

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua  
UNAN - Managua  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas



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

Tema: Estrategia empresarial

Subtema: Estrategia empresarial para la dirección de una empresa

Autoras:

Bra. María Gabriela Espinoza Téllez

Bra. Claudia Elizabeth Vílchez Betanco

Tutor: Mba. Widad Raquel Aráuz García

Managua, Nicaragua, 23 de noviembre de 2016

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimientos .....	ii
Valoración docente .....	iii
Resumen .....	iv
Introducción .....	1
Justificación .....	2
Objetivos de seminario .....	3
Capítulo I. La estrategia empresarial .....	4
1.1 Definición de administración estratégica .....	5
1.2 Beneficio de la administración de estrategia .....	5
1.3 Ventaja competitiva .....	7
1.4 Estrategias .....	7
1.5 Declaración de la visión y misión.....	8
1.6 Oportunidades y amenazas.....	9
1.7 Fortalezas y debilidades .....	10
1.8 Objetivos a largo plazo .....	11
1.8.1 Objetivos anuales.....	12
1.9 Estrategias.....	12
1.10 Políticas.....	13
1.11 Estructura y estrategia.....	13
1.11.1 Estructura simple .....	14
1.11.2 Estructura funcional .....	15
1.11.3 Estructura divisional .....	16
1.11.4 Estructura matricial .....	17

1.12 Ética de negocio .....	18
1.13 Responsabilidad social .....	18
1.14 Sustentabilidad ambiental .....	19
Capítulo II. Análisis estratégico.....	21
2.1 Análisis externo .....	22
2.1.1 Entorno general.....	23
2.1.1.1 Demográfico.....	24
2.1.1.2 Económico .....	25
2.1.1.3 Político, legal y regulatorio .....	25
2.1.1.4 Sociocultural .....	26
2.1.1.5 Tecnológico.....	27
2.1.1.6 Global.....	28
2.1.2 Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter .....	28
2.1.2.1 Amenaza de nuevos entrantes .....	30
2.1.2.2 Rivalidad entre las empresas que compiten .....	31
2.1.2.3 Amenaza de productos sustitutos .....	32
2.1.2.4 Poder de negociación de los compradores .....	33
2.1.2.5 Poder de negociación de los proveedores .....	34
2.2 Análisis interno de la organización .....	36
2.2.1 Recursos.....	36
2.2.2 Capacidades .....	37
2.2.3 Ventaja competitivas .....	39
2.3 Análisis de la cadena de valores .....	40
2.3.1 Actividad primaria.....	41
2.3.1.1 Logística interna.....	41

2.3.1.2 Operaciones.....	42
2.3.1.3 Marketing y venta.....	43
2.3.1.4 Servicio .....	43
2.3.2 Activo de apoyo.....	44
2.3.2.1 Manejo de materiales.....	44
2.3.2.2 Recurso humano.....	45
2.3.2.3 Tecnológico.....	45
2.3.2.4 Infraestructura .....	46
Capítulo III. La implementación de la estrategia.....	47
3.1 Estrategia funcional .....	47
3.1.1 Estrategia de marketing .....	48
3.1.2 Estrategia financiera .....	50
3.1.3 Estrategia de investigación y desarrollo.....	52
3.1.4 Estrategia de sistema de información .....	56
3.2 Estrategia corporativa.....	58
3.2.1 Estrategia de diversificación en negocios relacionada.....	60
3.2.2 Estrategia de diversificación en negocios no relacionados .....	62
3.3 Estrategia genéricas Porter .....	63
3.3.1 Liderazgo de costo.....	65
3.3.2 Estrategia dirigida de bajos costos.....	71
3.3.3 Estrategia de diferenciación .....	72
3.3.4 Estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada .....	77
3.3.5 Estrategia de enfoque .....	79
3.4 Sistema de control.....	80
3.5 Cultura organizacional.....	82

3.6 Restructuración y reingeniería en la implementación de estrategia ..... 84

Conclusiones ..... 86

Bibliografía

## Dedicatoria

El presente trabajo se lo dedicamos a Dios quien supo guiarnos por el buen camino, darnos fuerzas para seguir adelante, enseñándonos a encarar las adversidades sin desfallecer en el intento.

Gracias a nuestra tutora Mba. Widad Raquel Aráuz García, por su apoyo incondicional por guiarnos, corregir nuestros errores, por compartir sus conocimientos y su valioso tiempo.

A nuestra familia por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Nos han dado todo lo que somos como personas, nuestros valores, principios, carácter, empeño y perseverancia para conseguir nuestros objetivos.

---

María Gabriela Espinoza Téllez

---

Claudia Vílchez Betanco

## Agradecimientos

Gracias a Dios por darnos la vida y la capacidad para superar nuestros obstáculos y a nuestros padres que siempre nos han apoyado en todo momento, enseñándonos a no darnos por vencidas e inculcarnos como prioridad la educación y honestidad, gracias a la vida por este nuevo triunfo, gracias a todas las personas que nos apoyaron.

Gracias de todo corazón a nuestra tutora Mba. Widad Raquel Aráuz García, por su paciencia, dedicación, motivación, criterio y aliento. Ha hecho fácil lo difícil, para nosotras ha sido un privilegio poder contar con su guía y ayuda.

Gracias a los miembros de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN Managua) por su atención y amabilidad en todo lo referente a nuestra vida estudiantil. A nuestros profesores, ya que aportaron con sus conocimientos y experiencias para formarnos como profesionales de competencia y calidad, llegaron a ser un compañero más de nuestras vidas.

Gracias a las personas que, de una manera u otra, han sido claves en nuestra vida profesional.

---

María Gabriela Espinoza Téllez

---

Claudia Vílchez Betanco

## Valoración docente

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “ESTRATEGIA EMPRESARIAL” hace constar que las bachilleras: MARIA GABRIELA ESPINOZA TELLEZ, Carnet No. 10207340 y CLAUDIA ELIZABETH VILCHEZ BETANCO, Carnet No. 10207152, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema “IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA LA DIRECCION DE UNA EMPRESA”, obteniendo la bachillera Espinoza Téllez y la bachillera Vílchez Betanco, la calificación de 50 (CINCUENTA) PUNTOS.

Dado en la ciudad de Managua a los 18 días del mes de noviembre del dos mil dieciséis.

---

**WIDAD RAQUEL ARAUZ GARCIA**  
**INSTRUCTOR**



## Resumen

El presente trabajo documental abordará la Importancia de la estrategia empresarial para la dirección de una empresa, siendo relevante para las organizaciones cuyo objetivo estratégico es garantizar el éxito en su entorno competitivo, además de fortalecer el crecimiento en el mercado obteniendo una mejor posición competitiva.

El desarrollo de estrategias empresariales permite a la organización integrarse en el entorno competitivo de manera exitosa, ya que a través de éstas se realiza un análisis estratégico en el cual se pueda conocer los puntos claves de una empresa, sus fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, identificando el mercado competitivo y el mercado meta. Una vez realizado el análisis estratégico, la empresa procedería con la implementación de las estrategias, donde los estrategas deben crear, utilizar y combinar la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura para elaborar y poner en marcha un modelo de negocio exitoso.

A partir del primer capítulo, se definen los conceptos básicos de estrategia empresarial, los cuales serán útiles para una mejor comprensión de la temática a desarrollar, así como temas claves como son la ética de negocio, responsabilidad social y la sustentabilidad ambiental.

El segundo capítulo desarrollará el análisis estratégico que es de gran relevancia para las empresas, aplicando herramientas metodológicas para analizar el ambiente externo e interno de la organización.

En el tercer capítulo se abordarán las diferentes estrategias que las empresas pueden implementar para el logro de ventajas competitivas tanto en el entorno interno y externo de las mismas.

Lo antes mencionado permitirá que las empresas obtengan una dirección adecuada hacia sus objetivos y a su vez sea más proactiva, ejerciendo control sobre su propio destino.

## Introducción

La estrategia empresarial trata de servir de motor e impulsor de acciones en las empresas. Es una búsqueda de diversos planes de acción que descubran y potencien la ventaja competitiva. Señala los objetivos a alcanzar y, por tanto, supone un compromiso de los actuantes en la empresa y una guía que facilite la actuación diaria.

La estrategia empresarial influye significativamente en la dirección de una empresa, ya que mediante el análisis externo e interno le permitirá conocer los factores generales que pueden afectar o no los planes estratégicos, cabe señalar que analizar el ambiente externo en busca de oportunidades y amenazas no es suficiente, también se deben identificar los factores estratégicos internos, es decir fortalezas y debilidades decisivas que determinen si tendrá la capacidad de aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas, lo que conlleva a las organizaciones a implementar una adecuada dirección poniendo en práctica los planes estratégicos.

Lo anterior nos indica que el estudio de la estrategia empresarial es importante porque permite que una empresa alcance sus objetivos, a través del enfoque en la integración de cada uno de los departamentos de la organización en la investigación y desarrollo de estrategias.

Para el desarrollo de esto, abordaremos tres aspectos importantes para poder llevar a cabo una estrategia empresarial, por lo que comenzaremos por definir los conceptos básicos para una mejor comprensión del tema en estudio.

Una vez comprendido los conceptos básicos, procederemos con el análisis estratégico lo que nos conllevará a identificar el mercado actual en donde está la empresa y a la vez definir su mercado meta mediante el estudio del entorno externo e interno.

Por último, conociendo nuestro entorno (externo e interno), evaluaremos los tipos de estrategias que las empresas pueden poner en marcha para lograr su posicionamiento en el mercado meta.

## **Justificación**

El desarrollo de estrategias empresariales en una organización es clave en el éxito de las empresas, ya que permite que las mismas desarrollen ventajas competitivas que les facilita el crecimiento y expansión en el mercado, así como minimiza los riesgos que enfrenta en el entorno.

Dicha investigación esta soportada de fuentes primarias, tales como libros de reconocidos autores, la cual desarrolla temáticas de relevancia para el conocimiento de todos los interesados en el tema de las estrategias empresariales. En éste se brinda información pertinente para una comprensión teórica a emplearse en cualquier tipo de organización que se enfrenta a un mercado competitivo.

De igual manera, es importante manifestar que la elaboración de este documento nos facilita poder culminar el tiempo de estancia en este recinto universitario Carlos Fonseca Amador, y desarrollarnos en el mercado laboral con los conocimientos necesarios adquiridos durante el transcurso de la carrera, los cuales nos ayudaran a ser mejores profesionales.

## Objetivos de seminario

### General:

Determinar la importancia de las estrategias empresariales en una organización, definiendo los conceptos básicos de la administración estratégica, la metodología aplicada en el análisis entorno y las diversas estrategias empresariales que se pueden implementar.

### Específicos:

1. Definir los conceptos básicos de estrategia empresarial, los beneficios de la administración estratégica y la relación que esta posee con la estructura de la empresa y sus términos claves.
2. Desarrollar la relevancia de un adecuado análisis estratégico para la dirección de una empresa.
3. Describir las distintas estrategias empresariales que pueden implementarse en una organización.

## Capítulo I. La estrategia empresarial

La estrategia empresarial es el conjunto de objetivos y políticas principales capaces de guiar y orientar el comportamiento global de la empresa a largo plazo, frente a su ambiente externo. Toda empresa, consciente o inconscientemente, establece una estrategia para afrontar las oportunidades y amenazas ambientales y aprovechar mejor sus fortalezas y potencialidades. Los principales componentes de una estrategia empresarial son el ambiente de tarea, la empresa y sus recursos, y la adecuación de ambos en una posición capaz de conciliar objetivos, recursos, potencialidades y limitaciones de la empresa con las condiciones ambientales, para aprovechar al máximo las oportunidades externas y exponerse al mínimo a las amenazas, coacciones y contingencias ambientales. (Chiavenato, 2001, pág. 134).

Todas las empresas tienen una estrategia, aun si ésta es informal, no estructurada y esporádica. Todas las organizaciones se dirigen hacia algún lado, aunque, por desgracia, algunas no sepan a dónde van. El antiguo adagio Si no sabes a dónde vas, ¡cualquier camino te llevará ahí! pone de manifiesto la necesidad de que las organizaciones utilicen conceptos y técnicas de administración estratégica. Cada vez es más frecuente el proceso de la administración estratégica entre las pequeñas y grandes empresas, las instituciones sin fines de lucro, las instituciones gubernamentales y los conglomerados multinacionales.

Asimismo, el beneficio que reporta el proceso de empoderar a gerentes y empleados es casi ilimitado. Es bien sabido que las personas y las organizaciones que planean con antelación tienen más probabilidades de convertirse en lo que quieren ser aquellas que no planean en absoluto. (David, 2008, pág. 21).

## **1.1 Definición de administración estratégica**

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. (...), se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. (David, 2013, pág. 5).

Está compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio. En este proceso, el primer paso de la empresa consiste en analizar tanto su entorno externo como el interno para determinar cuáles son sus recursos, capacidades y competencias centrales; es decir, las fuentes de sus insumos estratégicos. Con esta información define su visión y su misión y formula su estrategia. Con el fin de implementar esta estrategia la empresa toma medidas para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008, pág. 6).

## **1.2 Beneficio de la administración de estrategia**

La administración estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro; permite que una empresa inicie e influya las actividades (en vez de sólo responder a ellas) y de esta manera, ejercer control sobre su propio destino. Los dueños de pequeñas empresas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones con y sin fines de lucro han reconocido y comprendido los beneficios de la administración estratégica.

Desde sus orígenes, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las empresas a formular mejores estrategias a través del uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la elección estratégica.

A través de la participación en el proceso, es decir, a través del diálogo y la participación, tanto los gerentes como los empleados se comprometen a apoyar a la organización cabe mencionar que todas las organizaciones necesitan que todos sus empleados se entreguen a la misión de lograr el éxito de la organización.

Por ende, un importante beneficio de la administración estratégica es la oportunidad de que el proceso confiera poder a los individuos. Empoderamiento es el acto de fortalecer el sentimiento de eficacia en los empleados, el cual los alienta a participar en la toma de decisiones y a ejercer su iniciativa e imaginación, y se les recompensa por hacerlo.

Las empresas que utilizan los conceptos de administración estratégica muestran una mejoría significativa en áreas como ventas, rentabilidad y productividad en comparación con las empresas que no cuentan con actividades sistemáticas de planeación. Las empresas de alto desempeño tienden a llevar a cabo una planeación sistemática como preparación ante futuras fluctuaciones en sus ambientes externos e internos. Las empresas que cuentan con sistemas de planeación que se asemejan más a la teoría de la administración estratégica, por lo general, exhiben un desempeño financiero a largo plazo superior, en relación con su industria. (David, 2013, págs.14-16).

