



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

Facultad de ciencias económicas  
Departamento de administración de empresas

Tema

Estrategia empresarial

Subtema

Los mapas estratégicos como herramientas en la gestión empresarial

Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en administración de  
empresas

Autores

Br. Lucila del Carmen Escorcía Mendoza

Br. Harvichs Gabriela Hernández

Br. Gregory Junior López Chavarría

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, noviembre 2021

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento.....	iv
Valoración del docente (carta aval) .....	vii
Resumen .....	viii
Introducción .....	1
Justificación .....	3
Objetivos.....	4
Capítulo uno: Introducción a la administración estratégica y política de negocios .....	5
1.1. Conceptos básicos de la administración estratégica.....	6
1.2. Estudio de la administración estratégica.....	6
1.2.1. Etapas de la administración estratégica .....	7
1.3. Globalización y comercio electrónico: desafíos para la administración estratégica.....	9
1.3.1. Globalización de los mercados.....	11
1.3.2. La naturaleza del cambio técnico .....	13
1.4. Efectos de la globalización.....	14
1.5. Teoría de la adaptación organizacional .....	15
1.6. Creación de una organización que aprende.....	16
1.7. Modelo básico de Administración estratégica .....	17
1.7.1 Análisis ambiental.....	18
1.7.2 Formulación de estrategia .....	18
1.7.3. Implementación de estrategias.....	18
1.7.4. Evaluación y control.....	18
1.8. Inicio de la estrategia eventos desencadenados.....	19
1.9. Toma de decisiones estratégicas.....	20
1.9.1 Modos de la toma de decisiones estratégicas según Mintzberg....	21
1.10. Auditoria estratégica: Ayuda para la toma de decisiones estratégicas	21

Capitulo dos: Posición competitiva de una empresa acciones, momento oportuno y alcance estratégico de las operaciones.....	23
2.1. Ir a la ofensiva. Opciones estratégicas para mejorar la posición en el mercado de una empresa.....	28
2.2. Estrategias defensivas. Proteger la posición del mercado y las ventajas competitivas.....	30
2.3. Programar las acciones estratégicas de ofensiva y defensiva de una empresa.....	31
2.4. Fortalecer la posición del mercado de una empresa mediante el alcance de sus operaciones.....	33
2.5. Estrategias horizontales de fusión y adquisición.....	34
2.6. Estrategias de integración vertical.....	36
2.7. Estrategias de subcontratación. Reducir el alcance de las operaciones.....	38
2.8. Alianza estratégica y asociaciones.....	40
Capitulo tres: Gestión empresarial el cuarto paradigma.....	44
3.1 Las claves de la gestión empresarial de hoy.....	45
3.1.1 Excelencia.....	45
3.1.2 Innovación.....	46
3.1.3 Anticipación.....	47
3.2. Tendencias tecnológicas y empresariales.....	49
3.3. Tendencias del sector financiero.....	51
3.4. Requerimientos de la gestión estratégica.....	53
3.4.1. Anticipación estratégica.....	55
Capitulo cuatro: Los mapas estratégicos herramienta para implementar la estrategia.....	56
4.1. Creación de valor.....	56
4.1.1. Procesos de creación de valor.....	57
4.2. Los mapas estratégicos: herramientas para implementar la estrategia.....	58
4.2.1 Los temas estratégicos en el mapa.....	62
4.3. Descripción a la acción: del mapa estratégico en el cuadro de mando integral.....	63

4.3.1. Iniciativas estratégicas.....	67
4.3.2. Algunas barreras para implementación de una estrategia.....	68
4.3.3. Un sistema de gestión para integrar la planificación y la ejecución operacional .....	70
4.3.3.1. Etapa uno: Desarrollo de la estrategia .....	70
4.3.3.2. Etapa dos: Planificación de la estrategia. ....	71
4.3.3.3 Etapa tres: Alineación de la organización con la estrategia ....	72
4.3.3.4. Planificación y mejora de las operaciones .....	73
4.3.3.5. Etapa cinco: Control y aprendizaje.....	74
4.3.3.6. Etapa seis: Prueba y adaptación de la estrategia .....	74
4.3.4. Los principios de una organización enfocada en la estrategia .....	75
4.4. El proceso equitativo clave para la ejecución de la estrategia .....	76
4.5. El sistema de información del desempeño como apoyo a la ejecución estratégica .....	80
4.6. Diferencias entre tablero de control y el cuadro de mando integral ...	81
Conclusiones .....	82
Bibliografía.....	83

## Dedicatoria

A Dios por darme la vida, sabiduría y los conocimientos necesarios para culminar mi carrera, a mis padres por enseñarme los buenos sentimientos, hábitos, valores e importancia de la educación, al Ing. Bermúdez Rivera por su apoyo incondicional durante los años de mi carrera.

---

Lucila del Carmen Escorcía Mendoza

## **Dedicatoria**

El presente trabajo investigativo se lo dedico primeramente a Dios quien nos ha dado la sabiduría para llegar hasta donde estamos, me ha permitido vivir para cumplir una de mis metas, luego a mi madre que siempre me motivaba para que retomara mi carrera y me apoya para culminarla, a mi hijo que es mi motivo principal para seguir cumpliendo metas para brindarle un buen futuro y servirle de ejemplo a seguir de que todo se puede lograr siempre con la ayuda de Dios y perseverancia, a mi conyugue que me ha apoyado incondicionalmente en todo el periodo de mi carrera y decirme que si lo lograría, a mi compañera Lucila Mendoza que siempre ha estado en todo el proceso desde que iniciamos hasta ver nuestra meta lograda y con la fe puesta en Dios que cumpliremos más metas.

---

Harvichs Gabriela Hernández

## **Dedicatoria**

El presente seminario de graduación está dedicado primeramente a dios por haberme brindado fortaleza y perseverancia a lo largo de estos años para poder llegar hasta este momento. Dedicado a mis padres Norman López y Karen Chavarría los cuales con mucho esfuerzo y sacrificio me apoyaron y alentaron a culminar mi carrera profesional siendo parte fundamental en mi vida personal y profesional por todos los valores inculcados, a mis hermanas Emily y marcela López Chavarría, las cuales con su amor me impulsaron siempre a seguir adelante sin importar lo que pasara, a mis familiares que nunca dejaron de creer en mí y me apoyaron con sus consejos y palabras que animaron mi espíritu y nunca rendirme, a mis amigos que siempre estuvieron ahí para brindarme su consejería.

---

Gregory Junior López Chavarría

## **Agradecimiento**

Agradezco de todo corazón a esta prestigiosa institución por abrirme las puertas y brindarme acompañamiento por medio de cada uno de los docentes que fueron parte de mi formación profesional y personal, especialmente a M.A.E. José Javier Bermúdez y a mis amigos y compañeros de clases que a pesar de los desaciertos siempre estuvieron ahí.

---

Lucila del Carmen Escorcía Mendoza

## **Agradecimientos**

Agradezco primeramente a Dios que nos permite llegar y cumplir cada meta propuesta, agradezco a esta Alma Mater quien me dio la oportunidad de estudiar en tan prestigiosa institución, a cada uno de mis maestros que me enseñaron sus conocimientos de los cuales adquirí enriquecedores conocimientos que me han formado profesionalmente y en especial al maestro M.A.E. José Javier Bermúdez, a mis compañeros de clases que han estado en todo el proceso de nuestra carrera compartiendo conocimientos, diferencias en todo este periodo pero siempre teniendo una misma meta.

---

Harvichs Gabriela Hernández

## Agradecimiento

Agradezco

Primeramente a Dios ya que sin su ayuda y sabiduría brindada no hubiese sido posible llegar hasta este punto, agradeciéndole por poner en mi camino a personas que han sido fundamental en mi vida, a mis padres por los esfuerzos y dedicación que han tenido con mi persona a lo largo de mi vida, sin sus consejos no hubiese llegado hasta aquí, a mis familiares los cuales son un pilar fundamental en mi vida académica sin ellos tampoco lo hubiese logrado, gracias por esa dedicación, por animarme a culminar mis estudios e instarme a no detenerme aquí, a mis amigos sus consejos y apoyo que han sido vitales a lo largo de mi carrera, a mi mejor amigo que me insto a cambiarme a la mejor universidad de Nicaragua y que ha estado ahí en los momentos más difíciles apoyándome.

A mi tutor M.A.E. José Javier Bermúdez, por sus enseñanzas obtenidas a lo largo de mi carrera en todas las asignaturas en que me impartió clases, gracias por su paciencia, amor y dedicación para enseñar. A todas esas personas que me apoyaron de una u otra manera a lo largo de mi carrera universitaria, tanto económica como intelectualmente.

Gracias.

---

Gregory Junior López Chavarría



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

### **Valoración del docente (carta aval)**

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“ESTRATEGIA EMPRESARIAL”** hace constar que los bachilleres: **Escorcía Mendoza Lucila del Carmen, Carnet No. 17-20373-1, Hernández Havichis Gabriela , Carnet No. 17-20002-4 y López Chavarría Gregory Junior, Carnet No. 14-20344-5**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **LOS MAPAS ESTRATÉGICOS COMO HERRAMIENTAS EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL**, obteniendo los bachilleras **Escorcía Mendoza, Hernández** y el bachiller **López Chavarría**, la calificación de **48 (Cuarenta y ocho) PUNTOS respectivamente.**

Dado en la ciudad de Managua a los 10 días del mes de noviembre del año 2021

---

**M.A.E. José Javier Bermúdez**  
**INSTRUCTOR**

## Resumen

El presente informe de seminario de graduación, es un documento investigativo de carácter documental con el tema estrategia empresarial y el subtema los mapas estratégicos como herramientas en la gestión empresarial.

Presentar los mapas estratégicos como herramientas en la gestión empresarial, a manera de modelo básico de la administración estratégica para su implementación en las tomas de decisiones estratégicas en las organizaciones.

El informe está estructurado desde el punto de vista teórico en cuatro capítulos tales como: Capítulo uno: introducción a la administración estratégica y política de negocios, capítulo dos: posición competitiva de una empresa acciones, momento oportuno y alcance estratégico de las operaciones, capítulo tres: gestión empresarial el cuarto paradigma y el capítulo cuatro: los mapas estratégicos herramienta para implementar la estrategia.

La metodología se basa en una investigación de carácter bibliográfico en las cuales se implementan las APA 6 de Javeriano, la rúbrica de evaluación se cumple con la estructura de la normativa para entrega de seminario de graduación.

## Introducción

El presente informe de seminario de graduación, es un documento Investigativo de carácter documental con el tema estrategia empresarial y el subtema los mapas estratégicos como herramientas en la gestión empresarial

¿Para qué servirá este informe?, En principio, esta teoría, será de gran guía administrativa para muchas organizaciones de bienes y servicios, lucrativas y no lucrativas en las que diariamente formulan, implementan y evalúan sus estrategias en un mundo cambiante, y sus decisiones futuras le permitirán ser más competitivo en el mundo de los negocios, tanto nacional como internacional.

El objetivo principal de este informe es presentar los mapas estratégicos como herramientas en la gestión empresarial, a manera de modelo básico de la administración estratégica para su implementación en las tomas de decisiones estratégicas en las organizaciones.

La base teórica se sustenta en cuatro capítulos y sus temas principales de los que mencionamos a continuación:

En el capítulo uno: la introducción a la administración estratégica y política de negocios, con los temas conceptos básicos de administración estratégica, globalización y comercio electrónico, efecto de globalización, teorías de adaptación organizacional, creación de una organización que aprende, inicio de la estrategia, toma de decisiones estratégicas y por ultimo auditoria estratégica.

En el capítulo dos: Posición competitiva de una empresa, se abordan los temas opciones estratégicas para mejorar la posición en el mercado de una empresa, estrategias ofensivas, programar las acciones estratégicas de ofensiva y defensiva de una empresa, fortalecer la posición de mercado de una empresa mediante el alcance de sus operaciones, estrategias horizontales de fusión y adquisición, estrategia de integración vertical, estrategia de subcontratación y por ultimo alianzas estratégicas y asociaciones.

En el capítulo tres: Gestión empresarial: el cuarto paradigma, se desarrollarán temas como las claves de la gestión empresarial de hoy, tendencias tecnológicas y empresariales, tendencias en el sector financiero y por último el requerimiento de la gestión estratégica.

En el capítulo cuatro: Los mapas estratégicos: herramientas para implementar la estrategia, con los temas la creación del valor, los mapas estratégicos de la descripción a la acción: del mapa estratégico al cuadro de mando integral, el proceso equitativo, el sistema de información del desempeño como apoyo a la ejecución estratégico y por último la diferencia éntrelos tableros de control y el cuadro de mando integral.

## Justificación

El principal propósito del presente seminario de graduación es enriquecer a profundidad los conocimientos teóricos del tema estrategia empresarial y subtema; Gestión empresarial; el cuarto paradigma: los mapas estratégicos como herramientas en la toma de decisiones.

Para las organizaciones es de vital importancia establecer un método efectivo para la toma de decisiones, se deben de conocer las distintas herramientas que se existen para realizar esta acción, los mapas estratégicos es una de las herramientas más acertadas para esta tarea. Esta investigación contribuirá a afianzar los conocimientos teóricos impartidos en la carrera administración de empresas, así como también ayudara a desarrollar mejor a los futuros gerentes de empresas que estarán a cargo de importantes tomas de decisiones en las empresas.

Con este documento se pretende dar un aporte de conocimientos teóricos a estudiantes que deseen fortalecer sus conocimientos en este importante tema. Este documento aportara la información necesaria, la cual fue recopilada mediante un proceso de selección de información por medio de fuentes de conocedores de la rama de la Administración de Empresas.

## Objetivos

### Objetivo general

Presentar los mapas estratégicos como herramientas en la gestión empresarial, a manera de modelo básico de la administración estratégica para su implementación en las tomas de decisiones estratégicas en las organizaciones.

### Objetivos específicos

1. Detallar los conceptos básicos de la administración estratégica como política de negocios para la toma de decisiones multifuncionales.
2. Describir la posición competitiva de las empresas como acciones y momento oportuno y alcance estratégico de las operaciones para la mejora en la posición del mercado.
3. Definir la gestión empresarial como una herramienta de la dirección estratégica para que las organizaciones sean más efectiva en el mercado competitivo así generando mayores ventajas para su crecimiento.
4. Mostrar lo mapas estratégicos como herramientas de apoyo para una mejor implementación de las distintas estrategias empresariales de las cuales puedan hacer uso las organizaciones.

## **Capítulo uno: Introducción a la administración estratégica y política de negocios**

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

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria. (Pearzón, 2008, pág. 5)

La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy. En las décadas de 1950 y 1960, muchas fábricas de equipos de oficina como Smith corona y un derwood definieron que su negocio era la producción de máquinas de escribir. Esta definición orientada hacia el producto que hizo caso omiso del hecho que en realidad estaba en el negocio de satisfacer las necesidades de procesamiento de información de los clientes, desafortunadamente para estas compañías. (David, Fred R., 2008, pág. 5).

## **1.1. Conceptos básicos de la administración estratégica**

Los cambios en la teoría, investigación y práctica de la administración estratégica y en respuesta a los cambios en las compañías, culturas y países. La primera edición de este texto, se publicó en 1986 y desde entonces se ha fortalecido para ser uno de los libros más consultados en el mundo sobre administración estratégica. Este texto se publica ahora en nueve idiomas además del inglés. Cada oración y cada párrafo se ha examinado, modificado, clarificado, suprimido, racionalizado, actualizado y mejorado para realzar el contenido y la presentación.

La estructura de esta edición es paralela a la última, con nueve capítulos y un Caso de cohesión, pero las mejoras en la legibilidad y cobertura son notables. Ahora, cada capítulo pone de relieve nuevos conceptos y prácticas de la administración estratégica presentados de una manera clara, centrada y relevante. (David, Fred R., 2008, pág. 13)

## **1.2. Estudio de la administración estratégica**

Es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control.

Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación conocida originalmente con o política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria. (David, Fred R., 2008, pág. 14).

### **1.2.1. Etapas de la administración estratégica**

Empresas como General Electric y el Boston Consulting Group han desarrollado y usado con éxito muchos de los conceptos y técnicas relacionados con la administración estratégica. Con el paso del tiempo, los profesionales de negocios y los investigadores académicos han ampliado y perfeccionado estos conceptos.

Inicialmente, la administración estratégica era más útil para las grandes corporaciones que operaban en múltiples industrias. Los riesgos de fallas cada vez más frecuentes, los errores costosos e incluso la ruina económica hacen que los administradores profesionales de hoy en todas las organizaciones tomen con seriedad la administración estratégica para conservar la competitividad de sus empresas en un ambiente cada vez más volátil.

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

Etapa uno planificarían financiera básica: los administradores inician una planificación seria cuando se les solicita que propongan el presupuesto del año siguiente. Los proyectos se proponen con base en un análisis poco profundo, en el que la mayoría de la información procede de la misma empresa. Por lo general, la fuerza de ventas proporciona la pequeña cantidad de información ambiental. Esta planificación operativa simplista, que sólo pretende ser administración estratégica, consume demasiado tiempo. Con frecuencia, las actividades normales de la empresa se suspenden durante semanas mientras los administradores tratan de atiborrar de ideas la propuesta de presupuesto. El horizonte temporal es regularmente de un año.

Etapa dos planificaciones basadas en pronósticos: debido a que los presupuestos anuales comienzan a perder utilidad para estimular la planificación a largo plazo, los administradores intentan proponer planes a cinco años. En este momento, consideran proyectos que abarcan más de un año. Además de la información interna, los administradores recaban cualquier dato ambiental disponible, generalmente de manera específica, y extrapolan las tendencias corrientes a cinco años hacia el futuro.

Esta etapa requiere también mucho tiempo, pues con frecuencia implica todo un mes de actividad Administrativa para tener la seguridad de que todos los presupuestos propuestos concuerdan entre sí. El proceso se politiza en la medida en que los administradores compiten por porciones mayores de fondos. Se llevan a cabo juntas interminables para evaluar las propuestas y justificar los supuestos. El horizonte temporal es generalmente de tres a cinco años.

Etapa tres la Planificación (estratégica) orientada externamente: frustrada con planes a cinco años altamente políticos aunque ineficaces, la administración de alto nivel toma el control del proceso de planificación, con lo cual da inicio la planificación estratégica. La empresa trata de responder más a los cambios en los mercados y la competencia mediante la utilización del pensamiento estratégico. La planificación es retirada del control de los administradores de nivel inferior y se concentra en un equipo cuya tarea es desarrollar planes estratégicos para la corporación. A menudo, los consultores proporcionan complejas e innovadoras técnicas que el equipo de planificación usa para reunir información y predecir tendencias futuras.

Ex militares expertos desarrollan unidades de inteligencia competitiva. Los administradores de nivel superior participan una vez al año en un "retiro" que se lleva a cabo en un centro recreativo y es dirigido por miembros clave del equipo de planificación con el fin de evaluar y actualizar el plan estratégico presente.

Esta planificación de arriba hacia abajo destaca la formulación de la estrategia formal y deja los aspectos de implementación a los administradores de niveles inferiores. Por lo general, la administración de alto nivel desarrolla planes a cinco años con la ayuda de consultores, pero con una participación mínima de los niveles inferiores.

Etapa cuatro administración estratégica: al darse cuenta de que incluso los mejores planes estratégicos son inútiles sin la participación ni el compromiso de los ejecutivos de niveles inferiores, la administración de alto nivel forma grupos de planificación integrados por administradores y empleados clave de muchos estratos que participan en diversos departamentos y grupos de trabajo. Desarrollan e integran una serie de planes estratégicos dirigidos hacia el logro de los objetivos principales de la empresa. En este momento, los planes estratégicos detallan aspectos de implementación, evaluación y control.

En vez de intentar predecir perfectamente el futuro, los planes contienen escenarios probables y estrategias de contingencia. El complejo plan estratégico a cinco años realizado anualmente es reemplazado por el pensamiento estratégico en todos los niveles de la organización a lo largo del año.

La información estratégica, antes disponible sólo a nivel central por la administración de alto nivel, se encuentra diseminada a través de redes de área local e intranets entre el personal de toda la organización.

En lugar de un equipo de planificación grande y centralizada, existen consultores de planificación, tanto internos como externos, que están dispuestos a ayudar a dirigir los debates grupales sobre la estrategia. Aunque la administración de alto nivel puede aún iniciar el proceso de planificación estratégica, las estrategias resultantes pueden surgir de cualquier parte de la organización. La planificación es comúnmente interactiva a través de los niveles y ya no fluye de arriba hacia abajo. Ahora participa el personal de todos los niveles.

General Electric, una de las empresas pioneras en planificación estratégica, dirigió la transición de la planificación estratégica a la administración estratégica durante la década de los ochenta. Para la década de los noventa, la mayoría de corporaciones de todo el mundo habían iniciado la conversión a la administración estratégica. (Thomas L.W Heelen Y Hunder, J. David , 2007, pág. 39:41)

### **1.3. Globalización y comercio electrónico: desafíos para la administración estratégica**

El desarrollo económico mundial reciente, así como la llamada globalización de los mercados está generando gran controversia. Para unos, es el inicio de una nueva etapa de desarrollo de la humanidad; para otros, es una política neoliberal para desarrollar el mercado y las relaciones capitalistas, con una nueva división internacional del trabajo, con marginación creciente de los países pobres.

