto de forma oficial una declaración de valores definitiva que incorpore las conductas y rasgos deseados, y se conecta a la visión y misión.

Objetivos organizacionales.

Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. El propósito de establecer estos objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles y contienen una fecha limite para su consecución.

Estos objetivos son valiosos por 3 razones, centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización, sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía, y motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más para poder cumplirlos.

Los objetivos bien determinados se caracterizan por las siguientes razones:

- Son medibles: sus cumplimiento o avances deben poder registrarse.
- Son detallados: deben ser claros y fáciles de entender.
- Son temporales: tienen una fecha de finalización a corto o largo plazo.
- Son reales: deben estar al alcance de la organización o individuo que los plantee.
- Se basan en la acción: deben poder conseguirse a través de acciones concretas.

Objetivos financieros y estratégicos

Los objetivos financieros comunican las metas de la administración en el aspecto financiero, como, por ejemplo, incremento en porcentajes de ingresos, ganancias anuales, etc. Y los objetivos estratégicos se refieren a la posición de marketing y vitalidad competitiva de la compañía, como pueden ser, por ejemplo, Ganar un cierto porcentaje de participación en el mercado, lograr menores gastos que los rivales, tener mejores capacidades tecnológicas que los rivales, tener una línea de producto más amplia que los rivales, etc.

Objetivos ambiciosos.

La idea de que la administración plantee objetivos ambiciosos es que se esfuercen en realizar su pleno potencial, entregando los mejores resultados posibles. Retar al personal de la compañía a que lo de todo. Basándonos en la celebre frase “si quieres resultados mediocres, plantea objetivos mediocres”.

Objetivos de largo y corto plazo

Los objetivos de corto plazo (trimestrales o anuales) dirigen la atención a las mejoras de desempeño inmediatas y satisfacen las expectativas de los accionistas por los avances de corto plazo.

Las metas de mayor plazo (tres a cinco años) obligan a los administradores a considerar qué hacer ahora para poner a la compañía en posibilidades de desempeñarse mejor después. Los objetivos de largo plazo son cruciales para alcanzar un desempeño óptimo de largo plazo e impiden el surgimiento de filosofías administrativas miopes y atención indebida para los resultados de corto plazo. Cuando hay que encontrar un equilibrio entre alcanzar los objetivos de largo plazo y alcanzar los de corto plazo, los primeros deben tener prioridad (a menos que el logro de una o más metas de desempeño de corto plazo revista una importancia fundamental).

Modelo Delta Hax

El modelo delta esta formado por un conjunto de esquemas y metodologías desarrolladas en los últimos años para ayudar a los ejecutivos a articular e implementar estrategias eficaces a nivel de cada uno de los negocios de la empresa como un todo.

El modelo delta plantea que la esencia de la estrategia es el fortalecimiento del vinculo con el cliente, dejando de lado el enfoque de los modelos clásicos donde enfatizan la orientación hacia el producto.

El enfrentamiento entre empresas competidoras se resuelve a favor de la que ofrece el mejor producto. Por ello las empresas concentran todas sus energías y orientan toda su atención al producto.

No diferencian entre sus clientes y se limitan a ofrecer productos estandarizados a través de canales de distribución regulares. Se crea así una relación formal que no permite establecer y desarrollar un conocimiento profundo de los clientes.

Vinculación estrecha con el cliente

La principal diferencia entre el modelo clásico de estrategia es que las empresas se enfocan en mejorar y ofrecer el producto con mayor relación calidad-precio (un producto estandarizado) frente a sus competidoras mientras que la vinculación estrecha con el cliente busca dar un producto más personalizado para con el cliente.

Contribuciones del modelo delta.

El triángulo.

Su meta es abrir la mente a las nuevas posiciones estratégicas, implica que el mejor producto no siempre gana, y tiene 3 opciones estrategias diferentes, mejor producto, solución integral para el cliente y consolidación del sistema.

Proceso de adaptación.

Su meta es la integración de la estrategia y la ejecución, lo que implica que la ejecución no es el problema, sino la integración con la estrategia, y la ejecución se logra mediante 3 procesos de adaptación, “eficacia operacional”, “orientación al cliente” e “Innovación”. Cuyos papeles deben cambiar para alcanzar las diferentes posiciones estratégicas.

Mediciones agregadas.

Su meta es la medición del éxito, lo que implica que los buenos indicadores financieros no siempre llevan a buenos resultados, estas mediciones deben reflejar cada uno de los procesos de adaptación y su papel basado en la posición estratégica, desempeño del producto, desempeño del cliente y desempeño de las empresas complementarias.

Mediciones detalladas y retroalimentación.

Su meta es descubrir los factores determinantes del desempeño, lo que implica que la gestión basada en los promedios lleva a un desempeño por debajo del promedio, el negocio no es lineal. El desempeño, particularmente el vinculo con el cliente está concentrado. Las mediciones detalladas nos permiten concentrarnos en los factores determinantes del desempeño para detectar la viabilidad, explicar, aprender y actuar.

Posicionamiento Mejor Producto

Se fundamenta en la forma tradicional de competir. El cliente se siente atraído por las características propias del producto mismo. Los productos en estos casos son normalmente estandarizados y se venden separadamente. Los clientes son numerosos, genéricos e indiferenciados. El foco central de la atención estratégica de la empresa es el competidor que está tratando de igualar o superar. Su ventaja competitiva se basa en la

economía del producto y en la cadena de abastecimiento interna. La desventaja de este enfoque es que genera un vínculo mínimo con el cliente.

Solución integral para el cliente

Esta estrategia apunta a tratar de conocer en profundidad a su cliente y establecer una relación que le permita ofrecer una proposición de valor que la ligue estrechamente a cada cliente particular, se busca proporcionar un paquete coherente de productos y servicios tendientes a que el cliente obtenga un mayor valor económico.

Se busca establecer una cadena de abastecimiento integral que relaciona a la empresa con los proveedores y clientes más relevantes.

Se redefinen las formas de atraer y servir al cliente, desarrollando para ello un conjunto de capacidades empresariales y buscando relaciones y alianzas con terceros externos a la empresa que permiten darle más valor a la oferta de los productos.

La estrategia no es una guerra con los competidores, sino una relación de afecto con los clientes.

Consolidación del sistema.

Esta estrategia de la de mayor alcance, incluye la empresa extendida, es decir, la empresa en sí, sus clientes, sus proveedores y, de un modo muy especial, las empresas complementarias. Estas últimas son aquella sociedad que se dedica a producir bienes o servicios que sirven como factores de la producción para otra empresa, y aumentan el valor de la cartera de productos y servicios de una empresa al ofrecer otros productos y servicios complementarios. La clave de esta opción estratégica es identificar, atraer y desarrollar un amplio conjunto de empresas complementarias. Estas son normalmente externas a la propia empresa, aunque en organizaciones muy grandes y diversificadas también pueden encontrarse en su interior. No es común que estas empresas complementarias se detecten con facilidad y se aprovechen de un modo eficaz. Esta es la razón que explica por qué una estrategia basada en la consolidación del sistema utiliza toda la empresa como ámbito de definición y no simplemente un producto o negocio. Además, continúa con la identificación e incorporación de todos los principales actores externos que pueden transformarse en empresas complementarias. El cliente sigue siendo el foco principal, pero en este caso se extiende la interpretación de la empresa mucho más allá de lo que se hace comúnmente. Se mira toda la cadena de abastecimiento y no simplemente la cadena de abastecimiento del producto de la empresa, y las innovaciones se aprovechan en todo el sistema. La riqueza y la profundidad de las empresas complementarias que sustentan el producto o servicio de una compañía consiguen simultáneamente consolidar este producto en el sistema y excluir a otras empresas competidoras. Una forma de conseguir esta consolidación del sistema es popularizar la industria el uso de estándares de propiedad registrada por la empresa.