La investigación ha revelado que las organizaciones que participan en administración estratégica generalmente superan en rendimiento a las que no lo hacen. El logro de una correspondencia apropiada, o concordancia, entre el ambiente de una organización y su estrategia, estructura y procesos tiene efectos positivos en el rendimiento de la organización. Los tres beneficios de la administración estratégica mejor calificados fueron:

1. Un sentido más claro de la visión estratégica de la empresa.
2. Un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente.
3. Una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante. (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 5).

### **1.3 Ventaja competitiva**

La esencia de la administración estratégica consiste en alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término puede definirse como cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. (David, 2013, págs. 8-9).

Una empresa goza de una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resultaría demasiado costosa. Una organización no puede saber si su estrategia ha dado por resultado una o varias ventajas competitivas hasta que sus competidores hayan dejado de tratar de imitarla o que sus esfuerzos por hacerlo hayan fracasado. (Hitt et al., 2008, pág. 4-5).

### **1.4 Estrategas**

Los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad del éxito o fracaso de una empresa (...). Los estrategas ayudan a una empresa a recabar, analizar y organizar la información. Observan las tendencias competitivas y de la industria, desarrollan modelos predictivos y análisis de escenarios, evalúan el desempeño corporativo y divisional, reconocen las oportunidades en los mercados emergentes, identifican las amenazas de negocios y desarrollan planes de acción creativos. (David, 2013, págs. 9-10).

Los estrategas de una compañía deben conocer bien la situación de cada rival, su patrón de conducta en el pasado, cómo piensan sus administradores y cuáles son sus mejores opciones estratégicas. La necesaria labor de detectives puede consumir tiempo, pero un examen lo bastante profundo para anticipar sus movimientos permite a los administradores preparar medidas eficaces que los contrarresten (tal vez incluso batir en forma definitiva a un rival) y tomar en cuenta sus probables acciones cuando formulan su mejor curso de acción. (Thompson, Gamble y Peteraf, 2012, pág. 82).



## 1.5 Declaración de la visión y misión

Una declaración de la visión, la cual responde a la pregunta ¿En qué nos queremos convertir? Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica y precede incluso a la declaración de la misión. Muchas declaraciones de visión constan de una sola frase.

La declaración de la misión es una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado. Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio? Una declaración clara de misión describe los valores y prioridades de una organización. Desarrollar la declaración de misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y alcance de las operaciones en curso y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de misión traza a grandes rasgos el rumbo futuro de una empresa.

Es un recordatorio constante para los empleados del porqué de la existencia de la organización y de lo que los fundadores imaginaron cuando pusieron su fama y fortuna en riesgo para hacer realidad sus sueños. (David, 2013, pág. 10).

La visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia. Por consiguiente, el enunciado de una misión articula la descripción ideal de una organización y plantea la configuración del futuro que busca. Es decir, el enunciado de una misión perfila a la empresa en dirección al punto que le gustaría alcanzar en años próximos. La visión significa pensar en la imagen general con una pasión que ayudará a las personas a sentir eso que presuntamente deben hacer. Las personas sienten lo que deben hacer cuando la visión de su empresa es simple, positiva y despierta sus emociones. Una visión ensancha y reta a las personas y también despierta sus sueños y emociones.

También es importante señalar que los enunciados de la misión reflejan los valores y las aspiraciones de las empresas y que pretenden cautivar tanto el corazón como la mente de cada empleado y, se espera, que también la de muchos de los miembros de sus otros grupos de interés. La visión suele ser perdurable, pero la misión irá cambiando a la luz de las variaciones que registre el entorno. El enunciado de una misión suele ser breve y conciso, lo que facilita la posibilidad de que sea recordado.

La visión es el fundamento de la misión de la empresa. Una misión específica la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender. La visión y la misión juntas sientan las bases que la empresa necesita para elegir e implementar una o varias estrategias. La probabilidad de dar forma a una misión efectiva se incrementa cuando los empleados sienten que existe un sólido conjunto de normas éticas que guiarán su comportamiento cuando trabajen para contribuir a que la empresa realice su visión. (Hitt et al., 2008, págs. 20-19).

## **1.6 Oportunidades y amenazas**

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas están fuera del control de una sola empresa, de ahí el uso de la palabra externas. (David, 2013, pág. 10).

La oportunidad comercial es un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa. De hecho, los administradores no pueden idear una estrategia adecuada para la situación de la empresa sin identificar primero sus oportunidades comerciales y evaluar el crecimiento y potencial de ganancias que implica cada una. Según las circunstancias prevalecientes, estas oportunidades son plenas o escasas, fugaces o duraderas, y varían de muy atractivas (que sin duda deben perseguirse), más o menos interesantes (crecimiento y beneficios potenciales discutibles) a no adecuadas (porque no corresponden a las fortalezas de recursos y capacidades de la compañía).

A menudo, algunos factores del ambiente externo de una empresa plantean amenazas para su rentabilidad y bienestar competitivo, las cuales pueden provenir del surgimiento de tecnologías más baratas o mejores, el lanzamiento de productos nuevos o mejorados por parte de los rivales, cambios en las regulaciones que afecten más a la empresa que a sus competidores, vulnerabilidad ante un aumento de las tasas de interés, posibilidad de una compra hostil, cambios demográficos desfavorables, cambios adversos de las tasas de intercambio extranjeras, desasosiego político en un país extranjero donde la empresa tenga instalaciones, etc. (Thompson et al., 2012, págs. 102-103).

### **1.7 Fortalezas y debilidades**

Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de una empresa es una actividad esencial de la administración estratégica.

Las organizaciones destinan grandes esfuerzos a encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas. Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores. La deficiencia o superioridad relativa es una información importante. Además, las fortalezas y debilidades también pueden estar determinadas más por elementos propios de la naturaleza de la compañía que por su desempeño. Por ejemplo, poseer recursos naturales o gozar de una reputación histórica por mantener la calidad constituyen una fortaleza. Las fortalezas y debilidades también pueden estar determinadas por los objetivos particulares de una empresa. Por ejemplo, una alta rotación del inventario no será una fortaleza para una empresa cuyo objetivo es nunca quedarse sin existencias. (David, 2008, pág. 12).

Una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades. El análisis de recursos y capacidades es una manera en que los administradores evalúen la calidad con objetividad. Si bien los recursos y capacidades que superan las cuatro pruebas de ventaja competitiva sustentable se cuentan entre las mayores fortalezas de una empresa, otros tipos también deben incluirse en ellas.

Una capacidad que no sea lo bastante fuerte para generar una ventaja sustentable sobre los rivales puede permitir no obstante una serie de ventajas temporales si se usa como base para entrar en un nuevo mercado o segmento de mercado. Un grupo de recursos que no iguale los de los mejores competidores aún puede permitir que una empresa compita con éxito contra los segundos lugares. (Thompson et al., 2012, pág. 101).

### **1.8 Objetivos a largo plazo**

Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. (David, 2013, pág. 11).

Los objetivos de largo plazo son cruciales para alcanzar un desempeño óptimo de largo plazo e impiden el surgimiento de filosofías administrativas miopes y atención indebida para los resultados de corto plazo. Cuando hay que encontrar un equilibrio entre alcanzar los objetivos de largo plazo y alcanzar los de corto plazo, los primeros deben tener prioridad (a menos que el logro de una o más metas de desempeño de corto plazo revista una importancia fundamental). (Thompson et al., 2012, pág. 31).

### **1.8.1 Objetivos anuales**

Los objetivos anuales son metas a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder lograr sus objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y jerarquizados. En una empresa grande, estos objetivos deben establecerse en los niveles corporativo, divisional y funcional. Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implementación de estrategias, en tanto que los objetivos a largo plazo son importantes para la formulación de estrategias. Los objetivos anuales son la base para la asignación de recursos. (David, 2013, págs. 11-12).

Se entiende como objetivos anuales de una empresa aquellos “objetivos de corto plazo (trimestrales o anuales) que dirigen la atención a las mejoras de desempeño inmediatas y satisfacen las expectativas de los accionistas por los avances de corto plazo”. (Thompson et al., 2012, pág. 31).

### **1.9 Estrategias**

Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. (David, 2013, pág. 11).

La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.

La estrategia tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva. (Thompson et al., 2012, pág. 4-5).

## **1.10 Políticas**

Las políticas son los medios para alcanzar objetivos anuales. Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes.

Las políticas, al igual que los objetivos anuales, tienen una relevancia especial en la implementación de estrategias, ya que describen lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Las políticas permiten la coherencia y coordinación dentro y entre los departamentos de la organización. (David, 2013, pág. 12).

La política es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Las empresas utilizan las políticas para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de la corporación. (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 15).

## **1.11 Estructura y estrategia**

Los cambios en la estrategia suelen requerir cambios en la estructura de una organización por dos razones. Primero, la estructura determina en gran medida la forma en que se establecerán los objetivos y las políticas. La segunda razón más importante de que los cambios en la estrategia suelen requerir cambios en la estructura es que la estructura determina cómo se asignarán los recursos. (David, 2013, pág 220).

La estructura sigue a la estrategia, es decir, los cambios en la estrategia corporativa producen modificaciones en la estructura organizacional. Las organizaciones siguen un patrón de desarrollo de un tipo de disposición estructural a otro tipo, a medida que se expanden, estos cambios estructurales ocurren porque la vieja estructura, después de ser llevada demasiado lejos, fue la causa de ineficiencias que adquirieron características demasiado dañinas como para sobrellevarlas. (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 219).

### 1.11.1 Estructura simple

Las estructuras simples también se conocen como estructuras de línea y personal, pues el personal administrativo central supervisa a los empleados de línea que efectúan las operaciones de la empresa, o estructuras planas, pues hay pocos niveles de jerarquía. Se caracteriza por una especialización limitada de las labores, pocas reglas, relaciones informales, capacitación, planeación y enlaces mínimos y una falta de sistemas de apoyo sofisticados. Tiene todas las ventajas de la simplicidad, como bajos costos administrativos, facilidad de coordinación, flexibilidad, ágil toma de decisiones, adaptabilidad y rapidez de respuesta a los cambios. Su informalidad y carencia de reglas puede fomentar la creatividad y destacar la responsabilidad individual.

Las estructuras organizacionales simples suelen estar presentes en empresas pequeñas y negocios que comienzan, la estructura simple es el tipo más común de estructura organizacional porque las empresas pequeñas conforman el tipo más extendido de negocios; sin embargo, a medida que crece una empresa, esta forma estructural deja de ser adecuada para las exigencias que vienen con el aumento de tamaño y complejidad. (Thompson et al., 2012, pág. 343).

La estructura simple no tiene categorías funcionales ni de productos y es adecuada para una pequeña empresa dominada por emprendedores, con una o dos líneas de productos que operan en un nicho de mercado razonablemente pequeño y fácil de identificar. Los empleados tienden a ser generalistas y saben hacer de todo.

Es caracterizada por el emprendedor que encuentra una empresa para promover una idea (un producto o servicio). El emprendedor toma personalmente todas las decisiones importantes y participa en cada detalle y fase de la organización. La planificación es usualmente de corto plazo o reactiva. Las funciones administrativas típicas de planificación, organización, dirección, dotación de personal y control se llevan a cabo comúnmente en un grado muy limitado, si acaso. (Wheelen y Hunger, 2007, págs. 114, 221 - 222).

### 1.11.2 Estructura funcional

Una estructura funcional agrupa las tareas y las actividades por función de negocios, como producción/operaciones, marketing, finanzas/contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información. Además de ser simple y poco costosa, la estructura funcional también promueve la especialización de las tareas, fomenta el uso eficiente de talento técnico y administrativo, minimiza la necesidad de un sistema de control elaborado y permite una rápida toma de decisiones. (David, 2013, pág. 221).

Una estructura funcional se organiza a lo largo de líneas funcionales, donde una función representa un paso importante en la cadena de valor de la empresa, como I y D, ingeniería y diseño, manufactura, ventas y marketing, logística y servicio al cliente. Cada unidad funcional es supervisada por administradores de línea funcional que reportan al administrador general y al personal corporativo. Este arreglo permite que los administradores funcionales se concentren en su área de responsabilidad y dejen al administrador general y a la oficina matriz que marquen el rumbo y garanticen que sus actividades se coordinen e integren.

Las estructuras funcionales también se conocen como estructuras departamentales, pues las unidades funcionales suelen denominarse departamentos, y estructuras unitarias o formas U, pues una sola unidad es responsable de cada función.

En organizaciones grandes, las estructuras funcionales aligeran la carga de los administradores, propia de las estructuras sencillas, y hacen un uso más eficiente de los recursos administrativos. Sin embargo, su principal ventaja se debe a una mayor especialización de las labores, que promueve el aprendizaje, permite la realización de economías de escala y ofrece ventajas de productividad no disponibles de otro modo; su desventaja es que las fronteras departamentales inhiben el flujo de información y limitan las oportunidades de cooperación y coordinación entre las funciones. (Thompson et al., 2012, pág. 343 - 344).



### 1.11.3 Estructura divisional

La estructura divisional puede adoptar una de las siguientes cuatro formas: por área geográfica, por producto servicio, por cliente o por proceso. Con una estructura divisional, las actividades funcionales se realizan tanto de manera central como en cada una de las divisiones.

Una estructura divisional basada en áreas geográficas es adecuada para organizaciones cuyas estrategias necesitan adaptarse a las necesidades y características particulares de los clientes de diferentes áreas geográficas. Este tipo de estructura es más recomendable para organizaciones que tienen sucursales similares ubicadas en áreas muy dispersas (...) La estructura divisional por producto (o servicios) es más eficaz para implementar estrategias cuando existen ciertos productos o servicios que necesitan una atención especial.

Asimismo, este tipo de estructura es muy utilizada cuando una organización ofrece sólo unos cuantos productos o servicios (...) La estructura divisional basada en clientes. Esta estructura permite a una organización atender de manera efectiva los requerimientos de grupos de clientes claramente definidos (...)

La estructura divisional basada en procesos es muy similar a la estructura funcional, dado que estas actividades se organizan de acuerdo con la forma en que en realidad se organiza el trabajo. (David, 2013, págs. 222 - 224).