Oscar Ugarteche, en su obra: "El falso dilema: América Latina en la economía global", expresa una de las orientaciones básicas. "Lo evidente es que el planteamiento actual sobre globalización expulsa a la gran parte del mundo y deja solamente a aquellos países con gran capacidad de compra y con alta productividad como parte del nuevo sistema global.

La globalización es un fenómeno entre países ricos y, para ser más exactos, para los sectores más ricos dentro de los países ricos lo que está ocurriendo es la interrelación de los nortes con la exclusión de los sures de este mundo. La nueva economía interrelacionada es una "isla" dentro de un mundo donde para unos nortes no hay fronteras y para otros estas son infranqueables.

Otro punto de vista, con amplia difusión, señala que la economía mundial se encuentra en una etapa de transición hacia una nueva civilización, la sociedad del conocimiento o Post-capitalista, cuya base es la revolución científica - tecnológica en marcha, con profundas consecuencias en los sistemas económico, social, político de las sociedades humanas. Kenichi - Ohmae, propone una visión de futuro, llamada "Declaración de Interdependencia hacia el mundo del año 2005", una economía entrelazada, en un mundo sin fronteras y una prosperidad sin límites.

"En las últimas décadas, hemos visto crecer el libre flujo de ideas, de individuos, de inversiones y de industrias hasta convertirse en un vínculo orgánico entre las economías desarrolladas. En la economía entrelazada no sólo se intercambian libremente los bienes y los valores del comercio tradicional, también muchos activos fundamentales como tierras, compañías, software, derechos comerciales (patentes, membresías y marcas), objetos de arte y experiencia".

Inevitablemente, el surgimiento de la economía entrelazada trae consigo una erosión de la soberanía nacional a medida que el poder de la información va haciendo mella en las comunidades locales, en las instituciones académicas, profesionales y sociales, en las corporaciones y en los individuos. Es este mundo sin fronteras el que habrá de dar a las economías participantes la capacidad de una prosperidad sin límites.

Admitimos que la seguridad de las instituciones sociales y económicas del género humano ya no depende de un superponer de disuasión, sino que se encuentra en la trama de la interdependencia económica e intelectual de las naciones.

Como tal, creemos que la economía entrelazada: Incrementa el bienestar de los individuos y de las instituciones, se mantiene abierta a todos aquellos que deseen participar en ella, sobre todo mediante la desreglamentación del comercio, no crea perdedores ni ganadores absolutos, ya que los mecanismos del mercado ajustan la competitividad de las naciones participantes con bastante equidad por medio de los tipos de cambio de las monedas y del empleo.

El objetivo principal de toda corporación multinacional debe consistir en convertirse en una auténtica inmigrada en las tres regiones. En realidad, aclara Ohmae, la triada tiene cuatro cabezas.

Cada contendiente de alta tecnología participa en las tres regiones industrializadas de la triada, y, además, en una región en desarrollo, con lo cual suman cuatro: Japón abarca Asia; los europeos aprovechan sus vínculos tradicionales con África y Medio Oriente; Estados Unidos vende a sus vecinos americanos. (Homas L.W Heelen Y Hunder, J. David , 2007, pág. 41:42)

### **1.3.1. Globalización de los mercados**

El proceso de globalización de los mercados está intrínsecamente unido al de la internacionalización de la empresa. La principal característica de esta última época la constituye la rapidez e intensidad con que se está produciendo este fenómeno. La internacionalización de las actividades económicas no es un fenómeno nuevo. En decenios anteriores ha habido un crecimiento continuo del comercio internacional, favorecido por el éxito de negociaciones encaminadas a la liberalización multilateral de los aranceles aduaneros.

Sin embargo, la tendencia reciente a la integración internacional es cualitativamente diferente, porque se caracteriza por la intensificación de vínculos económicos que trascienden los límites nacionales y a menudo reflejan un comportamiento estratégico a nivel de la empresa. Las operaciones económicas se desarrollan cada vez más en un ambiente sin fronteras, en el cual la producción, la tecnología y la comercialización están vinculadas en cadenas de valor agregado integradas mundialmente.

El fenómeno de la globalización de los mercados se basa principalmente en la concurrencia de un conjunto de cambios entre los que destacan: el rápido desarrollo tecnológico, en particular en el campo de las telecomunicaciones y de las tecnologías de la información, (y también, la biotecnología, los nuevos materiales) como consecuencia del cual se ha producido un crecimiento exponencial tanto en la variedad como en el número de nuevos bienes y servicios, y la aparición de procesos altamente eficientes para la producción y la gestión de la organización.

La progresiva tendencia a la homogenización de los gustos y pautas de comportamiento de los consumidores a través del impacto de la televisión y otros

medios de comunicación transmisores de valores culturales. Ello conlleva al incremento de los productos estándar o globales que permiten a la empresa vender los mismos productos en diferentes y distantes mercados.

La desregulación a nivel comercial de los diferentes países tanto industriales como en vías industrialización. La creación de grandes áreas comerciales como la Unión Europea, NAFTA, ASEAN o MERCOSUR supone una intensificación de los intercambios entre los países que las forman y, por tanto, un incremento de la competencia. Un rápido crecimiento de los mercados financieros a nivel mundial y un fuerte incremento de la circulación del dinero.

Un fuerte proceso de concentración empresarial mediante el desarrollo de fusiones y adquisiciones que ha alterado la estructura industrial tradicional y, por tanto, de la competencia.

La globalización, por tanto, plantea al entorno empresarial un conjunto de retos que hacen que las empresas tengan que discernir cuáles son las alternativas de actuación más idóneas, pues entre otros factores la empresa tendrá que acostumbrarse a desenvolverse en un ámbito de mayor complejidad estratégica y con una creciente presencia de empresas en mercados locales, tanto por la vía de la exportación como de la inversión directa. Acerca de las estrategias empresariales, Kenichi Ohmae es su libro : "El mundo sin fronteras" hace anotaciones importantes para traer en cuenta la relación entre empresas y estados.

Poco antes argumentaba que las buenas estrategias tenían que abarcar y conseguir el equilibrio apropiado entre los tres puntos claves de lo que di en llamar el "triángulo estratégico": clientes, competidores y compañía (esos puntos fuertes y débiles que distinguen a toda organización). Ante el surgimiento de una economía genuinamente entrelazada, debemos convertir ese triángulo en una "estrella estratégica" agregándole dos puntas más: "país", es decir, los diversos entornos creados por los gobiernos y en los cuales tienen que operar las organizaciones mundiales, y "moneda", es decir, el grado de exposición de tales organizaciones ante las posibles fluctuaciones de las tasas de cambio de las divisas extranjeras.

Es indudable que cuando una fluctuación repentina en la política comercial o en las tasas de cambio representa el riesgo de que una estrategia por lo demás brillante se convierta en una hemorragia aparentemente irreparable de efectivo, las medidas para enfrentar dichas fluctuaciones deben constituir el corazón mismo de la estrategia y no ser un elemento secundario de una estrategia determinada con base en otras consideraciones. (Thomas L.W Heelen Y Hunder, J. David , 2007, pág. 42)

### **1.3.2. La naturaleza del cambio técnico**

Lo que está en marcha desde mediados de los años setenta, no es la continuación del paradigma tecno económico existente hasta entonces, sino un cambio de paradigma tecno económico. Un paradigma tecno económico representa el modelo rector del progreso tecnológico comercial durante varios decenios. Es un modelo de sentido común para identificar y desarrollar productos y procesos productivos económicamente rentables, partiendo de la gama de los tecnológicamente viables.

El paradigma tecno-económico que culminó su ciclo en los años setenta se basó, en materiales intensivos en uso de energía, sobre todo petroquímicos, que suponían bajo costo de petróleo. Las empresas estaban organizadas en línea, eran corporaciones y operaban en mercados oligopólicos. La introducción de la microelectrónica, con el abaratamiento del procesamiento de información, es la base del nuevo paradigma tecno-económico.

Las características de este nuevo paradigma basado en la microelectrónica a como son la intensidad de la información versus la intensidad de materias primas y energía, economías de ámbito o de especialización basadas en la flexibilidad versus economías de escala basadas en la homogeneidad, nuevos conceptos de eficiencia organizacional.

Los puntos centrales de la nueva tecnología son el reemplazo de la mano de obra y el ahorro de la materia prima y la energía. El reemplazo de la mano de obra se ha efectuado a través de la introducción de equipos informatizados que sustituyen la fuerza del trabajo y, por tanto, aumentan la productividad de la mano de obra. Eso tiene un impacto positivo en la productividad de la mano de obra y uno adverso en el empleo directo. La economía de materias primas frena la demanda de las mismas con el impacto adverso en el comercio internacional de éstas. (Julio.L, 1999).

#### **1.4. Efectos de la globalización**

En la actualidad todo ha cambiado. La globalización, la internacionalización de mercados y corporaciones, han cambiado la forma en que las corporaciones modernas hacen negocios.

Con el fin de alcanzar las economías de escala necesarias para lograr costos bajos y, así, los precios bajos que se requieren para ser competitivas, las empresas consideran un mercado global (mundial) en vez de uno nacional. Por ejemplo, Nike y Reebok manufacturan sus zapatos deportivos en varios países asiáticos para venderlos en todos los continentes.

En lugar de usar una división internacional para administrar todas las operaciones que se llevan a cabo fuera de su país de origen, ahora las grandes corporaciones utilizan estructuras de matriz en las que las unidades de productos se entrelazan con unidades nacionales o regionales. Ahora, las asignaciones internacionales son consideradas como o fundamentales para cualquiera que esté interesado en alcanzar la administración de alto nivel.

En la medida en que más industrias se desarrollan en los mercados globales, la administración estratégica adquiere cada vez mayor importancia para mantenerse al tanto de los desarrollos internacionales y posicionar una empresa con el fin de lograr una ventaja competitiva de largo plazo.

Por ejemplo, General Electric cambió un importante laboratorio de investigación y desarrollo de su división de sistemas médicos de Japón a China con el propósito de aprender más sobre el desarrollo de nuevos productos para economías en vías de desarrollo. Según Wilbur Chung, un profesor de Wharton, “cualquier cosa que china desarrolle se extiende al resto del mundo. China podrá tener un PIB per cápita inferior al de los países desarrollados, pero los chinos tienen un fuerte sentido de cómo diseñar los productos para su mercado. (Thomas L.W Heelen Y Hunder, J. David , 2007, pág. 42).

## 1.5. Teoría de la adaptación organizacional

La globalización y el comercio electrónico plantean desafíos reales a la administración estratégica de corporaciones empresariales. ¿Cómo puede una sola empresa mantenerse al tanto de todos los cambios en las tendencias tecnológicas, económicas, políticas, legales y socioculturales de todo el mundo y realizar los ajustes necesarios? Ésta no es una tarea fácil. Se han propuesto diversas teorías para explicar la forma en que las organizaciones logran encajar en su ambiente.

Por ejemplo, la teoría de la ecología de poblaciones propone que una vez que una organización se establece con éxito en un nicho ambiental específico es incapaz de adaptarse a condiciones cambiantes. La inercia evita que la organización cambie. De esta forma, la empresa es desplazada (es comprada o quiebra) por otras organizaciones que se adaptan mejor al nuevo ambiente. Aunque la teoría de poblaciones es popular en sociología, la investigación no apoya sus argumentos.

En contraste, la teoría de la institución sostiene que las organizaciones se adaptan a condiciones cambiantes imitadas a otras organizaciones exitosas. En su favor, existen muchos ejemplos de empresas que se han adaptado a circunstancias cambiantes mediante la imitación de las estrategias y técnicas administrativas de una empresa admirada, sin embargo, la teoría no explica cómo o quién desarrolla las nuevas estrategias exitosas por primera vez la perspectiva de las opciones estratégicas, que van un paso más adelante, propone que no sólo las organizaciones se adaptan a un ambiente cambiante, sino que también tienen la oportunidad y el poder para rediseñar su propio ambiente.

La investigación que apoya esta perspectiva indica que las decisiones de la administración de una empresa ejercen por lo menos un efecto tan grande en su desempeño como lo hacen los factores industriales generales. Debido a la importancia que concede a los administradores que toman decisiones estratégicas racionales, esta perspectiva es la que domina en la administración estratégica su argumento de que la adaptación es un proceso dinámico concuerda con el enfoque de la teoría de aprendizaje organizacional que sostiene que una organización se adapta de manera defensiva a un ambiente cambiante y utiliza sus conocimientos con un estilo ofensivo para encajar mejor en él.

Esta perspectiva amplía la de las opciones estratégicas, pues incluye al personal de todos los niveles que contribuye a generar las decisiones estratégicas de acuerdo con los conceptos de la teoría de aprendizaje organizacional, un número cada vez mayor de empresas reconoce que debe cambiar de un tipo de organización vertical, que fluye de arriba hacia abajo a una organización interactiva administrada más horizontalmente. Estas empresas intentan adaptarse con mayor rapidez a condiciones cambiantes convirtiéndose en “organizaciones que aprenden”. (Homas L.W Heelen Y Hunder, J. David , 2007, pág. 44 y 45)

### **1.6. Creación de una organización que aprende**

La administración estratégica ha evolucionado al grado de que su valor principal reside en ayudar a una organización a operar con éxito en un ambiente dinámico y complejo. Por ejemplo, Inland Steel Company utiliza la planificación estratégica como una herramienta para dirigir el cambio organizacional. Se espera que los administradores de todos los niveles analicen continuamente la cambiante industria del acero para crear o modificar los planes estratégicos a lo largo del año para ser competitivas en ambientes dinámicos, las corporaciones deben reducir sus características burocráticas y ser más flexibles.

En ambientes estables como los que existían en años pasados, una estrategia competitiva implicaba simplemente definir una posición competitiva y defenderla. Como ahora se requiere menos tiempo para que un producto o tecnología reemplace a otro, las empresas se han percatado de que no existe nada parecido a una ventaja competitiva permanente.

Muchas concuerdan con Richard D 'Aveni, quien comenta en su libro Híper competición que ninguna ventaja competitiva sostenible se basa en seguir tenazmente un plan a cinco años administrado centralmente, sino en conectar una serie de dinámicas estratégicas a corto plazo (como lo hace Intel al realizar introducciones periódicas de nuevos productos en las ventas de sus propias ofertas) Esto significa que las corporaciones deben desarrollar flexibilidad estratégica, esto es, capacidad para cambiar de una estrategia dominante a otra la flexibilidad estratégica exige un compromiso a largo plazo con el desarrollo y la obtención de recursos críticos.

También exige que la empresa se transforme en una organización que aprende, es decir, una organización que tenga la capacidad de crear, adquirir y transferir conocimientos y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos e ideas. En un ambiente dinámico, el aprendizaje organizacional es un componente decisivo de la competitividad, y particularmente importante para la innovación y el desarrollo de nuevos productos. Por ejemplo, Hewlett-Packard usa una extensa red de comités informales para transferir conocimientos entre sus equipos internacionales y ayudar a diseminar con rapidez las nuevas fuentes de conocimiento.

Las organizaciones que aprenden son hábiles para trabajar en cuatro actividades principales, resolución sistemática de problemas, experimentación con nuevos enfoques a aprendizaje de sus propias experiencias e historia, así como de las experiencias de otros; transferencia de conocimiento rápida y eficientemente a través de la organización.

Las organizaciones que están dispuestas a experimentar y aprender de sus experiencias son más exitosas que las que no lo están. Por ejemplo, en un estudio realizado entre empresas estadounidenses fabricantes de equipo para diagnóstico por imágenes, las compañías más exitosas fueron las que mejoraron los productos que se vendían en Estados Unidos al incorporar algo de lo que habían aprendido de sus experiencias de manufactura y ventas en otros países. Las menos exitosas usaron sus operaciones en el extranjero principalmente como puntos de venta, no como fuentes importantes de conocimientos técnicos. (Homas L.W Heelen Y Hunder, J. David , 2007, pág. 47)

### 1.7. Modelo básico de administración estratégica

La administración estratégica consta de cuatro elementos básicos:

Figura

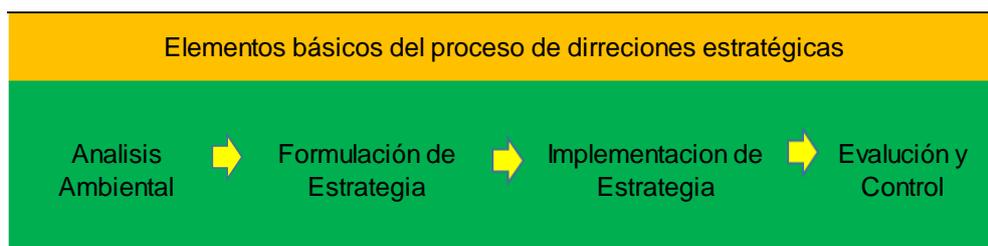


Figura 1.7 (Homas L.W Heelen Y Hunder, J. David , 2007, pág. 47)

### **1.7.1 Análisis ambiental**

El análisis ambiental implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Su propósito es identificar los factores estratégicos, es decir, los elementos externos e internos que determinarán el futuro de la corporación. La forma más sencilla de conducir el monitoreo ambiental es a través del análisis FODA, Es un acrónimo que se usa para describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas específicas. (Homas L.W Heelen Y Hunder, J. David , 2007, pág. 44:46)

### **1.7.2 Formulación de estrategia**

Son los factores estratégicos de una empresa determinada. El ambiente externo está integrado por variables (oportunidades y amenazas) que se encuentran fuera de la organización y que no están comúnmente bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. (Homas L.W Heelen Y Hunder, J. David , 2007, pág. 44:46)

### **1.7.3. Implementación de estrategias**

Estas variables forman el contexto en el que existe la corporación, Éstas son generalmente fuerzas y tendencias que están en el ambiente social general o factores específicos que operan dentro del ambiente de tareas de una organización, llamado con frecuencia su industria. (Homas L.W Heelen Y Hunder, J. David , 2007, pág. 44:46)

### **1.7.4. Evaluación y control**

Estas variables externas se definen y analizan con más detalle en el ambiente interno de una corporación está integrado por variables (fortalezas y debilidades) presentes dentro de la organización misma y que generalmente no están bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel.

Estas variables forman el contexto en el que se realiza el trabajo e incluyen la estructura, la cultura y los recursos de la corporación. Las fortalezas clave forman una serie. (Homas L.W Heelen Y Hunder, J. David , 2007, pág. 44:46)

## 1.8. Inicio de la estrategia eventos desencadenados

Después de mucha investigación, Henry Mintzberg descubrió que la formulación de la estrategia no es, por lo general, un proceso regular y continuo: “Con frecuencia, es un proceso irregular y discontinuo que se inicia y se detiene en forma repetida. Existen períodos de estabilidad en el desarrollo de la estrategia, pero también hay períodos de flujo, de dudas, de cambio gradual y de cambio global”. Este enfoque de la formulación de la estrategia como un proceso irregular se explica por medio de la misma tendencia humana a continuar en un curso de acción específico hasta que algo sale mal o una persona se ve obligada a cuestionar sus acciones.

Este periodo de cambio estratégico es resultado de la inercia de la organización o refleja la creencia de la administración de que la estrategia actual es todavía adecuada y sólo necesita ciertos ajustes.

Este fenómeno, conocido como equilibrio puntuado, describe a las corporaciones como entes que evolucionan a través de periodos de estabilidad relativamente largos (periodos de equilibrio) interrumpidos por estallidos relativamente cortos de cambios fundamentales (periodos revolucionarios).

Después de este largo periodo de ajustes de una estrategia existente, se requiere cierto sacudimiento del sistema para motivar a la administración a reevaluar seriamente la situación de la corporación.

Un evento desencadenante es algo que actúa como un estímulo para un cambio de estrategia. Algunos posibles eventos desencadenantes son: nuevo director general, al realizar una serie de preguntas embarazosas, un nuevo director general elimina el velo de complacencia y obliga al personal a cuestionar la razón misma de la existencia de la corporación.

Intervención externa, el banco donde una empresa realiza sus operaciones financieras se niega repentinamente a aprobar un nuevo préstamo o exige de pronto el pago total de un préstamo antiguo. Un cliente se queja de un defecto grave del producto.

Amenaza de un cambio de propietario, otra empresa puede iniciar una toma de control mediante la adquisición de las acciones comunes de una empresa.

Brecha de rendimiento, una brecha de rendimiento existe cuando el rendimiento no cumple con las expectativas. Las ventas y utilidades y a no aumentan o incluso disminuyen.