Principales diferencias de los 3 posicionamientos

Posicionamiento estratégico	Mejor Producto	Solución integral para el cliente	Consolidación de sistema
Foco estratégico	<i>Producto</i> El negocio, su sector industrial y sus competidores	<i>Empresa en su totalidad</i> La empresa, sus clientes y proveedores	<i>La empresa extendida</i> La empresa, sus clientes sus proveedores y sus empresas complementarias
Patrones de referencia relevantes	Competidores	Clientes	Empresas complementarias
Proposición de valor para el cliente	<i>Foco en el producto</i> Economía del producto	<i>Foco en el cliente</i> Economía del cliente	<i>Foco en el sistema</i> Economía del sistema
Oferta de productos	Estandarizada	Ajustada al cliente	Incorpora servicios y productos de empresas complementarias
Cadena de abastecimiento relevante	Cadena de abastecimiento interna	Cadena de abastecimiento integrada Proveedores, la empresa y los clientes	Cadena de abastecimiento del sistema Proveedores, la empresa, los clientes y las empresas complementarias
Canales relevantes	Canales genéricos y propios, distribución de productos de consumo masivos	Canales directos especializados	Canales directos e indirectos masivos
Impacto de las marcas	Orientación al producto Proliferación de marcas	Marcas armonizadas en torno al cliente Cartera coherente de marcas	Marcas armonizadas en torno al sistema Economía de sistema
Foco de innovación	Desarrollo interno de productos	Innovación de los productos se hace en conjunto con los clientes	Arquitectura abierta; empresas complementarias como inversionistas clave
Papel de las tecnologías de información	Soporte interno Ejemplo: SAP	Apoyo al cliente y proveedores Ejemplo: negocios electrónicos y comercio electrónico	Apoyo total a la red de la organización. Ejemplo: Red interna y externa
Vínculo con el cliente	<i>Débil</i> Depende exclusivamente de las características del producto	<i>Sólido</i> Reforzado por la oferta completa a la medida del cliente y el aprendizaje mutuo	<i>Muy sólido</i> Reforzado por la exclusión del competidor y la inclusión de las empresas complementarias.

Alineación.

La alineación es un termino que se refiere a lo operacional, en contra posición a lo estratégico. Cada posicionamiento estratégico en el triángulo genera un conjunto diferente de tareas y actividades. Nuestra investigación sugiere que el mayor obstáculo para la

correcta ejecución de una estrategia no es la falta de trabajo duro, más eficaz, más rápido o menos sujeto a errores, sino a la falta de alineación entre las actividades que se realizan y las que efectivamente se requieren para materializar el posicionamiento estratégico seleccionado.

Indicadores financieros.

Los indicadores financieros son la manifestación más genuina del desempeño pasado de una empresa y si bien es crítico conocerlos, son una guía más bien pobre para predecir el desempeño futuro y proporcionan pocas orientaciones con respecto al desempeño de las tareas que deben ejecutarse para materializar la estrategia escogida.

1. Rentabilidad del patrimonio (ROE).
2. Rentabilidad de los activos (ROA).
3. Utilidad o beneficio antes de intereses o impuestos (EBIT).

Mediciones detalladas y retroalimentación.

Las mediciones detalladas son necesarias para comprender los factores que determinan el desempeño y son por consiguiente indicadores del cumplimiento que puede esperarse a futuro.

De la retroalimentación se derivan tres propiedades muy características: la no linealidad, la concentración y una dependencia particularmente delicada.

Los sistemas no lineales evidencian grandes concentraciones. En primer lugar, una concentración en los costos, porque una pequeña fracción de las actividades demanda una fracción desproporcionadamente grande del esfuerzo. También una concentración de la utilidad, porque una fracción menor de los clientes genera una gran mayoría de los beneficios. Y una concentración en los activos de respaldo, porque un grupo reducido de empresas complementarias resultan centrales para la proposición de valor del sistema. En un mundo no lineal, la gestión de empresas basada en promedios es, en el mejor de los casos, engañosa, y en el peor, disfuncional.

Por último, estas concentraciones están sujetas a una dependencia particularmente delicada, porque los que parecen ser factores menores y de poca relevancia se magnifican por la no linealidad del sistema y generan consecuencias de magnitudes apreciables.

Las mediciones detalladas son imprescindibles para tener éxito porque:

- Permiten la identificación de las concentraciones económicas que se consideran normales y las variabilidades inherentes a cada negocio.
- Representan los elementos fundamentales que explican el desempeño de una empresa, los que con frecuencia ocurren como resultado de la conjunción de las tres dimensiones destacadas en el Modelo Delta: productos, clientes y empresas complementarias.
- Hacen posible la adaptación de una respuesta a los niveles propios de cada cliente y empresa complementaria, lo que resulta crítico para establecer y garantizar un vínculo duradero con el cliente.

Unidad 3

La evaluación externa

Fuerzas externas

Las fuerzas externas son tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa, como el incremento de la competencia extranjera, la migración hacia el sur y suroeste de Estados Unidos, el envejecimiento de la sociedad, el miedo de los consumidores de viajar y la volatilidad de los mercados financieros.

Las fuerzas externas afectan de manera directa tanto a los proveedores como a los distribuidores, la identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas externas permiten a las empresas a elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr objetivos anuales.

Las fuerzas externas se dividen en 5 categorías principales:

1. **Fuerzas económicas:** Los factores económicos ejercer un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias, por ejemplo, cuando las tasas de interés aumentan, los fondos para la expansión de capital se vuelven más costosos o no están disponibles.
2. **Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales:** ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales definen la forma de vida, de trabajo, de producción y de consumo. Las nuevas tendencias crean un tipo distinto de consumidor y, como consecuencia, la necesidad de diferentes productos, servicios y estrategias.
3. **Fuerzas políticas, gubernamentales y legales:** los gobiernos federales, locales y extranjeros son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patrones y clientes de las empresas; por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas.
4. **Fuerzas tecnológicas:** los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas. Crean nuevos mercados, productos, reducen costos, etc.
5. **Fuerzas competitivas:** es fundamental identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

El análisis externo se encuentra en la etapa de "Formulación de la estrategia". Porque las estrategias deben formularse de manera que aprovechen las oportunidades o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales.

Macroentorno y microentorno

El Macroentorno está constituido por todos aquellos factores no controlables y que afectan de forma directa a la empresa, por ej., Factores políticos, Factores Tecnológicos,

Factores medioambientales, Factores demográficos, Factores económicos, Factores culturales.

El Microentorno está constituido por factores o fuerzas del entorno no controlables que inciden de forma general en la actividad de la empresa y en el resto de empresas, por ej., Clientes, Proveedores, Competidores, Socios o Aliados estratégicos (comparten riesgos).

El proceso de análisis del sector externo debe incluir tanto a gerentes y empleados como sea posible, ya que la participación en el proceso de dirección estratégica conduce a la comprensión y al compromiso de parte del personal de la empresa. Las personas aprecian la oportunidad de contribuir con ideas y obtener una mejor comprensión de la industria, los competidores y los mercados de su empresa.

Cómo distinguir los factores externos claves.

Los factores externos claves deben ser

1. Importantes para lograr objetivos a largo plazo y anuales
2. Medibles
3. Aplicables a todas las empresas competidoras
4. Jerárquicos en el sentido de que algunos guardaran una relación con la empresa en general y otros se centraran más en áreas funcionales o de división.

Las fuerzas externas afectan de modo significativo a todos los productos, servicios y empresas del mundo. Cada empresa debe realizar un esfuerzo para identificar las oportunidades y amenazas generadas por estas fuerzas y así poder elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo, etc.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Una Matriz de Evaluación de Factores Externos permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Se desarrolla en 5 pasos:

1. Elabore una lista de factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de 10 a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas. Sea específico, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
2. Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales a dicho factor, donde 4 corresponde a excelente, 3 a la respuesta está por arriba del promedio, 2 nivel promedio y 1 a respuesta deficiente. Las clasificaciones se basan en la empresa y no en el sector como en el paso 2.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa

Ejemplo:

TABLA 3-9 Un ejemplo de la matriz de evaluación del factor externo para UST, Inc.

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Oportunidades</i>			
1. Los mercados globales están prácticamente sin explotar por los mercados del tabaco sin humo	.15	1	.15
2. Incremento de la demanda causada por la prohibición de fumar en público	.05	3	.15
3. Crecimiento astronómico de la publicidad por Internet	.05	1	.05
4. Pinkerton es líder en el mercado de tabaco de precios bajos	.15	4	.60
5. Más presiones sociales para dejar de fumar, dirigiendo a los usuarios a cambiar a productos alternativos	.10	3	.30
<i>Amenazas</i>			
1. Legislación en contra de la industria del tabaco	.10	2	.20
2. Límites de producción en el tabaco aumenta la competencia por la producción	.05	3	.15
3. El mercado del tabaco sin humo se concentra en la región del sureste de Estados Unidos	.05	2	.10
4. La mala publicidad en los medios de comunicación patrocinada por la FDA	.10	2	.20
5. Administración Clinton	.20	1	.20
TOTAL	1.00		2.10

El resultado de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), nos dice que la empresa aprovecha las oportunidades y evitan las amenazas por debajo del promedio general.

Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio.

Cómo se confecciona la Matriz de perfil competitivo (MPC)

Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado, no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen tantos aspectos internos como externos.

Ejemplo:

TABLA 3-10 Una matriz de perfil competitivo

	AVON			LOREAL		PROCTER & GAMBLE	
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Dirección	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Posición financiera	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Lealtad de los clientes	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	2	0.40	2	0.40
Participación en el mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
TOTAL	1.00		3.15		3.25		2.80

Nota: 1) Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1 = debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza principal. 2) Según indica el puntaje de valor total de 2.8, el competidor tres es más débil. 3) Para simplificar, sólo se incluyen ocho factores importantes para el éxito; éstos son muy pocos en realidad.