Es una estructura descentralizada consistente en una serie de divisiones operativas organizadas a lo largo de las líneas de negocios, productos, grupos de clientes o geográficas y oficinas centrales corporativas que asignan recursos, ofrecen funciones de apoyo y supervisan las actividades divisionales. Las estructuras multidivisionales también se llaman estructuras divisionales o de forma M.

Las estructuras multidivisionales son comunes en empresas que aplican alguna clase de estrategia de diversificación o global, con operaciones en varios negocios o países. Cuando la estrategia se trata de diversificación no relacionada, como en un conglomerado o holding, las divisiones suelen representar industrias separadas, cuando la estrategia se basa en la diversificación relacionada, las divisiones pueden organizarse de acuerdo con mercados, grupos de clientes, líneas de productos, regiones geográficas o tecnologías. En esta forma, la decisión del lugar para trazar las líneas divisionales, depende sobre todo de la naturaleza de la relación y de los elementos básicos críticos para la estrategia, en términos de los negocios que tengan actividades clave de la cadena de valor en común. (Thompson et al., 2012, págs. 344-345).

#### **1.11.4 Estructura matricial**

Una estructura matricial es el más completo de los diseños, pues depende de los flujos verticales y horizontales de autoridad y comunicación (de ahí el término de matriz). En cambio, las estructuras divisionales y funcionales dependen principalmente de los flujos verticales de autoridad y comunicación. Una estructura matricial puede generar gastos generales más altos, pues crea más puestos administrativos. (David, 2013, pág. 227).

Una estructura de matriz combina dos o más formas organizacionales, con múltiples relaciones de reporte. Se emplea para fomentar la colaboración entre unidades. Las estructuras de matriz también se llaman estructuras compuestas o de combinación.

Suelen emplearse para la administración de proyectos, procesos o equipos. Estos planteamientos son comunes en negocios con proyectos de duración limitada, como servicios de consultoría, arquitectura e ingeniería. El tipo de estrecha colaboración entre unidades que apoya una estructura de matriz flexible también es necesario para formar capacidades competitivas en actividades de importancia estratégica, como acelerar el tránsito de nuevos productos al mercado, que implica reasignar empleados en varias unidades organizacionales. La estructura de matriz basadas en capacidades que combinan departamentos de procesos (como desarrollo de nuevos productos) con departamentos funcionales más tradicionales proporcionan una solución. (Thompson et al., 2012, págs. 345-346).

### **1.12 Ética de negocio**

La ética se refiere a principios de conducta correcta o incorrecta. La ética en los negocios es la aplicación de principios y estándares a las acciones y decisiones de organizaciones de negocios y a la conducta de su personal. Los principios éticos en los negocios no son materialmente distintos de los principios éticos en general, pues las acciones de los negocios tienen que juzgarse en el contexto de los estándares de la sociedad respecto de lo bueno y lo malo. No hay un conjunto especial de estándares éticos aplicable sólo a los negocios. Si la deshonestidad se considera inmoral y falta de ética, el comportamiento deshonesto en los negocios (su relación con los clientes, proveedores, empleados o accionistas) también es inmoral o falta de ética. (Thompson et al., 2012, págs. 287).

La ética de negocios puede definirse como aquellos principios de conducta dentro de las organizaciones que guían la toma de decisiones y el comportamiento. Una ética de negocios sólida es un prerrequisito para una buena administración estratégica; ¡una buena ética es simplemente un buen negocio! (David, 2013, pág. 311).

### **1.13 Responsabilidad social**

La responsabilidad social corporativa (RSC) aplicada a las empresas atañe al deber de la compañía de operar de manera honorable, proporcionar buenas condiciones laborales a los empleados, fomentar la diversidad de la fuerza laboral, proteger el ambiente y trabajar por mejorar la calidad de vida de las comunidades donde opera y de la sociedad en general. La estrategia de responsabilidad social corporativa de una empresa se define por la combinación específica de actividades de beneficio social que decide adoptar y sus aportaciones de tiempo, dinero y otros recursos. (Thompson et al., 2012, págs. 305, 307).

El término política social abarca la filosofía y el pensamiento administrativo en los niveles más altos de la empresa (...) La política social implica las responsabilidades que la empresa tiene con sus empleados, consumidores, ambientalistas, minorías, comunidades, accionistas y otros grupos.

La política social corporativa debe diseñarse y articularse durante la formulación de estrategias, establecerse y administrarse durante la implementación de las mismas y reafirmarse o modificarse durante la etapa de evaluación. Las empresas deben esforzarse por participar en actividades sociales que tengan beneficios económicos. (David, 2013, pág. 316).

### **1.14 Sustentabilidad ambiental**

La estrategia de sustentabilidad ambiental de una empresa consiste en sus acciones deliberadas para proteger el ambiente, procurar la longevidad de los recursos naturales, mantener los sistemas de apoyo ecológico para las generaciones futuras y prevenir los mayores peligros para el planeta.

Un aspecto de la sustentabilidad ambiental es mantener el consumo de los recursos naturales de la tierra en niveles que puedan renovarse mediante prácticas de negocios sustentables.

Otros aspectos de la sustentabilidad abarcan una mayor dependencia de fuentes de energía sustentables, mayor uso de materiales reciclables, métodos sustentables de cultivo de alimentos (para reducir el agotamiento del suelo y el uso de pesticidas, herbicidas, fertilizantes y otros productos químicos que puedan ser perjudiciales para la salud humana o los sistemas ecológicos), protección de los hábitat, prácticas sensatas de manejo de desechos ambientalmente limpias y mayores esfuerzos para desconectar la degradación ambiental del crecimiento económico (de acuerdo con muchos científicos, el crecimiento económico históricamente se ha acompañado de reducciones en el bienestar del ambiente).

Las estrategias de RSC y las de sustentabilidad ambiental proporcionan beneficios sociales valiosos y satisfacen las necesidades del cliente de una mejor manera, permitiendo obtener ventajas competitivas. Los planes sociales corporativos que sólo abordan asuntos sociales pueden contribuir a impulsar la reputación de una empresa respecto de la ciudadanía corporativa, pero es poco probable que mejoren su fuerza competitiva en el mercado.

La defensa moral de la responsabilidad social se reduce a un concepto simple: es lo correcto. También hay razones sólidas por las cuales las estrategias de RSC y de sustentabilidad ambiental pueden ser buen negocio: generan una mayor clientela entre los compradores, reducen el riesgo de incidentes que perjudiquen la reputación, otorgan oportunidades para la mejora de los ingresos y reducen costos. Las estrategias de RSC y de sustentabilidad ambiental bien planeadas son convenientes para los intereses de largo plazo de los accionistas, por las razones ya mencionadas y porque evitan o impiden costosas acciones legales o regulatorias. (Thompson et al. 2012, págs. 312 – 318).

Las estrategias ambientales podrían incluir el desarrollo o la adquisición de negocios verdes, deshacerse de o cambiar las empresas que lastiman al medio ambiente, esforzarse por convertirse en un productor de bajo costo al minimizar el desperdicio y ahorrar energía y aplicar una estrategia de diferenciación mediante la inclusión de productos verdes o ecológicos.

Además, las empresas podrían incluir a un representante ambiental en su junta directiva, realizar auditorías ambientales de manera regular, implementar bonos por resultados favorables desde el punto de vista ambiental, involucrarse en temas y programas ambientales, incorporar valores ambientales en su misión, establecer objetivos orientados al medio ambiente, adquirir habilidades ambientales y ofrecer programas de capacitación ambiental para los empleados y gerentes de la empresa. (David, 2013, pág 320).

## Capítulo II. Análisis estratégico

Deben identificarse elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones. En consecuencia, una planeación exitosa requiere una especie de timonel que dirija hacia las áreas favorables evitando las trampas. Para el efecto, el gerente estratégico primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Ésta es una tarea continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta. En un medio como en el que se mueven nuestras empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio.

Con frecuencia, la observación de una brecha entre lo planeado y el desempeño logrado motiva el análisis estratégico. Por ejemplo, es posible que debido a cambios ocurridos ya sea en el medio externo o en el interno, la firma no esté en condiciones de alcanzar sus metas. Por otra parte, también es necesario que las oportunidades de una empresa requieran una redefinición de la estrategia que se tiene. (Cerna, 2008, págs. 147 - 167).

El análisis de la competencia informa a la empresa cuáles son los objetivos futuros, las estrategias actuales, los supuestos y las capacidades de las empresas con las que está compitiendo de forma directa. También debe estudiar a las empresas complementarias que sostienen la estrategia de un competidor.

Las diferentes técnicas que utilizan para crear inteligencia de los competidores; es decir, el conjunto de información, datos y conocimiento que permite a la empresa comprender mejor a sus competidores y, con ello, prever cuáles serán las acciones tácticas y estrategias que podrían emprender. (Hitt et al., 2008, pág. 66).

## 2.1 Análisis externo

El propósito fundamental de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión.

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el ambiente de la industria en el que opera la compañía, el ambiente nacional o del país y el macro ambiente o el ambiente socioeconómico más amplio. Analizar el ambiente industrial impone llevar a cabo una valoración de la estructura competitiva de la industria en la que opera la compañía, incluyendo su posición competitiva y sus principales rivales. También se debe analizar la naturaleza, etapa, dinámica e historia de la industria. Como muchos mercados de la actualidad se han globalizado, analizar el ambiente de la industria también significa evaluar el efecto de la globalización en la competencia que se desarrolla en el sector.

Analizar el macro ambiente consiste en estudiar los factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan influir en la compañía y su industria.

La formulación de estrategias empieza con un análisis de las fuerzas que conforman la competencia que existe en la industria en la que opera una compañía. La meta es entender las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa y usar este conocimiento para identificar las estrategias que le permiten superar a sus rivales. Las oportunidades surgen cuando una compañía puede aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implantar estrategias que le permitan ser más redituable. Las amenazas se presentan cuando las condiciones del ambiente externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio de la compañía. (Hitt et al., 2008, págs. 16-17,42).

Las corporaciones necesitan analizar continuamente sus ambientes externos, social y de tareas, en busca de nuevos desarrollos tecnológicos que puedan aplicarse a sus productos existentes o potenciales. La investigación revela que las empresas que analizan su ambiente externo son más innovadoras que las que se centran en el interior en sus competencias centrales como una forma de generar nuevos productos o procesos. Las partes interesadas, sobre todo los clientes, pueden ser participantes clave en el proceso de desarrollo de nuevos productos. (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 295).

### **2.1.1 Entorno general**

El entorno general está compuesto por aquellas dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las empresas que la integran. Estas dimensiones se agrupan en seis segmentos del entorno: el demográfico, el económico, el político/legal, el sociocultural, el tecnológico y el global. (Hitt et al., 2008, pág. 38).

Todas las empresas operan en un ambiente mayor que rebasa con mucho la industria en que opera; este macro ambiente incluye siete componentes principales: características demográficas; valores y estilos de vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales, y fuerzas globales. Véase la figura 2.1. (Thompson et al., 2012, pág. 50).



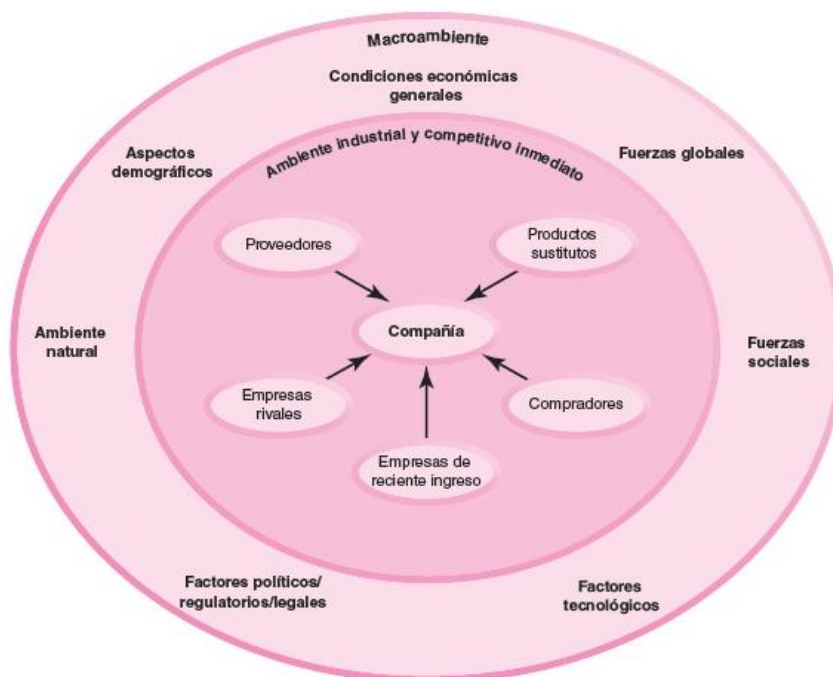


Figura 2.1. Componente del macro ambiente de una compañía. (Thompson et al., 2012, pág. 51).

### 2.1.1.1 Demográfico

Los aspectos demográficos abarcan el tamaño, tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población, su distribución geográfica y la distribución del ingreso, así como las tendencias en estos factores. Los aspectos demográficos tienen profundas consecuencias en industrias como la de la salud, donde los costos y las necesidades de servicio varían de acuerdo con factores demográficos (p. ej., edad y distribución del ingreso). (Thompson et al., 2012, pág. 52).

El segmento demográfico es constituido por el tamaño, la estructura de los grupos de edad, la distribución geográfica, la composición étnica y la distribución del ingreso de una población. Los segmentos demográficos muchas veces se analizan dentro del ámbito global porque sus efectos pueden rebasar las fronteras de los países y porque muchas empresas compiten en mercados globales. (Hitt et al., 2008, pág. 42).

### **2.1.1.2 Económico**

Se trata de los factores económicos en los ámbitos local, estatal o regional, nacional o internacional que afectan a empresas e industrias, como tasas de crecimiento económico, de desempleo, de inflación y de interés, déficits o superávits comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita. Los factores económicos también son las condiciones en los mercados de acciones y bonos que afectan la confianza del consumidor y el ingreso para gasto discrecional (...) Otros factores, como las ventas al menudeo con descuento, son benéficos cuando las condiciones económicas generales se debilitan, pues los consumidores son más conscientes del precio. (Thompson et al., 2012, pág. 52).

La solidez de la economía de una nación afecta a las empresas y a las industrias. Por lo mismo, las empresas estudian el entorno económico para identificar los cambios y las tendencias, así como sus implicaciones estratégicas.