Punto de inflexión estratégico, acuñado por Andy Grove, exdirector de Intel Corporación, un punto de inflexión estratégico es lo que sucede a una empresa cuando ocurre un cambio importante debido a la introducción de nuevas tecnologías, un ambiente regulador diferente, un cambio de los valores de los clientes o un cambio de las preferencias de éstos. (Homas L.W Heelen Y Hunder, J. David , 2007, pág. 54:56)

### **1.9. Toma de decisiones estratégicas**

La característica distintiva de la administración estratégica es la importancia que otorga a la toma de decisiones estratégicas. En la medida en que las organizaciones crecen, se incrementa su nivel de complejidad y los ambientes son más inciertos, la toma de decisiones se vuelve cada vez más complicada y difícil. De acuerdo con la perspectiva de las opciones estratégicas mencionada anteriormente, este libro propone un marco para la toma de decisiones estratégicas que ayude al personal a tomarlas sin importar su nivel ni función en una corporación.

A diferencia de muchas otras decisiones, las decisiones estratégicas que se ocupan del futuro a largo plazo de toda una organización, tienen tres características. Poco comunes, las decisiones estratégicas son poco comunes y por lo general, no tienen un precedente que se pueda seguir.

Importantes, las decisiones estratégicas comprometen recursos importantes y exigen un gran compromiso del personal de todos los niveles.

Directivas, las decisiones estratégicas establecen precedentes para decisiones menores y acciones futuras a través de una organización. (Homas L.W Heelen Y Hunder, J. David , 2007, pág. 54:56)

### **1.9.1 Modos de la toma de decisiones estratégicas según Mintzberg**

Algunas decisiones estratégicas se toman en un instante por una persona (con frecuencia un empresario o un director general poderoso), quien tiene una idea brillante y la facilidad de convencer a otros de adoptar su idea. Otras decisiones estratégicas parecen desarrollarse a partir de una serie de pequeñas opciones graduales que con el paso del tiempo impulsan a una organización más en una dirección que en otra. Según Mintzberg, los tres enfoques más comunes de la toma de decisiones estratégicas o modos, son el empresarial, el adaptativo y el de planificación. (Thomas L.W Heelen Y Hunder, J. David , 2007, pág. 54:56)

### **1.10. Auditoría estratégica: Ayuda para la toma de decisiones estratégicas**

El proceso de toma de decisiones estratégicas se ejecuta por medio de una técnica conocida como auditoría estratégica. Una auditoría estratégica proporciona una lista de preguntas, por área o tema, que permite realizar un análisis sistemático de diversas funciones y actividades corporativas. (Vea el apéndice Observe que los subtítulos numerados de la auditoría son los mismos que los cuadros numerados del proceso de toma de decisiones estratégicas de La auditoría comienza con una evaluación del rendimiento actual y continúa con el análisis ambiental, la formulación de la estrategia y la implementación de la estrategia.

Concluye con la evaluación y control. Una auditoría estratégica es un tipo de auditoría administrativa muy útil como herramienta diagnóstica para señalar áreas problemáticas presentes en la corporación y para destacar las fortalezas y debilidades organizacionales. Una auditoría estratégica ayuda a determinar por qué cierta área está creando problemas a una corporación y también ayuda a generar soluciones para el problema.

La auditoría estratégica no es una lista exhaustiva, pero presenta muchas de las preguntas críticas necesarias para realizar un análisis estratégico detallado de cualquier corporación empresarial algunas preguntas o incluso algunas áreas podrían ser inadecuadas para una empresa en particular; en otros casos, las preguntas pueden ser insuficientes para realizar un análisis completo. Sin embargo, cada pregunta de un área específica de una auditoría estratégica se puede dividir en una serie adicional de preguntas secundarias, una empresa puede desarrollar estas preguntas secundarias cuando se requieran para llevar a cabo un análisis estratégico completo de la empresa. (Thomas L.W Heelen Y Hunder, J. David , 2007, pág. 59)

## **Capítulo dos: Posición competitiva de una empresa acciones, momento oportuno y alcance estratégico de las operaciones**

### Competitividad

Solleiro y Castañón (2005) consideran que la competitividad es un concepto complejo y puede ser estudiado desde diferentes enfoques y disciplinas; por lo cual no es posible establecer una definición única; en parte debido a que su utilidad reside en identificar vías para fomentar empresas que contribuyan a elevar los niveles reales de bienestar. Sin embargo, a continuación, presentamos algunos conceptos:

La competitividad es definida como el proceso de integración dinámica de países y productos a mercados internacionales, dependiendo tanto de las condiciones de oferta como de las de demanda (Dussel, 2001).

La competitividad está relacionada con la capacidad de incrementar el nivel de vida de los habitantes, de generar incrementos sostenidos en productividad, de insertarse exitosamente en los mercados internacionales, entre otros (Padilla, 2006).

La competitividad refleja la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su población a largo plazo (OCDE, 1996).

El concepto de competitividad involucra componentes estáticos y dinámicos: aunque la productividad de un país está claramente determinada por la habilidad de sostener sus niveles de ingreso, también es uno de los determinantes centrales de los rendimientos de la inversión, el cual es uno de los factores clave para explicar una economía en crecimiento (World Economic Forum, 2009).

Es necesario establecer que competitividad y productividad no tienen el mismo significado, se puede decir que son complementarios, ya que para que exista competitividad se requieren bases sólidas de productividad en una economía (Suárez, 2005). Así también, de acuerdo con lo expresado en los conceptos anteriores, la competitividad es un elemento necesario para el desarrollo de una nación.

De acuerdo con Abdel y Romo (2004), existe un conjunto de estudios iniciales sobre la competitividad que estuvieron enfocados al análisis del débil desempeño de las empresas estadounidenses con respecto a las de otros países, en especial Japón, en sectores dominados tradicionalmente por los norteamericanos. Estudios más recientes se concentran en el uso de políticas gubernamentales en el nivel microeconómico para fomentar el desarrollo de las empresas que pertenecen a un sector en particular; así es entonces como surge la preocupación por la competitividad empresarial, cuyos aspectos veremos a continuación.

### Competitividad empresarial

Porter (1990) y Krugman (1994) han señalado que las que compiten son las empresas no las naciones; a un país lo hacen competitivo las empresas competitivas que hay en este; por lo tanto, son estas la base de la competitividad. A continuación, revisaremos algunos conceptos de competitividad empresarial.

"Es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia" (Rubio & Aragón, 2006). Para Lall, Albadalejo y Mesquita (2005), el concepto de competitividad proviene de la bibliografía sobre administración de empresas, y viene a ser la base para el análisis estratégico empresarial; "Las compañías compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño".

Respecto a la rentabilidad, este requisito para ser competitiva lo señala también la Industry Canadá, como vemos a continuación:

Una empresa es competitiva si es rentable. Lo cual implica que su costo promedio no excede del precio de mercado de su producto. Así también, su costo no excede del costo promedio de sus competidores. Si no es así, entonces implica que tiene una productividad más baja o paga precios más elevados por sus insumos, o por ambas razones (Industry Canadá 1995, citado en Solleiro & Castañón, 2005).

Solleiro y Castañón (2005) señalan que la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad interempresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales.

La competitividad de las empresas depende de factores en tres niveles: el primer nivel es la competitividad del país, que incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial; el segundo nivel se refiere a la infraestructura regional; un tercer nivel que explica la competitividad de las empresas tiene que ver con lo que ocurre dentro de la propia empresa (Cervantes, 2005).

La competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico (Abdel & Romo, 2004).

Recurriendo los conceptos anteriores tenemos que la competitividad de una empresa depende de la productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en el mercado interno y externo, las relaciones interempresariales, el sector y la infraestructura regional.

Cuando nos referimos a "competitividad" no podemos dejar de lado el trabajo de Porter (1990), quien se refiere a la "Ventaja competitiva" como la clave de la competitividad. Porter (1990) marcó la separación de los enfoques tradicionales basados en el concepto de ventajas comparativas haciendo énfasis en que mientras que las ventajas comparativas se heredan, las ventajas competitivas se crean. A este respecto, estudios empíricos (Cepal, 2001) señalan que rara vez se ha generado un crecimiento sostenido basado puramente en factores heredados; este se ha generado más bien por: la vinculación de factores y actividades tales como las estrategias empresariales y la estructura del rival; la existencia o inexistencia de industrias de apoyo; las condiciones de los factores mismos, como la disponibilidad de mano de obra calificada o infraestructura adecuada y las condiciones de la demanda.

Sin embargo, el diamante de Porter (1990) sigue vigente y es usado hoy en día por corporaciones y organismos internacionales, más cuando se refuerza con su nueva extensión de competencia ambiental, el cual ha sido incluso estilizado por quienes forjan las políticas de la pyme (Paz, 2002).

De este modo, hemos pasado de la ventaja comparativa a la ventaja competitiva (aunque estos no se excluyen, sino que se complementan), a la cadena productiva y la revisión del entorno, a la noción de competitividad sistémica, de regionalización, clusters y territorios competitivos. Esta evolución nos permite enfrentar nuevos retos: globalización, internacionalización y desregulación de mercados; aplicar nuevas estrategias basadas en la gestión tecnológica, la gestión del conocimiento, la cooperación; a ver el mercado no solo como local sino también aventurarse al mercado internacional y sus exigencias (Martínez & Álvarez, 2006).

Al respecto Krugman ha mencionado que no es válido tratar a una empresa y a una nación en forma indistinta, en especial en lo referente al tema de la competitividad. La obsesión por la competitividad lleva a posturas equivocadas y peligrosas y a resultados simplistas (Krugman, 1994). Entonces surge la necesidad de involucrar a todos los actores que tienen influencia en la competitividad; de este modo desarrollaremos más adelante el enfoque de competitividad sistémica.

### Indicadores de la competitividad empresarial

Varios estudiosos del tema de la competitividad empresarial han intentado generar modelos o metodologías con el fin de determinar la competitividad en las empresas.

Para Rubio y Aragón (2006), la clave de la competitividad son los recursos críticos, por lo tanto será indispensable identificar estos en la pyme.

Por otro lado, De la Cruz, Morales y Carrasco (2006) sostienen que el desarrollo de capacidades en un sector y sus empresas contribuye a impulsar la competitividad de una gama de productos o servicios; estas también influyen profundamente en las capacidades de crecimiento y diferenciación competitiva de una gama de productos mucho más allá que en el éxito o fracaso de un producto único.

Así, también, a través de las capacidades el sector determina directamente el monto de inversiones, la asunción de riesgos y el horizonte temporal necesario para conseguir su posicionamiento en el mercado.

Por su parte, Solleiro y Castañón (2005) señalan que el desempeño competitivo de la empresa depende, en primera instancia, de su capacidad para administrar los elementos internos que se encuentran bajo control; complementario a esto señalan que la competitividad también depende de la calidad de las interacciones que la firma tiene establecidas con una serie de factores tanto internos como externos.

Asimismo, de acuerdo con la OCDE (1992, citado en Solleiro & Castañón), los elementos que influyen a la competitividad en las empresas son:

1. Gestión exitosa de los flujos de producción, materias primas e inventarios.
2. Gestión exitosa de los mecanismos de interacción entre planeación, mercadotecnia, investigación y desarrollo formal, diseño, ingeniería y producción industrial.
3. La capacidad para combinar actividades de investigación y desarrollo e innovación en cooperación con universidades y otras empresas.
4. La capacidad para incorporar definiciones más exactas de características de la demanda y evolución de mercados en el diseño y producción de estrategias.
5. La capacidad para organizar con éxito relaciones interempresariales con proveedores y clientes.
6. Mejora de las capacidades de los trabajadores a través de la inversión en entrenamiento especializado y en la generación de altos niveles de responsabilidad en los trabajadores de producción.

Los elementos anteriores incluyen únicamente aspectos que pueden ser controlados por las empresas, considerando la vinculación con las universidades y la relación cliente-proveedor.

Por último, Quiroga (2003) ha realizado una propuesta de un modelo matemático para determinar la competitividad de la pyme; para lo cual determinó los factores y variables críticas que incorporan elementos internos controlables por las empresas, así como elementos externos que afectan su desempeño. (Saavedra García, 2012). Párr. 1-33.

## **2.1. Ir a la ofensiva. Opciones estratégicas para mejorar la posición en el mercado de una empresa**

El entorno de los competidores es la última parte del entorno externo que se debe estudiar.

El análisis de la competencia abarca a cada una de las empresas que compiten entre sí de forma directa. Por ejemplo, XM y Sirius en la radio por satélite, Home Depot y Lowe's, y Boeing y Airbus deben tener un claro interés por conocer los objetivos, las estrategias, los supuestos y las capacidades de sus adversarias. Más aún, una rivalidad intensa despierta una gran necesidad de comprender a los competidores.

La empresa que analiza a sus competidores quiere saber:

1. Qué mueve al competidor, a partir de lo que indican sus objetivos para el futuro.
2. Qué está haciendo y puede hacer el competidor, a partir de lo que revela su estrategia actual.
3. Qué piensa el competidor acerca de la industria, a partir de lo que dejan ver sus supuestos.
4. Cuáles son las capacidades del competidor, a partir de lo que reflejan sus fortalezas y debilidades.

La información acerca de estas cuatro dimensiones ayuda a la empresa a preparar un perfil de la respuesta que espera de cada competidor.

Los resultados de un buen análisis de los competidores ayudan a la empresa a entender, interpretar y prever las acciones y las respuestas de sus competidores. La clara comprensión de las acciones de los competidores contribuye, con toda claridad, a la capacidad de la empresa para competir con éxito en su industria. Es interesante señalar que las investigaciones revelan que los ejecutivos con frecuencia no analizan las reacciones que se podrían presentar ante los movimientos competitivos.

Lo anterior sugiere que las empresas que realicen estos análisis pueden obtener una ventaja competitiva sobre aquellas que no lo hacen.

Para hacer un análisis efectivo de los competidores es fundamental recabar información y datos que ayuden a la empresa a comprender las intenciones de sus competidores y las implicaciones estratégicas que de ellas se deriven.

La información y los datos útiles se reúnen en la inteligencia de los competidores, es decir, el conjunto de información y datos que recaba una empresa para entender mejor y anticiparse a los objetivos, estrategias, supuestos y capacidades de sus competidores. Para analizar a los competidores la empresa debe recabar inteligencia no sólo acerca de ellos, sino también respecto a las políticas públicas de todos los países del mundo. Esta inteligencia le permitirá comprender la posición estratégica de los competidores extranjeros.

Si la empresa cuenta con inteligencia efectiva sobre las políticas públicas y competitivas podrá tener la información que necesita para crear una ventaja competitiva y mejorar la calidad de las decisiones estratégicas que toma cuando elige la forma de competir contra sus rivales.

Cuando las empresas recaban inteligencia sobre los competidores deben aplicar prácticas éticas que tengan aceptación general. Con frecuencia las asociaciones industriales cuentan con listas de las prácticas que las empresas pueden adoptar.

Algunas de las prácticas que se consideran legales y éticas son:

Obtener información que está a disposición del público (como registros de tribunales, anuncios de oferta de empleo de los competidores, informes anuales, informes financieros de empresas públicas y diversos registros públicos) y 2) asistir a exposiciones y ferias para obtener folletos de los competidores, ver sus exhibiciones y escuchar las explicaciones acerca de sus productos. Por el contrario, ciertas prácticas (entre las que se incluyen el chantaje, la intromisión, el espionaje y el robo de planos, muestras o documentos) se consideran en general como no éticas y a menudo son ilegales.

Algunas empresas adquieren seguros para protegerse contra los fraudes digitales o contra el robo perpetrado por los competidores que irrumpen en las computadoras personales de sus empleados.

Algunas prácticas para obtener inteligencia de los competidores podrían ser legales, pero la empresa debe decidir si también son éticas a la luz de la imagen que desea proyectar como empresa ciudadana.

La línea que divide a las prácticas legales de las éticas es difícil de definir, sobre todo en el caso de las transmisiones electrónicas. Por ejemplo, una empresa puede crear direcciones de sitios web que sean muy parecidas a las de sus competidores, lo que dará como resultado que en ocasiones reciba algunos correos electrónicos que fueron enviados a esos competidores.

Las discusiones abiertas en torno a las técnicas para reunir inteligencia ayudarán a la empresa a estar segura de que los empleados, los clientes, los proveedores y hasta los posibles competidores han entendido su convicción de aplicar prácticas éticas para recabar inteligencia respecto a los competidores. Un lineamiento apropiado para las prácticas relacionadas con recabar inteligencia sobre los competidores es respetar los principios morales comunes y corrientes, así como el derecho que tienen los competidores de no revelar cierta información acerca de sus productos, operaciones e intenciones estratégicas. (Hit, Michael A.; Duane Ireland, R. Y Hasskison, Robert E. , 2008, págs. 63-65).

## **2.2. Estrategias defensivas. Proteger la posición del mercado y las ventajas competitivas**

La expansión global les puede permitir a las compañías incrementar su rentabilidad y hacer crecer sus utilidades con mayor rapidez. En el nivel más básico, la expansión global incrementa el tamaño del mercado al que se dirigen las compañías, lo que impulsa el crecimiento de las utilidades. Además, como se verá, la expansión global ofrece oportunidades para reducir la estructura de costos de la empresa o para añadir valor por medio de la diferenciación, lo cual puede estimular la rentabilidad. (Hill, Charles W.L. Y Jones, Gareth R., 2009, pág. 269)

Una compañía puede incrementar su índice de crecimiento si toma bienes o servicios desarrollados en su propio país y los vende en el exterior. Procter & Gamble, por ejemplo, desarrolló la mayoría de sus productos de más venta en su país y los vendió en todo el mundo (Pampers y el jabón Ivory son dos ejemplos; vea Estrategia en acción De manera similar, desde sus primeros días, Microsoft siempre se ha enfocado en la venta de sus programas en todo el mundo.

Es importante observar que el éxito de muchas compañías multinacionales se basa no sólo en los bienes o servicios que venden en otros países, sino también en las competencias distintivas (capacidades únicas) que son la base de la producción de esos bienes o servicios. El éxito de Toyota se basa en su competencia distintiva en la fabricación de automóviles, y su expansión a nivel internacional se puede considerar como una forma de generar mayores rendimientos debido a esa competencia.

Por lo tanto, la expansión global fue una forma de generar utilidades más elevadas gracias a su competencia en mercadotecnia. Si esto se lleva un poco más lejos, se puede decir que las competencias distintivas son en esencia los aspectos más valiosos del modelo de negocios de una compañía, y que la exitosa expansión global de empresas como Toyota y P&G se basó en la capacidad de ambas para transferir los aspectos de su modelo de negocios y aplicarlos en mercados extranjeros.

Lo mismo puede decirse de las compañías dedicadas a los sectores de servicio de una economía, tales como instituciones financieras, minoristas, cadenas de restaurantes y hoteles. Con frecuencia, la expansión del mercado para sus servicios requiere la duplicación de su modelo de negocios en los países extranjeros (aunque con ciertos cambios para tomar en cuenta las diferencias locales, que se explicarán con más detalle un poco más adelante). (Hill, Charles W.L. Y Jones, Gareth R., 2009, pág. 270)

### **2.3. Programar las acciones estratégicas de ofensiva y defensiva de una empresa**

Las compañías que aplican una estrategia de estandarización global se enfocan en incrementar la rentabilidad mediante el aprovechamiento de las reducciones de costos que provienen de las economías de escala y de ubicación; es decir, su modelo de negocios se basa en la aplicación de una estrategia de costos bajos a escala global.

Las actividades de producción, venta e investigación y desarrollo de las compañías que optan por una estrategia global se concentran en unos cuantos sitios estratégicos.

Estas compañías tratan de no adecuar sus ofertas de productos y su estrategia de ventas a las condiciones locales debido a que esto implica corridas de producción más cortas y duplicación de funciones, lo cual puede aumentar los costos.

En lugar de este enfoque, prefieren vender un producto estandarizado en todo el mundo, pues así pueden cosechar los beneficios máximos de las economías de escala. También tienden a utilizar su ventaja de costos para respaldar una fijación de precios enérgica en los mercados mundiales.

Una estrategia de adecuación local se enfoca en aumentar la rentabilidad mediante la transformación de los bienes o servicios para que se ajusten a los gustos y preferencias de los clientes de diferentes mercados nacionales.

En el lado malo, debido a que implica cierta duplicación de funciones y corridas de producción más cortas, la adecuación a las necesidades limita la capacidad de las compañías para capturar las reducciones de costo asociadas con la producción masiva de un producto estandarizado para el consumo global.

Sin embargo, esta estrategia puede tener sentido si el valor agregado asociado con el ajuste a las necesidades locales respalda una fijación de precios más elevados, lo cual le permite a la compañía resarcirse de sus costos más elevados, o si induce una demanda local considerablemente mayor, la compañía reduce sus costos mediante el logro de ciertas economías de escala en el mercado local. MTV es un buen ejemplo de una compañía que se vio obligada a seguir una estrategia de adecuación local.

Si no hubiera alterado su programación para ajustarse a las demandas de los televidentes en diferentes países, habría perdido su participación de mercado frente a los competidores locales, sus ingresos publicitarios se habrían reducido y su rentabilidad habría disminuido.