En la interpretación de una MPC las cifras revelan las fortalezas relativas de las empresas, pero su precisión implícita en una ilusión. Las cifras no son mágicas y el objetivo no es obtener una sola cifra, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera significativa con la finalidad de apoyar la toma de decisiones

Capacidades distintivas

Una habilidad distintiva se refiere a la única fortaleza que le permite a una empresa lograr una condición superior en eficiencia, calidad, innovación, y satisfacción al cliente, o una habilidad distintiva o competencia distintiva son las fortalezas de una empresa que los competidores no pueden igualar ni imitar con facilidad.

Análisis interno.

Todas las empresas poseen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de negocios, ninguna empresa es igual de fuerte o débil en todas las áreas. El análisis interno busca analizar a la empresa para entender si se aprovechan las fortalezas internas y se pueden superar las debilidades.

Cultura organizacional

La cultura de la empresa se define como un patrón de comportamiento que adquiere una empresa conforme sobrelleva sus problemas de adaptación externa e integración interna y que ha funcionado lo suficientemente bien para ser válida y enseñada a los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y sentir.

Productos/dimensiones culturales

Los productos o dimensiones son palancas que los estrategas utilizan para mover y dirigir las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia. Esto se debe a que la cultura de una empresa se compara a la personalidad de un individuo en el sentido de que ninguna empresa posee la misma cultura ni ningún individuo tiene la misma personalidad.

Estos pueden ser:

- **Ritos:** series de actividades más o menos elaboradas, dramáticas y planeadas que consolidan diversas formas de expresiones culturales en un acontecimiento,

llevadas a cabo por medio de interacciones sociales, por lo general en beneficio de una audiencia.

- **Ceremonias:** sistema de ritos relacionados con una ocasión o acontecimiento único.
- **Ritual:** serie de procedimientos y comportamientos detallados y especificados que manejan las emociones, pero que raras veces producen consecuencias técnicas deseadas de importancia práctica.
- **Mito:** narración dramática de eventos imaginarios que se utiliza por lo general para explicar los orígenes o las transformaciones de algo. Además, una creencia no cuestionada sobre los beneficios prácticos de ciertas técnicas y comportamientos, que no se apoya en hechos.
- **Saga:** narración histórica que describe los logros únicos de un grupo y sus líderes, por lo general en términos heroicos.
- **Leyenda:** narración tomada de algún acontecimiento maravilloso que se basa en la historia, pero que se ha embellecido con detalles ficticios.
- **Historia:** narración basada en acontecimientos verídicos, que en ocasiones son una combinación de verdad y ficción.
- **Cuento:** narración totalmente ficticia.
- **Símbolo:** cualquier objeto, acto, suceso, condición o relación que sirve como medio para transmitir un significado, representando generalmente a otra cosa.
- **Idioma:** forma o manera particular en la que los integrantes de un grupo utilizan los sonidos y los signos escritos para transmitir significados unos a otros.
- **Metáforas:** palabras cortas que se usan para captar una visión o reforzar valores antiguos o nuevos.
- **Valores:** actitudes que dirigen la vida y que sirven como trayectoria al comportamiento.
- **Creencias:** comprensión de un fenómeno determinado.
- **Héroes y Heroínas:** individuos a quienes la empresa ha legitimado para definir el comportamiento de los demás.

Gerencia

Las funciones de la gerencia consisten en 5 actividades básicas.

Planeación: La planeación consiste en todas las actividades de la gerencia relacionadas con la preparación o el futuro. Las tareas específicas incluyen pronóstico, establecimiento de objetivos, diseño de estrategias, desarrollo de políticas y establecimiento de metas.

Formulación de la estrategia.

Organización: la organización incluye todas las actividades de la gerencia que dan como resultado una estructura de relaciones entre las tareas y la autoridad. Las áreas específicas incluyen el diseño de la organización, la especialización del trabajo, las descripciones del puesto, las especificaciones de los trabajos, el alcance del control, la unidad de mando, la coordinación, el diseño de los procesos y el análisis de los trabajos.

Implantación de la estrategia.

Motivación: La motivación implica dirigir los esfuerzos, configurando así el comportamiento humano. Entre los temas específicos están el liderazgo, la comunicación, los equipos de trabajo, la satisfacción de necesidades, el cambio en la organización, la moral de los empleados y la moral de los gerentes. ***Implantación de la estrategia.***

Factor humano: Las actividades en el factor humano se centran en la gerencia de personal o gerencia de recursos humanos. Entre estas actividades se encuentran la administración de sueldos y salarios, las prestaciones laborales, las entrevistas, la contratación, los despidos, la capacitación, el desarrollo de la gerencia, la seguridad de los empleados, la acción afirmativa, las oportunidades equitativas de empleo, las relaciones sindicales, el desarrollo de planes de carrera, la investigación del personal, las políticas de disciplina, los procedimientos de quejas y las relaciones públicas.

Implantación de la estrategia.

Control: El control se refiere a todas las actividades de la gerencia dirigidas hacia la obtención de resultados reales que concuerden con los resultados planeados. Las tareas de interés clave incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de variaciones, recompensas y sanciones.

Evaluación de estrategia.

Mercadotecnia.

La mercadotecnia se describe como el proceso que define, anticipa, crea y satisface las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios. Existen 7 funciones que son las siguientes:

Análisis de clientes: Es el examen y la evaluación de las necesidades, los deseos y las carencias de los consumidores, conlleva la aplicación de encuestas a los clientes, el análisis de la información del consumidor, la evaluación de las estrategias de posicionamiento en el mercado, el desarrollo de perfiles de clientes y la determinación de estrategias óptimas para la segmentación del mercado.

Venta de productos o servicios: Es la habilidad para vender determinado producto o servicio. Las ventas incluyen muchas actividades de mercadotecnia como la publicidad, la promoción de ventas, la venta personal, la gerencia de la fuerza de ventas, las relaciones con los clientes y las relaciones con los intermediarios.

Planeación de productos y servicios: Esta implica actividades como la mercadotecnia de prueba, el posicionamiento de productos y marcas, el diseño de garantías, el empaque, la determinación de opciones de productos, las características de los productos, el estilo y la calidad de los productos, la eliminación de productos viejos y el servicio al cliente.

Establecimiento de precios: Los principales grupos de interés que afectan las decisiones en el establecimiento de precios son cinco: consumidores, gobiernos, proveedores, distribuidores y competidores.

Distribución: La distribución incluye almacenaje, canales de distribución, cobertura de la distribución, ubicaciones de los sitios de venta a minoristas, territorios de ventas, niveles y ubicación de inventarios, líneas aéreas de transportación, venta a mayoristas y minoristas.

Investigación de mercados: La investigación de mercados es la recolección, el registro y el análisis de datos sobre problemas relacionados con la mercadotecnia de productos y servicios. La investigación de mercados descubre fortalezas y debilidades importantes y los investigadores de mercadotecnia emplean numerosas escalas, instrumentos, procedimientos, conceptos y técnicas para recabar información.

Análisis de oportunidades: Implica la evaluación de los costos, los beneficios y los riesgos relacionados con las decisiones de mercadotecnia. Los 3 pasos que se requieren para llevar a cabo un análisis de costos y beneficios son, calcular los costos totales

relacionados con una decisión, estimar los beneficios totales que se obtendrán de dicha decisión y comparar los costos totales con los beneficios totales.

Contabilidad financiera.

La condición financiera se considera a menudo como la mejor medida de la posición competitiva de una empresa y la atracción principal para los inversionistas.

Las funciones de la contabilidad financiera son 3 y son las siguientes:

La decisión de inversión: Es la distribución y redistribución del capital y de los recursos en proyectos, productos, activos y divisiones de una empresa.

La decisión de financiamiento: Determina la mejor estructura del capital para la empresa e incluye el análisis con varios métodos, a través de los cuales la empresa puede obtener capital (ej. Emisión de acciones, etc.).

La decisión de dividendos: Implican asuntos como el porcentaje de las ganancias pagadas a los accionistas, la estabilidad de los dividendos pagados a través del tiempo y la readquisición o emisión de acciones.

Gerencia de producción.

La función de producción y operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en productos y servicios. La gerencia de producción y operaciones trata con las entradas, transformaciones y salidas que varían a través de las industrias y mercados. Una operación de manufactura transforma o convierte las entradas como materias primas, mano de obra, capital, máquinas e instalaciones en productos y servicios terminados.

Las Funciones de la gerencia de producción son las siguientes.

Proceso: Las decisiones sobre los procesos conciernen al diseño del sistema de producción físico. Las decisiones específicas incluyen la selección de la tecnología, la distribución de las instalaciones, el análisis del flujo de procesos, la ubicación de las instalaciones, el equilibrio de la línea, el control de procesos y el análisis de la transportación.