El entorno económico se refiere a la esencia y a la dirección de la economía en la cual compite o podría competir la empresa. Dado que las naciones están interconectadas como consecuencia de la economía global, las empresas deben explorar, monitorear, pronosticar y evaluar la solidez de otras economías, además de la de su país. (Hitt et al., 2008, pág. 45).

### **2.1.1.3 Político, legal y regulatorio**

Estos factores son las políticas y procedimientos políticos, así como la normatividad y leyes que las compañías deben cumplir. Algunos ejemplos son las leyes laborales, normas antimonopolios, política fiscal, políticas regulatorias, clima político y fuerza de las instituciones como el sistema judicial. Algunos factores políticos, como la desregulación bancaria, son específicos de una industria. Otros, como la legislación sobre salarios mínimos, afectan más a ciertos tipos de industrias (industrias intensivas en mano de obra, de bajos salarios) que a otros. (Thompson et al., 2012, pág. 52).

El segmento político/legal es el campo donde las organizaciones y los grupos de interés compiten para captar la atención y los recursos, así como para tener voz en la supervisión del conjunto de leyes y reglamentos que rigen las interacciones entre naciones. En esencia, este segmento representa las formas en que las organizaciones tratan de influir en el gobierno y en que los gobiernos influyen en ellas.

Las empresas deben analizar con sumo cuidado las políticas y las filosofías de un nuevo régimen político. Las leyes antimonopolio, las leyes fiscales, las industrias sujetas a desregulación, las leyes laborales y el grado de compromiso con las instituciones educativas son campos en los que las políticas del régimen afectan las operaciones y la rentabilidad de las industrias y de las empresas. Muchas veces las empresas diseñan una estrategia política para influir en las políticas y las acciones del gobierno que les podrían afectar. Los efectos que las políticas globales del gobierno tienen en la posición competitiva de una empresa incrementan la importancia de diseñar una estrategia política efectiva. (Hitt et al., 2008, pág. 46).

#### **2.1.1.4 Sociocultural**

Las fuerzas sociales son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios. Las fuerzas sociales varían por localidad y cambian con el tiempo. Un ejemplo son las actitudes hacia las funciones de acuerdo con el sexo y la diversidad de la fuerza laboral; otro ejemplo es la tendencia hacia estilos de vida más sanos, que desvían el gasto en alcohol y comida chatarra hacia equipos de ejercicio y clubes deportivos. (Thompson et al., 2012, pág. 52).

El segmento sociocultural está constituido por las actitudes y los valores culturales de una sociedad. Dado que las actitudes y los valores son los pilares de una sociedad, con frecuencia marcan los cambios y las condiciones demográficas, económicas, políticas/legales y tecnológicas. El segmento sociocultural varía de un país a otro. (Hitt et al., 2008, pág. 47).

### 2.1.1.5 Tecnológico

Los factores tecnológicos son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la popularización de internet y los cambios en las tecnologías de comunicación. Incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de nuevo conocimiento y en el control del uso de la tecnología (...) El cambio tecnológico puede alentar el nacimiento de nuevas industrias, como las que se basan en la nanotecnología, y perturbar otras, como la disquera. (Thompson et al., 2012, pág. 52).

Los cambios tecnológicos, de alcance generalizado y diverso, afectan a muchos sectores de la sociedad. Estos efectos se deben sobre todo a nuevos productos, procesos y materiales. El segmento tecnológico incluye a las instituciones y las actividades implicadas en la creación de conocimiento nuevo y en la traducción de ese conocimiento a nuevos resultados, productos, procesos y materiales.

Ante la velocidad del cambio tecnológico es vital que las empresas estudien a conciencia el segmento tecnológico. El hallazgo de que aquellos que adoptan primero la nueva tecnología muchas veces logran tener una participación mayor del mercado y obtener más altos rendimientos subraya la importancia de estas actividades. Por lo tanto, los ejecutivos se deben encargar de que sus empresas vigilen de forma continua el entorno externo con el fin de identificar sustitutos potenciales para las tecnologías que están utilizando en el presente, así como para detectar nuevas tecnologías emergentes que puedan dar a su empresa una ventaja competitiva.

Sin embargo, en la actualidad no sólo es más difícil para las empresas hacer pronósticos, sino que el sólo hecho de no hacerlos muchas veces puede tener como consecuencia que el mercado las castigue con la reducción del precio de sus acciones. (Hitt et al., 2008, pág. 48).

### **2.1.1.6 Global**

Las fuerzas globales son las condiciones y cambios en los mercados globales, como sucesos políticos y políticas hacia el comercio internacional. También incluyen prácticas socioculturales y el ambiente institucional en que operan los mercados globales. Las fuerzas globales influyen en el grado de comercio e inversión internacionales mediante mecanismos como barreras comerciales, aranceles, restricciones a la importación y sanciones comerciales. Es frecuente que sus efectos sean específicos por industria, como las restricciones a la importación de acero. (Thompson et al., 2012, pág. 52).

El segmento global incluye a los nuevos mercados globales, los mercados existentes que están sufriendo cambios, los acontecimientos políticos internacionales importantes y las características culturales e institucionales críticas de los mercados globales. La globalización de los mercados de negocios crea tanto oportunidades como retos para las empresas. (Hitt et al., 2008, pág. 49).

### **2.1.2 Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter**

El carácter y fortaleza de las fuerzas competitivas nunca son las mismas en cada industria. El modelo de competencia de cinco fuerzas es, por mucho, la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una. Este modelo sostiene que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la industria trascienden la rivalidad entre competidores e incluye presiones que nacen de cuatro fuentes coexistentes.

Las cinco fuerzas competitivas incluyen: la competencia de vendedores rivales, la competencia de nuevos participantes a la industria, la competencia de los productores de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes. Véase figura 2.2 (Thompson et al., 2012, pág. 54).

Un sector industrial está compuesto por un grupo de empresas que fabrican productos que son sustitutos similares. Cuando estas empresas compiten, también influyen unas en otras. Por lo general los sectores industriales incluyen una abundante mezcla de estrategias para competir que las empresas utilizan cuando buscan la competitividad estratégica y los rendimientos superiores al promedio. En parte eligen estas estrategias debido a la influencia de las características de un sector industrial.

La intensidad de la competencia en el sector industrial y su potencial para las utilidades están en función de las cinco fuerzas de la competencia: las amenazas que plantean las nuevas empresas entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, los productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre los competidores. (Hitt et al., 2008, pág. 51).



Figura 2.2 Modelo de competencia de cinco fuerzas. Una herramienta analítica clave. (Thompson et al., 2012, pág. 55).

### **2.1.2.1 Amenaza de nuevos entrantes**

La identificación de nuevas empresas entrantes es importante porque éstas pueden significar una amenaza para la participación de mercado que tienen los competidores existentes. Una razón que explica por qué las nuevas empresas entrantes representan una amenaza es que ellas conllevan más capacidad productiva. A menos que la demanda de un bien o servicio vaya en aumento, la capacidad adicional mantiene bajos los costos para los consumidores, lo cual da por resultado menos ingresos y rendimientos para las empresas en competencia. A menudo las nuevas empresas entrantes tienen un decidido interés por conseguir una participación grande del mercado. Por consiguiente, los nuevos competidores pueden obligar a las empresas existentes a ser más efectivas y eficientes y a aprender a competir en nuevas dimensiones.

La probabilidad de que otras empresas entren en una industria depende de dos factores: las barreras para la entrada en la industria y las represalias que se esperen de las que ya están participando en ella. Las barreras para la entrada dificultan el ingreso de nuevas empresas a la industria y, con frecuencia, las colocan en desventaja competitiva cuando consiguen entrar. En consecuencia, las altas barreras para la entrada en esa industria incrementan los rendimientos para las empresas que existen en ella y pueden permitir que algunas de ellas la dominen. (Hitt et al., 2008, págs. 53-54).

Las empresas de nuevo ingreso a un mercado traen consigo una nueva capacidad de producción, el deseo de establecer para sí un lugar seguro en el mercado y, algunas veces, recursos sustanciales. La gravedad exacta de la amenaza de ingreso en un mercado particular depende de dos clases de factores: las barreras al ingreso y la reacción esperada de las empresas ya en el mercado ante dicho nuevo ingreso.

Las empresas ya presentes que pueden emprender fuertes acciones defensivas y están dispuestas a ello pueden dificultar que una nueva empresa establezca una base de mercado suficiente para sobrevivir y al final obtenga utilidades. Estas maniobras defensivas de quienes ya están en el mercado elevan los costos y riesgos del recién llegado, y tienen que considerarse probables si una o más de estas empresas existentes ya intentó impedir activamente el ingreso de nuevas empresas. (Thompson et al., 2012, pág. 59).

### **2.1.2.2 Rivalidad entre las empresas que compiten**

Dado que las empresas de una industria dependen unas de otras, las acciones que emprende una suelen despertar respuestas de otros competidores. En muchas industrias las empresas compiten activamente entre sí. La rivalidad competitiva se intensifica cuando las acciones de un competidor son un reto para otra empresa o cuando la empresa reconoce una oportunidad para mejorar su posición de mercado.

Las empresas que están en la industria rara vez son homogéneas; es decir, no tienen los mismos recursos y capacidades y buscan diferenciarse de sus competidores. Por lo general las empresas tratan de diferenciar sus productos de los que ofrecen los competidores de formas que valoren los clientes y les proporcionen una ventaja competitiva. El precio, la calidad y la innovación son algunas de las dimensiones en las que se basa la rivalidad. (Hitt et al., 2008, pág. 58).

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Los cambios de estrategia que ponga en práctica una empresa podrían dar lugar a represalias como la reducción de precios, las mejoras a la calidad, la introducción de nuevas características en los productos, el ofrecimiento de servicios, la extensión de garantías y el aumento de publicidad.

La intensidad de la rivalidad entre empresas competidoras tiende a aumentar a medida que el número de competidores se incrementa, conforme éstos se vuelven similares en cuanto a tamaño y capacidad, cuando la demanda por los productos de la industria disminuye, y cuando la reducción de precios se convierte en algo común. La rivalidad también crece cuando: los consumidores pueden cambiar de marca fácilmente; las barreras para abandonar el mercado son altas; los costos fijos son elevados; el producto es perecedero; la demanda del consumidor crece lentamente o declina hasta el punto en que los rivales terminan con un exceso de capacidad y/o de inventario; los bienes que se venden son productos básicos (difíciles de diferenciar, como la gasolina).



Las compañías rivales son diversas en cuanto a estrategias, orígenes y cultura, y cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria. Al intensificarse la rivalidad entre las empresas competidoras las utilidades de la industria disminuyen tanto, que en algunos casos ésta pierde todo su atractivo. Cuando las compañías competidoras detectan alguna debilidad en sus rivales, por lo general redoblan sus esfuerzos de marketing y producción para capitalizar la oportunidad. (David, 2013, págs. 76-77).

### **2.1.2.3 Amenaza de productos sustitutos**

Los productos sustitutos son bienes o servicios que provienen de fuera de una industria dada y que cumplen funciones iguales o similares a las del producto que produce esa industria.

En general los sustitutos de productos representan una fuerte amenaza para una empresa cuando los clientes enfrentan pocos o ningún costo por cambiar de uno a otro y cuando el precio del producto sustituto es más bajo o su calidad y capacidad de desempeño son iguales mejores que las del producto de la competencia. La diferenciación de un producto en las dimensiones que valoran los clientes (como el precio, la calidad, el servicio después de la venta y la plaza) disminuye el atractivo del sustituto.

La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites de precio determinan también la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales. (David, 2013, pág. 77).

La amenaza de los productos sustitutos: los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes. (...) La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva poderosa porque limita el precio que pueden cobrar las compañías de una industria por su producto y, por consiguiente, la rentabilidad de la industria. (...). Si los productos de una industria tienen pocos sustitutos cercanos, de modo que sean una fuerza competitiva débil y otros factores quedan igual, las compañías de la industria tienen la oportunidad de aumentar los precios y obtener ganancias adicionales. (Hill et al., 2009, pág. 56).

#### **2.1.2.4 Poder de negociación de los compradores**

Las empresas buscan maximizar el rendimiento sobre el capital que han invertido. Por otra parte, los compradores (los clientes de una industria o empresa) quieren comprar productos al precio más bajo posible; es decir, el punto donde la industria obtiene la tasa de rendimiento más baja aceptable sobre el capital invertido. Los compradores, para reducir sus costos, negocian para obtener mejor calidad, mayor cantidad de servicios y precios más bajos. Propician batallas de competencia entre las empresas de la industria para alcanzar estos resultados. Los clientes (grupos de compradores) son poderosos cuando:

1. Compran una parte significativa de la producción total de una industria.
2. Las ventas del producto que compran representan una parte sustantiva de los ingresos anuales del vendedor.
3. Pueden cambiar de un producto a otro pagando un costo muy bajo o ninguno.
4. Los productos de la industria son estándar o no tienen diferencias y los compradores plantean una amenaza creíble con la posibilidad de integrarse hacia atrás en la industria de los vendedores.

El poder de negociación de los consumidores, armados con más información acerca de los costos de los fabricantes y con el poder de Internet como alternativa para las compras y la distribución, parece estar aumentando en muchas industrias. Una razón que explica este viraje es que un comprador contrae costos casi nulos cuando cambia y decide comprar los productos de un fabricante en lugar de los de otro o los de un distribuidor en lugar de un segundo o un tercero. (Hitt et al., 2008, pág. 57).

Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Si el poder de negociación de los consumidores es fuerte, las compañías rivales podrían tratar de responder ofreciendo garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad.

El poder de negociación de los consumidores también aumenta si los productos que se adquieren son estandarizados o no diferenciados. Cuando éste es el caso, a menudo los consumidores tendrán mayor oportunidad de negociar el precio de venta, la cobertura de la garantía y los paquetes complementarios.

Es posible que el poder de negociación de los consumidores sea la más importante de las fuerzas que afectan la ventaja competitiva. Los consumidores obtienen un mayor poder de negociación en las siguientes circunstancias:

1. Si pueden cambiar a otras marcas o a productos sustitutos sin incurrir en gastos excesivos.
2. Si son especialmente importantes para el vendedor.
3. Si los vendedores están luchando contra la caída en la demanda del consumidor.
4. Si están informados sobre los productos, precios y costos de los vendedores.
5. Si es su decisión comprar un producto y cuándo hacerlo. (David, 2013, pág. 78).