Por consiguiente, aun cuando incrementó sus costos, la adecuación local se convirtió en un imperativo estratégico en MTV. Al mismo tiempo, es importante comprender que las compañías como MTV todavía tienen que vigilar sus costos muy de cerca. Además, aquellas que aplican una estrategia de adecuación local también deben ser eficientes y, siempre que sea posible, aprovechar algunas economías de escala de su alcance global.

Como ya se mencionó, muchas fábricas de automóviles han comprobado que deben adecuar algunas de sus ofertas de productos a las demandas del mercado local, por ejemplo, produciendo camionetas de carga grandes para los consumidores estadounidenses y vehículos eficientes en el consumo de combustible para los europeos y los japoneses.

Al mismo tiempo, estas compañías tratan de obtener algunas economías de escala de su volumen global mediante el empleo de plataformas y componentes de vehículos comunes para muchos modelos diferentes, y mediante la producción de dichas plataformas y componentes en fábricas con una escala eficiente que se encuentran en un sitio óptimo. Al diseñar sus productos de esta manera, esas compañías tratan de adecuar a lo local su oferta de productos y simultáneamente aprovechan algunas economías de escala. (Hill, Charles W.L. Y Jones, Gareth R., 2009, págs. 278-280).

#### **2.4. Fortalecer la posición del mercado de una empresa mediante el alcance de sus operaciones**

El planteamiento de estrategias corporativas es la última parte del proceso de formulación de estrategia. Éstas impulsan al modelo de negocios de una compañía a lo largo del tiempo y determinan las clases de estrategias de negocios y funcionales que maximizarán la rentabilidad a largo plazo.

Los administradores estratégicos desarrollan un modelo de negocios y estrategias que utilizan las competencias distintivas de su compañía para pugnar por una posición de liderazgo respecto del costo y/o para diferenciar sus productos. La forma en que la estrategia global también es una extensión de estos principios básicos.

Las estrategias corporativas deben permitir a una empresa, o a una o más de sus divisiones de negocios, realizar actividades funcionales en la cadena de valor 1) a un costo más bajo y/o 2) de un modo que permita una diferenciación. Luego, la compañía debe elegir la opción de precio (más bajo, promedio o de máxima calidad) que le permita maximizar los ingresos y la rentabilidad. Además, la estrategia corporativa reforzará la rentabilidad si ayuda a la compañía a reducir la rivalidad en la industria y reduce la amenaza de daños por la competencia de precios.

Por lo tanto, las estrategias corporativas de una compañía deben elegirse para promover el éxito de su modelo de negocios y para permitirle alcanzar una ventaja competitiva sustentable. La ventaja competitiva conduce a una mayor rentabilidad.

En el nivel corporativo algunas empresas como Oracle eligen competir sólo en una industria (en el caso de Oracle, la industria de los programas de cómputo), pero luego desarrollan estrategias para aumentar la rentabilidad de su modelo de negocios mediante su ingreso en nuevos segmentos del mercado al ofrecer una variedad más amplia de bienes y servicios.

En primer lugar, debe desarrollar un modelo de negocios y estrategias para cada unidad o división de negocios en cada industria en la que compite. En segundo, también debe construir un modelo de múltiples negocios de nivel más elevado que justifique su ingreso en diferentes sectores e industrias. Este modelo debe explicar en qué forma las actuales competencias y estrategias (Hill, Charles W.L. Y Jones, Gareth R., 2009, pág. 304).

## **2.5. Estrategias horizontales de fusión y adquisición**

Los administradores utilizan la estrategia corporativa para identificar en cuáles industrias debe competir su compañía con el fin de maximizar su rentabilidad a largo plazo. En el caso de muchas compañías, el crecimiento y la expansión rentables a menudo implican competir con éxito en un solo mercado o industria al paso del tiempo.

El hecho de permanecer en una industria permite que una compañía enfoque todos sus recursos administrativos, financieros, tecnológicos y funcionales, y sus capacidades en competir con éxito una sola área.

Esto es importante en las industrias de rápido crecimiento y cambiantes, en las cuales es probable que las demandas sobre los recursos y capacidades de una compañía sean considerables, pero en donde también es probable que las utilidades a largo plazo debidas al logro de una ventaja competitiva también sean significativas. Una segunda ventaja de mantenerse en una sola industria es que la compañía “se apegue al punto”, lo cual significa que se mantiene enfocada en lo que conoce y hace mejor.

No comete el error de ingresar a nuevos sectores en donde los recursos y capacidades existentes añaden poco valor y/o en donde toda una nueva serie de fuerzas competitivas, nuevos competidores, proveedores y clientes representan amenazas no previstas.

Aun cuando una compañía permanezca en una sola industria, mantener un modelo de negocios y estrategias exitosos a lo largo del tiempo puede ser difícil debido a las condiciones cambiantes del entorno, tales como los avances tecnológicos que permiten el ingreso de nuevos competidores al mercado y borran las fronteras entre los diferentes productos o mercados.

En el caso introductorio se expone la forma en la cual Larry Ellison llevó a cabo un sinnúmero de adquisiciones importantes en la industria de los programas de cómputo corporativos para que Oracle desarrollara competencias en todos los segmentos de su industria, atraer a miles de clientes nuevos y competir mejor contra SAP.

En el siglo xxi aumentó la frecuencia de las fusiones y adquisiciones cuando las compañías maniobraron por una ventaja competitiva mundial. Muchas de ellas fueron negocios a través de las fronteras, a medida que las compañías se apresuraban a adquirir compañías extranjeras que operaban en el mismo sector.

En el año 2000 compañías de todos los países gastaron alrededor de 1.1 billones de dólares en 7 900 fusiones y adquisiciones a través de las fronteras, más de 70% de ellas de carácter horizontal; desde entonces, la tasa ha aumentado.

El resultado neto de esta oleada de fusiones y adquisiciones ha sido el incremento del nivel de concentración en una extensa gama de industrias. Los oligopolios consolidados han estado reemplazando más estructuras industriales fragmentadas. Por ejemplo, hace 20 años, la televisión por cable estaba dominada por una mezcla de miles de pequeños negocios propiedad de familias, pero en 2005 tres compañías controlaban casi las dos terceras partes del mercado.

Cuando optan por la integración horizontal, los administradores deciden invertir el capital de su compañía para adquirir los activos de los competidores de la industria como una forma de incrementar la rentabilidad de su modelo de negocios.

Las utilidades y la rentabilidad se incrementan cuando la integración horizontal

1. Adelgaza la estructura de costo.
2. Incrementa la diferenciación del producto.

3. Reproduce el modelo de negocios.
4. Reduce la rivalidad dentro de la industria.
5. Incrementa el poder de negociación sobre los proveedores y compradores. (Hill, Charles W.L. Y Jones, Gareth R., 2009, págs. 305-307).

## **2.6. Estrategias de integración vertical**

Muchas compañías que utilizan la integración horizontal para reforzar su modelo de negocios y mejorar su posición competitiva también aplican la estrategia de integración vertical corporativa para lograr el mismo propósito.

Sin embargo, cuando se integran verticalmente, las compañías ingresan en nuevos sectores para respaldar el modelo de negocios de su industria básica, que es la fuente principal de su ventaja competitiva y de su rentabilidad. Por consiguiente, en este punto una compañía debe formular un modelo de múltiples negocios que explique en qué forma el ingreso en una nueva industria mejorará su rentabilidad a largo plazo.

Una compañía que aplica una estrategia de integración vertical amplía sus operaciones ya sea hacia atrás, a una industria que produce insumos para los productos que elabora (integración vertical hacia atrás) o hacia adelante, a un sector que utiliza, distribuye o vende sus productos (integración vertical hacia adelante).

Para ingresar en una industria puede establecer sus propias operaciones y crear la cadena de valor necesaria para competir de manera eficaz en ella, o bien puede adquirir una compañía que ya opera en el sector o fusionarse con ella. Una compañía de acero que obtiene de compañías que poseen minas el suministro de mineral de hierro para satisfacer sus necesidades ejemplifica la integración hacia atrás. Un fabricante de PC que vende a través de tiendas de menudeo propiedad de la compañía ilustra la integración hacia adelante.

En cada etapa de la cadena se añade valor al producto, lo cual significa que en cada etapa una compañía toma el producto que se fabrica en la etapa anterior y lo transforma en otra cosa, de manera que valga más para la empresa ubicada en la siguiente etapa de la cadena y, por último, para el cliente.

Es importante observar que en cada etapa de la cadena de valor agregado hay una industria o industrias independientes en las cuales pueden estar compitiendo muchas compañías.

Además, dentro de cada industria, cada compañía tiene una cadena de valor compuesta por las actividades de creación de valor que se mencionan: investigación y desarrollo, producción, marketing, servicio al cliente, etc. En otras palabras, una cadena de valor se extiende a través de las industrias, y dentro de ella están las cadenas de valor de las compañías dentro de cada industria.

Es frecuente que la integración vertical se pueda utilizar para reforzar el modelo de negocios de una compañía e incrementar su rentabilidad.

Sin embargo, puede ocurrir lo opuesto cuando la integración vertical provoca:

1. incremento de la estructura de costos,
2. Desventajas que se originan cuando la tecnología está en proceso de cambio rápido
3. Desventajas que se originan cuando la demanda es impredecible.

En ocasiones esas desventajas son tan grandes que la integración vertical puede reducir la rentabilidad en vez de incrementarla, en cuyo caso las compañías se desintegran verticalmente y salen de las industrias adyacentes a la cadena de valor de la industria. (Hill, Charles W.L. Y Jones, Gareth R., 2009, págs. 314-317).

Aunque la integración vertical puede reforzar el modelo de negocios de una compañía en muchas maneras, también lo puede debilitar 1) cuando los costos burocráticos se incrementan debido a que los proveedores internos carecen de un incentivo para reducir los costos de operación y 2) cuando la tecnología cambiante o una demanda incierta reducen la capacidad de la compañía para cambiar su modelo de negocios con el fin de proteger su ventaja competitiva

Es obvio que los administradores estratégicos deben evaluar con cuidado las ventajas y desventajas de ampliar las fronteras de su compañía mediante el ingreso a industrias adyacentes, sea hacia atrás (corriente arriba) o hacia delante (corriente abajo) en la cadena de valor agregado.

Aun cuando la decisión de incursionar en una nueva industria para fabricar componentes importantes haya sido rentable en el pasado, podría no tener ningún sentido económico hoy en día, cuando existen proveedores globales de componentes de bajo costo que pueden competir por el negocio de una compañía.

Los riesgos y rendimientos de invertir en la integración vertical se deben evaluar de manera continua y las compañías deben estar tan dispuestas a desintegrarse como a integrarse verticalmente para reforzar su modelo de negocios básico.

Por último, vale la pena observar que la integración parcial, más que la integración total, puede reducir los costos burocráticos debido a que crea un incentivo para que los proveedores internos reduzcan sus costos de operación. Sin embargo, hay otras formas de lograr este objetivo. (Hill, Charles W.L. Y Jones, Gareth R., 2009, pág. 319).

## **2.7. Estrategias de subcontratación. Reducir el alcance de las operaciones**

La integración vertical y las alianzas estratégicas son formas alternativas de administrar la cadena de valor entre las industrias para reforzar el modelo de negocios básico de una compañía. Sin embargo, así como existen proveedores de componentes de bajo costo, hoy también existen muchas compañías especializadas que pueden desempeñar alguna de las actividades de la propia cadena de valor de la compañía en una forma que contribuya a consolidar su ventaja de diferenciación o que adelgace su estructura de costos.

El outsourcing estratégico o subcontratación implica la decisión de permitir que compañías especialistas independientes que enfocan todas sus capacidades y sus conocimientos en una sola clase de actividad, desempeñen una o más de las actividades o funciones de la cadena de valor de una compañía.

La actividad que se va a asignar a proveedores externos puede abarcar toda una función, como la de fabricación, o sólo una clase de tarea que forma parte de una función. Por ejemplo, muchas compañías les asignan a proveedores externos la administración de sus sistemas de pensiones, a la vez que conservan otras actividades de recursos humanos para sí.

Cuando una compañía le asigna a un proveedor externo una actividad de la cadena de valor, significa que ha decidido enfocarse en un número menor de actividades de creación de dicha cadena para reforzar su modelo de negocios.

Muchas compañías han comenzado a subcontratar actividades que sus administradores consideran “no básicas” o “no estratégicas”, lo que implica que no son una fuente de competencias distintivas y de ventajas competitivas para una compañía.

BP Amoco también le asignó casi toda su función de recursos humanos a Exult, una compañía de San Antonio, mediante un contrato por cinco años con un valor de 600 millones de dólares.

El mercado de outsourcing de la tecnología de la información en Estados Unidos tuvo un valor de más de 200 000 millones de dólares en 2006.<sup>25</sup> En este mismo año, IBM anunció que subcontrataría su función de compras con una empresa de India para ahorrar 2,000 millones de dólares anuales.<sup>26</sup> Las empresas optan por el outsourcing estratégico para fortalecer sus modelos de negocios y aumentar su rentabilidad.

El proceso de outsourcing estratégico suele comenzar cuando los administradores identifican las actividades de la cadena de valor que conforman la base de una ventaja competitiva de la compañía; como es natural se les mantiene en la compañía para protegerlas de las competidoras.

Luego los administradores analizan sistemáticamente las funciones no fundamentales para determinar si pueden ser realizadas de manera más eficaz y eficiente por compañías independientes que se especialicen en esas actividades. Como se dedican a una actividad en particular, esas empresas la llevan a cabo a un costo más bajo o con una mayor diferenciación.

Si los administradores deciden que hay ventajas de diferenciación o de costos, subcontratan las actividades con especialistas. Un posible resultado de este proceso se ilustra en la figura 9.4, que muestra las actividades principales de la cadena de valor y las fronteras de una compañía antes y después de utilizar el outsourcing estratégico.

El outsourcing estratégico tiene varias ventajas. Puede ayudar a una compañía a:

1. Adelgazar su estructura de costos.
2. Diferenciar mejor sus productos en el mercado<sup>28</sup>
3. enfocarse en las competencias distintivas que son vitales para su ventaja competitiva y su rentabilidad a largo plazo.

A pesar de que subcontratar actividades no básicas ofrece muchos beneficios, también implica riesgos, como depender de la compañía subcontratada y la posible pérdida de información importante. Los administradores deben evaluar dichos riesgos antes de decidir si subcontratan una actividad en particular, aun cuando, como se expone a continuación, los peligros se pueden reducir cuando se toman las medidas apropiadas. (Hill, Charles W.L. Y Jones, Gareth R., 2009, págs. 323-326).

## **2.8. Alianza estratégica y asociaciones**

En oposición a los contratos a corto plazo, las alianzas estratégicas son relaciones de cooperación a largo plazo entre dos o más compañías que comprometen sus recursos para el desarrollo de nuevos productos.

Por lo común una compañía conviene en surtirle determinados bienes o servicios a otra y ésta se compromete a seguirle comprando a ese proveedor; ambas asumen el compromiso de aplicar conjuntamente formas de reducir los costos o mejorar la calidad.

Las alianzas estratégicas, debido a que formalizan una relación estable a largo plazo, se convierten en sustitutos de la integración vertical; permiten que ambas compañías compartan las mismas clases de beneficios que genera la integración vertical, pero evitan los problemas vinculados con el hecho de tener que administrar una compañía ubicada en una industria adyacente en la cadena de valor agregado, tales como la falta de incentivos o la tecnología cambiante.

Considere las relaciones de cooperación, que a menudo datan de hace décadas, que muchos fabricantes de autos japoneses han establecido con sus proveedores de componentes (el sistema keiretsu), que ejemplifica una contratación exitosa a largo plazo.

Juntos, los fabricantes y sus proveedores, idean formas de incrementar el valor agregado, por ejemplo, mediante la puesta en práctica de sistemas de inventario justo a tiempo o cooperando en el diseño de componentes y partes para mejorar la calidad y reducir los costos de ensamblaje. Como parte de este proceso, los proveedores realizan considerables inversiones en equipo especializado para servir mejor a las necesidades de un fabricante de autos en particular.

Cuales quiera ahorros de costo que resulten se comparten entre los fabricantes y los proveedores. De esta manera, las fábricas de autos japonesas han podido capturar muchos de los beneficios de la integración vertical sin tener que ingresar a compañías en nuevas industrias o convertirse en propietarias de ellas.

De manera similar, los proveedores de componentes también se benefician debido a que sus negocios y su rentabilidad crecen a medida que prosperan las compañías a las que surten. Históricamente los fabricantes de autos estadounidenses han seguido una integración vertical en contraste con sus contrapartes japoneses. Y de acuerdo con varios estudios, el resultado es que los costos cada vez mayores de administrar a docenas o incluso cientos de compañías en diferentes industrias han colocado a GM y a Ford en una considerable desventaja de costo en relación con sus competidores del Lejano Oriente.

Además, incluso cuando decidían no integrarse verticalmente, tendían a utilizar su poderosa posición para ejercer una agresiva estrategia de licitación competitiva que enfrentaba a los proveedores de componentes entre sí. En la actualidad esta manera de pensar parece estar en proceso de cambio.

Hay varias medidas que pueden tomar las compañías para asegurar el éxito de una relación de cooperación a largo plazo y disminuir la posibilidad de que una de ellas no cumpla con el convenio y trate de engañar a la otra. Una de dichas medidas es que la compañía que hace la inversión en activos especializados le exija un rehén a su socio. Otra es establecer un compromiso creíble entre ambas para desarrollar una relación confiable a largo plazo.

Toma de REHENES: Es en esencia un medio de garantizar que un socio respetará su parte del trato. La relación de cooperación entre Boeing y Northrop ilustra este tipo de situación. Northrop es una subcontratista importante de la división de aviones comerciales de Boeing que le surte muchos componentes para los aviones 747 y 767. Para servir a las necesidades especiales de Boeing ha tenido que hacer considerables inversiones en activos especializados. En teoría, debido a los costos no recuperables asociados con tales inversiones, Northrop depende de Boeing y ésta se encuentra en posición de no cumplir con los convenios previos y recurrir a la amenaza de contratar a otros proveedores como una forma de reducir los precios.

Sin embargo, en la práctica es altamente improbable que Boeing lo haga, debido a que es un proveedor importante de la división de defensa de Northrop, a la cual le proporciona muchas partes para el bombardero Stealth. Boeing también tuvo que hacer considerables inversiones en activos especializados para servir a las necesidades de su aliada. (Hill, Charles W.L. Y Jones, Gareth R., 2009, pág. 322)

**Compromisos CREIBLES:** un compromiso creíble es una promesa o garantía verosímil de respaldar el desarrollo de una relación a largo plazo entre compañías. Para comprender el concepto de credibilidad en este contexto, considere la siguiente relación entre General Electric e IBM. GE es uno de los principales proveedores de IBM de microcircuitos avanzados de semiconductores, muchos de los cuales se adecuan a los requerimientos de IBM. Para satisfacer las necesidades específicas de esta última, GE tuvo que realizar considerables inversiones en activos especializados que tienen muy poco valor para otras actividades.

**Mantenimiento de la disciplina del mercado:** Así como una compañía integrada verticalmente enfrenta el problema de que sus proveedores internos puedan convertirse en socios perezosos e ineficientes, también aquellas que conforman una alianza estratégica para fabricar sus componentes corren el riesgo de que los costos de su aliada aumenten a medida que, progresivamente, se vuelva negligente o ineficaz a lo largo del tiempo.

Esto sucede debido a que el proveedor sabe que no tiene que competir con otras empresas por el negocio de la compañía. En consecuencia, aquella que trate de formar una alianza estratégica a largo plazo necesita poseer alguna clase de poder que pueda utilizar para disciplinar a su socia si llegara a surgir la necesidad. La compañía tiene dos cartas fuertes para tratar con su proveedor.

En primer lugar, incluso los contratos a largo plazo se renegocian periódicamente, de manera que el proveedor sabe que si no está a la altura de lo que le impone su compromiso, su socia se puede negar a renovar el contrato. En segundo, algunas compañías que tienen relaciones a largo plazo con sus proveedores utilizan una política de fuentes externas paralelas, es decir, celebran contratos a largo plazo con dos proveedores del mismo componente (como lo hace Toyota, por ejemplo).

Este arreglo le proporciona a la compañía un respaldo contra un proveedor que no coopera, debido a que éste sabe que si no cumple con el contrato, puede ser reemplazado por el otro.

Muy rara vez es necesario cumplir esta amenaza, porque el simple hecho de que la compañía y sus proveedores saben que existen dos fuentes externas paralelas y que un proveedor puede ser reemplazado casi de inmediato, le inyecta un elemento de disciplina de mercado a la relación.

La creciente importancia de los sistemas de inventario justo a tiempo como forma de reducir los costos y mejorar la calidad y, por consiguiente, la diferenciación, ha incrementado la presión para que las compañías conformen alianzas estratégicas en una amplia gama de industrias.