Capacidad: Las decisiones sobre la capacidad implican la determinación de los niveles de rendimiento óptimos para la empresa, es decir, ni mucho ni poco. Las decisiones específicas incluyen el pronóstico, la planeación de las instalaciones, la planeación agregada, la programación, la planeación de la capacidad y el análisis de líneas

Inventario: Las decisiones en cuanto al inventario implican el manejo del nivel de las materias primas, los procesos de trabajo y los productos terminados. Entre las decisiones específicas están qué solicitar, cuándo solicitar, cuánto solicitar y el manejo de los materiales.

Fuerza laboral: Las decisiones con relación a la fuerza laboral tienen que ver con el manejo de empleados capacitados, no capacitados, administrativos y de la gerencia. Entre las decisiones específicas están el diseño de trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo, las normas de trabajo y las técnicas de motivación.

Calidad: Las decisiones en cuanto a la calidad tienen como objetivo garantizar que se elaboren productos y servicios de excelente calidad. Entre las decisiones específicas se encuentran el control de calidad, el diseño del muestreo, la evaluación, la garantía de la calidad y el control de costos.

Investigación y desarrollo.

Las empresas invierten en I+D porque creen que dicha inversión producirá productos o servicios mejores y esto les dará una ventaja competitiva. Los gastos en investigación y desarrollo se orientan hacia el desarrollo de nuevos productos antes de que los competidores mejoren la calidad de sus productos o sus procesos de manufactura para reducir los costos.

La misión general de la I+D, se ha vuelto extensa e incluye dar apoyo a los negocios existentes, ayudar a lanzar nuevos negocios, desarrollar nuevos productos, mejorar la calidad de los productos, aumentar la eficiencia de la manufactura y profundizar o ampliar las capacidades tecnológicas de la empresa

Sistema de información para la gerencia

El propósito de un sistema de información de la gerencia es mejorar el rendimiento de una empresa al incrementar la calidad de las decisiones de la gerencia; así, un sistema de información eficaz recaba, codifica, almacena, sintetiza y presenta la información de tal manera que responda preguntas estratégicas y operativas importantes. El corazón de un sistema de información es una base de datos que contenga los tipos de registros y datos importantes para los gerentes.

“La información es el alma de la empresa “

Decimos que la información es el alma de la empresa ya que la información vincula todas las funciones de negocios y proporciona la base para todas las decisiones de la gerencia; es la piedra angular de todas las empresas.

La información representa una fuente importante de ventajas o desventajas competitivas de la gerencia. La evaluación de las fortalezas y las debilidades internas de una empresa en los sistemas de información es fundamental al realizar una auditoría interna

Matriz de Evolución de Factores Internos (EFI)

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos.

Pasos para confeccionar la Matriz de Evolución de Factores Internos (EFI)

Una matriz EFI se elabora en cinco pasos:

1. Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna. Utilice un total de diez a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Elabore primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
2. Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa

deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.

3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

TABLA 4-7 Una muestra de la matriz de evaluación del factor interno para Mandalay Bay

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Fortalezas internas</i>			
1. El casino más importante de Estados Unidos	.05	4	.20
2. Tasa de ocupación de habitaciones mayor de 95% en Las Vegas	.10	4	.40
3. Incremento de los flujos de capital libre	.05	3	.15
4. Propietaria de una milla en la franja de Las Vegas	.15	4	.60
5. Sólido equipo de gerentes	.05	3	.15
6. Restaurantes en la mayoría de las instalaciones	.05	3	.15
7. Provee cortesías mínimas	.05	3	.15
8. Planeación a largo plazo	.05	4	.20
9. Reputación como empresa con orientación a las familias	.05	3	.15
10. Indicadores financieros	.05	3	.15
<i>Debilidades internas</i>			
1. La mayoría de las propiedades están ubicadas en Las Vegas	.05	1	.05
2. Poca diversificación	.05	2	.10
3. Reputación familiar, no hay orientación a los apostadores fuertes	.05	2	.10
4. Propiedades Laughlin	.10	1	.10
5. Pérdida reciente de alianzas estratégicas	.10	1	.10
TOTAL	1.00		2.75

Observamos que las principales fortalezas de la empresa son su tamaño, sus tasas de ocupación, la propiedad y la planeación a largo plazo según indica la clasificación de cuatro. Las principales debilidades son las ubicaciones y la empresa conjunta reciente. El puntaje de valor total de 2.75 indica que la empresa, como corporación de juegos de azar, en sus fortalezas internas generales está por arriba del promedio.

Estrategias de integración vertical

La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen a menudo como estrategias de integración vertical. Las estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores

Integración hacia delante: La integración hacia delante implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas.

Seis indicadores que ayudan a determinar cuándo la integración hacia delante podría ser una estrategia muy eficaz, estos son:

- Cuando los distribuidores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está muy limitada en cuanto a ofrecer una ventaja competitiva a las empresas que siguen una integración hacia delante.
- Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento y se espera que ésta siga creciendo con rapidez; éste es un factor a considerar porque la integración hacia delante reduce la capacidad de una empresa para diversificarse si su industria básica se tambalea.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para dirigir la nueva empresa de distribución de sus propios productos.
- Cuando las ventajas de la producción estable son en particular altas; éste es un factor importante porque una empresa aumenta la capacidad de predicción de la demanda de su producto a través de la integración hacia delante.
- Cuando los distribuidores o vendedores a minoristas actuales poseen altos márgenes de rendimiento; esta situación sugiere que una empresa podría distribuir de manera rentable sus propios productos y establecer precios más competitivos por medio de la integración hacia delante.

Integración hacia atrás: La integración hacia atrás es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa.

Siete indicadores que aconsejan cuándo la integración hacia atrás podría ser una estrategia eficaz en particular son:

- Cuando los proveedores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa, en cuanto a refacciones, componentes, partes de ensamblaje o materias primas.
- Cuando el número de proveedores es escaso y el de competidores es grande.
- Cuando una empresa compite en una industria que crece con rapidez; éste es un factor a considerar porque las estrategias de integración (hacia delante, hacia atrás y horizontal) disminuyen la capacidad de una empresa para diversificarse en una industria en declinación.
- Cuando una empresa cuenta con capital y recursos humanos para dirigir la nueva empresa proveedora de sus propias materias primas.
- Cuando el mantener precios estables proporciona ventajas muy importantes; es factor que se debe tomar en cuenta porque una empresa puede estabilizar el costo

de sus materias primas y el precio relacionado de sus productos a través de la integración hacia atrás.

- Cuando las provisiones actuales obtienen márgenes de rendimiento elevados; lo que sugiere que la empresa proveedora de productos o servicios en esa industria representa una operación valiosa.
- Cuando una empresa necesita adquirir un recurso indispensable con rapidez.

Integración horizontal: La integración horizontal se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. Una de las tendencias más significativas en la dirección estratégica actual es el aumento del uso de la integración horizontal como una estrategia de crecimiento. Las fusiones, las adquisiciones y la toma de control entre competidores permiten el incremento de las economías de escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos y capacidades.

Cinco indicadores establecen cuándo la integración horizontal podría ser una estrategia muy eficaz:

- Cuando una empresa adquiere características de monopolio en una área o región específica sin que el gobierno federal cuestione su “tendencia importante” a reducir la competencia.
- Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento.
- Cuando el incremento de las economías de escala proporciona mayores ventajas competitivas.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y el talento humano necesarios para dirigir con éxito una empresa más grande.
- Cuando los competidores titubean debido a la falta de habilidad de la gerencia o a la necesidad de recursos particulares que una empresa posee; observe que la integración horizontal no sería adecuada si el rendimiento de los competidores fuera deficiente, porque, en ese caso, las ventas generales de la industria declinarían.

Estrategias intensivas

Penetración en el mercado: Una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza mucho sola o en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios.

Cinco indicadores determinan cuándo la penetración en el mercado podría ser una estrategia muy eficaz:

- Cuando los mercados presentes no están muy saturados con un producto o servicio en particular.
- Cuando la tasa de uso de los clientes actuales se podría incrementar de manera significativa.

- Cuando la participación en el mercado de los competidores principales ha disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
- Cuando la correlación entre las ventas en dólares y los gastos de mercadotecnia en dólares ha sido alta por tradición.
- Cuando el incremento de las economías de escala ofrece mayores ventajas competitivas.

Desarrollo de mercados: El desarrollo de mercados implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas. El ambiente para el desarrollo del mercado internacional se vuelve más favorable.

Seis indicadores que señalan cuándo el desarrollo del mercado podría ser una estrategia muy eficaz son:

- Cuando existan nuevos canales de distribución disponibles, confiables, baratos y de buena calidad.
- Cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza.
- Cuando existan nuevos mercados inexplorados o poco saturados.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos para dirigir operaciones de mayor expansión.
- Cuando una empresa posee un exceso de capacidad de producción.
- Cuando la industria básica de una empresa adquiere con rapidez un alcance global.