#### **2.1.2.5 Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores pueden recurrir a los aumentos de precio o a la disminución de la calidad de sus productos como medio para ejercer su poder sobre las empresas que compiten en una industria. Si una empresa no puede recuperar los incrementos en costos que aplican sus consumidores por medio de su propia estructura de precios, entonces las acciones de los proveedores reducirán su rentabilidad. Un grupo de proveedores es poderoso cuando:

1. Está dominado por unas cuantas empresas grandes y está más concentrado que la industria a la que le vende.
2. No existen productos sustitutos satisfactorios para las empresas dentro de una industria.
3. Las empresas de la industria no son un cliente importante para el grupo de proveedores.
4. Los bienes de los proveedores son fundamentales para el éxito de los compradores en los mercados.

5. La efectividad de los productos de los proveedores significa que las empresas dentro de la industria tendrán que pagar costos muy altos por cambiar a otros productos.
6. Plantea una amenaza creíble de la posible integración hacia delante dentro de la industria de los compradores. La credibilidad se refuerza cuando los proveedores cuentan con muchos recursos y ofrecen un producto muy diferenciado. (Hitt et al., 2008, pág. 57).

El poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto. A menudo proveedores y productores se ven más beneficiados si se ayudan entre sí con precios razonables, mejor calidad, desarrollando nuevos servicios, haciendo entregas a tiempo y reduciendo los costos de inventario; de esta manera mejoran la rentabilidad de todos los interesados en el largo plazo.

Esta estrategia es especialmente efectiva cuando los proveedores no son confiables, muy costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa de manera constante. Cada vez en más industrias los vendedores están forjando sociedades estratégicas con proveedores selectos en un esfuerzo por:

1. Reducir los costos de inventarios y logística.
2. Acelerar la disponibilidad de componentes de nueva generación.
3. Mejorar la calidad de las partes y componentes que se proveen, y reducir los índices de defectos.
4. forzar la obtención de ahorros significativos en los costos, tanto para ellos mismos como para sus proveedores. (David, 2013, pág. 78).

## **2.2 Análisis interno de la organización**

El proceso de una auditoría interna es muy similar al de una auditoría externa. En la identificación de las fortalezas y debilidades es necesario que participen gerentes y empleados representativos de toda la empresa. La auditoría interna exige que se recopile y asimile información acerca de las operaciones de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y de los sistemas de administración de información de la empresa. Se deben priorizar los factores clave (...) de tal forma que las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa puedan identificarse de manera colectiva.

Para llevar a cabo una auditoría interna es necesario recopilar, asimilar y evaluar información acerca de las operaciones de la empresa. Los factores críticos de éxito, como lo son las fortalezas y las debilidades. (David, 2013, pág. 96).

Examinar y analizar el ambiente externo en busca de oportunidades y amenazas no es suficiente para proporcionar a una organización una ventaja competitiva. Los analistas deben buscar también dentro de la corporación misma para identificar factores estratégicos internos, es decir, fortalezas y debilidades decisivas que determinen si una empresa tendrá la capacidad de aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo evitar las amenazas. Este análisis interno, llamado a menudo auditoría organizacional consiste en identificar y desarrollar los recursos y competencias de una organización. (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 106).

### **2.2.1 Recursos**

Los recursos son los activos de una compañía. Se pueden dividir en dos categorías: tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son bienes físicos como terreno, edificios, planta, equipo, inventario y capital. Los recursos intangibles son los bienes no físicos que crean los administradores y otros empleados, como marcas, reputación de la compañía, los conocimientos que los empleados han adquirido a través de la experiencia y la propiedad intelectual de la empresa, que incluye desde su protección hasta las patentes, derechos reservados y marcas comerciales. (Hill y Jones, 2009, pág. 78).

Los recursos son de espectro amplio y abarcan un abanico de fenómenos individuales, sociales y organizacionales. Por lo general los recursos solos no producen una ventaja competitiva. De hecho, una ventaja competitiva se suele basar en la agrupación única de varios recursos.

Algunos de los recursos de la empresa son tangibles y otros son intangibles. Los recursos tangibles son activos que se pueden ver y cuantificar. El equipo de producción, las plantas de manufactura y las estructuras formales de líneas de subordinación son ejemplos de este tipo de recursos. Los recursos intangibles incluyen activos que suelen tener profundas raíces en la historia de la empresa y que se han ido acumulando con el transcurso del tiempo. Como los recursos intangibles están incrustados en patrones únicos de rutinas, dificultan hasta cierto punto que los competidores los puedan analizar e imitar.

El conocimiento, la confianza entre gerentes y empleados, las capacidades de los gerentes, las rutinas de la organización (la forma única en que las personas trabajan juntas), las capacidades científicas, la capacidad para la innovación y la reputación de la empresa por sus bienes o servicios y por la forma en que interactúa con las personas (como empleados, clientes y proveedores) son ejemplo de recursos intangibles. Los cuatro tipos de recursos tangibles son: financieros, organizacionales, físicos y tecnológicos. Los tres tipos de recursos intangibles son: humanos, innovaciones y reputación. (Hitt et al., 2008, pág. 79).

### **2.2.2 Capacidades**

Las capacidades se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y aplicarlos para el uso productivo. Estas habilidades radican en sus reglas, rutinas y procedimientos; es decir, el estilo o la forma en que toma las decisiones y maneja sus procesos internos para alcanzar los objetivos organizacionales. De manera más general, las capacidades de una compañía son el producto de su estructura organizacional: procesos, sistemas de control y sistemas de contratación.

Éstos especifican cómo y dónde tomar las decisiones, el tipo de comportamiento que se debe recompensar y las normas y valores culturales de la empresa. Las capacidades son intangibles.

No radican tanto en los individuos sino en la forma en que interactúan, participan y toman decisiones en el contexto de una organización. Igual que los recursos, las capacidades son muy valiosas si permite a una empresa crear una demanda fuerte de sus productos y reducir sus costos. Lo mismo que los recursos, también es más probable que las capacidades valiosas produzcan una ventaja competitiva sustentable si son raras y difíciles de copiar mediante barreras a la imitación. (Hill y Jones, 2009, pág. 78).

Las capacidades existen cuando los recursos han sido integrados a propósito con el fin de desempeñar una o varias tareas específicas. Estas tareas van desde la selección de los recursos humanos hasta el marketing de los productos y las actividades de investigación y desarrollo. Las capacidades son fundamentales para crear ventajas competitivas y, con frecuencia, están basadas en el desarrollo, la transmisión y el intercambio de información y de conocimiento por medio del capital humano de la empresa.

Las capacidades tocantes a los clientes a menudo se desarrollan a partir de repetidas interacciones con ellos y de averiguar cuáles son sus necesidades. Por lo tanto, las capacidades suelen evolucionar y desarrollarse con el transcurso del tiempo. La base de muchas capacidades radica en las habilidades y el conocimiento únicos de los empleados de la empresa y, con frecuencia, en su experiencia en las funciones.

De ahí que nunca sobre hacer gran hincapié en el valor que tiene el capital humano para el desarrollo y la utilización de las capacidades y, en última instancia, para las competencias centrales. Los líderes empresariales globales están apoyando cada vez más la idea de que el conocimiento que posee el capital humano es una de las capacidades más importantes de una organización y, a final de cuentas, es lo que está en el fondo de todas las ventajas competitivas.

Sin embargo, las empresas también deben poder utilizar el conocimiento que poseen y difundirlo entre sus unidades de negocio. Dada esta realidad, el reto de la empresa es crear un entorno que permita a las personas integrar su conocimiento individual con el de otros miembros de la organización de modo que ésta posea, de forma colectiva, una cantidad importante de conocimiento.

Las capacidades suelen ser desarrolladas en áreas funcionales específicas (como manufactura, investigación y desarrollo, marketing) o en alguna parte de un área funcional (por ejemplo, publicidad). Las investigaciones indican que existe una relación entre las capacidades desarrolladas en áreas funcionales particulares y el desempeño financiero de la empresa, tanto al nivel de la corporación como al nivel de unidad de negocios, lo cual sugiere que es necesario desarrollar las capacidades de los dos niveles. (Hitt et al., 2008, págs. 83-84).

### **2.2.3 Ventaja competitivas**

Una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la industria. tiene una ventaja competitiva sostenida cuando puede mantener una rentabilidad superior al promedio durante varios años. El objetivo principal de la estrategia es lograr una ventaja competitiva sostenida, la cual, a su vez, producirá una rentabilidad superior y el aumento de las ganancias.

La ventaja competitiva se basa en competencias distintivas, que son las fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales. Las competencias distintivas surgen de dos fuentes complementarias: recursos y capacidades. (Hill y Jones, 2009, pág. 77).

La empresa sólo podrá lograr una ventaja competitiva consistente si los competidores no pueden replicar los beneficios de su estrategia o si éstas carecen de los recursos necesarios para tratar de imitarla. Podrá gozar de una ventaja competitiva durante cierto periodo si utiliza capacidades que, por ejemplo, son valiosas y singulares, pero imitables.



En este caso, el lapso durante el cual la empresa esperaría conservar su ventaja competitiva depende de la velocidad con la cual los competidores consigan imitar un bien, servicio o proceso.

La ventaja competitiva sostenible sólo se logrará cuando se cumplan los cuatro criterios: las capacidades valiosas permiten a la empresa aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas que están presentes en su entorno externo; las capacidades singulares son aquellas que pocos o ningún competidor posee; las capacidades costosas de imitar son aquellas que otras empresas no pueden desarrollar con facilidad; Las capacidades insustituibles son aquellas que no tienen un equivalente estratégico.

El segundo instrumento es el análisis de la cadena de valor. Las empresas lo utilizan para elegir las competencias que crean valor y que se deben mantener, mejorar o desarrollar, así como aquellas que se deben subcontratar. (Hitt et al., 2008, págs. 85-86).

### **2.3 Análisis de la cadena de valores**

El análisis de la cadena de valor permite a la empresa saber cuáles son las partes de sus operaciones que crean valor y cuáles no. Es importante comprender estos puntos porque la organización sólo podrá obtener rendimientos superiores al promedio cuando el valor que crea sea superior a los costos que contrae para crearlo. La cadena de valor es como una plantilla que las empresas utilizan para entender su posición en cuanto a costos e identificar los muchos medios que podrían utilizar para facilitar la implementación de la estrategia de negocios que elijan. La cadena de valor de una empresa se divide en actividades primarias y en actividades de apoyo.

Las actividades de apoyo brindan la ayuda que se requiere para el buen desarrollo de las actividades primarias. La cadena de valor muestra la forma en que un producto pasa de la etapa de las materias primas a la del cliente final. En el caso de las empresas individuales, la idea esencial de la cadena de valor radica en crear valor adicional sin contraer muchos costos al hacerlo y en capturar el valor que ha sido creado. (Hitt et al., 2008, pág. 90).

Todas las funciones de una compañía como producción, mercadotecnia, investigación y desarrollo, servicio, sistemas de información, manejo de materiales y recursos humanos participan en la reducción de la estructura de costos y el incremento de la utilidad percibida (valor) de los productos mediante la diferenciación. El término cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación implica una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor al producto. (Hill y Jones, 2009, pág. 83).

### **2.3.1 Actividad primaria**

Las actividades principales son aquellas que se relacionan con el diseño, creación y entrega del producto, su mercadotecnia y su servicio de atención al cliente y posterior a la venta. En la cadena de valor, las actividades principales se desglosan en cuatro funciones: investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia y ventas, y servicio a clientes. (Hill y Jones, 2009, págs. 83-84).

Las actividades primarias de una empresa de manufactura comienzan con la logística de entrada (manejo y almacenamiento de materias primas), pasan a través de un proceso de operaciones en el que se fabrica un producto y continúan hasta la logística de salida (almacenamiento y distribución), el marketing y las ventas y, finalmente, el servicio (instalación, reparación y venta). (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 113).

#### **2.3.1.1 Logística interna**

La función de manejo de materiales (o logística) controla el flujo del material físico a través de la cadena de valor, desde su adquisición hasta la producción y distribución. La eficiencia con la que esta tarea se lleve a cabo puede reducir de manera significativa el costo, lo que crea más valor. Menos inventarios se traducen en costos más bajos y, por consiguiente, en una mayor creación de valor. (Hill y Jones, 2009, pág. 86).

La logística interna se conceptualiza como aquellas “actividades de manejo de materiales, almacenaje y control de inventarios, que se desarrollan para recibir, almacenar y distribuir los insumos para el producto.” (Hitt et al., 2008, pág. 90).

### **2.3.1.2 Operaciones**

El interés principal del área de producción es la elaboración de un producto o servicio. En el caso de productos físicos, cuando se habla de producción, por lo general se hace referencia a la fabricación. En el caso de servicios, como operaciones bancarias o venta al menudeo, la producción por lo general ocurre cuando se ofrece un servicio al cliente.

Cuando la función productiva realiza sus actividades con eficiencia, ayuda a adelgazar la estructura de costos. La función de producción también puede llevar a cabo sus actividades de una manera congruente con la alta calidad del producto, lo cual conduce a la diferenciación (y valor más alto) y menores costos. (Hill y Jones, 2009, pág. 86).

Se define como “Las actividades necesarias para que los insumos proporcionados por la logística interna sean convertidos a su forma de producto final. Algunos ejemplos de actividades de operaciones son la producción con máquinas, el embalaje, el ensamble y el mantenimiento del equipo.” (Hitt et al., 2008, pág. 90).

### **2.3.1.3 Marketing y venta**

Existen varias formas mediante las cuales las funciones de mercadotecnia y ventas ayudan a crear valor. La función de mercadotecnia, a través del posicionamiento de la marca y la publicidad, puede aumentar el valor que los clientes perciben en un producto (y por lo tanto la utilidad que pueden atribuir al producto).

En la medida en que estas funciones ayuden a crear una impresión favorable del producto de la compañía en los clientes, aumenta la utilidad. Las funciones de mercadotecnia y ventas también pueden crear valor si descubren las necesidades de los clientes y las transmiten a la función de investigación y desarrollo de la compañía, que entonces puede diseñar productos que satisfagan mejor dichas necesidades (Hill y Jones, 2009, págs. 85-86).

Las actividades que se desarrollan para ofrecer medios que permitan a los clientes comprar los productos y que sirvan para inducirles a comprarlos. Para comercializar y vender los productos de forma efectiva las empresas realizan campañas de publicidad y promoción, eligen los canales de distribución adecuados y seleccionan, desarrollan y apoyan a su fuerza de ventas. (Hitt et al., 2008, pág. 90).