El número de ellas que se forman cada año, en especial las de carácter global, se ha incrementado y la popularidad de la integración vertical puede estar en descenso debido a que ahora existen muchos proveedores globales de costo bajo de países como Malasia, Corea y China. (Hill, Charles W.L. Y Jones, Gareth R., 2009, págs. 320-323).

### Capítulo tres: Gestión empresarial: el cuarto paradigma

¿Por qué hablamos de Cuarto Paradigma? Para saber el porqué, quisiera mencionar los cuatro paradigmas que se han manejado en la historia de la Gerencia, en lo que respecta a estrategias organizacionales.

El primer paradigma lo hemos llamado ¡Dios quiera que...! Este paradigma que invoca el Gran Poder de Dios, estaba basado en el deseo de que “ojalá las cosas funcionen como esperamos que funcionen”. Lo hemos llamado ¡Dios quiera que...!, debido a que era un modelo basado en simples deseos, pero sin acciones concretas que llevaran a obtener los resultados.

El segundo paradigma, Planificación Presupuestaria, basado en el Poder del Dinero se inicia cuando las empresas comenzaron a organizar la Gestión Presupuestaria de la organización. Esto establece los primeros elementos de Planificación Financiera. Este paradigma de la Planificación Presupuestaria dice que, si establecemos con claridad el presupuesto del próximo año, probablemente estemos mejor preparados para controlar el flujo de los recursos materiales y financieros requeridos para lograr los objetivos propuestos y por lo menos allí vamos a tener control.

El tercer paradigma comienza con los conceptos de Planificación Estratégica y representa el llamado Poder Central. Este paradigma permite establecer estrategias adecuadas para enfrentar los retos y dificultades que ofrece el entorno a corto, mediano y largo plazo. Aquí aparecen los conceptos de plazo (corto, mediano y largo) y el concepto de estrategia.

Durante la Planificación Estratégica se comienza a realizar análisis del entorno y a concentrar el interés en áreas determinadas de la organización. La Planificación Estratégica es un proceso centralizado y a partir de ella se inicia un proceso de Planificación Funcional que toma como lineamientos las estrategias establecidas a través de los planes corporativos, a fin de desarrollar estrategias particulares para cada una de las áreas funcionales del negocio.

El cuarto paradigma, Gestión Estratégica, está basado en el Poder de la Gente y establece que cada Gerente o Líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo.

Aquí aparece una serie de conceptos nuevos que no estaban dentro de los conceptos de la Planificación Estratégica tradicional.

El primero es que cuando se dice “cada Gerente o Líder”, pareciera que estuviéramos hablando de fracciones. Sin embargo, aun cuando la organización debe ser manejada como un equipo, las estrategias de la misma son responsabilidad de cada Gerente. Ya no es un centro de poder (Poder Central) el que establece los planes corporativos, sino que ahora, existiendo una serie de lineamientos corporativos establecidos en equipo, cada organización tiene la responsabilidad, dentro de su gestión, de actuar estratégicamente para lograr los objetivos. Las estrategias deben responder a la Visión y la Misión de la organización y deben ser desarrolladas en forma democrática y participativa.

Es importante señalar que cada nuevo paradigma no viene a sustituir al anterior, sino que se agrega a este. Es decir, cuando surge el segundo paradigma, de la Planificación Financiera, al final del proceso la gente se sigue encomendando a Dios.

Cuando aparece la Planificación Estratégica, después se sigue haciendo Planificación Presupuestaria y finalmente nos encomendamos al Señor. Planificación Presupuestaria y finalmente nos encomendamos al Señor. (Betancourt Tang, 2006, pág. 21:23)

### **3.1 Las claves de la gestión empresarial de hoy**

Joel Barker, en su libro Paradigmas menciona los que, para él, son los tres elementos claves de la Gestión Estratégica Empresarial, para quienes deseen ser competitivos hoy en día, estos son: Excelencia, Innovación y Anticipación.

#### **3.1.1 Excelencia**

La excelencia es la base mínima de partida para competir, sin ella, la organización no tiene futuro. Según Barker (y compartimos la idea), la excelencia es lo mínimo que se necesita para comenzar. ¿Por qué la excelencia se convierte en la base mínima de partida?

La excelencia es el fundamento básico de las organizaciones para el siglo XXI, porque simplemente ya hay quienes lo están haciendo y para poder estar en el mundo competitivo del mañana, hay que hacer, por lo menos, lo que ellos están haciendo; si no, estaremos fuera del mercado.

Cuáles son los componentes que tiene esta Gerencia de la excelencia: primero la calidad total que involucra calidad humana y calidad de procesos. Calidad ya no es un enfoque mecánico de llevar estadísticas de los procesos. Además de eso, lo más importante es la calidad del individuo que realiza la tarea. Calidad implica comenzar primero por un proceso de calidad y reingeniería del ser humano (reingeniería del pensamiento), para después implantar los procesos en el ámbito de herramientas de calidad.

Cuando hablamos de calidad humana, hablamos de desarrollo personal, autoestima, visión personal y profesionalismo. Profesionalismo no significa títulos, más bien estamos hablando de entender nuestro rol dentro de la organización con un sentido de profesión.

Otro elemento relacionado con la calidad humana es el que tiene que ver con la formación y el aprendizaje en equipo. Una organización aprende a través del aprendizaje de sus miembros, sin embargo eso es condición necesaria, pero no suficiente; si los miembros de la organización no interactúan entre sí, jamás habrá aprendizaje como organización, habrá aprendizaje individual, pero no aprendizaje de equipo.

### **3.1.2 Innovación**

El segundo elemento es la innovación, la cual según Barker, tiene que convertirse en una forma de vida para todos los miembros de la organización. Como ejemplo aparece el famoso Kaysen japonés. Este paradigma del Kaysen japonés, establece que todos los días se tiene que mejorar algo y que estas mejoras permanentes, se convierten, a la larga, en una estrategia de vida.

Cuándo se habla de “una forma de vida para todos”, Barker menciona el ejemplo de un directivo japonés que cada vez que iba pasando por los diferentes puestos de trabajo de la organización, le preguntaba a los trabajadores, ¿qué has hecho hoy para mejorar?.

A partir de este hecho, se generó en la gente un sentimiento de importancia hacia la mejora continua, ya que todo el mundo sabía lo que le iban a preguntar cuando se encontrara con ese ejecutivo, de manera que todos estaban pendientes de hacer cosas para que cuando les preguntaran tuvieran algo que responder.

Eso hizo que la innovación se convirtiera en una forma de vida para todas las personas dentro de la organización, ¿Por qué la innovación como una forma de vida? Veamos las razones que nos llevan a ella. Primero, porque está basada en la creatividad innata, que poseemos los seres humanos como producto del uso de nuestro cerebro derecho.

Como todos tenemos ese cerebro derecho, nadie puede decir, “el mío no funciona”. Todos poseemos esta herramienta y por lo tanto no tenemos ninguna excusa para no usarlo. El problema de la creatividad es que le ponemos demasiadas barreras y cortapisas para expresarla. Esto sucede porque pensamos que si expresamos nuestras ideas, los demás van a pensar que estamos locos y eso es lo que ocurre normalmente. Cuando uno expresa nuevas ideas, la gente piensa y dice que estamos locos.

### **3.1.3 Anticipación**

El tercer elemento es la anticipación. Con esto estamos hablando de la organización proactiva. La organización proactiva es la que no espera que ocurran las cosas para responder, sino que permanentemente está identificando los elementos que la van a llevar a ser competitiva en el futuro, adelantándose a los acontecimientos o forzando situaciones para que lo que ocurra en el futuro le favorezca.

La anticipación debe llevarnos a considerar algunas tendencias que han comenzado a aparecer en el ámbito mundial. El estudio de tendencias es una manera fundamental de anticipar cambios, ya que las mismas cobran cuerpo en la medida que las organizaciones actúan para reforzarlas algunas o para combatir las otras, pero el simple hecho de tomarlas en cuenta ya las convierte en elementos determinantes del proceso estratégico.

A través del conocimiento de las tendencias es posible anticipar muchos cambios en nuestros negocios de hoy en día.

Por esto considero que vale la pena extenderse en el análisis de tendencias, ya que éstas implican importantes cambios de paradigma capaces de cambiar las reglas de los negocios del futuro en todos los quehaceres del mundo organizacional.

La primera tendencia la hemos llamado la sociedad del ser. La misma implica una vuelta hacia la calidad personal y la búsqueda de valores evolutivos. Esto nos lleva, a que las organizaciones y la sociedad comiencen a pensar en términos del ser humano. Todo este movimiento generará, a largo plazo, una sociedad basada en el ser y no en el tener. Este es un cambio de paradigma muy importante, ya que implica una búsqueda del sentido de la vida del ser humano, mejorando su calidad como individuo, como pareja, como familia, como trabajador y como ciudadano.

La tercera tendencia considerada tiene que ver con los procesos de democratización y participación ciudadana. Este ha sido un proceso arrollador en el ámbito mundial, del cual conocemos ya sus consecuencias en el mundo empresarial y en la sociedad.

La cuarta tendencia que consideraremos aquí, es la de la autoformación y la autogestión, como producto de la sociedad del ser. Cuando la gente desarrolla su propia visión, sabe hacia donde va, conoce sus responsabilidades y sabe lo que tiene que hacer, por lo tanto, puede autoformarse y auto gestionar sus procesos educativos.

Como quinta tendencia debemos mencionar el predominio del idioma inglés. Se puede decir que, durante los próximos años, el idioma inglés se va a convertir en el idioma mundial. Esto tendrá un fuerte impacto, sobre todo en las empresas con perfil internacional (exportadoras, empresas globales, transnacionales, etc.), ya que la formación en el idioma será una herramienta para la competitividad de los recursos humanos.

En el ámbito de tecnología, la sexta tendencia nos sugiere la automatización total de las actividades del ser humano. Desde hace mucho tiempo sabemos de la automatización de gran cantidad de procesos industriales. Hoy en día, y en los próximos años aún más, la automatización se convertirá en una herramienta fundamental para el mejoramiento de la calidad de vida del ser humano, en nuestros tiempos, hasta una secretaria depende de un procesador de palabras con una máquina Pentium, con una gran cantidad de megabytes en RAM, y quien no la tenga, prácticamente no puede trabajar competitivamente. (Betancourt Tang, 2006, pág. 23.49)

### 3.2. Tendencias tecnológicas y empresariales

Disminución del tamaño de las empresas: Esa es una consecuencia inmediata de la descentralización que brinda la superautopista. Con la superautopista cada cual se concentrará en la actividad que mejor realiza y va a dejar que sean otras empresas o individuos quienes les brinden los servicios no neurálgicos.

Disminución del tamaño de las empresas: Esa es una consecuencia inmediata de la descentralización que brinda la superautopista. Con la superautopista cada cual se concentrará en la actividad que mejor realiza y va a dejar que sean otras empresas o individuos quienes les brinden los servicios no neurálgicos.

Fortalecimiento de la economía de mercado: Bill Gates introduce en su libro "Camino al Futuro", el concepto de capitalismo sin roce. Según este concepto, la superautopista de la información puede ser el elemento que genere prácticamente el nivel más puro de economía de mercado libre en el ámbito mundial, porque es la superautopista quien lo va a permitir.

La superautopista como apoyo a la individualización de productos y servicios: Esta es una tendencia que aparece comentada por Joel Barker en "Paradigmas" y de la cual Bill Gates dice que, es la superautopista, la que va a permitir su desarrollo, dando la posibilidad de que cada cual establezca sus requerimientos y que además existan múltiples proveedores dispuestos a satisfacer esos requerimientos.

La superautopista como apoyo a la individualización de productos y servicios: Esta es una tendencia que aparece comentada por Joel Barker en "Paradigmas" y de la cual Bill Gates dice que, es la superautopista, la que va a permitir su desarrollo, dando la posibilidad de que cada cual establezca sus requerimientos y que además existan múltiples proveedores dispuestos a satisfacer esos requerimientos.

Educación vía superautopista: La educación, vía superautopista, servirá bien como apoyo a la educación formal, o como elemento de educación personalizada. En este caso tendremos educación permanente instantánea, es decir, al entrar en la superautopista, yo tengo la información que quiera de manera instantánea y con el nivel de actualización que requiero, además es una educación basada en la práctica, porque a través de la superautopista podemos interactuar con las personas, a fin de que compartan con nosotros sus experiencias, que han sido puestas a la orden de los cibernautas.

Cambio en las leyes y normas de propiedad intelectual: La propiedad intelectual va a ser un elemento predominante en el futuro. Debido al uso de la superautopista será necesario cambiar las leyes y normas de la propiedad intelectual, ya que la misma deberá recibir su remuneración de manera directa, sobre la base del uso que hagan de ella, esto sucederá, debido a que la superautopista se encargará directamente de controlar el uso que se hace de la transferencia electrónica de dicha propiedad intelectual.

Cambio en las leyes y normas de propiedad intelectual: La propiedad intelectual va a ser un elemento predominante en el futuro.

Debido al uso de la superautopista será necesario cambiar las leyes y normas de la propiedad intelectual, ya que la misma deberá recibir su remuneración de manera directa, sobre la base del uso que hagan de ella, esto sucederá, debido a que la superautopista se encargará directamente de controlar el uso que se hace de la transferencia electrónica de dicha propiedad intelectual.

Fuerte interés por la protección ambiental: Muchas organizaciones, hasta ahora, han utilizado sus ventajas comparativas, sin una clara conciencia de cuáles son, por lo que los recursos naturales son utilizados indiscriminadamente, por el solo hecho de estar allí, disponibles. Sin embargo, estamos empezando a tomar conciencia de cómo utilizar nuestras ventajas comparativas para que nos den beneficios, pero interesados por la protección ambiental y desarrollando ventajas competitivas

Fraccionamiento de las grandes empresas: Los negocios, hoy en día, comienzan a convertirse en empresas, por ejemplo, a través del outsourcing. Hoy en día se habla incluso de la empresa virtual.

Emergencia del liderazgo transformacional: Esta es una tendencia en tecnologías blandas o de gestión. El líder de las organizaciones modernas es un líder para cambiar paradigmas y para cambiar organizaciones. Hasta hace poco, el líder siempre se había considerado como gerente.

Cambio en los patrones de consumo: Hoy en día el mundo ha venido pasando gradualmente de la masificación a la individualización.

Profundo respeto a la competencia como modo de conservación del equilibrio sistémico: Hoy en día las empresas se han dado cuenta que sin competencia se rompe el equilibrio y si hay ruptura del equilibrio, corremos el riesgo de fracasar.

La falta de competencia genera desestimulo y el desestimulo genera entropía o desorden interno.

Motivación de la gestión hacia los valores evolutivos del ser humano: Esto es algo que las organizaciones están comenzando a descubrir. ¿Cuál es la razón por la que se establecen alcabalas en los procesos de las organizaciones?, ¿Por qué hay que tener auditores que estén permanentemente encima de nosotros viendo lo que hacemos?, la respuesta es: Valores.

Resulta que, cuando no se maneja el valor de la honestidad, es necesario hacer una serie de procesos, con veinte firmas o más, para evitar que alguien se robe el dinero. Si no se maneja el valor de la responsabilidad, hay que ponerle un horario a la gente, y se le obliga a firmar una planilla o introducir una tarjeta en un reloj.

De los valores comerciales a los valores esenciales: Esta es una tendencia producto del proceso de globalización actual, asociada al punto anterior. La globalización nos va a obligar a que cambiemos los valores comerciales hacia valores evolutivos del ser humano. Una organización basada en valores puede agilizar sus procesos, generar compromiso, descentralizar la toma de decisiones y permitir que cada trabajador asuma sus responsabilidades. (Betancourt Tang, 2006, pág. 55:59)

### **3.3. Tendencias del sector financiero**

Durante 1994, ocurrió en nuestro país, un verdadero terremoto financiero. Esta crisis financiera fue producto de muchos factores que se unieron, tales como: malas políticas económica gubernamentales, un sistema financiero puesto en manos interesadas durante mucho tiempo, gran ineficiencia y atraso del Sector Bancario Venezolano que no era nada competitivo y muchos otros factores que, al desatarse la crisis, comenzaron a desfilar ante los aterrados ojos de la clientela que veía como su dinero se desvanecía, bien dentro de un Banco “caído” o bien producto de la posterior inflación producto del mal manejo que se hizo de la crisis.

Hoy en día nos preguntamos si esa crisis no era previsible. Yo estoy convencido que sí. Sin embargo, decirlo a posteriori no tiene absolutamente ninguna gracia. El chiste estaba en decirlo antes que ocurriera, no como producto de predecir el futuro, sino como producto de haber logrado interpretar la dinámica del sistema financiero venezolano.

Esto nos lleva a pensar que hay una serie de tendencias dentro del Sector Financiero que es necesario tomar en cuenta y que nos van a permitir prepararnos y preparar a nuestra gente para enfrentar ese futuro de manera exitosa.

Estas tendencias, como ocurre en otras áreas diferentes de los negocios, están asociadas en muchos casos a las tendencias tecnológicas, fundamentalmente en aquellas asociadas al uso de la tecnología de la información y las redes de comunicaciones (Superautopista de la Información), que afectan sensiblemente los procesos de gestión empresarial.

Por otra parte, el proceso de cambio en la economía venezolana, también está produciendo algunas tendencias que es necesario tomar en cuenta a la hora de orientar los procesos de cambio de la Banca Venezolana. Veamos cuáles son esas tendencias observadas.

Reinado de los servicios bancarios, la orientación al cliente, producto de la competencia, la globalización y la universalización de la banca, generará una altísima competencia que terminará haciendo que ésta comience a centrarse efectivamente en el cliente.

Predominio de la Banca extranjera, el empobrecimiento general del país y el proceso de apertura económica, ha generado y generará indefectiblemente, que la gran mayoría de los Bancos Venezolanos estén parcial o totalmente en manos extranjeras, como ya se ha comenzado a observar.

Instrumentos a la medida, A medida que se desarrolla la tecnología y se centra la competencia en el servicio, la Banca comenzará a ofrecer cada vez más, instrumentos financieros totalmente personalizados, que requieren de un soporte tecnológico de alto nivel para poder ser controlados.

Popularización y democratización del crédito, una tendencia general, que ya se comienza a observar, es la de popularizar y democratizar el crédito. Debido al surgimiento de instrumentos tecnológicos de intercambio de dinero avanzados, el dinero pasará a ser un bien muy solicitado a todos los niveles y la Banca tratará de captar ese mercado emergente de cualquier manera.

Dinero Electrónico, el dinero electrónico, que actualmente se encuentra en una etapa muy incipiente, generará un cambio total y absoluto en el manejo del dinero, cambiando de manera radical, la forma de trabajo de la Banca de Agencias, con un requerimiento cada vez mayor de personal menos operativo y más preparado tecnológicamente.

Agencias de negocios, con pocos clientes y pocos empleados: La tendencia creciente de los Bancos del futuro, será la de Agencias Bancarias dedicadas al manejo de negocios, con pocos clientes y pocos empleados. El crecimiento de Internet (Superautopista), las redes electrónicas y el dinero electrónico, así como de los cajeros automáticos, las tarjetas de débito y de crédito, etc., hará que las Agencias sean lugares de Negocio y no lugares operativos de búsqueda e intercambio de dinero.

Diversificación financiera: La universalización de la Banca va a generar una gran diversificación financiera que exigirá la presencia de un personal muy bien preparado en todos los aspectos del sector financiero, para conocer y manejar diferentes aspectos del mundo de los negocios, tales como aspectos bursátiles, colocación de emisiones de bonos, intercambios monetarios, mercado de capitales, etc.

Clientes cada vez más exigentes: Debido al alto nivel de competencia que ya comienza a existir y que en el futuro será más acentuado, la banca se enfrentará a clientes con un mayor nivel de exigencia, que va a estar comparando y que sentirá que su dinero debe estar bien respaldado, no sólo en términos de seguridad y confianza, sino en términos de servicios y de productos acordes con su necesidad. (Betancourt Tang, 2006, pág. 73:78)

### **3.4. Requerimientos de la gestión estratégica**

Para conocer los requerimientos de la Gestión Estratégica, hemos querido conceptualizarlos a través del manejo de los tres estados del ser humano: pasado, presente y futuro.

Cuando hablamos del pasado los elementos de la gestión estratégica que nos enlazan con él son: la reacción y la retroinformación. En este caso la Gestión Estratégica tiene que permitirnos reaccionar adecuadamente. Para ello requerimos elementos como el mecanismo del feedback, que nos permite ver cómo van funcionando las cosas y a medida que vemos que ocurre, vamos ajustando permanentemente nuestra gestión.

Al hablar del tercer estado, el futuro, estamos hablando de anticipación, de pronóstico y de un nuevo concepto llamado pre información. (Betancourt Tang, 2006, pág. 81).

El pronóstico busca la proyección del futuro a través de modelos, sin embargo, aun cuando se han desarrollado excelentes técnicas para pronosticar, las mismas no han dado los resultados esperados. Hoy en día se maneja la planificación por escenarios como una forma de obtener mejores resultados de los elementos de pronóstico.