Desarrollo de productos: El desarrollo de productos es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo.

Cinco indicadores establecen cuándo el desarrollo de productos podría ser una estrategia muy buena a seguir:

- Cuando una empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; la idea en este caso es atraer a los clientes satisfechos para que prueben productos nuevos (mejorados) como resultado de su experiencia positiva con los productos o servicios actuales de la empresa.
- Cuando una empresa compite en una industria que se caracteriza por avances tecnológicos rápidos.
- Cuando competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios similares.
- Cuando una empresa compite en una industria de crecimiento rápido.

- Cuando una empresa posee capacidades de investigación y desarrollo muy importantes.

Estrategias de diversificación

Diversificación concéntrica: La adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados, se conoce como diversificación concéntrica

Seis indicadores determinan cuándo la diversificación concéntrica podría ser una estrategia eficaz:

- Cuando una empresa compite en una industria sin crecimiento o de crecimiento lento.
- Cuando la adición de productos nuevos, pero relacionados, mejoraría las ventas de los productos actuales en forma significativa.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se pudieran ofrecer a precios muy competitivos.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles de ventas de temporada que sirvan de contrapeso a los picos y valles existentes de una empresa.
- Cuando los productos de una empresa se encuentran en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
- Cuando una empresa posee un equipo de gerentes sólido.

Diversificación horizontal: La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes actuales se conoce como diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan riesgosa como la diversificación de conglomerados porque una empresa ya debe estar familiarizada con sus clientes actuales.

Cuatro indicadores establecen cuándo la diversificación horizontal podría ser una estrategia muy eficaz:

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios actuales de una empresa aumentarían en forma significativa por medio de la adición de nuevos productos no relacionados.
- Cuando una empresa compite en una industria muy competitiva o sin crecimiento, según indican los rendimientos y los márgenes de utilidades industriales bajos.
- Cuando los canales de distribución presentes de una empresa se pueden utilizar para vender los nuevos productos a los clientes actuales.
- Cuando los nuevos productos tienen patrones de ventas contrarios a los ciclos de ventas de los productos actuales de una empresa.

Diversificación de conglomerados: La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, se denomina diversificación de conglomerados

Seis indicadores establecen cuándo la diversificación de conglomerados podría ser una estrategia muy eficaz a seguir:

- Cuando la industria básica de una empresa experimenta una declinación de las ventas y utilidades anuales.
- Cuando una empresa posee el capital y el talento de dirección necesarios para competir con éxito en una nueva industria.
- Cuando una empresa tiene la oportunidad de adquirir una empresa no relacionada que sea una oportunidad de inversión atractiva.
- Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquirida y la empresa compradora (observe que una diferencia clave entre la diversificación concéntrica y la diversificación de conglomerados es que la primera se basa en la semejanza de los mercados, productos o tecnología, mientras que la otra se basa más en consideraciones sobre las utilidades).
- Cuando los mercados existentes para los productos actuales de una empresa están saturados.
- Cuando la acción antimonopolio amenaza a una empresa que se ha concentrado por tradición en una sola industria

Estrategias defensivas

Recorte de gastos: El recorte de gastos ocurre cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades. El recorte de gastos, está diseñado para fortalecer la capacidad distintiva básica de una empresa. Durante el recorte de gastos, los estrategas trabajan con recursos limitados y enfrentan la presión de los accionistas, los empleados y los medios. El recorte de gastos implica la venta de terrenos y edificios para reunir el efectivo necesario, la reducción de las líneas de productos, el cierre de empresas marginales y de fábricas obsoletas, la automatización de los procesos, la disminución del número de empleados y la institución de sistemas de control de gastos.

Cinco indicadores determinan cuándo el recorte de gastos es una estrategia muy eficaz a seguir:

- Cuando una empresa posee una capacidad distintiva definida, pero no ha logrado sus objetivos y metas en forma constante con el paso del tiempo.
- Cuando una empresa es uno de los competidores débiles en una industria en particular.
- Cuando una empresa está plagada de ineficiencias, escasa rentabilidad, baja moral de los empleados y presiones de los accionistas para mejorar el rendimiento.
- Cuando una empresa ha fracasado en aprovechar las oportunidades externas, reducir al mínimo las amenazas externas, explotar las fortalezas internas y superar las debilidades internas a través del tiempo; es decir, cuando los gerentes

estratégicos de la empresa han fracasado (y quizá serán reemplazados por individuos más competentes).

- Cuando una empresa ha crecido tanto y tan rápido que se requiere una reorganización interna importante.

Enajenación: La venta de una división o parte de una empresa se conoce como enajenación. La enajenación se utiliza con frecuencia para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas. La enajenación puede formar parte de una estrategia de recorte de gastos generales para que una empresa se deshaga de empresas que no son rentables, que requieren demasiado capital o que no concuerdan con las demás actividades de la empresa.

Seis indicadores muestran cuándo la enajenación podría ser una estrategia eficaz a seguir:

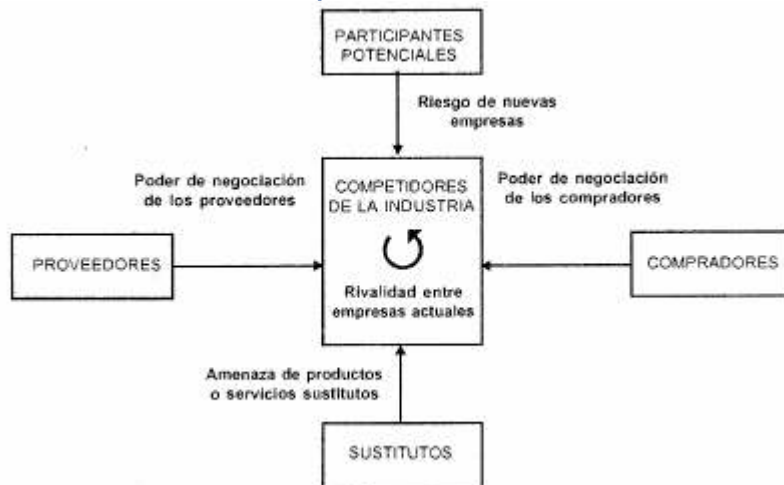
- Cuando una empresa ha seguido una estrategia de recorte de gastos y no ha logrado los mejoramientos necesarios.
- Cuando una división requiere mayores recursos para ser competitiva que los recursos que la empresa le puede proporcionar.
- Cuando una división es responsable del escaso rendimiento general de una empresa.
- Cuando una división no se adapta al resto de la empresa, lo que conduce a mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades totalmente distintas.
- Cuando se necesita con rapidez una gran cantidad de efectivo y no es posible obtenerlo de manera razonable de otras fuentes.
- Cuando la acción antimonopolio gubernamental amenaza a una empresa.

Liquidación: La venta en partes de todos los activos de una empresa por su valor tangible se denomina liquidación. La liquidación es un reconocimiento de derrota y, por lo tanto, es una estrategia difícil de seguir emocionalmente; sin embargo, es mejor cesar las operaciones que continuar perdiendo grandes cantidades de dinero.

Tres indicadores establecen cuándo la liquidación podría ser una estrategia muy eficaz a seguir:

- Cuando una empresa ha seguido tanto una estrategia de recorte de gastos como de enajenación y ninguna ha sido exitosa.
- Cuando la única alternativa de una empresa es la bancarrota; la liquidación representa un medio ordenado y planeado para obtener la mayor cantidad posible de efectivo de los activos de una empresa. Una empresa puede declararse legalmente en bancarrota primero y después liquidar diversas divisiones para obtener el capital necesario.
- Cuando los accionistas de una empresa tienen la oportunidad de reducir al mínimo sus pérdidas por medio de la venta de los activos de la empresa.

Las 5 fuerzas competitivas de Porter.



Factores principales que actúan como barreras de ingreso.

Los factores que actúan como barreras de ingresos son:

Economías de escala: los volúmenes de producción impactan en la eficiencia; así, las economías de escala ocurren cuando los costos de producción disminuyen con el aumento de las cantidades producidas.

Diferenciación de productos: si alguno de los competidores en el sector cuenta con un producto muy bien posicionado en la mente del consumidor resulta muy difícil competir. Así, los nuevos ingresantes deben gastar tiempo y dinero en esfuerzos de marketing.

Necesidades de capital: se da cuando el negocio requiere de un gran capital inicial para operar eficientemente, sobre todo si se dedica a publicidad, investigación o desarrollo.

Costos cambiantes: es creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor, o sea, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro.

Acceso a los canales de distribución: puede ser una barrera si la producción de alguno de los insumos claves está concentrada en manos de pocas empresas o cuando el producto requiere de un canal de distribución especial.