### **2.3.1.4 Servicio**

El papel de la función de servicio de una empresa es ofrecer atención y servicio después de la venta. Esta función puede crear una utilidad superior si soluciona los problemas de los clientes y los atiende después de que han comprado el producto. (Hill y Jones, 2009, pág. 86).

Las actividades que buscan mantener o mejorar el valor de un producto. Las empresas desempeñan una amplia gama de actividades relacionadas con los servicios, entre otras la instalación, la reparación, la capacitación y el ajuste. Las empresas deben analizar cada actividad en relación con las capacidades de los competidores y después calificar cada una como superior, equivalente o inferior. (Hitt et al., 2008, pág. 90).

### **2.3.2 Activo de apoyo**

Actividades de apoyo, como las adquisiciones (compras), el desarrollo de tecnología (investigación y desarrollo), la administración de recursos humanos y la infraestructura de la empresa (contabilidad, finanzas, planificación estratégica), garantizan que las actividades primarias de la cadena de valor operen de manera eficiente y eficaz. Cada línea de productos de una empresa tiene su propia cadena de valor distintiva. (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 113).

Las actividades de apoyo de la cadena de valor proporcionan los insumos necesarios que permiten que se lleven a cabo las actividades principales. En general, se desglosan en cuatro funciones: manejo de materiales (o logística), recursos humanos, sistemas de información e infraestructura de la compañía. (Hill y Jones, 2009, pág. 85).

#### **2.3.2.1 Manejo de materiales**

Las actividades que se desarrollan para comprar los insumos que se necesitan para fabricar los productos de una empresa. Los insumos que se compran incluyen bienes que se consumen del todo durante la fabricación de los productos (por ejemplo, materias primas y suministros, así como activos fijos, es decir maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios). (Hitt et al., 2008, pág. 91).

La función de manejo de materiales (o logística) controla el flujo del material físico a través de la cadena de valor, desde su adquisición hasta la producción y distribución. La eficiencia con la que esta tarea se lleve a cabo puede reducir de manera significativa el costo, lo que crea más valor. Menos inventarios se traducen en costos más bajos y, por consiguiente, en una mayor creación de valor. (Hill y Jones, 2009, pág. 86).

### **2.3.2.2 Recurso humano**

Las actividades que se desarrollan para el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la remuneración de todo el personal. La creciente importancia del capital humano sugiere que las actividades de administración de recursos humanos de la empresa desempeñan un papel muy destacado. Las prácticas de administración de recursos humanos son una actividad de apoyo que facilita las actividades de las personas para seleccionar y, sobre todo, utilizar las estrategias de la organización. (Hitt et al., 2008, págs. 91, 388).

Existen varias formas en las que la función de recursos humanos ayuda a que una empresa cree mayor valor. Esta función debe asegurar que la compañía tenga personal con las habilidades necesarias para llevar a cabo de manera eficaz sus actividades de creación de valor. La función de recursos humanos también implica garantizar que el personal esté capacitado, motivado y compensado adecuadamente para realizar sus tareas de creación de valor. Si recursos humanos funciona bien, aumenta la productividad de los empleados (lo que reduce los costos) y mejora el servicio a clientes (incrementando la utilidad), lo que permite que la compañía cree más valor. (Hill y Jones, 2009, págs. 86-87).

### **2.3.2.3 Tecnológico**

Las actividades que se desarrollan para mejorar el producto de una empresa y los procesos utilizados para producirlo. El desarrollo tecnológico adopta diversas formas, como el equipo del proceso, la investigación básica y el diseño del producto, así como los procedimientos para brindar servicios. (Hitt et al., 2008, pág. 91).

Son grandes sistemas electrónicos capaces de llevar a cabo el manejo de inventarios, seguimiento de ventas, fijación de precios de los productos, venta de éstos, manejo de consultas en atención a clientes y demás. Estos sistemas, junto con las características de comunicación que proporciona internet, permiten mejorar la eficiencia y eficacia con la que una compañía maneja el resto de sus actividades de creación de valor. (Hill y Jones, 2009, pág. 87).

#### **2.3.2.4 Infraestructura**

La infraestructura de la empresa incluye actividades como la administración general, la planeación, las finanzas, la contabilidad, el apoyo jurídico y las relaciones con el gobierno que se requieren para apoyar el trabajo de la cadena de valor completa. Por medio de su infraestructura la empresa lucha por identificar de forma efectiva y consistente las oportunidades y las amenazas externas, identificar los recursos y las capacidades y apoyar las competencias centrales. (Hitt et al., 2008, pág. 91).

Está conformada por el amplio contexto en el que ocurren las actividades de creación de valor: estructura, sistemas de control y cultura organizacionales. Debido a que la alta dirección puede ejercer una influencia considerable para dar forma a estos aspectos de una compañía, también debe considerarse como parte de la infraestructura. En realidad, a través de un fuerte liderazgo, la alta dirección puede dar forma a la infraestructura y, a través de ella, desempeñar otras actividades de creación de valor que ocurren en la empresa. (Hill y Jones, 2009, pág. 87).

### **Capítulo III. La implementación de la estrategia**

La implantación de la estrategia es cuando comienza la acción de verdad. La vigilancia ambiental y la formulación de la estrategia son decisivas para la administración estratégica, pero, por sí misma son solo el inicio del proceso. La incapacidad de ejecutar un plan estratégico en las operaciones diarias del lugar de trabajo es una razón importante por la que la planificación estratégica no logra con frecuencia sus objetivos. (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 236).

Los ambientes de tarea de las empresas son pluralistas y multifacéticos, y están conformados por varios subambientes en que la empresa está involucrada – en una red de interdependencias-, para efectuar sus transacciones. Para administrar su interdependencia con los demás elementos del ambiente de tarea, cada empresa utiliza diversos tipos de estrategias. Como el ambiente de tarea está definido por la dependencia de la empresa, que trae coacciones o contingencias a la empresa, el problema fundamental es evitar la dependencia de los elementos del ambiente de tarea. En consecuencia, la empresa puede desarrollar estrategias cooperativas (como ajuste, cooptación y coalición) o estrategias competitivas (competición). (Chiavenato, 2001, pág. 118).

#### **3.1 Estrategia funcional**

La estrategia funcional es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio para maximizar la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y cuidado de una capacidad funcional para proporcionar una ventaja competitiva a una empresa o unidad de negocio. Del mismo modo que una corporación multidivisional tiene varias unidades de negocio, cada una con su propia estrategia particular, cada unidad posee su propia serie de departamentos, cada uno con su estrategia funcional. (Wheelen et al., 2007, págs. 189 - 190).



Una estructura funcional agrupa las tareas y las actividades por función de negocios, como producción/operaciones, marketing, finanzas/contabilidad, investigación y desarrollo, y sistemas de administración de información. Además de ser simple y poco costosa, la estructura funcional también promueve la especialización de las tareas, fomenta el uso eficiente de talento técnico y administrativo, minimiza la necesidad de un sistema de control elaborado y permite una rápida toma de decisiones. (David, 2013, págs. 221 - 222).

### **3.1.1 Estrategia de marketing**

La estrategia de marketing se concentra en el precio, la venta y la distribución de un producto. Por medio del uso de una estrategia de desarrollo de mercado, una empresa o unidad de negocio puede: Capturar una mayor parte de un mercado existente para los productos actuales a través de la saturación y penetración de mercado y desarrollar nuevos mercados para productos actuales.

Por medio de la estrategia de desarrollo de productos, una empresa o unidad de negocio puede: Desarrollar nuevos productos para mercados existentes y desarrollar nuevos productos para nuevos mercados.

Existen muchas otras estrategias de marketing. Por ejemplo, para efectos de publicidad y promoción, una empresa o unidad de negocios puede elegir entre estrategias de marketing de empuje y atracción. Las promociones comerciales incluyen descuentos, ofertas especiales en tiendas y bonos publicitarios diseñados para empujar los productos a través del sistema de distribución. Otras estrategias de marketing se relacionan con la distribución y el precio.

Cuando establecen el precio de un nuevo producto, las empresas o unidades de negocio pueden seguir una de dos estrategias. En el caso de las empresas pioneras en nuevos productos, los precios premium ofrecen la oportunidad de obtener la crema del nivel superior de la curva de demanda con un precio alto mientras el producto es novedoso y los competidores son escasos. En contraste, los precios de introducción intentan acelerar el desarrollo de mercado y ofrecen a la firma pionera la oportunidad de usar la curva de experiencia para ganar participación de mercado con un precio bajo y después dominar la industria.

De acuerdo con los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio, cualquiera de estas opciones es atractiva para una empresa o unidad de negocio específica. No obstante, a largo plazo, los precios de introducción tienen más probabilidades que los precios premium de incrementar los beneficios operativos de una unidad. El uso de internet para vender productos directamente a los consumidores permite a una empresa utilizar los precios dinámicos una práctica en la que los precios varían frecuentemente con base en la demanda el segmento de mercado y la disponibilidad de los productos. (Wheelen et al., 2007, págs. 190 - 191).

Innumerables variables de marketing afectan el éxito o fracaso de la implementación de una estrategia. Algunos de los ejemplos de decisiones de marketing que pueden requerir políticas son los siguientes:

1. Recurrir a concesiones, o bien, a canales múltiples de distribución.
2. Utilizar mucha, poca o ninguna publicidad televisiva.
3. Limitar (o no) la cantidad de negocios efectuados con un solo cliente.
4. Ser un líder o un seguidor de precios.
5. Ofrecer una garantía completa o limitada.
6. Retribuir a los vendedores sólo con salario, sólo con comisiones o con una combinación de salario y comisiones.
7. Anunciarse en Internet o no.

Existen dos variables de suma importancia para la implementación de estrategias: la segmentación del mercado y el posicionamiento del producto. Ambos se consideran como las contribuciones más importantes del marketing a la administración estratégica.

La segmentación del mercado es ampliamente utilizada en la implementación de estrategias, específicamente en empresas pequeñas y especializadas. La segmentación del mercado se define como la subdivisión de un mercado en diferentes subconjuntos de clientes de acuerdo con sus necesidades y hábitos de compra.

Después de segmentar los mercados para que la empresa pueda dirigirse a grupos particulares de clientes, el siguiente paso es descubrir qué es lo que estos clientes quieren y esperan. Esto requiere de análisis e investigación. Una grave equivocación es suponer que la empresa sabe lo que los clientes quieren y esperan. Innumerables estudios de investigación revelan las grandes diferencias entre cómo definen los clientes el servicio, cómo clasifican la importancia de las diferentes actividades de servicio y cómo los productores ven los servicios. (David, 2008, págs. 306 - 307).

### **3.1.2 Estrategia financiera**

La estrategia financiera examina las implicaciones financieras de las opciones estratégicas de nivel corporativo y de unidades de negocio e identifica el mejor curso de acción financiero. También proporciona una ventaja competitiva a través de un menor costo de fondos y una capacidad flexible para recaudar capital con el fin de apoyar una estrategia empresarial. Por lo general, la estrategia financiera intenta maximizar el valor financiero de una empresa.

La investigación revela que la estrategia financiera de una empresa recibe la influencia de su estrategia de diversificación corporativa. Por ejemplo, el financiamiento con fondos propios es preferible para la diversificación relacionada, en tanto que el financiamiento por medio de deuda es preferible para la diversificación no relacionada.

Una estrategia financiera muy popular es la compra apalancada (LBO, por sus siglas en inglés, leveraged buyout). En una compra apalancada una empresa adquiere otra mediante una transacción financiada principalmente con deuda la cual se obtiene por lo general de una tercera parte, como una empresa aseguradora o un banquero de inversión. Finalmente, la deuda se paga con el dinero que generan las operaciones de la empresa adquirida o con la venta de sus activos.

Como se puede observar, la empresa adquirida paga su propia adquisición. Entonces, la administración de la LBO se encuentra bajo la enorme presión de mantener la rentabilidad de la empresa altamente apalancada.

Desafortunadamente, el enorme monto de deuda en los libros de la empresa adquirida puede ocasionar realmente su declive final pues tiende a concentrar la atención de la administración en asuntos de corto plazo. Un estudio de LBO (denominadas también MBO, por sus siglas en inglés, Management Buy Outs, compras por la misma administración) reveló que el rendimiento financiero de la LBO típica cae generalmente por debajo del promedio de la industria en el cuarto año después de la compra. La empresa declina debido a las expectativas exageradas, la utilización de todas las reservas, el desgaste de la administración y la falta de administración estratégica. Con frecuencia, la única solución es salir a la bolsa nuevamente y vender acciones para financiar el crecimiento.

La administración de los dividendos y el precio de las acciones es una parte importante de la estrategia financiera de una corporación. Con frecuencia, las corporaciones de industrias en rápido crecimiento, como las de computadoras y software informático, no declaran dividendos, ya que usan el dinero que podrían invertir en dividendos para financiar el crecimiento rápido. Si la empresa es exitosa, su crecimiento de ventas y beneficios se refleja en un precio más alto de las acciones, lo que finalmente produce una enorme ganancia de capital cuando los accionistas venden sus acciones comunes.

Una estrategia financiera reciente que aplican grandes corporaciones para destacar una unidad de negocio de alto crecimiento en un sector popular del mercado de valores es establecer una acción de rastreo. Una acción de rastreo es un tipo de acción común que se relaciona con una parte de los negocios de una corporación. Esta estrategia permite a las empresas destacar una unidad de negocio de alto crecimiento sin vender el negocio.

Si mantiene a la unidad como una subsidiaria con sus acciones comunes identificadas de manera independiente, la corporación puede conservar el control de la subsidiaria e incluso otorgarle capacidad para financiar su propio crecimiento sin dinero externo. Se cotiza en la bolsa como una OPI (Oferta Pública Inicial) y paga dividendos

con base en el rendimiento de la unidad. Como en realidad la acción de rastreo es una participación en el capital de la empresa matriz (no de la subsidiaria), otra empresa no puede adquirir la subsidiaria por medio de la compra de sus acciones. (Wheelen et al., 2007, págs. 191 - 192).

En este apartado se examinan diversos conceptos de finanzas y contabilidad considerados como centrales para la implementación de la estrategia: adquirir el capital necesario, desarrollar proyecciones de estados financieros, elaborar presupuestos financieros y ponderar el valor de un negocio. He aquí algunos ejemplos de decisiones que pueden requerir políticas financieras y contables:

1. Aumentar el capital con deudas a corto plazo, deudas a largo plazo, acciones preferentes, o acciones ordinarias.
2. Arrendar o comprar activos fijos.
3. Determinar un porcentaje adecuado de la ganancia neta que se destinará al pago de dividendos.
4. Utilizar UEPS (últimas entradas, primeras salidas) y PEPS (primeras entradas, primeras salidas), o un enfoque contable de valor de mercado.
5. Ampliar el tiempo de las cuentas pendientes de cobro.
6. Establecer cierto porcentaje de descuento en cuentas dentro de un periodo específico.
7. Determinar la cantidad de efectivo que debe mantenerse. (David, 2008, pág. 313).