El elemento fundamental de todo esto es la anticipación. Debemos acostumbrarnos a pensar que lo bueno que hicimos en el pasado no garantiza nuestro futuro, lo único que lo garantiza, es nuestra capacidad de aprendizaje constante y nuestra visión del futuro deseado.

El concepto de gestión estratégica es un concepto muy importante porque al transferir la responsabilidad de las estrategias de gestión, de la gerencia a cada supervisor y a cada individuo que toma decisiones en la organización, lo que hacemos es transferir la responsabilidad del aprendizaje organizacional a todos los miembros de ésta. (Betancourt, agosto de 2002, pág. 82)

En cuanto a la anticipación podemos decir que la organización proactiva es la que anticipa. Anticipar no es pronosticar, no es adivinar y no es predecir. Hay que aclarar muy bien, porque muchos piensan que anticipación tiene que ver con adivinar el futuro; nada de lo que hemos dicho sobre las tendencias es producto de adivinanzas, estas tendencias que hemos mencionado son producto de la observación y el análisis de lo que han sido las características del mundo en los últimos años.

Cuando se habla de anticipar, hablamos de ejercer acciones a priori para acelerar o impedir la posibilidad de que ocurran eventos que consideramos probables, es decir, la anticipación no es un proceso pasivo.

Un problema que tiene el pronóstico, es que a veces es auto predictivo; si uno pronostica algo y ese pronóstico se convierte en la meta, entonces todo el mundo actúa para que la meta se cumpla. Si se piensa que el dólar va a estar a una paridad X en un momento dado, todos comenzamos a comprar dólares, previendo el aumento y esto hace que se cumpla la predicción. Al final todo el mundo dice "lo dijimos, sabíamos que eso iba a ocurrir". Lo que pasa simplemente, es que al establecer el valor del dólar en la cifra X y trabajar todos para eso, la convertimos en una predicción y esta se cumple porque la hicimos cumplir. (Betancourt Tang, 2006, pág. 83)

### 3.4.1. Anticipación estratégica

La anticipación estratégica sugiere ejercer acciones a priori, ya que el proceso de anticipar no es pasivo, se actúa para acelerar lo deseable o impedir lo indeseable. La pre información es el único elemento que podemos utilizar para generar acciones anticipadas, debido a que de alguna manera tenemos que sentir la necesidad de hacer algo y prepararnos para ello, independientemente que suceda o no, porque el mundo de hoy nos lleva a anticipar y estar preparados.

Si no somos capaces de estar siempre un paso adelante de la competencia corremos el riesgo de desaparecer del mercado, recuerden que las organizaciones que desean ser competitivas tienen que ser líderes en algo y para poder ser líderes en algo hay que estar permanentemente preparándose para asumir ese liderazgo.

Para manejar el pre información, es necesario que estemos permanentemente evaluando aspectos que analizaremos a continuación.

El primer aspecto es: ¿cuál es el costo de tener el pre información y no necesitarla?

Este costo se podría llamar costo de mantenimiento y operación. El segundo aspecto es: ¿cuál es el costo de necesitarla y no tenerla? Este costo lo llamaremos costo de oportunidad. Estos costos se producen porque el gerente, para mantener los elementos de pre información, requiere poseer sistemas de información gerencial y sistemas de soporte de decisiones, que mantengan ciertos datos que a lo mejor nunca va a utilizar.

Es necesario hacer un balance entre cuánto cuesta mantener los datos, aun cuando no los llegue a necesitar nunca, versus el costo de que se necesiten y no los tenga. ¿Cuánto tiempo van a estar esos datos allí? No lo sabemos, eso solo me lo puede decir mi intuición. Allí es donde la misma juega un papel importante en el proceso.

¿Cómo podríamos manejar este problema si no contamos con una intuición bien desarrollada?, parece imposible. De hecho quienes desdeñan la intuición y solo se manejan por las cifras duras, cuando enfrentan una situación de estas, sienten que el mundo se les viene encima. (Betancourt Tang, 2006, pág. 89:90)

## **Capítulo cuatro: Los mapas estratégicos herramienta para implementar la estrategia**

Los mapas estratégicos y el BSC proporcionan relaciones causales explícitas, que van de las mejoras a la calidad y los procesos a los resultados exitosos para los clientes, los accionistas y otros stakeholders (partes interesadas). Las relaciones causa y efecto de un mapa estratégico y los objetivos estratégicos del BSC destacan las mejoras a los procesos que son más críticas para el éxito y la ejecución de la estrategia. (Miles, 2014, pág. 3)

### **4.1. Creación de valor**

La alineación de la estrategia con los programas de mejora a la calidad y los procesos comienza con la propuesta de valor, que es la esencia de toda estrategia. Por ejemplo, empresas que ofrecen a sus clientes una propuesta de valor basada en el costo bajo se focalizarán en reducir los costos, mejorar la calidad y acortar el tiempo del ciclo de los procesos relativos a la cadena de abastecimiento, la producción, la distribución y la prestación de servicios.

Las empresas focalizadas en ofrecer relaciones y soluciones integrales se dedicarán a mejorar los procesos que seleccionan y consolidan las relaciones con los clientes objetivo, con el análisis de las necesidades del cliente y la solución completa al problema del cliente. Y las empresas que siguen una estrategia basada en la innovación obtienen el mayor retorno sobre sus inversiones en mejora a los procesos cuando se focalizan en mejorar sus procesos de innovación y desarrollo de productos.

Además, además considerar al cliente, la organización deberá generar una propuesta de valor que contemple a los otros stakeholders. Depende del tipo de organización y del sector industrial cuales son las partes interesadas que deben ser tenidas en cuenta. Por ejemplo, una empresa industrial con potencial contaminante deberá tener muy en cuenta a la comunidad circundante.

Una empresa en el área de software, donde la oferta de personal técnico es menor a la demanda, deberá contemplar en su propuesta de valor elementos que hagan que personas, con las capacidades requeridas, opten por trabajar en ella.

En relación a los clientes, la propuesta de valor describe la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes objetivos. La propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor, o de manera diferente, que la competencia. Ver imagen 4.1. (Miles, 2014, pág. 4)

Figura: Propuesta de valor para el cliente

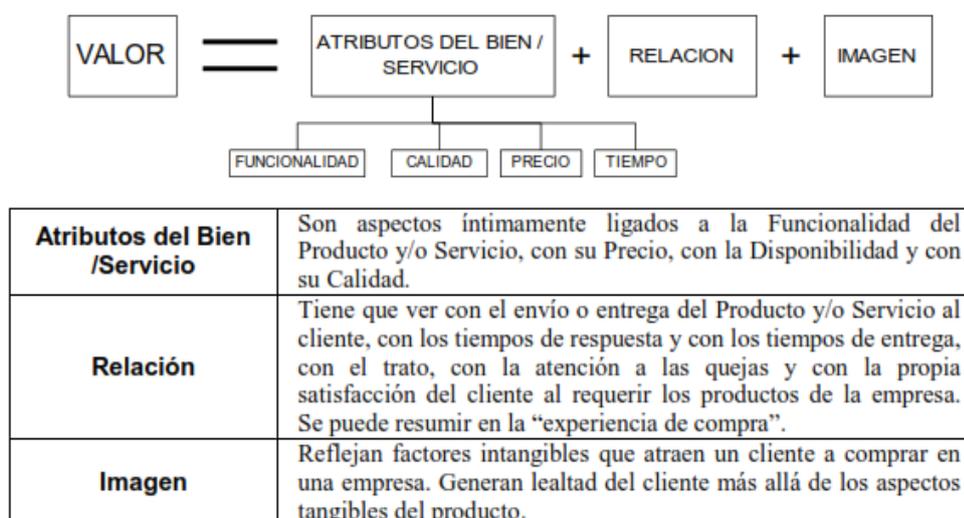


Figura 4.1. (Miles, 2014, pág. 4)

#### 4.1.1. Procesos de creación de valor

Proceso de gestión de operaciones: procesos básicos mediante los cuales las empresas producen sus productos y servicios y los entregan al cliente (relación con proveedores, procesos de transformación, distribución, gestión de riesgos, etc.).

Procesos de gestión de clientes: amplían y profundizan las relaciones con los clientes objetivos. (Seleccionar, adquirir, retener, aumentar los negocios con los clientes). Se debe extender, también, a los otros stakeholders.

Procesos de innovación: desarrollan nuevos productos, procesos y servicios, Permitiendo, con frecuencia, que la empresa penetre en nuevos mercados y segmentos de clientes. Son procesos clave para asegurar la continuidad de la organización en entornos cambiantes.

Procesos reguladores y sociales: ayudan a la organización a ganar continuamente el derecho de operar en las comunidades y países donde producen y venden. Son procesos dedicados al cumplimiento de las regulaciones, a la mejora de la comunidad y del medio ambiente, a la generación de reputación, etc.

Además de producir la propuesta de valor, la mejora continua de los estos procesos tiene un impacto directo en los resultados financieros de la organización, al hacer más eficiente la operación y mejorar la productividad.

La organización debe identificar y focalizarse en los pocos procesos claves para generar la propuesta de valor diferenciadora y en aquellos que son más críticos para mejorar la productividad y mantener la capacidad de la organización para operar. Todos los procesos deben gestionarse bien, pero estos procesos críticos deben recibir atención especial dado que crean la diferenciación estratégica, su gestión debe ser excelente. (Miles, 2014, pág. 5)

#### **4.2. Los mapas estratégicos: herramientas para implementar la estrategia**

La habilidad para ejecutar una estrategia y alinear las operaciones es más importante que la estrategia en sí misma. La mayoría de los problemas no están en la formulación de estrategias sino en la capacidad de las organizaciones para ejecutarlas.

La ejecución exitosa de una estrategia se puede representar con una relación de tres componentes

Relación de tres componentes

$$\text{(Resultados sobresalientes)} = \text{(Describir la estrategia)} \times \text{(gestionar la estrategia)}$$

La filosofía de los tres componentes es sencilla, No se puede gestionar (tercer componente) lo que no se puede medir (primer componente). No se puede medir lo que no se puede describir (segundo componente) Los indicadores establecidos en el sistema de medición atraen la atención de todos. Por consiguiente, para conseguir el máximo impacto, el sistema de medición debe centrarse en la estrategia. La organización debe concentrarse en medir los pocos factores clave que sustentan su estrategia de creación de valor a largo plazo.

El problema con la implementación de las estrategias radica en que, mientras las oportunidades para crear valor sostenible han evolucionado de la gestión de los recursos tangibles a la gestión de recursos intangibles (relación con los clientes, clima organizacional que fomenta la capacidad de innovar, alta calidad y procesos flexibles y adaptados a los clientes, tecnología de la información, base de datos, capacidad y motivación de los empleados), las herramientas de gestión aún son las que se utilizaban en la época de preponderancia de los recursos tangibles. En la economía actual, los intangibles son los que contribuyen, en mayor relación, a la creación de valor sostenible, sin embargo, no pueden ser medidos con los sistemas tradicionales, que sobre todo se enfocan en el aspecto económico.

La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas, clientes y otras partes interesadas, en consecuencia, la formulación y ejecución de la estrategia requiere que se contemple explícitamente la movilización y alineación de los recursos intangibles.

La estrategia no podrá ser ejecutada si no se puede entender. A su vez no podrá ser entendida si no se puede describir. Una herramienta muy potente, utilizada a tal efecto, son los mapas estratégicos desarrollados por Kaplan y Norton. El mapa estratégico es una representación visual de las relaciones causa – efecto entre los componentes de la estrategia de una organización.

Permite visualizar cómo los recursos intangibles son movilizados y combinados con otros recursos, tanto tangibles como intangibles, para crear valor al cliente y resultados financieros para la organización.

Proporciona una manera uniforme y coherente para describir la estrategia de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores, o sea un nexo entre la formulación y la ejecución de la estrategia.

El mapa estratégico general, que se presenta en la figura de la página siguiente, proporciona una lista de comprobación de los componentes e interrelaciones de una estrategia. Ayuda a chequear si la estrategia desarrollada ha tenido en cuenta todas las relaciones causa-efecto.

La estrategia equilibra fuerzas contradictorias. La inversión en recursos intangibles con vista a un crecimiento de ingresos a largo plazo normalmente entra en conflicto con la reducción de costos para obtener un buen desempeño financiero en el corto plazo.

El punto de partida para describir la estrategia es equilibrar y enunciar el objetivo financiero a corto plazo de reducir costos y mejorar la productividad, con el objetivo a largo plazo de un crecimiento estable de los ingresos. Pueden existir otros resultados, para distintos grupos de interés, que requieran ser equilibrados en la formulación estratégica.

La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente. Se requiere una enunciación clara de los segmentos de clientes objetivos y la propuesta de valor requerida para satisfacerlos. La claridad de esta propuesta de valor es la dimensión más importante de la estrategia. Además de los clientes objetivos, la organización debe identificar las otras partes interesadas y la propuesta para satisfacerlas.

El valor se crea mediante procesos internos. Los procesos determinan cómo se crea y sostiene el valor. La empresa debe focalizarse en los pocos procesos clave que generan la propuesta de valor diferenciadora y que son los más críticos para mejorar la productividad y mantener la capacidad de la organización para operar. Los procesos internos los podemos clasificar en cuatro categorías: gestión de operaciones, gestión del cliente, procesos de innovación, y d) procesos reguladores y sociales.

La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios. Las estrategias deben ser equilibradas y considerar al menos un proceso crítico en cada uno de las cuatro categorías de procesos internos.

La alineación estratégica determina el valor de los recursos intangibles. Ninguno de los recursos intangibles tiene un valor que se pueda medir por separado o en forma independiente. El valor de estos recursos intangibles deriva de su capacidad para ayudar a la organización a poner en práctica su estrategia. Las inversiones en recursos intangibles (programas de RRHH, TI, etc.) deben estar alineados con la estrategia para que agreguen valor. Ver imagen 4.2. (Miles, 2014, págs. 7-8).

Figura: Modelo de Mapa estratégico

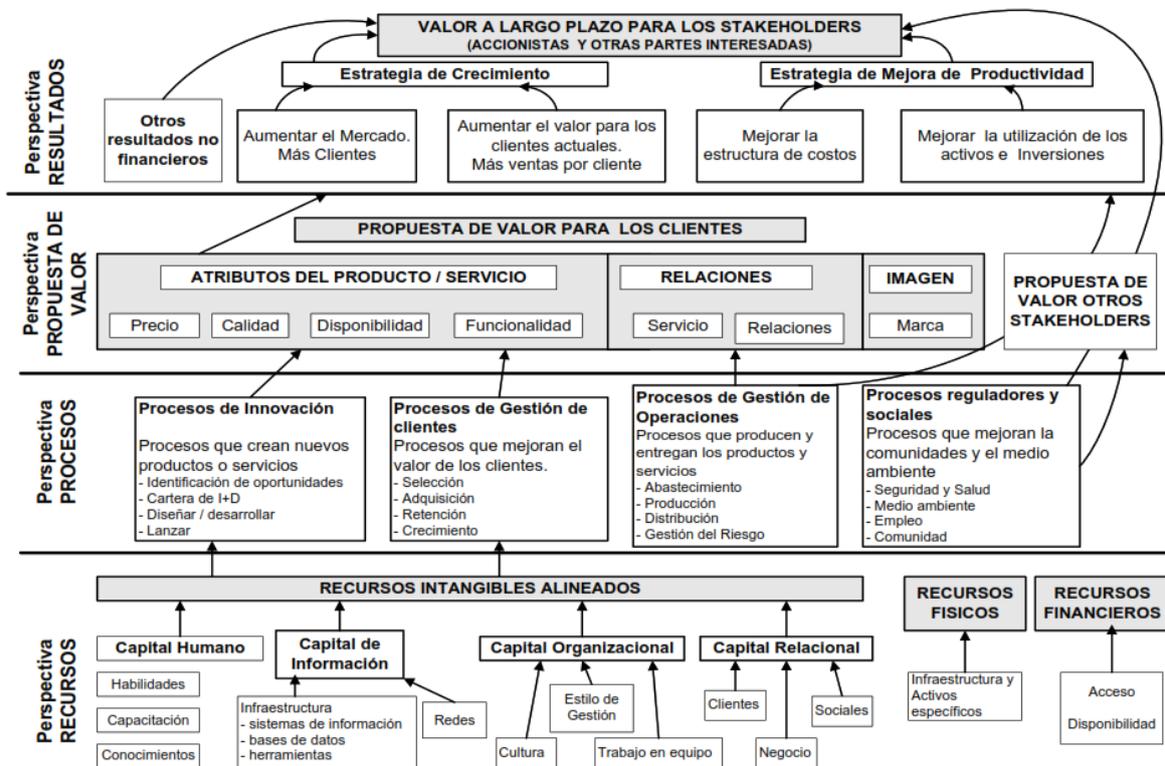


Figura 4.2. (Miles, 2014, pág. 9)

El mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los recursos intangibles con los procesos de creación de valor. Se construye agrupando los factores críticos en cuatro perspectivas.

La perspectiva de Resultados (financieros y otros) describe los resultados de la estrategia en términos financieros tradicionales y otros no financieros. Los resultados deben contemplar tanto a los accionistas como a los restantes stakeholders.

La perspectiva de la propuesta de valor define la propuesta de valor para los clientes objetivo. La propuesta de valor proporciona el contexto para que los recursos intangibles creen valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de ejecución de la estrategia.

Elegir la propuesta de valor para el cliente es el elemento central de la estrategia, describe cómo se diferenciará la organización a los ojos del cliente. Además, se deberán identificar las otras partes interesadas y la propuesta de valor que debe realizar la organización para satisfacerlas.

La perspectiva de procesos internos identifica los pocos procesos críticos que se espera que tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Los procesos internos crean y entregan la propuesta de valor para los clientes y otros stakeholders. Además, contribuyen a lograr directamente objetivos de la perspectiva de resultados como la eficiencia. Si bien todos los procesos deben realizarse adecuadamente, sólo unos pocos crean la diferenciación estratégica. El mapa estratégico debe identificar estos procesos clave de modo que los directivos y los empleados puedan focalizarse en mejorarlos continuamente.

La perspectiva de los Recursos identifica los recursos intangibles, físicos y financieros que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué tareas (el capital humano), qué sistemas (el capital de información), qué clase de ambiente (capital organizacional), que tipo de relaciones (capital relacional), que infraestructura específica y que estructura de financiación se requiere para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos recursos deben estar alineados con los procesos internos críticos. (Miles, 2014, págs. 8-9).

#### **4.2.1 Los temas estratégicos en el mapa**

En el mapa estratégico se pueden distinguir los “temas estratégicos” que tienen en cuenta los objetivos estratégicos relacionados. La mayoría de los temas estratégicos son combinaciones verticales de objetivos que se originan en la perspectiva de los procesos, donde se ejecuta la estrategia. Un tema estratégico basado en el proceso puede conectarse hacia arriba con el cliente y los resultados, y hacia abajo con los objetivos de la perspectiva de recursos y capacidades.

Los temas estratégicos aclaran la lógica de la estrategia. Subdividen la estrategia global en sub estrategias lógicas, manejables y comprensibles que constan de objetivos relacionados dentro de cada tema.

Los temas estratégicos representan las diferentes formas que la organización se plantea para crear valor. Las organizaciones, en general, tienen distintos temas estratégicos que redundan beneficios en diferentes períodos de tiempo. Por ejemplo, el ahorro de costos debido a la mejora de los procesos operacionales genera beneficios rápidos (de seis a doce meses), mientras que el cambio en la propuesta de valor para el cliente y la mejora de la relación con el cliente producen beneficios a mediano plazo.

Son varios los temas son cruciales para la estrategia. Una estrategia que ignore la innovación a largo plazo con el fin de crear rentabilidad a corto plazo no es sustentable. Una estrategia que pase por alto la relación con el cliente está destinada al fracaso. Una estrategia que desestime las mejoras operacionales a corto plazo no puede cumplir con los compromisos relativos al producto, al cliente y a las finanzas. Un mapa estratégico, organizado según varios temas estratégicos paralelos, permite a las empresas gestionar simultáneamente procesos de creación de valor a corto, mediano y largo plazo.

Al corresponder a un grupo de objetivos relacionados, los temas estratégicos proporcionan una estructura para comunicar la estrategia con fluidez dentro y fuera de la organización y para desarrollar indicadores, metas e iniciativas que fomentan el buen desempeño y la responsabilidad. (Miles, 2014, pág. 10)

#### **4.3. Descripción a la acción: del mapa estratégico en el cuadro de mando integral**

La misión y visión indican para qué existe la organización y qué pretende llegar a ser; la estrategia revela cómo se lo intenta lograr.

A partir de la misión y visión se establece la estrategia, que puede ser vista como un conjunto de hipótesis de tipo “causa y efecto”, que explican cómo se obtienen los resultados deseados a partir de los recursos gestionados por la organización, y que puede ser representada en un mapa estratégico. El mapa estratégico es un instrumento que nos ayuda a definir los factores críticos para la ejecución de la estrategia. Luego, para cada factor crítico, se deberá establecer uno o más indicadores, cada uno con su valor meta. A partir de allí se definen las acciones necesarias para alcanzar las metas, o sea, para cerrar la brecha entre el valor actual y el valor objetivo.