Desventajas de costos independientes de las economías de escala: las compañías ya establecidas pueden obtener ventajas de costos que no están al alcance de otras, sin importar el tamaño ni las economías obtenidas, pudiendo ser ubicación favorable, productos patentados, subsidios estatales, acceso preferencial a materias primas, etc.

Política gubernamental: el gobierno puede limitar y hasta prohibir el ingreso en industrias de nuevos competidores, aplicando controles como requisitos para obtener la licencia y restringiendo el acceso a materias primas.

Las barreras de ingresos se estudian para saber las posibilidades que hay de que ingrese un nuevo competidor al mercado y estar preparados para esa amenaza o en el caso de que nosotros seamos los que ingresan, ver que barreras tenemos para poder ingresar a ese negocio.

Costos conjuntos

Los costos conjuntos son aquellos cuya elaboración es continua, mediante uno o varios procesos, donde utilizando los mismos materiales, salarios y costos indirectos, para la producción, surgen artículos con características diferentes, pero con la misma calidad.

Un ejemplo es el frigorífico Swift cuyo producto principal es la carne, pero además realiza otros productos derivados de la carne compartiendo costos de producción.

Precios disuasivos al ingreso

Consiste en la estructura prevalente de precios que apenas si equilibran los premios potenciales del ingreso con los costos esperados de superar barreras contra el ingreso y de exponerse a represalias. El precio dependerá de las expectativas respecto al futuro y no a la situación actual.

Características de las barreras de ingreso.

Las barreras poseen otras características que resultan decisivas desde una perspectiva estratégica:

Pueden cambiar, y a menudo cambian conforme se modifican las situaciones.

Aunque las barreras a veces cambian por motivos totalmente ajenos al control de las empresas, sus decisiones estratégicas pueden ejercer un influjo poderoso.

La rivalidad intensa.

La rivalidad intensa entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la generalidad de las industrias, las tácticas competitivas de una compañía influyen profundamente en las otras y, por tanto, provocan represalias o esfuerzos por contrarrestarlas; en otras palabras, las compañías son *mutuamente dependientes*.

Esta rivalidad proviene de varios factores estructurales que interactúan entre sí.

Competidores numerosos o de igual fuerza: Cuando existen muchas compañías, tiende a haber disidentes o rebeldes y algunas compañías suelen pensar que pueden introducir tácticas sin que se enteren los demás. Aun cuando existan relativamente pocas, si tienen un tamaño y recursos más o recursos similares, surge la inestabilidad pues están propensas a luchar entre sí y cuentan con suficientes recursos para tomar represalias en forma sostenida y vigorosa. En muchas industrias, los competidores internacionales exportan sus productos a una industria o participan directamente en ella con sus inversores; de esa manera intervienen de manera importante en la competencia.

Lento crecimiento de la industria: Esto hace que las compañías que desean expandirse vean la competencia como un juego por alcanzar una mayor participación del mercado. Este tipo de competencia es mucho más inestable cuando el rápido crecimiento de la industria garantiza mejorar los resultados con sólo mantenerse al ritmo de la industria o cuando hay que invertir todos sus recursos financieros y administrativos para crecer junto con ella.

Altos costos fijos o de almacenamiento: Estos causan fuertes presiones en las compañías para que utilicen toda la capacidad; esto a su vez produce una escalada rápida de reducción de precios cuando existe capacidad ociosa. La característica

distintiva son los costos fijos en relación con el valor agregado y no como proporción de los costos totales. Un problema relacionado con los costos fijos altos se presenta cuando resulta difícil o caro almacenar el bien, una vez producido.

Ausencia de diferenciación o costos cambiantes: Cuando el bien o servicio se percibe como una mercancía o casi mercancía, la decisión del comprador se basará principalmente en el precio y en el servicio, apareciendo entonces presiones para competir intensamente en esas dos áreas. La diferenciación de productos genera capas de aislamiento frente a las guerras de competidores, pues los compradores muestran preferencia y lealtad por determinados proveedores. El mismo efecto provocan los costos cambiantes.

Aumento de la capacidad en grandes incrementos: Cuando las economías de escala indican la necesidad de acrecentar la capacidad en gran proporción, estas adiciones desestabilizan permanentemente el equilibrio de oferta/demanda en la industria, sobre todo cuando existe el riesgo de amontonarlas.

Competidores diversos: Los competidores con diferentes estrategias, origen, personalidad y relación con sus compañías matrices tienen metas y estrategias también diferentes para competir; a veces incluso chocan unos con otros. Les es difícil interpretar correctamente las intenciones de los colegas y aceptar un conjunto de reglas de juego en la industria. Así pues, las decisiones estratégicas de un competidor pueden ser inadecuadamente para los otros. A menudo, los competidores internacionales aportan gran diversidad a la industria porque bien en diversas situaciones y porque a veces persiguen metas diferentes. A veces sucede lo mismo con los dueños-administradores de pequeñas compañías manufactureras o de servicios: con tal de conservar la prioridad, se contentan con una tasa de rendimiento sobre el capital invertido inferior a la ordinaria.

Importantes intereses estratégicos: En una industria, la rivalidad se torna todavía más inestable, si varias compañías buscan a toda costa el éxito en ella.

Barreras sólidas contra la salida: Sus factores de carácter económico, estratégico y emocional que les permiten a las compañías competir en la industria, aunque obtengan rendimientos bajos y hasta negativos sobre la inversión. Principales fuentes de esta clase de barreras:

- **Activos especializados:** los activos sumamente especializados en la industria o ubicación ofrecen bajos valores de liquidación o altos costos de transferencia o de conversión.
- **Costos fijos de la salida:** son, entre otros, contratos colectivos de trabajo, costos de reubicación y capacidades de mantenimiento de refacciones.
- **Interrelaciones estratégicas:** son las que se dan entre la unidad de negocios y otros departamentos de la compañía en lo tocante a imagen, capacidad de marketing, acceso a los mercados financieros, instalaciones compartidas y otros.
- **Barreras emocionales:** los directivos se niegan a tomar decisiones de salir que se justifican, entre otras cosas, por motivos económicos, por su identificación con un negocio en particular, por su lealtad a los empleados, por el temor a arruinar su carrera y por orgullo.

- Restricciones gubernamentales y sociales: el gobierno niega o desalienta la salida de una empresa porque causaría la pérdida de empleos y efectos económicos a nivel regional.

Relación de las barreras de salida con las barreras de entrada.

Atendiendo a las utilidades de la industria, el caso óptimo es aquel en que las barreras contra la entrada son fuertes y las barreras contra la salida son débiles. Entonces se disuadirá el ingreso, y los competidores poco exitosos abandonarán la industria. Cuando unas y otras son sólidas, el potencial de utilidades es grande, pero suele acompañarse de mayor riesgo. Aunque se disuade el ingreso, las compañías poco exitosas permanecerán y lucharán en la industria.

El caso de barreras débiles contra la entrada y la salida no resulta interesante, pero el peor es aquel en que ambas son fuertes, entonces se facilita el ingreso atraído además por las condiciones económicas favorables y por otros auges temporales, sin embargo, la capacidad no abandonará la industria cuando los resultados se deterioren. Así pues, la capacidad va acumulándose en el sector industrial y la rentabilidad suele estancarse en un nivel bajo.

Productos sustitutos en el sector industrial

Los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente de él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad.

Estos no solo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que además aminoran las que una industria puede cosechar en épocas de prosperidad.

Los productos que merecen especial atención son aquellos que:

1. Están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el producto de la industria
2. Los que generan industrias que obtienen altas utilidades.

Cómo compiten los compradores en el sector industrial

Los compradores compiten con la industria obligando a reducir los precios, negociando una mejor calidad o más servicios y haciendo enfrenar a los rivales entre sí.

El poder de negociación de los consumidores aumenta cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. También cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria.

Cómo compiten los proveedores en el sector industrial

Las empresas deben seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores. Las empresas negocian, por lo general, términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia utilizada comúnmente entre empresas rivales en una industria.

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen.

Un grupo de proveedores es poderoso si se cumplen las siguientes condiciones:

- El grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que le vende.
- El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria.
- La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores.
- El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes.
- El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical.

Unidad 4

Variables más importantes de la comercialización en relación a la dirección estratégica

Dos variables son de importancia primordial para la implantación de la estrategia: la segmentación del mercado y el posicionamiento de productos.

Segmentación de mercado.

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

La segmentación de mercado es una variable importante en la implantación de la estrategia al menos por tres motivos importantes. En primer lugar, estrategias como el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado y la diversificación requieren el incremento de las ventas por medio de nuevos mercados y productos. Para implantar estas estrategias con éxito, se necesitan métodos nuevos o mejorados de segmentación del mercado.