### **3.1.3 Estrategia de investigación y desarrollo**

El personal de investigación y desarrollo (I y D) puede desempeñar un papel integral en la implementación de estrategias. Estos individuos tienen generalmente la encomienda de desarrollar nuevos productos y mejorar los viejos, de manera que esto permita una implementación efectiva de las estrategias. Los empleados y gerentes de I&D llevan a cabo tareas que incluyen la transferencia de tecnología compleja, el ajuste de los procesos a la materia prima local, la adaptación de los procesos a los mercados locales y la alteración de los productos para adaptarlos a ciertos gustos y especificaciones.

Estrategias como el desarrollo de productos, la penetración de mercado y la diversificación relacionada requieren desarrollar con éxito nuevos productos y mejorar significativamente los viejos. Pero el nivel de apoyo gerencial para la I y D con frecuencia se ve limitado por la disponibilidad de recursos.

Los avances tecnológicos que afectan los productos de consumo e industriales, así como los servicios, reducen los ciclos de vida de los productos. Las compañías de prácticamente todas las industrias dependen del desarrollo de nuevos productos y servicios para impulsar la rentabilidad y el crecimiento. Las encuestas sugieren que las organizaciones más exitosas utilizan una estrategia de I y D, la cual vincula las oportunidades externas con las fortalezas internas, y además está ligada con los objetivos.

Las políticas de I y D bien formuladas hacen corresponder las oportunidades del mercado con las capacidades internas y pueden reforzar los esfuerzos de la implementación de la estrategia para:

1. Hacer énfasis en las mejoras de productos o procesos.
2. Acentuar la investigación básica o aplicada.
3. Ser líderes o seguidores en I y D.
4. Desarrollar procesos de robótica o manuales.
5. Gastar mucho o poco dinero, o bien, una cantidad promedio, en I y D.
6. Llevar a cabo I y D dentro de la empresa o contratar empresas externas para que se encarguen de esas actividades.
7. Recurrir a investigadores de universidades o del sector privado.

Deben existir interacciones efectivas entre los departamentos de I y D y otros departamentos funcionales para la implementación de diferentes tipos de estrategias genéricas de negocios. Los conflictos entre los departamentos de marketing, finanzas y contabilidad, I y D y sistemas de información pueden minimizarse con políticas y objetivos claros.

Muchas empresas luchan con la decisión de comprar la experiencia y el conocimiento de I y D a empresas externas o desarrollarlos internamente. Las siguientes pautas servirán de ayuda para tomar esta decisión:

1. Si el ritmo del progreso técnico es lento, la rapidez de crecimiento del mercado es moderada y existen barreras significativas para la entrada de nuevos participantes, entonces la solución más deseada será la I y D en la misma empresa. La razón es que la I y D, si es exitosa, dará como resultado un monopolio temporal de productos o procesos que la compañía puede explotar.
2. Si la tecnología cambia rápidamente y el mercado crece con lentitud, entonces un esfuerzo considerable en I y D resultaría muy riesgoso, ya que esto podría llevar en última instancia al desarrollo de una tecnología obsoleta o una para la que no existe un mercado.
3. Si la tecnología cambia con lentitud, pero el mercado crece rápidamente, por lo general, no hay suficiente tiempo para un desarrollo dentro de la empresa. Entonces, el enfoque sugerido es obtener las habilidades en I y D bajo términos exclusivos o no exclusivos de una empresa externa.
4. Si tanto el progreso técnico como el crecimiento del mercado son rápidos, las habilidades en I y D deberán obtenerse mediante la adquisición de una empresa bien establecida en la industria.

Existen al menos tres grandes enfoques de I y D para la implementación de estrategias. La primera estrategia es ser la primera empresa del mercado en vender nuevos productos tecnológicos. Ésta es una estrategia atractiva y excitante, pero también peligrosa.

Un segundo enfoque de I y D es ser un imitador innovador de productos exitosos, minimizando así los riesgos y costos de arrancar. Este enfoque implica permitir que una empresa pionera desarrolle la primera versión del nuevo producto y que demuestre que existe un mercado. Después, las empresas rezagadas desarrollarán un producto similar. Esta estrategia requiere de un excelente personal de I y D y de un sobresaliente departamento de marketing.

Una tercera estrategia de I y D es ser un productor de bajo costo de bienes similares, pero de menor precio que los introducidos recientemente. Conforme un producto es aceptado por los clientes, el precio se vuelve muy importante en la decisión de compra. Además, el marketing masivo reemplaza la venta personal como la estrategia de ventas dominante. Esta estrategia de I y D requiere de una inversión sustancial en plantas y equipo, pero menos gastos en I y D que los otros dos enfoques descritos previamente. (David, 2008, págs. 325 - 326).

La estrategia de I y D se ocupa de la innovación y el mejoramiento de productos y procesos. También aborda la mezcla adecuada de diferentes tipos de I y D (básica, de productos o de procesos) y la pregunta de cómo tener acceso a nueva tecnología, ya sea a través del desarrollo interno, de la adquisición externa o de alianzas estratégicas.

Una de las opciones de I y D es ser un líder en tecnología, es decir, ser pionero en una innovación, o un seguidor de tecnología esto es, un imitador de los productos de competidores. Porter sostiene que decidir convertirse en un líder o un seguidor de tecnología puede ser una manera de lograr costos bajos o diferenciación.

Un número creciente de empresas trabaja con sus proveedores para ayudarlos a ir a la par de la tecnología cambiante. Comienzan a darse cuenta de que una empresa no puede ser competitiva tecnológicamente sólo a través de su desarrollo interno.

El uso de alianzas estratégicas en tecnología es una manera de combinar las capacidades de I y D de dos empresas. Un nuevo enfoque de la I y D es la innovación abierta, en la que una empresa utiliza alianzas y relaciones con laboratorios corporativos, gubernamentales y académicos para conocer nuevos desarrollos. (Wheelen y Hunger, 2007, págs. 192 - 193).



### 3.1.4 Estrategia de sistema de información

Las empresas que recopilan, asimilan y evalúan información externa e interna de la manera más eficiente posible están ganando ventajas competitivas sobre otras compañías. Reconocer la importancia de tener un sistema de información gerencial efectivo no será una opción en el futuro, sino un requisito. La información es la base para entender una empresa. En muchas industrias la información se está convirtiendo en el factor más importante que diferencia a las compañías exitosas de las que no lo son.

El proceso de administración estratégica se facilita inmensamente en las empresas que cuentan con un sistema de información efectivo. Muchas compañías están adoptando un nuevo enfoque para los sistemas de información, uno que mezcla el conocimiento tecnológico de los expertos en computación con la visión de la alta administración.

La recopilación, la recuperación y el almacenamiento de la información pueden utilizarse para crear ventajas competitivas en formas como la venta cruzada a los clientes, la supervisión a los proveedores, el suministro adecuado de información a los gerentes y empleados, la coordinación de actividades entre diferentes divisiones y la administración de los fondos. Al igual que el inventario y los recursos humanos, la información se reconoce actualmente como un activo organizacional valioso que puede ser controlado y administrado. Las empresas que implementan estrategias utilizando la mejor información cosecharán las ventajas competitivas del siglo XXI.

Un buen sistema de información permite que una empresa reduzca sus costos. Por ejemplo, las órdenes online que hace un agente de ventas a las instalaciones de producción reducen el tiempo para hacer pedidos de material, así como el costo de los inventarios. La comunicación directa entre proveedores, fabricantes, vendedores y clientes permite unir elementos de la cadena de valor como si fueran una organización. Las mejoras en la calidad y el servicio a menudo son el resultado de un mejor sistema de información. (David, 2008, pág. 327).

Las corporaciones usan cada vez más la estrategia de tecnología de información para que sus unidades de negocio obtengan una ventaja competitiva. Cuando FedEx proporcionó por primera vez a sus clientes el software informático PowerShip para guardar direcciones, imprimir etiquetas para envíos y rastrear la ubicación de paquetes, sus ventas aumentaron significativamente. UPS siguió pronto con su propio software MaxiShips. FedEx, que consideraba a su sistema de información como una competencia distintiva, continuó en la búsqueda de una ventaja mayor sobre UPS utilizando su sitio web para permitir a sus clientes rastrear sus paquetes.

FedEx usa esta competencia en sus anuncios cuando muestra cómo sus clientes pueden rastrear el progreso de sus envíos (poco tiempo después, UPS proporcionó el mismo servicio). Aunque se puede argumentar que la tecnología de la información se ha convertido en un factor muy frecuente que ya no ofrece a las empresas una ventaja competitiva, las corporaciones de todo el mundo siguen invirtiendo más de 2 billones de dólares anualmente en tecnología de información.

Las corporaciones multinacionales descubren que tener una intranet compleja permite a los empleados practicar la administración que sigue al Sol, en la que los miembros de un equipo de proyectos que viven en un país pasan su trabajo a los miembros del equipo de otro país en el que el día laboral apenas empieza. De este modo, ya no se necesitan turnos nocturnos. El desarrollo de software de traducción instantánea también permite a los trabajadores tener comunicación en línea con colegas de otros países que hablan un idioma distinto.

Por ejemplo, Mattel ha reducido en 10% el tiempo que requiere para desarrollar nuevos productos al permitir que los diseñadores y licenciarios de otros países colaboren en el diseño de juguetes. IBM usa su intranet para que sus empleados colaboren y mejoren sus destrezas, lo cual reduce sus gastos de capacitación y viajes.

Muchas empresas, como Lockheed Martin y Whirlpool, utilizan la tecnología de información para establecer relaciones más cercanas con sus clientes y proveedores a través de complejas extranets.

Por ejemplo, Trading Process Network, de General Electric, permite a los proveedores descargar electrónicamente solicitudes de propuesta de GE, ver diagramas de especificaciones de partes y comunicarse con los administradores de compras de esta empresa. Según Robert Livingston, director de suministro mundial de la división de iluminación de GE, utilizar la red reduce en un tercio el tiempo de procesamiento. (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 198).

### **3.2 Estrategia corporativa**

La estrategia corporativa establece principalmente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o productos. Esto es válido tanto para una empresa pequeña como para una corporación multinacional grande. Cuando se trata de una empresa grande de negocios múltiples, la estrategia corporativa se ocupa de administrar diversas líneas de productos y unidades de negocio para obtener un valor máximo. Aunque cada línea de productos o unidad de negocio posee su propia estrategia competitiva o de cooperación que utiliza para obtener su propia ventaja competitiva en el mercado, la corporación debe coordinar estas diferentes estrategias empresariales de tal manera que la corporación en general tenga éxito.

Por lo tanto, la estrategia corporativa incluye decisiones sobre el flujo de recursos financieros y de otro tipo hacia y desde las líneas de productos y unidades de negocio de una empresa. A través de una serie de dispositivos de coordinación, las empresas transfieren destrezas y capacidades desarrolladas en una unidad a otras unidades que necesitan esos recursos.

De este modo, intenta obtener una sinergia entre las diversas líneas de productos y unidades de negocio de tal forma que el conjunto corporativo sea mayor que la suma de sus unidades individuales. Todas las corporaciones, desde la empresa más pequeña que ofrece un producto sólo en una industria hasta el conglomerado más grande que opera en muchas industrias con muchos productos, deben considerar en algún momento uno o más de estos aspectos. (Wheelen y Hunger, 2007, págs. 164-165).

Una estrategia corporativa especifica las acciones que emprende una empresa para obtener una ventaja competitiva mediante la elección y la administración de un grupo de negocios distintos, que compiten en distintos mercados de productos. Las estrategias corporativas ayudan a las empresas a elegir nuevas posiciones estratégicas con la esperanza de que éstas incrementen el valor de la organización.

Dado que la empresa diversificada opera en varios mercados de productos únicos y distintos, y tal vez en varios negocios, formula dos tipos de estrategias: la corporativa (para toda la empresa) y la de negocios (para competir). La estrategia corporativa aborda dos cuestiones centrales: en qué mercados de productos y negocios debería competir la empresa y cómo debería administrar esos negocios su oficina matriz. Una empresa diversificada debe elegir una estrategia de negocios para cada uno de los negocios en los cuales haya decidido competir.

La evidencia sugiere que el valor de una estrategia corporativa a final de cuentas es determinado por la medida en la cual el valor de los negocios del portafolio que administra la empresa es superior al que tendría si los administrara cualquier otro dueño. Por consiguiente, una buena estrategia corporativa producirá un rendimiento agregado de todos los negocios de una organización, superior al que se generaría sin esa estrategia y contribuirá a la competitividad estratégica de la misma y a su capacidad para obtener rendimientos superiores al promedio.

La diversificación de productos es una forma primaria de las estrategias corporativas y se refiere al alcance de los mercados y las industrias en los cuales compite la empresa, así como a la forma en que los administradores compran, crean y venden distintos negocios con el fin de que las habilidades y fortalezas de la empresa se ajusten a las oportunidades que se le presentan. Se espera que una diversificación exitosa disminuya las variaciones de la rentabilidad de la organización, ya que los ingresos serán generados por distintos negocios. (Hitt et al., 2008, págs. 168 - 169).

### 3.2.1 Estrategia de diversificación en negocios relacionada

Una estrategia de diversificación en negocios relacionados consiste en formar la empresa alrededor de negocios que posean correspondencias estratégicas respecto de las actividades clave de la cadena de valor y bienes competitivos. Hay una correspondencia estratégica siempre que una o más actividades que comprendan las cadenas de valor de negocios diferentes sean tan parecidas que den oportunidades de compartir negocios o transferir los recursos y capacidades que permitan mejorar estas actividades. Entre los principales ejemplos de estas oportunidades se encuentran los siguientes:

1. Transferir experiencia especializada, conocimientos tecnológicos u otras capacidades de valor competitivo de un negocio a otro.
2. Combinar las actividades relacionadas de las cadenas de valor de negocios distintos en una sola operación para bajar los costos.
3. Explotar el uso común de una marca reconocida que denote excelencia en cierto rango de productos.
4. Compartir otros recursos que apoyen las actividades correspondientes de la cadena de valor del negocio, como las relaciones con los proveedores o una red de distribuidores.
5. Compromiso entre negocios para crear recursos y capacidades de valor competitivo.