O sea, hay que traducir los objetivos estratégicos del mapa estratégico en un cuadro de indicadores (Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard) que aclara y pone en funcionamiento el significado de las palabras utilizadas para definir cada indicador. Las iniciativas estratégicas identifican los programas de acción y los requisitos de recursos para que la empresa logre el desempeño deseado.

Para la perspectiva de resultados, en general, no existirán más acciones que la medición de los mismos; ya que, como el nombre lo indica, son los resultados que se obtienen a partir de la propuesta de valor que se logra construir.

El mapa estratégico describe la lógica de la estrategia, mostrando claramente los objetivos de los procesos internos claves, en línea con la propuesta de valor, y los recursos intangibles necesarios para realizarlos. El cuadro de mando integral (CMI) traduce la visión, misión estrategia de una organización en un amplio conjunto de indicadores, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Cada una de las medidas seleccionadas para un CMI debe ser un elemento en una cadena de relaciones de causa – efecto, que comunique el significado de la estrategia de la organización. A partir del CMI se elabora el plan de acción que indica cómo se alcanzarán las metas establecidas. Ver imagen 4.3 y 4.4. (Miles, 2014, págs. 17-18).

Figura: Diagrama de la misión y la visión al plan de acción.

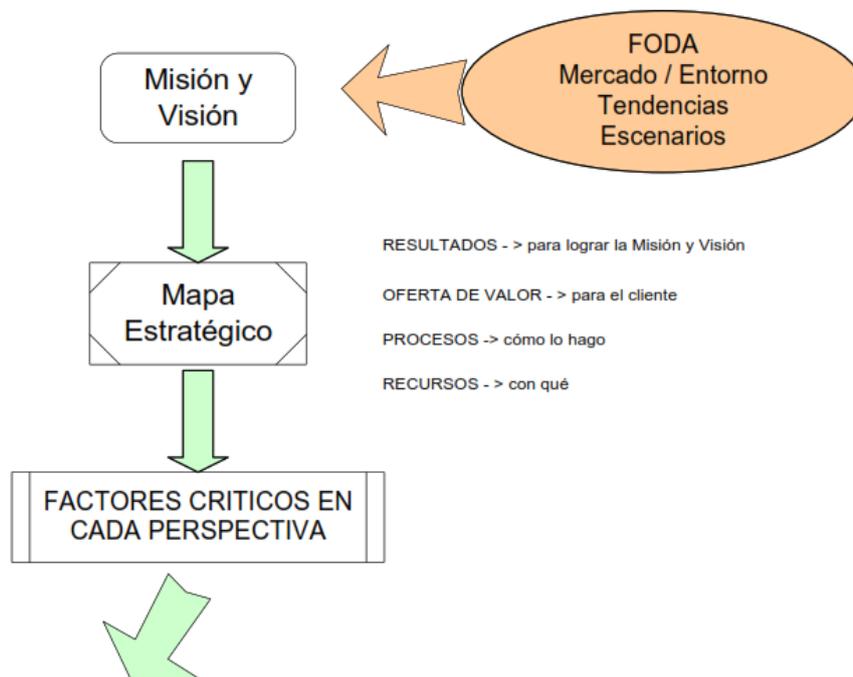


Figura: 4.3. (Miles, 2014, pág. 18).

Figura: Cuadro de mando integral



Figura: 4.4. (Miles, 2014, pág. 19).

Los directivos reconocen el impacto que la medición tiene en la ejecución, pero rara vez piensan en la medición como parte de la estrategia. Por ejemplo, pueden introducirse nuevas estrategias y procesos tecnológicos innovadores con el propósito de lograr un desempeño extraordinario, mientras que a la vez se continúan usando los mismos indicadores financieros de corto plazo que han venido usando por décadas: medidas tales como el rendimiento sobre la inversión, el crecimiento de las ventas y el ingreso operativo. Esta forma de actuar no solo impide la introducción de nuevas medidas, para monitorear nuevas metas y procesos, sino que también impide determinar hasta qué grado las antiguas medidas son adecuadas a las nuevas iniciativas.

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito las estrategias de la organización. Aquellas organizaciones que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutarla porque pueden comunicar sus metas y objetivos. Esta comunicación hace que los directivos y empleados se centren en los inductores críticos, permitiéndole alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos.

Los recursos intangibles valiosos son aquellos que están alineados con la estrategia. Para determinar las medidas sobre los recursos intangibles primero deberemos conocer cómo es la cadena de creación de valor de la organización – cuál es su estrategia y forma de implantarla (mapa). A partir de allí podremos ligar los recursos intangibles con los distintos factores críticos para la implantación de la estrategia y solo luego poner las medidas.

En este enfoque se complementan los indicadores financieros, de la actuación pasada, con la medida de los inductores del desempeño futuro. Mientras sigue reteniendo, por medio de la medición de los resultados financieros, un interés en la actuación a corto plazo, el CMI revela claramente los inductores de valor para el largo plazo. Permite seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observar los progresos en la formación de capacidades y la adquisición de recursos intangibles necesarios para un crecimiento futuro.

En consecuencia, el CMI debe tener una mezcla equilibrada de medidas de resultados y de inductores de actuación (o sea los factores que harán que se alcancen los resultados). Las medidas de resultados sin los inductores de actuación no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados. Los resultados y los inductores de actuación del CMI deben medir esos factores que crean una ventaja competitiva y unos avances espectaculares para la organización; estos son los factores detallados en el mapa estratégico.

Hay que distinguir entre los indicadores operativos (o de diagnóstico), que son aquellos que siguen y controlan la operativa diaria del negocio y que emiten señales cuando suceden cosas no habituales que requieren una atención y corrección inmediata, y los indicadores estratégicos, que son aquellos que definen una estrategia para obtener una excelencia competitiva. El CMI no es un conjunto de indicadores de operación, sino de indicadores estratégicos, que se eligen para dirigir la atención de los directivos y empleados hacia aquellos factores que se espera que conduzcan a unos avances competitivos espectaculares para la organización. (Miles, 2014, págs. 19-20).

### 4.3.1. Iniciativas estratégicas

En general, las acciones establecidas en el CMI no son independientes, sino que se pueden agrupar en bloques que sinérgicos. Las iniciativas estratégicas son los grupos de proyectos y acciones, de duración limitada, no incluidos en las actividades cotidianas de la organización, diseñados para alcanzar los objetivos estratégicos.

Son las acciones a corto plazo que colocan a una organización el camino hacia el logro de su visión. La empresa examina y selecciona iniciativas estratégicas mediante la evaluación de su impacto en el logro del desempeño deseado para los objetivos estratégicos e indicadores. Cada tema estratégico requiere carteras completas de iniciativas estratégicas si se procura alcanzar las metas.

Es importante asegurar el financiamiento de las iniciativas estratégicas. El presupuesto tradicional se focaliza en el desempeño y la rendición de cuentas de los centros de responsabilidad (como los centros de ganancias y costos) y los departamentos funcionales.

Si el financiamiento de las iniciativas estratégicas proviene de estos presupuestos, peligrará el éxito de la estrategia. Es común ver que la ejecución estratégica fracasa porque un departamento canceló o postergó el financiamiento de una iniciativa estratégica para evitar gastar más de lo que permitía el presupuesto, o para mejorar aspectos de corto plazo.

Deben proveerse recursos – personal y fondos – para la cartera de iniciativas de cada tema estratégico. Como se diferencian los fondos operacionales de los fondos de inversión, también se deberían diferenciar los fondos para las iniciativas estratégicas en una tercera categoría. No conviene incluirlos en los fondos de inversión, ya que por lo general estos se aplican a inversiones en activos tangibles (instalaciones y equipos); mientras que las iniciativas estratégicas, en general, se refieren a inversiones para mejorar los recursos intangibles de las organizaciones.

Un elemento importante a considerar la asignación de un responsable por cada iniciativa estratégica. Esto se debe principalmente a que la mayoría de los temas estratégicos, y en consecuencia de las iniciativas, cruzan las barreras funcionales de la organización, y en consecuencia no son parte de la responsabilidad actual de ningún gerente funcional. (Miles, 2014, pág. 20:21).

### **4.3.2. Algunas barreras para implementación de una estrategia**

Visión y estrategia no procesable: no se traduce la estrategia y visión en términos que puedan ser comprendidos para luego actuar en consecuencia. Los esfuerzos realizados en los distintos sectores de la organización no son ni integrados ni acumulativos, ya que no están vinculados de forma coherente con una estrategia.

Es necesario construir una visión compartida, cosa que se hace en el proceso de elaboración del mapa estratégico y del CMI ya que se clarifican los objetivos estratégicos y se identifica los inductores críticos para el éxito.

Estrategia no vinculada a objetivos individuales, de equipo o de departamento: los equipos y los individuos tienen sus objetivos vinculados únicamente a la consecución de objetivos tácticos, de corto plazo, con la exclusión de la construcción de capacidades que permitirían que se alcanzaran los objetivos estratégicos de largo plazo.

El CMI comunica las nuevas estrategias a todos los empleados y luego alinea los objetivos individuales de equipo y área con la implantación exitosa de la estrategia.

Metas inadecuadas: el problema con la mayoría de las metas es que son enfoques fragmentados que intentan establecer unos objetivos ambiciosos para temas aislados. Por este motivo, con frecuencia la credibilidad de las metas es cuestionada por aquellos que deben alcanzarlas. Con el CMI se consigue la aceptación de metas agresivas porque se acentúa los vínculos para alcanzar una actuación sobresaliente en indicadores relacionados con la estrategia a largo plazo y no se limita a mejorar la actuación en indicadores aislados.

Multiplicidad de programas e iniciativas no vinculadas: en los distintos sectores de la organización surgen y se implementan iniciativas y programas, cada uno de ellos con una buena justificación, pero que no están necesariamente vinculados entre sí ni con la estrategia.

El CMI ayuda a establecer prioridades para las inversiones y programas de acción. Valorar si las iniciativas y programas actuales ayudarán a conseguir las metas planteadas, si se deben abandonar o si se necesitan nuevos programas. La organización debe revisar todos sus programas actuales para determinar si están contribuyendo con la consecución de uno o más objetivos del CMI. Si los distintos programas no están vinculados para conseguir los objetivos estratégicos serán un desperdicio de esfuerzos y costos inútiles.

Estrategia no está vinculada con la asignación de recursos: en la actualidad, muchas organizaciones tienen procesos separados para la planificación estratégica a largo plazo y para los presupuestos anuales. Muchas organizaciones no vinculan sus inversiones a prioridades estratégicas de largo plazo. La justificación para la mayoría de las inversiones sigue ligada a indicadores financieros de mira estrecha, como el plazo de recuperación de los flujos descontados, que no están necesariamente vinculados al desarrollo de capacidades estratégicas, o incluso a mejoras tácticas en variables no financieras como la calidad, la satisfacción del cliente y las habilidades de la organización y los empleados. La consecuencia es que la provisión de fondos no acostumbra a estar relacionada con las prioridades estratégicas.

Un feedback táctico y no estratégico: falta de feedback sobre la forma en que se está llevando a la práctica la estrategia y si está funcionando. La mayoría de los sistemas de gestión proporcionan feedback únicamente sobre la actuación a corto plazo. Se invierte poco tiempo en examinar los indicadores de la implantación y del éxito de la estrategia. El CMI utiliza revisiones regulares de la estrategia y no solo revisiones operativas. Este Proceso de feedback estratégico tiene tres ingredientes esenciales.

Una estrategia compartida y comunicada que permite que los participantes vean la forma en que sus actividades individuales contribuyen a la consecución de la misma. Establece un modelo común de actuación. Define en términos claros y operacionales los resultados que toda la organización está intentando conseguir.

Un proceso de revisión y comprobación de las hipótesis sobre las interrelaciones entre objetivos e iniciativas, sobre las cuales se basa la estrategia. Las revisiones pasan de explicar el pasado a aprender sobre el futuro. La discrepancia entre la actuación planeada y la real anima a los ejecutivos a debatir si, dada la evidencia hasta la fecha, sus hipótesis sobre la estrategia son válidas. Evitar caer en revisar y evaluar solamente la actuación reciente y su consistencia con el plan a corto plazo (presupuesto), evitar centrarse solamente en temas operativos y no estratégicos.

Un equipo de proceso de solución de problemas que analiza y aprende. Interdisciplinar en cuanto a funciones. (Miles, 2014, pág. 21:22)

### 4.3.3. Un sistema de gestión para integrar la planificación y la ejecución operacional

Figura: Sistema de gestión para integrar la planificación y la ejecución operacional.

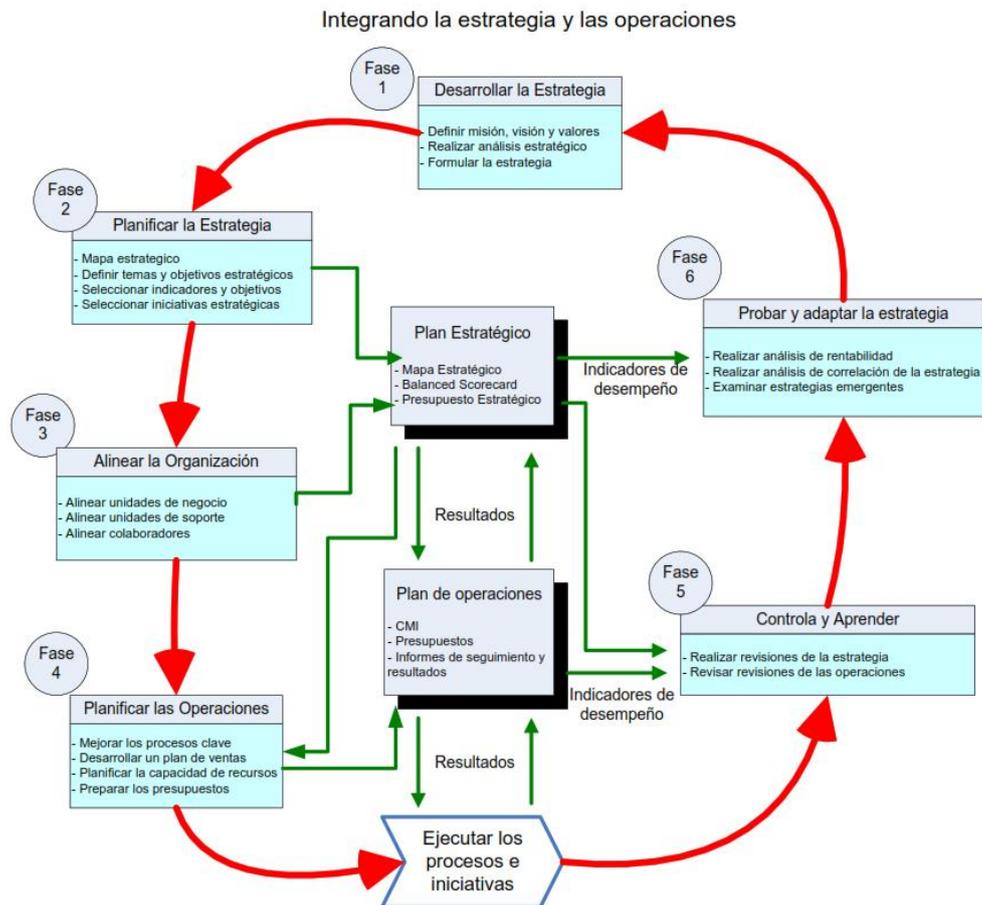


Figura 4.5. (Miles, 2014, pág. 23)

#### 4.3.3.1. Etapa uno: Desarrollo de la estrategia

En esta etapa la organización debe: Clarificar la misión, visión y valores: ¿En qué negocio participamos y por qué? ¿Cuál es el propósito de la organización y los resultados que busca?

Realizar un Análisis Estratégico: ¿Cuáles son los problemas claves del entorno competitivo que afectan la estrategia de la organización? ¿Las tendencias, los cambios, los desafíos, etc.? ¿Cuál es el conjunto de temas estratégicos que debe encarar la organización? ¿Qué cambios debe encarar para seguir cumpliendo su misión y lograr los resultados expresados en su visión?

Se busca identificar, con un análisis estructurado, los eventos, fuerzas y experiencias que impactan y modifican la estrategia.

Formular la estrategia: ¿Dónde y cómo va a competir la organización? ¿En qué nichos de mercado vamos a competir? ¿Quiénes serán nuestros clientes? ¿Qué resultados buscamos? ¿Qué propuesta de valor nos diferenciará en esos nichos? ¿Cuáles son los procesos clave para crear esta diferenciación? ¿Cuáles son los recursos y capacidades requeridas por la estrategia?

Independientemente de la metodología utilizada, el resultado de cualquier enfoque de formulación de estrategia es desarrollar un rumbo que diferencie la posición y oferta de la compañía de las de sus competidores para poder crear una ventaja competitiva sustentable que derive en un desempeño financiero superior (o, para entidades sin fines de lucro, en efectos sociales favorables comprobables).

En definitiva, la estrategia termina respondiendo a: ¿Qué resultados queremos lograr? ¿Ofreciendo qué producto o servicio? ¿A quién? (Miles, 2014, pág. 23:24)

#### **4.3.3.2. Etapa dos: Planificación de la estrategia.**

Convertir a las declaraciones del rumbo estratégico desarrollados en la etapa uno en objetivos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos que guían la acción y la asignación de recursos.

Descripción de la estrategia a través de mapas estratégicos, Agrupar los objetivos Estratégicos relacionados en temas estratégicos, clarificar las relaciones causa efecto, desarrollar el cuadro de mando integral, con indicadores y metas para los objetivos del mapa estratégico. Se debe mantener un equilibrio entre indicadores de resultados e indicadores de inductores de actuación (los que miden las acciones que se realizan para obtener resultados). Además, se debe mantener un equilibrio entre indicadores de largo y corto plazo.

Seleccionar las iniciativas estratégicas – proyectos o grupos de acciones – necesarias para alcanzar el desempeño buscado en los objetivos del mapa estratégico. Estas iniciativas no se consideran en forma aislada sino como una cartera de acciones complementarias.

Asegurar la financiación para las iniciativas estratégicas. Los sistemas de presupuesto tradicionales se focalizan en los recursos suministrados a operaciones en marcha. Es necesario generar un presupuesto específico para las iniciativas estratégicas que no sea eliminado cuando se presenten los problemas operativos cotidianos. Asignar responsables de las iniciativas estratégicas. (Miles, 2014, pág. 24)

#### ***4.3.3.3 Etapa tres: Alineación de la organización con la estrategia***

Relacionar la estrategia general con la estrategia de cada una de las unidades organizacionales y negocios individuales. Buscar que los empleados entiendan la estrategia y estén motivados para ayudar a la empresa a triunfar en ella. El objetivo es canalizar las energías, capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos estratégicos.

Desdoblar e incorporar la estrategia corporativa a las estrategias de las unidades de negocio. De esta forma los mapas de las unidades de negocio reflejarán los objetivos corporativos y los objetivos locales.

Alinear las unidades de soporte con la estrategia corporativa, a través de la creación de mapas estratégicos y CMI de las unidades de soporte basados en acuerdos de nivel de servicio. Garantizar que cada unidad de soporte tenga una estrategia que mejore el desempeño de las estrategias de la compañía y las unidades de negocio.

Alinear los empleados, son ellos los que mejoran los procesos y ejecutan los proyectos, programas e iniciativas requeridas por la estrategia. Tres elementos claves. Comunicar e impartir educación sobre la estrategia: todos deben conocer cuáles son los factores críticos, las relaciones causales, y los objetivos estratégicos que se deben alcanzar si se desea que la estrategia tenga éxito. Deben comprender la estrategia y las conductas requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos.

Crear conciencia y promover conductas.

Relacionar los objetivos personales y los incentivos con la estrategia (si le va bien a la empresa, los empleados deberían tener participación en el valor que ellos ayudaron a crear). Vincular resultados de los indicadores de actuación a las recompensas, evaluaciones de desempeño e incentivos.

Mientras los incentivos y recompensas personales sigan estando ligados a los indicadores de la actuación a corto plazo, especialmente los financieros, y no incorporen otros aspectos importantes para la estrategia, el enfoque de gestión seguirá siendo de corto plazo.

Alinear los programas de desarrollo y capacitación del personal, a fin de brindar los conocimientos, las habilidades y competencias que necesitan para ayudar a implementar la estrategia. (Miles, 2014, pág. 24:25)

#### ***4.3.3.4. Etapa cuatro: Planificación y mejora de las operaciones***

Las organizaciones deben alinear sus actividades de mejora a los procesos con prioridades estratégicas. Además, la asignación de recursos para el funcionamiento del negocio debe ser consistente con el plan estratégico, en esta etapa se considera:

Mejora en los procesos clave. Las empresas deben focalizar sus esfuerzos de mejora (programas de gestión de calidad, six-sigma, reingeniería, etc.) en mejorar el desempeño de los procesos identificados como críticos para lograr los objetivos establecidos en la perspectiva de resultados y de propuesta de valor de la estrategia. Garantizar que los cambios requeridos por los temas estratégicos se traduzcan en cambios a los procesos operacionales.