En segundo lugar, ésta permite a una empresa operar con recursos limitados porque ya no requiere producción, distribución ni publicidad masivas; además, le permite competir con éxito contra una empresa grande ya que aumenta al máximo las utilidades por unidad y las ventas por segmento

Por último, las decisiones en cuanto a la segmentación del mercado afectan en forma directa las variables de la mezcla de mercadotecnia: producto, plaza, promoción y precio.

Variables por las que se puede dividir el mercado

Algunas de las variables por las que se puede dividir el mercado es por edad, región, género, clase social.

¿Facilita internet la segmentación de mercado?

Por supuesto, ya que los segmentos de personas que los comerciantes desean alcanzar en línea están definidos con mayor precisión que los segmentos de personas alcanzados a través de las formas tradicionales de medios de comunicación. Por ejemplo: los comerciantes que tienen como objetivo alcanzar a estudiantes universitarios, que son muy difíciles de alcanzar por medios tradicionales.

¿Qué sucede cuando la empresa no reconoce que debe analizar e investigar lo que desean y esperan los clientes?

Es un grave error asumir que la empresa conoce lo que los clientes desean y esperan. Estudios revelan grandes diferencias entre la forma en que los clientes definen el servicio y clasifican la importancia de diversas actividades de servicio y la manera en que los productores consideran los servicios.

Cómo se confecciona un mapa de posicionamiento estratégico.

1. Seleccionar los criterios clave para diferenciar con eficacia los productos o servicios en la industria
2. Elaborar un mapa de dos dimensiones para el posicionamiento de productos con criterios específicos para cada eje
3. Registrar los productos o servicios de los competidores principales en la matriz de cuatro cuadrantes elaborada
4. Identificar las áreas en el mapa de posicionamiento donde los productos o servicios de la empresa podrían ser más competitivos en el mercado meta. Buscar áreas vacantes (nichos)
5. Diseñar un plan de mercadotecnia para posicionar los productos o servicios de la empresa de manera adecuada

Reglas para el uso del mapa de posicionamiento estratégico.

1. Buscar el hueco o nicho vacante. La mejor oportunidad estratégica podría ser un segmento no atendido
2. No ocupar segmentos ajenos. Cualquier ventaja por ocupar un segmento ajeno es contrarrestada por la incapacidad de satisfacer el segmento. En términos de teoría de la decisión, lo que se intenta evitar es suboptimizar por atender a más de una función meta
3. No servir a dos segmentos con la misma estrategia. Por lo general una estrategia que ha tenido éxito en un segmento no debe transferirse de forma directa a otro segmento.
4. No posicionarse en medio del mapa, pues el centro representa comúnmente una estrategia que no posee características distintivas. Esta regla varía según el número de competidores.

Criterios para lograr una estrategia eficaz para el posicionamiento

1. Distingue a una empresa de sus competidores
2. Hace que los consumidores esperen un servicio ligeramente inferior al que la empresa ofrece. Las empresas no deben crear expectativas superiores al servicio que ella misma proporciona.

Papel del área de investigación y desarrollo

Desempeña un papel integral en la implantación de la estrategia. Estos empleados se encargan por lo general del desarrollo de nuevos productos y del mejoramiento de productos viejos. Los empleados y gerentes de I+D realizan tareas que incluyen la transferencia de tecnología compleja, la adaptación de los procesos a las materias primas y los mercados locales y la modificación de los productos según los gustos y especificaciones particulares.

Para decidir si tercerizar o no el área de investigación y desarrollo, se deben tener en cuenta los siguientes puntos.

1. Si la velocidad del progreso técnico es lenta, la tasa de crecimiento del mercado es moderada y existen barreras significativas para nuevos ingresos potenciales, entonces la solución preferida es llevar a cabo la I+D dentro de la empresa.
2. Si la tecnología cambia con rapidez y el mercado crece con lentitud, entonces una actividad importante de I+D sería muy riesgosa porque podría conducir al desarrollo de una tecnología obsoleta o de una tecnología para la que no existe mercado.
3. Si la tecnología cambia con lentitud, pero el crecimiento es acelerado, por lo general no existe tiempo suficiente para llevar a cabo el desarrollo dentro de la empresa. La estrategia prescrita es obtener la habilidad en I+D ya sea de manera exclusiva o no, de una empresa externa.
4. Si tanto el proceso técnico como el crecimiento del mercado son rápidos, la habilidad en I+D se debe obtener a través de la adquisición de una empresa bien establecida en la industria.

Tres métodos de investigación y desarrollo para la implementación de una estrategia.

Ser la primera empresa en comercializar nuevos productos tecnológicos. Ésta es una estrategia atractiva y emocionante, pero también peligrosa. Empresas como 3M y General Electric han tenido éxito con este método, pero muchas empresas pioneras han fracasado, ya que sus compañías rivales toman la delantera.

Ser una empresa imitadora que hace innovaciones de productos exitosos, reduciendo al mínimo los riesgos y los costos iniciales. Este método implica permitir que una empresa pionera desarrolle la primera versión del nuevo producto y que demuestre la existencia de un mercado. Entonces, las empresas que la siguen desarrollan un producto similar. Esta estrategia requiere un personal en I+D y un departamento de mercadotecnia excelentes.

Ser un productor de bajo costo por medio de la fabricación en masa de productos similares, pero menos costosos que los productos recién introducidos. Conforme los clientes aceptan un nuevo producto, el precio adquiere importancia en la decisión de

compra. Además, la mercadotecnia masiva reemplaza a las ventas personales como la estrategia de ventas dominante. Esta estrategia de IyD exige una inversión considerable en fábrica y equipo, pero menos gastos en IyD que los dos métodos descritos anteriormente.

Técnicas y métodos sobre finanzas y contabilidad.

Adquisición de capital necesario.

La implantación exitosa de la estrategia exige a menudo capital adicional. Dos fuentes básicas de capital para una empresa son la deuda y el capital contable, además de las utilidades netas de las operaciones y de la venta de activos. La determinación de una combinación apropiada de deuda y capital contable en la estructura de capital de una empresa es vital para lograr una implantación de la estrategia con éxito. Un análisis de Ganancias Por Acción sobre Ganancias antes de Intereses e Impuestos (GPA/GAII) es la técnica más común para determinar si la deuda, la emisión de acciones o una combinación de deuda y acciones es la mejor alternativa para obtener capital con el propósito de implantar las estrategias. Esta técnica requiere una evaluación del impacto que el financiamiento a través de la deuda o de las acciones ejerce sobre las utilidades por acción bajo varios supuestos en cuanto a las GAII.

En teoría, una empresa debe tener deuda en su estructura de capital al incrementar su rendimiento sobre la inversión por medio de la aplicación de la deuda a productos y proyectos ganando más que el costo de la deuda. En periodos de utilidades escasas, demasiada deuda en la estructura de capital de una empresa podría perjudicar el rendimiento de los accionistas y poner en riesgo la supervivencia de la empresa. Las obligaciones de deuda fija deben cumplirse por lo general, a pesar de las circunstancias. Esto no significa que las emisiones de acciones sean siempre mejores que la deuda para la obtención de capital. Algunas desventajas de las emisiones de acciones son la dilución de la propiedad, un efecto sobre el precio de las acciones y la necesidad de compartir las utilidades futuras con todos los nuevos accionistas.

Estados financieros proyectados

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

En la actualidad, las empresas son mucho más diligentes en la preparación de estados financieros pro forma para pronosticar “en forma razonable más que optimista” los gastos y las utilidades futuros, ya que tienen más cuidado de no proporcionar información errónea a los accionistas ni a otros participantes en los intereses de la empresa, sobre todo, después del escándalo relacionado con la contabilidad y el colapso de Enron.

Evaluación del valor de la empresa.

La evaluación del valor de una empresa es vital para la implantación de la estrategia porque las estrategias de integración, intensivas y de diversificación se implantan a menudo por medio de la adquisición de otras empresas. Otras estrategias, como el recorte de gastos y la enajenación, dan como resultado la venta de una división de una empresa o de la empresa misma. Miles de transacciones de compra o venta de empresas ocurren cada año en Estados Unidos. En todos estos casos, es necesario establecer el valor financiero o valor en efectivo de una empresa para implantar las estrategias con éxito.

Los diversos métodos para determinar el valor de una empresa se agrupan en tres procedimientos principales: lo que una empresa posee, lo que una empresa gana o lo que una empresa generará en el mercado. Sin embargo, es importante reconocer que la valuación no es una ciencia exacta. La valuación de una empresa se basa en hechos financieros, pero el sentido común y el juicio intuitivo deben formar parte del proceso. Es difícil asignar un valor monetario a ciertos factores, como una base de clientes leales, una historia de crecimiento, demandas legales pendientes, empleados dedicados, una renta favorable, una clasificación crediticia baja o buenas patentes, que podrían no estar reflejados en los estados financieros de una empresa. Además, los distintos métodos de valuación darán totales diferentes del valor de una empresa y ningún método prescrito es el mejor para una situación determinada. La evaluación del valor de una empresa requiere en verdad habilidades tanto cualitativas como cuantitativas.

Decisiones de cotización en bolsa.

La decisión de cotizar en la bolsa significa vender un porcentaje de la empresa a otros con el propósito de obtener capital; como consecuencia, se diluye el control de la empresa por los propietarios. La decisión de cotizar en la bolsa no es recomendable para empresas con menos de 10 millones de dólares en ventas, porque los costos iniciales podrían ser demasiado altos para que la empresa generará el flujo de efectivo suficiente y que cotizar en la bolsa valiera la pena. Un dólar de cada cuatro es el costo total promedio que se paga a abogados, contadores y aseguradoras cuando una emisión inicial de acciones es inferior a 1 millón de dólares; un dólar de cada 20 cubrirá estos costos para emisiones superiores a 20 millones de dólares.

Además de los costos iniciales que participan en una oferta de acciones, existen costos y obligaciones relacionados con el informe y la gerencia en una empresa de propiedad pública. Para las empresas que tienen ventas superiores a 10 millones de dólares, la decisión de cotizar en la bolsa ofrece ventajas importantes: permite a la empresa obtener capital para el desarrollo de nuevos productos, la construcción de fábricas, la expansión, el crecimiento y la comercialización de productos y servicios con mayor eficacia.

Presupuestos financieros.

Un presupuesto financiero es un documento que detalla la manera en que la empresa obtendrá fondos y los gastará durante un periodo específico de tiempo. La elaboración de presupuestos financieros es un método para especificar lo que se debe hacer con el propósito de completar la implantación de la estrategia con éxito.

Existen tantos tipos diferentes de presupuestos financieros como de empresas. Algunos tipos comunes de presupuestos son los de capital, los operativos, los de ventas, los de

utilidades, los presupuestos de fábrica, los de capital, los de gastos, los de divisiones, los variables, los flexibles y los fijos.

Los presupuestos financieros poseen algunas limitaciones.

En primer lugar, los programas de presupuestos se vuelven tan detallados que son pesados y excesivamente costosos; la elaboración excesiva o insuficiente de presupuestos origina problemas.

En segundo lugar, los presupuestos financieros se convierten en un sustituto de los objetivos; un presupuesto es una herramienta y no un fin en sí mismo.

En tercer lugar, los presupuestos ocultan deficiencias si se basan sólo en las evaluaciones precedentes y no en las valuaciones periódicas de las circunstancias y las normas.

Por último, los presupuestos se utilizan en ocasiones como instrumentos de tiranía que generan frustración, resentimiento, ausentismo y la rotación frecuente de empleados. Para reducir al mínimo el efecto de esta última situación, los gerentes deben aumentar la participación de los subordinados en la preparación de los presupuestos.

Tres actividades básicas de la evaluación de la estrategia

La evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas:

1. El examen de las bases subyacentes de la estrategia de una empresa.
2. La comparación de los resultados esperados con los resultados reales.
3. La toma de medidas correctivas para garantizar que el rendimiento concuerde con los planes

Evaluación de la estrategia debe tener un enfoque a corto plazo o a largo plazo

Debe tener un enfoque a largo plazo, ya que las estrategias no afectan los objetivos a corto plazo excepto cuando ya es demasiado tarde.

¿Por qué es más complejo medir el rendimiento de la estrategia en la actualidad?

La evaluación de la estrategia se vuelve cada vez más difícil con el tiempo por muchas razones. Las economías domésticas y mundiales eran más estables en años anteriores, los ciclos de vida de los productos eran más largos, los ciclos de desarrollo de productos eran más prolongados, el avance tecnológico era más lento, los cambios ocurrían con menor frecuencia, había menos competidores, las empresas eran débiles y había más industrias reguladas. Entre otros motivos por los que la evaluación de la estrategia es más difícil en la actualidad están las siguientes tendencias:

1. Un incremento drástico en la complejidad del ambiente.
2. La dificultad cada vez mayor de pronosticar el futuro con exactitud.
3. El número mayor de variables.
4. El rápido índice de obsolescencia incluso de los mejores planes.
5. El aumento del número de acontecimientos domésticos y mundiales que afectan a las empresas.

6. El tiempo es cada vez menor para realizar la planeación con cierto grado de certeza.

Los cuatro criterios para evaluar una estrategia. (Richard Rumelt)

Richard Rumelt ofreció cuatro criterios para evaluar una estrategia: la congruencia, la concordancia, la viabilidad y la ventaja.

La congruencia y la ventaja se basan sobre todo en la evaluación externa de una organización, mientras que la concordancia y la viabilidad se basan principalmente en una evaluación interna.

“La evaluación de la estrategia se debe realizar de forma continua”

Las estrategias mejor formuladas e implantadas se vuelven obsoletas conforme cambian los ambientes externo e interno de una empresa, por lo tanto, es fundamental que los estrategas revisen, evalúen y controlen la ejecución de estrategias en modo sistemático.

¿Cuándo no es necesario aplicar medidas correctivas?

No será necesario aplicar medidas correctivas cuando se cumplan las siguientes condiciones:

1. No ha habido cambios importantes en la posición estratégica interna de la empresa.
2. No ha habido cambios importantes en la posición estratégica externa de la empresa.
3. La empresa ha progresado de manera satisfactoria hacia el logro de los objetivos establecidos.

Actividad básica revisión de las bases de la estrategia.

La revisión de las bases de la estrategia puede realizarse mediante la elaboración de una matriz EFE y una matriz EFI revisadas, las cuales:

Matriz EFE revisada: debe indicar qué tan eficaces han sido las estrategias de una empresa en respuesta a las amenazas y oportunidades clave.

Matriz EFI revisada: debe centrarse en los cambios ocurridos en las fortalezas y debilidades de la empresa en las áreas de la gerencia, mercadotecnia, contabilidad, finanzas, producción y operaciones.

Criterios cuantitativos más utilizados para la evaluación de la estrategia

- Rendimiento sobre la Inversión (RSI).
- Rendimiento sobre el Capital Contable (RSC).
- Margen de Utilidades.
- Participación en el Mercado.
- Deuda y valor neto del capital.
- Utilidades por acción.
- Crecimiento de ventas.
- Crecimiento de activos.

Importancia de los criterios cualitativos

Debido a que las variables cuantitativas pueden ser interpretadas de distintas maneras, es importante determinar criterios cualitativos, así de esta manera se puede identificar las causas de los datos que se observan.

La última etapa de la evaluación de la estrategia

La última etapa de la evaluación de la estrategia es la aplicación de medidas correctivas. Esta etapa consiste en aplicar los cambios que la empresa necesita para reposicionarse de manera competitiva en el mercado en un futuro.

Plan de contingencias.

Dado que sin importar los cuidados que se hayan formulado, siempre hay eventos imprevistos que pueden volver obsoleta la estrategia. Es importante la elaboración de un plan de contingencia, el cual es un plan alternativo que se pondrá en marcha si ciertos acontecimientos no se llevan a cabo en forma esperada.

La planeación eficaz de la contingencia implica un proceso de siete pasos:

1. Identificar los acontecimientos tanto benéficos como desfavorables que pudieran afectar la estrategia o estrategias.
2. Especificar las situaciones que desencadenan las contingencias. Calcular el momento en que las contingencias podrían ocurrir.
3. Evaluar el impacto de cada contingencia. Estimar el beneficio o el daño potencial de cada contingencia.
4. Diseñar planes de contingencia. Asegurarse que los planes sean compatibles con la estrategia actual y viables económicamente.
5. Analizar el impacto contrario de cada plan de contingencia; es decir, calcular en qué grado cada plan de contingencia aprovechará o anulará la contingencia relacionada. Hacer esto cuantificará el valor potencial de cada plan de contingencia.
6. Determinar las señales tempranas de advertencia para las contingencias clave. Vigilar las señales de advertencia anticipadas.
7. En el caso de contingencias con señales de advertencia anticipadas y confiables, elaborar planes de acción por adelantado para aprovechar el tiempo límite disponible

Utilización de computadoras y redes en la evaluación de la estrategia.

Tanto la implementación de computadoras, como la implementación de redes en la evaluación estratégica permiten un mejor desempeño. La utilización de computadoras y redes en cualquier proceso permite, cuando se instala, diseñar y operar de manera adecuada, obtener información de forma más eficiente, oportuna y exacta. Por otro lado, las redes permiten que los diferentes niveles y tipos de gerentes elaboren y den respuesta a distintos informes de evaluación de la estrategia.

Un punto importante a destacar es que las computadoras deben ser consideradas no como proveedoras de soluciones, sino más bien como la estructura que permite reunir y expresar la ciencia y la intuición.