Desarrollar el plan de capacidad de los recursos. Convertir los objetivos y metas en planes operativos: proyección de ventas y producción, recursos y capacidades necesarias para la proyección de ventas, establecer los presupuestos operativos y de inversiones.

El objetivo es garantizar que la capacidad de recursos, los planes operacionales y presupuestos reflejen los rumbos y necesidades de la estrategia, en general, el gasto en las iniciativas, proyectos y mejoras a los procesos generalmente representa solo el 10% del gasto corporativo total.

El restante 90% permite a la compañía producir y entregar productos y servicios a los clientes y realizar las funciones de soporte corporativas. (Miles, 2014, pág. 25)

#### **4.3.3.5. Etapa cinco: Control y aprendizaje**

Al ejecutar los planes operacionales y la estrategia, la empresa controla y aprende, cuáles son los problemas, barreras y los desafíos. Se deben tener dos instancias de revisión separadas:

La revisión de las operaciones: ¿Están las operaciones bajo control? Se revisa el desempeño a corto plazo y se responde a los problemas recién identificados que necesitan acción inmediata.

La revisión de la estrategia: ¿Estamos ejecutando bien la estrategia? Controlar y gestionar las iniciativas estratégicas y el BSC. En esta instancia no se cuestiona la estrategia en sí misma, sino si está siendo bien ejecutada. (Miles, 2014, pág. 26)

#### **4.3.3.6. Etapa seis: Prueba y adaptación de la estrategia**

Se analiza si las presunciones estratégicas fundamentales siguen siendo válidas, ¿Está funcionando nuestra estrategia? Evaluar si los resultados supuestos en los diagramas de causa y efecto están ocurriendo como se había anticipado. ¿Las hipótesis fundamentales de la estrategia siguen siendo válidas?; ¿Frente a los cambios del entorno, sigue siendo válida nuestra estrategia?

A diferencia del análisis operativo de la etapa anterior, en el cuál las desviaciones no hacen que la gente se cuestione si esos resultados esperados siguen siendo válidos, y en consecuencia las acciones correctivas buscan que se vuelva a los resultados planteados, en el feedback estratégico se cuestionan las proposiciones subyacentes y se medita sobre si la teoría bajo la que se está operando sigue siendo consistente con la evidencia observada y las experiencias actuales.

Se puede llegar a modificar el mapa estratégico y el CMI de la organización, lo que da inicio a un nuevo ciclo de planificación estratégica y ejecución operacional: nuevas metas, nuevas iniciativas, plan operativo, prioridades de mejora de los procesos, requisitos de capacidad de recursos y un plan financiero actualizado. (Miles, 2014, pág. 26).

#### **4.3.4. Los principios de una organización enfocada en la estrategia**

Principio uno, traducir la estrategia a términos operacionales, No se puede implementar algo que no se puede describir. El CMI y los Mapas Estratégicos proveen el marco para describir la estrategia en forma consistente y global. A través de mediciones de relaciones causa - efecto, un mapa estratégico muestra como los recursos intangibles son transformados en resultados tangibles (productos y servicios valorados por el cliente y resultados financieros). El CMI y los mapas estratégicos son una herramienta de medición que permiten gestionar los recursos intangibles.

Principio dos, Alinear la organización con la estrategia, para que el desempeño de la organización sea más que la suma de sus partes, las estrategias individuales deben ser conectadas e integradas. Los Mapas Estratégicos y el CMI permite comunicar a todos los integrantes de la organización la estrategia.

Principio tres, Hacer que la estrategia forme parte del trabajo diario de todos, todos los empleados deben entender la estrategia y conducir su trabajo diario de forma que contribuya al éxito de la misma. Conocer la estrategia sirve de poco si no se la puede implementar, por otro lado, no se la podrá implementar si las personas no la conocen bien y no saben de qué forma con su acción particular contribuyen al logro de la estrategia. El CMI provee el puente entre la definición de la estrategia, realizada por la alta dirección, y las acciones operativas de los empleados, donde debe ser efectivamente implementada. A su vez liga el desempeño individual con el desempeño de la organización.

Principio cuatro, hacer de la gestión de la estrategia un proceso continuo, la gestión de la estrategia debe ser un proceso continuo, donde la misma se vaya adecuando a los cambios del mercado y del entorno competitivo y donde las mismas bases de la estrategia puedan ser permanentemente cuestionadas por la dirección.

Principio cinco, movilizar el cambio a través del liderazgo de la alta dirección, el entorno competitivo está en continuo cambio, esto implica que las estrategias deben estar en continua evolución para incorporar las oportunidades y amenazas que se presentan. En este movimiento continuo de la estrategia, el arte de la dirección está en balancear la tensión entre la estabilidad y el cambio. (Miles, 2014, pág. 27).

#### **4.4. El proceso equitativo clave para la ejecución de la estrategia**

Solo cuando todos los miembros de la organización se solidarizan alrededor de una estrategia, para bien o para mal, la compañía podrá ejecutar exitosamente la estrategia.

Para ello necesario crear una cultura de confianza y compromiso que motive a la gente a ejecutar la estrategia acordada, no de boca para afuera, sino de espíritu. Los corazones y las mentes deben alinearse con la estrategia, de tal manera que cada persona la haga suya voluntariamente, movida por el deseo de aplicarla y no por considerarla una simple obligación.

Este desafío es mayor cuando se están impulsando estrategias innovadoras, que implican cambios profundos. El pánico comienza a crecer cuando las personas sienten que se los saca de su zona de comodidad y se le pide cambiar las maneras como han venido haciendo las cosas desde siempre.

Mientras más lejos se encuentren los empleados de la dirección de la organización, y mientras más escasa haya sido su participación en la creación de la estrategia, mayor será el pánico. En las primeras filas, precisamente en el nivel en el cual tendrá que ejecutarse la estrategia día a día, puede generarse resentimiento entre las personas, pues sienten caer sobre ellas el peso de la estrategia sin que nadie se hubiera preocupado por averiguar lo que pensaban o sentían. Justo cuando se cree haber hecho todo bien, puede estallar un problema en el mismo frente de batalla.

A fin de construir la confianza y el compromiso entre el personal e inspirar su cooperación voluntaria, es preciso incorporar la ejecución a la estrategia desde un principio. El propio proceso de elaboración de la estrategia forma parte de su ejecución. Se debe aplicar un proceso equitativo al desarrollar y ejecutar la estrategia.

El proceso equitativo permite incorporar la ejecución a la estrategia al propiciar la aceptación de la gente desde un principio. Cuando se cumple el proceso equitativo durante la construcción de la estrategia, la gente percibe que el campo de juego está nivelado, lo cual induce la cooperación voluntaria cuando llega el momento de ejecutar las decisiones estratégicas resultantes.

La cooperación voluntaria no es simplemente una ejecución mecánica según la cual las personas hacen apenas lo necesario. Implica ir más allá del llamado del deber y aportar energía e iniciativa para reforzar las habilidades, llegando incluso a sacrificar el interés personal, a fin de ejecutar las estrategias resultantes. Ver imagen 4.6. (Miles, 2014, pág. 28)

Figura: El proceso equitativo

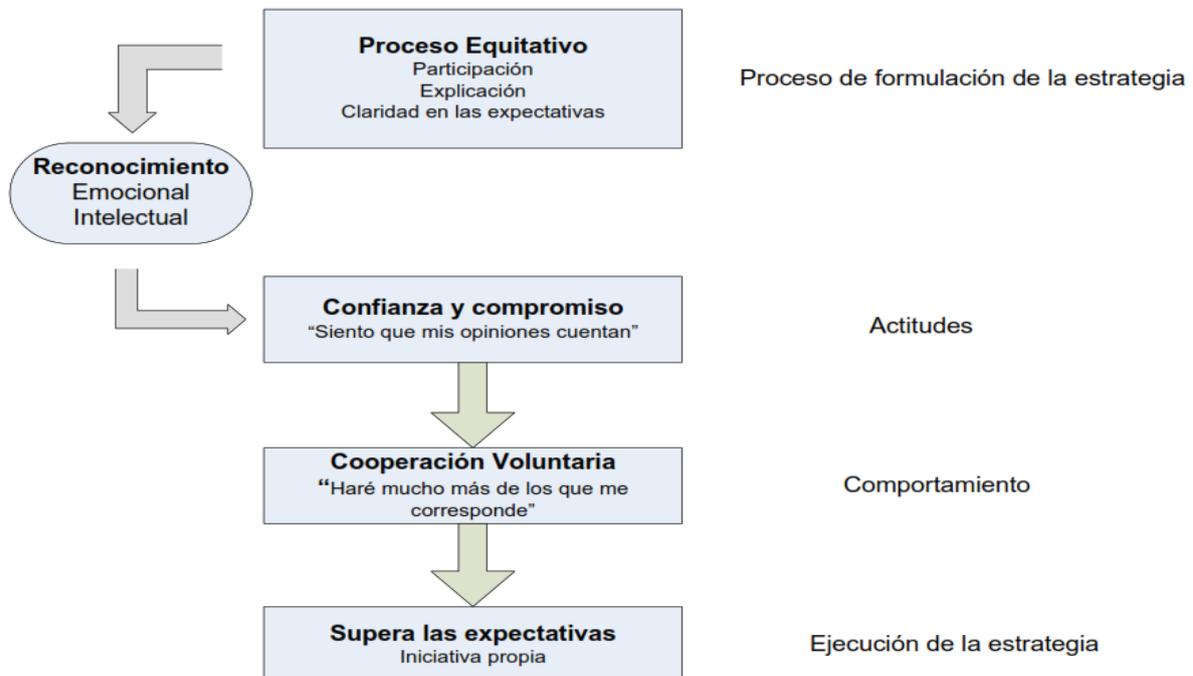


Figura 4.6. (Miles, 2014, pág. 29)

Hay tres elementos que definen el proceso equitativo y que se refuerzan entre sí: la participación, la explicación y las expectativas claras. Todas las personas, no importa el lugar que ocupen en la organización, esperan que estos tres elementos estén presentes.

La participación, se refiere al hecho de involucrar a las personas en las decisiones estratégicas que las afectan, solicitándoles sus ideas y permitiéndoles refutar los méritos de las ideas y de los supuestos de los demás. Al permitir la participación, la gerencia comunica su respeto por el individuo y por sus ideas. Al fomentar la controversia, la reflexión se agudiza y se crea una mejor dinámica del saber colectivo. La participación da lugar a mejores decisiones estratégicas de parte de la gerencia y a un mayor compromiso de todos los involucrados frente a dichas decisiones.

La explicación, se refiere a que todas las personas involucradas y afectadas deben comprender la razón por la cual se toman las decisiones estratégicas definitivas. Cuando los gerentes explican el razonamiento sobre el cual se basan las decisiones, las personas quedan tranquilas al saber que se han tomado en cuenta sus opiniones y que las decisiones son imparciales y se toman para beneficio de la organización en general. La explicación les permite a los empleados confiar en las intenciones de los gerentes, aunque sus ideas no hayan prosperado. También crea un círculo de retroalimentación a través del cual se fortalece enormemente el aprendizaje.

Claridad respecto a las expectativas, implica comunicar claramente las reglas de juego, una vez que se haya establecido la estrategia. Aunque las expectativas sean exigentes, los empleados deben saber desde un principio cuáles son los parámetros según los cuales se les ha de juzgar y cuáles los castigos por no cumplir. En un proceso equitativo es menos importante la naturaleza de las metas, las expectativas y las responsabilidades que el hecho de que todo el mundo las comprenda claramente. Cuando las personas comprenden con claridad lo que se espera de ellas, se minimizan los favoritismos y las maniobras políticas y las personas pueden concentrar sus esfuerzos en ejecutar la estrategia lo antes posible.

Cuando se viola el proceso equitativo a la hora de diseñar e implantar las estrategias, los gerentes pueden provocar que sus mejores empleados se conviertan en los peores, al sembrar en ellos la desconfianza y la resistencia frente a la estrategia cuya ejecución depende precisamente de ellos. Pero si se aplica el proceso equitativo, los peores empleados pueden convertirse en los mejores y ejecutar hasta los cambios estratégicos más difíciles a base de compromiso y confianza.

Desde el punto de vista emocional, las personas desean que se les reconozca su valor, no como “mano de obra”, “personal” o “recurso humano”, sino como seres humanos merecedores de un trato justo y digno, como individuos valiosos, independientemente de su posición jerárquica.

Desde el punto de vista intelectual, las personas buscan el reconocimiento y reflexión sobre sus ideas y, además, que las consideren lo suficientemente inteligentes como para aceptarles las explicaciones acerca de lo que piensan.

La ejecución de un proceso equitativo da como resultado un reconocimiento intelectual y emocional a todos los involucrados. Es la manera de demostrar, con obras, que hay un interés por mostrar aprecio y confianza en el individuo y también una confianza profunda en su conocimiento, su talento y pericia.

Cuando las personas sienten que los demás reconocen su valor intelectual, están dispuestas a compartir su conocimiento. En efecto, se sienten inspiradas a dejar una impresión y a confirmar su valor intelectual mediante el aporte activo de sus ideas y el compartimiento de su saber. Así mismo, cuando hay reconocimiento emocional, las personas se sienten emocionalmente unidas a la estrategia e inspiradas a dar todo de sí mismas.

En la medida en que la percepción acerca del proceso equitativo conlleve un mensaje de reconocimiento intelectual y emocional, las personas estarán más dispuestas a dar de sí mismas y cooperar con el éxito de la organización en la ejecución de la estrategia.

Pero si a las personas no se las trata de tal manera que sientan que su conocimiento es valorado, su reacción será de indignación intelectual y se negarán a compartir sus ideas y su conocimiento; optarán por acaparar sus mejores intuiciones y sus ideas más creativas, e impedirán que ese nuevo conocimiento salga a la luz del día. Lo mismo sucede cuando no se reconoce el valor emocional de las personas, puesto que se enfadan y se niegan a poner energía en sus acciones. (Miles, 2014, pág. 29:30).

#### **4.5. El sistema de información del desempeño como apoyo a la ejecución estratégica**

Si no se puede medir el desempeño de una actividad, no se la puede conocer, si no se la conoce no se la puede controlar. Si no se la controla no se la puede gerenciar. Sin mediciones no se pueden tomar decisiones inteligentes.

Si las empresas desean mejorar la gestión de las relaciones con el cliente, sus procesos operacionales y de innovación, así como sus activos intangibles, deben integrar la métrica de estos elementos a su sistema de gestión.

Para que un sistema de medición sea exitoso deberá tener en cuenta tanto elementos técnicos como culturales. Contemplar estos elementos es muy primordial cuando se propone medir conceptos que, hasta el momento, la organización no incorporaba en la toma de decisiones.

El objetivo de todo proceso es obtener los resultados planificados. En consecuencia es importante disponer de un sistema que informe, a los que toman decisiones, sobre el desempeño del proceso, los recursos utilizados y los resultados que se están obteniendo.

Dos de los beneficios más importantes de un sistema de medición del desempeño son la motivación que genera en la organización y el apoyo que brinda al cambio de su cultura. A través de la clarificación de los procesos y de las responsabilidades, permitiendo establecer metas y objetivos concretos y otorgando feedback sobre los logros, un sistema de medición de desempeño es un catalizador para crear una cultura de excelencia, de trabajo en equipo y de mejora continua.

Cuando los directivos no disponen de feedback en tiempo y forma sobre los procesos, el desarrollo y utilización de los recursos y los resultados de su organización, pierden la posibilidad de identificar oportunidades y quedan más vulnerables ante las amenazas del entorno.

Cuando no hay un sistema de medición del desempeño adecuado, generalmente existe una gran distancia entre cómo piensan los gerentes que un proceso está trabajando y cómo realmente el proceso se desarrolla. (Miles, 2014, pág. 32).

#### **4.6. Diferencias entre tablero de control y el cuadro de mando integral**

Las empresas realizan el seguimiento de sus procesos operacionales a través de tableros de control, que son grupos de indicadores clave que brindan retroalimentación sobre el desempeño de los procesos.

Los tableros de control difieren del Cuadro de Mando Integral o BSC. Los tableros de control son operacionales, no estratégicos. Por consiguiente, es posible que no tengan indicadores financieros o del cliente, o indicadores de las actividades de desarrollo del capital humano del departamento. Los tableros de control se focalizan en la métrica de los procesos que los empleados puedan modificar con sus acciones cotidianas. Mientras que la mayoría de los indicadores del BSC son de resultado, y se actualizan mensual o trimestralmente, los tableros de control pueden reflejar el desempeño por día e incluso por hora, de manera que los empleados reciben una retroalimentación rápida y oportuna sobre el desempeño más reciente.

Además, los tableros de control se focalizan el desempeño local de los departamentos, las funciones y los procesos, a diferencia de los indicadores de resultados del BSC que involucran a múltiples funciones y unidades de negocios. Los tableros de control informan las mejoras continuas, que resuelven problemas, de los empleados que trabajan en el mismo departamento, función o proceso. (Miles, 2014, pág. 34).

## Conclusiones

Detallando los aspectos generales de la administración estratégica como política de negocios para la toma de decisiones multifuncionales, se tendrá una idea clara de lo que es la estrategia empresarial en las organizaciones y la influencia en la toma de decisiones para lograr que las organizaciones puedan cumplir sus metas y objetivos.

Describiendo la posición competitiva de las empresas como acciones y momento oportuno y alcance estratégico de las operaciones para mejorar la posición en el mercado, muchas de las organizaciones por medio del diagnóstico empresarial, tanto del interno como externo, les será más fácil establecer una ventaja competitiva en el giro del negocio en la que estas se encuentren.

Definiendo la gestión empresarial como herramientas para que las organizaciones sean más efectivas en el mercado competitivo y generando así ventajas; estas podrían aplicar con mayor claridad al momento de la toma de decisiones para llevar un proceso sistematizado que reduzcan los errores al momento de tomar la ruta correcta para cumplir los objetivos propuestos.

Mostrando los mapas estratégicos como herramientas de apoyo para una mejor implementación de las distintas estrategias empresariales de las cuales puedan hacer uso las organizaciones; esto obliga a muchas empresas a crear una cadena de valor y con ello disminuir barreras en la implementación de las estrategias, así como también que les pueda permitir una mejor gestión estratégica y control en cada una de las planificaciones desde corto a largo plazo.

Presentando los mapas estratégicos como herramientas en la gestión empresarial como modelo básico de la administración estratégica para la elaboración de mapas estratégicos y su implementación en las tomas de decisiones estratégicas en las organizaciones; Conlleva a que las empresas puedan implementar estrategias empresariales y adaptarse a las tendencias tecnológicas, financieras y de conducta del consumidor en su proceso de decisión de compra.

## Bibliografía

- Betancourt Tang, J. (2006). *Gestion Estrategica navegando al El cuarto paradigma* . Porlamar: T.G.RED.2000. Recuperado el 24 de Agosto de 2021, de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/220/>
- David, Fred R. (2008). *Conceptos de la Administración Estrategica*. Mexico: Desimo Primera Edición.
- Hill, Charles W.L. Y Jones, Gareth R. (2009). *Administracion Estrategica* (octava ed.). Mexico: Mc. Graw Hill. Obtenido de <http://www.FreeLibros.org>
- Hill, Charles W.L. Y Jones, Gareth R. (2009). *Administracion Estrategica* (octava ed.). Mexico: Mc. Graw Hill. Obtenido de <http://www.FreeLibros.org>
- Hit, Michael A.; Duane Ireland, R. Y Hasskison, Robert E. . (2008). *Administracion Estrategica* (7 ed.). Mexico: Cengage learning.
- Homas L.W Heelen Y Hunder, J. David . (2007). *Administración Estrategica Y Politicas de Negocios*. Mexico: Decima Edición. Recuperado el 25 de Agosto de 2021
- Julio.L. (2 de Agosto de 1999). <https://sisbib.unmsm.edu>. Recuperado el 27 de Agosto de 2021, de publicaciones/administracion,Gestión en el Tercer Milenio: <https://sisbib.unmsm.edu>.
- Miles, J. (2014). *Estrategia: Los mapas estrategicos y el cuadro de mando integral*. Montevideo. Recuperado el 29 de Agosto de 2021
- Pearzón. (2008). La administFred R y Davidración Estratégica. En F. R. David, *Fred R y David* (pág. 5). Francis Marion University, Florence, South Carolina, Mexico: Decimo Primera edición.
- Robert , K., & David , N. (2004). *Mapas estratetegicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangible*. Barcelona: Gestion 2000.
- Saavedra García, M. L. (Julio de 2012). [www.scielo.org.co](http://www.scielo.org.co). Recuperado el 9 de Noviembre de 2021, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000200005](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200005)