La diversificación relacionada se basa en las correspondencias de la cadena de valor respecto de las actividades clave de la cadena de valor, las que representan un papel central en la estrategia de cada negocio y se vinculan a los factores de éxito básicos de su industria. Estas correlaciones facilitan compartir o transferir los recursos y capacidades competitivamente importantes que permitan el desempeño de estas actividades y apoyen la búsqueda de ventajas competitivas en cada negocio. Al facilitar el reparto o transferencia de estos bienes de importancia competitiva, la diversificación relacionada impulsa las perspectivas de éxito competitivo de cada negocio.

Los recursos y capacidades que se aprovechan en la diversificación relacionada son recursos y capacidades especializados. Con esto quiere decir que tienen aplicaciones muy específicas; su uso se restringe a una variedad limitada de contextos de negocios en las que estas aplicaciones tienen pertinencia competitiva. Como se adaptan a aplicaciones particulares, los recursos y capacidades especializados deben utilizarse en ciertas clases de negocios que operen en tipos particulares de industrias para que tengan valor; tienen una utilidad limitada fuera de este rango en especial de aplicaciones industriales y de negocios.

Esto contrasta con los recursos y capacidades generalizados (como capacidades de administración general, capacidades de administración de recursos humanos y servicios de contabilidad general), que pueden aplicarse con beneficio en una amplia variedad de tipos de industrias y negocios. (Thompson et al., 2012, pág. 250).

Con una estrategia corporativa de diversificación relacionada, la empresa aprovecha o extiende sus recursos y capacidades para crear valor. La empresa que utiliza la estrategia de diversificación relacionada desea desarrollar y explotar economías de alcance entre sus negocios. Las economías de alcance, que están a disposición de las empresas que operan en muchos mercados de productos o industrias, son ahorros en costos que hace la organización cuando comparte con éxito algunos de sus recursos y capacidades al nivel de empresa o cuando transfiere una o varias competencias centrales que fueron desarrolladas en uno de sus negocios a otro de sus negocios.

Las empresas tratan de crear valor con las economías de alcance por medio de dos clases básicas de economías en las operaciones: con actividades compartidas (operación relacionada) y transferencias de competencias centrales al nivel de empresa (corporativo relacionada). La diferencia entre las actividades compartidas y la transferencia de competencias se debe a la forma en que recursos separados se utilizan de forma conjunta para crear economías de alcance.

Para crear las economías de alcance con frecuencia es necesario compartir recursos tangibles, como planta y equipo, u otros activos físicos de la unidad de negocios. Los recursos menos tangibles, como la tecnología de manufactura, también se pueden compartir. (Hitt et al., 2008, pág. 175).

### 3.2.2 Estrategia de diversificación en negocios no relacionados

Una estrategia de diferenciación en negocios no relacionados pierde las virtudes de buscar correspondencias estratégicas entre negocios y, por el contrario, se centra exclusivamente en entrar y operar negocios en industrias que permitan a la empresa en su conjunto acrecentar sus ingresos y ganancias. Las compañías que siguen una estrategia de diversificación en negocios no relacionados tienen la disposición a diversificarse en cualquier industria en la que la alta administración vea la oportunidad de obtener buenos resultados financieros de manera constante.

Estas empresas con frecuencia se denominan conglomerados, pues sus intereses de negocios varían ampliamente entre diversas industrias. Las empresas que aplican una diversificación no relacionada casi siempre entran en nuevos negocios mediante la adquisición de una empresa establecida en lugar de fundar una subsidiaria desde cero en el interior de sus propias estructuras corporativas o de participar en empresas conjuntas.

Con una estrategia de diversificación en negocios no relacionados, el acento se pone en pasar las pruebas de atractividad y de costo de entrada, y al buen desempeño económico de los negocios objetivo. Así, con una estrategia de diversificación en negocios no relacionados, los administradores de una empresa dedican mucho tiempo y esfuerzo a estudiar los negocios candidatos a ser adquiridos y a evaluar las ventajas y desventajas de conservar o vender los actuales. Para esto, aplican criterios como:

1. Si el negocio cumple con los objetivos de rentabilidad y rendimiento sobre la inversión de la empresa.
2. Si el negocio está en una industria con potencial de crecimiento atractivo.
3. Si el negocio es bastante grande para contribuir significativamente al resultado final de la empresa propietaria.

Sin embargo, la clave para una diversificación no relacionada exitosa es trascender estas consideraciones y garantizar que la estrategia pase también la prueba de mejoría. Esta prueba requiere más que sólo un crecimiento de los ingresos; requiere crecimiento de ganancias, más de lo que se obtendría en un fondo mutualista o en una empresa tipo holding que fuese dueña de los negocios sin añadir valor alguno.

A menos que los distintos negocios sean más rentables juntos dentro del conjunto corporativo que separados como negocios independientes, la estrategia no va a crear valor económico para los accionistas; y a menos que lo haga, no hay justificación real para la diversificación no relacionada, pues los ejecutivos tienen una responsabilidad fiduciaria para maximizar el valor accionario de largo plazo. (Thompson et al., 2012, págs. 255 - 256).

Las empresas que utilizan una estrategia corporativa de diversificación no relacionada no buscan la operación relacionada o corporativa relacionada. Una estrategia de diversificación no relacionada crea valor por medio de dos tipos de economías financieras. Las economías financieras representan el ahorro en costos que se debe a una mejor asignación de los recursos financieros derivados de inversiones realizadas dentro y fuera de la empresa. La asignación eficiente del capital interno puede llevar a economías financieras y disminuye el riesgo de los diversos negocios de la empresa; por ejemplo, conduce a la creación de un portafolio de negocios que tiene distintos perfiles de riesgo.

El otro tipo de economía financiera se presenta con la adquisición de otras empresas y con la posterior reestructuración de sus activos. En este caso, la empresa que se diversifica adquiere otra, reestructura los activos de ésta de modo que opere de forma más rentable y, a continuación, la vende en el mercado externo obteniendo utilidades. (Hitt et al., 2008, pág. 181).

### **3.3 Estrategia genéricas Porter**

La estrategia competitiva de una compañía aborda sólo las especificidades del plan de la administración para competir con éxito: sus medidas específicas para complacer a los clientes, sus acciones de ofensiva y las de defensiva para contrarrestar las de los rivales, sus respuestas a las condiciones que prevalezcan en el mercado en el momento, sus iniciativas para fortalecer su posición en el mercado y la clase específica de ventaja competitiva que pretende obtener. Son remotas las posibilidades de que dos empresas—incluso en la misma industria— apliquen estrategias competitivas exactamente iguales en cada detalle.



Los administradores siempre tienen una forma muy propia de abordar las presiones competitivas y las fuerzas impulsoras de una industria, de prever las condiciones comerciales futuras y de las especificidades de las estrategias más sensatas para su empresa particular a la luz de sus fortalezas y debilidades, de sus oportunidades comerciales más prometedoras y de las amenazas externas a su bienestar futuro. (Thompson et al., 2012, pág. 131).

Las empresas pueden elegir de entre cinco estrategias de negocios para establecer la posición estratégica que desean y defenderla contra sus competidores: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en el liderazgo en costos, enfoque en la diferenciación, y de liderazgo en costos y de diferenciación integrada. Cada una de las estrategias de negocios ayuda a la empresa a establecer y a explotar una ventaja competitiva particular dentro de un ámbito específico de la competencia. En el caso de cada una de las diferentes estrategias de negocios, la forma en que las empresas integren las actividades que desempeñan mostrará las diferencias que existen entre unas y otras. (Hitt et al., 2008, pág. 114).

Las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Porter llama a estos ejes estrategias genéricas.

Las cinco estrategias de Porter exigen diferentes configuraciones organizacionales, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las empresas más grandes y con mayor acceso a los recursos suelen competir por el liderazgo en costos o en diferenciación, mientras que las empresas más pequeñas lo hacen a partir del enfoque. (David, 2013, pág. 149).

### 3.3.1 Liderazgo de costo

La estrategia de liderazgo en costos es un conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que tengan características aceptables para los clientes, al costo más bajo posible, en relación con el de sus competidores. Las empresas que aplican la estrategia de liderazgo en costos venden productos o servicios estándar, sin extra alguno (pero con niveles competitivos de diferenciación), a los clientes más típicos de la industria.

Los bienes y servicios de los líderes en costos deben tener niveles competitivos de diferenciación en términos de las características que crean valor para los clientes. En efecto, subrayar las reducciones de costos, pero ignorar los niveles competitivos de diferenciación, no es efectivo. En el otro extremo, si la empresa se concentrara sólo en la reducción de costos, se podría encontrar que fabrica con gran eficiencia productos que ningún cliente quiere comprar.

La empresa que aplica la estrategia de liderazgo en costos se dirige a un amplio segmento o a un grupo de clientes meta. Los líderes en costos se concentran en encontrar la manera de reducir sus costos, en relación con los de sus competidores pensando siempre en la forma de realizar sus actividades principales y las de apoyo de modo que les permita disminuir los costos un poco más, al mismo tiempo que mantienen niveles competitivos de diferenciación.

Como actividades principales, la logística interna (por ejemplo, manejo de materiales, almacenaje y control de inventarios) y la logística externa (por ejemplo, cobranza, almacenamiento y distribución de los productos a los clientes) muchas veces representan partes importantes del costo total para producir algunos bienes y servicios. Las investigaciones revelan que el hecho de gozar de una ventaja competitiva en términos de logística crea más valor cuando se aplica la estrategia de liderazgo en costos que cuando se utiliza la estrategia de diferenciación.

Por consiguiente, los líderes en costos que buscan formas valiosas para competir mediante la reducción de los costos tal vez opten por concentrarse en las actividades principales de la logística interna y la externa.

Los líderes en costos también analizan con sumo cuidado todas las actividades de apoyo con el fin de encontrar fuentes adicionales que les permitan reducir los costos. El desarrollo de nuevos sistemas para encontrar la combinación óptima de bajo costo y calidad aceptable en las materias primas requeridas para producir los bienes o servicios de la empresa es un ejemplo de la forma en que la actividad de apoyo de las adquisiciones facilita la utilización exitosa de la estrategia de liderazgo en costos.

La aplicación efectiva de la estrategia de liderazgo en costos permite a la empresa obtener rendimientos superiores al promedio a pesar de la presencia de poderosas fuerzas de la competencia. (Hitt et al., 2008, págs. 115 - 116).

Para que una empresa administre de modo más rentable que sus rivales su cadena de valor, la administración debe emprender medidas concertadas y constantes para descubrir oportunidades de ahorrar costos en cada uno de sus segmentos. Ninguna actividad puede escapar al escrutinio del ahorro de costos y debe esperarse de todo el personal que emplee su talento e ingenio para idear formas innovadoras y eficaces de bajar los costos.

Deben explorarse todas las formas de desempeñar las actividades de la cadena de valor con un costo menor que los rivales. Sin embargo, debe prestarse una particular atención a un conjunto de factores conocidos como impulsores de costo, que ejercen un efecto especialmente fuerte en los costos de una empresa y que los directivos pueden aprovechar para reducir costos.

Entre las medidas para manejar los costos mejor que los competidores suelen encontrarse las siguientes:

1. Esforzarse por aprovechar todas las economías de escala disponibles. Las economías de escala surgen de una habilidad para bajar los costos unitarios con el incremento de la escala de operación, y afectan los costos unitarios de muchas actividades a lo largo de la cadena de valor, como manufactura, IyD, publicidad, distribución y administración general.
2. Aprovechar por completo los efectos de la curva de aprendizaje/experiencia. El costo de desempeñar una actividad declina con el tiempo, conforme se construye el aprendizaje y experiencia del personal de la empresa. Las economías de la curva de aprendizaje/ experiencia pueden provenir de refinar y dominar

tecnologías recién introducidas, de las experiencias y sugerencias de los trabajadores para instalar diseños de plantas y procedimientos de ensamblado más eficientes, y la rapidez y eficacia añadidas que resultan de elegir ubicaciones para la construcción de nuevas plantas, puntos de venta o centros de distribución de manera repetida.

Las empresas que administran con agresividad los costos bajos prestan gran atención a aprovechar los beneficios del aprendizaje y la experiencia, y a conservar la propiedad de esos beneficios en la mayor medida posible.

3. Tratar de operar las instalaciones a toda su capacidad. Si una empresa es capaz de operar a toda o casi toda su capacidad, tiene un gran efecto en los costos unitarios cuando su cadena de valor contenga actividades asociadas a costos fijos sustanciales. Las tasas elevadas de utilización de la capacidad permiten que la depreciación y otros costos fijos se repartan entre un volumen mayor, lo que reduce los costos fijos por unidad. Mientras más capital intensivo tenga el negocio, o mayor sea el porcentaje de costos fijos como el de los costos totales, más importancia adquiere la operación a plena capacidad, pues hay una penalización fija de costo unitario por subutilizar la capacidad existente.
4. Mejorar la eficiencia de la cadena de suministro. Muchas empresas persiguen una reducción de costos al asociarse con proveedores para enfocar el proceso de pedidos y compras, reducir los costos de inventarios mediante prácticas justo a tiempo, economizar en el transporte y manejo de materiales y descubrir otras oportunidades para ahorrar costos. Una compañía con una competencia distintiva en la administración rentable de la cadena de suministro en ocasiones puede generar una ventaja de costos considerable sobre los rivales menos aptos.
5. Usar insumos de menor costo en tanto no implique un sacrificio demasiado grande en calidad. Algunos ejemplos son materias primas o componentes de menor costo, insumos laborales no sindicalizados y menor pago de renta por diferencias de ubicación. Si los costos de ciertos factores son demasiado elevados, una empresa puede incluso diseñar el producto de modo que no emplee en absoluto los insumos de costo alto.

6. Usar el poder de negociación de la empresa con los proveedores u otros actores en el sistema de la cadena de valor para obtener concesiones.
7. Usar sistemas de comunicación y tecnología de la información para alcanzar eficiencias operativas. El acceso de datos, desde los pedidos de clientes hasta los componentes de producción, junto con el uso de la enterprice resource planning (ERP) o planeación de recursos de la empresa y el software tipo manufacturing execution system (MES) o sistema de ejecución de fabricación, reducen en gran medida los tiempos de producción y los costos laborales.
8. Adoptar tecnología avanzada de producción y de diseño de productos para mejorar la eficiencia general.
9. Estar alerta ante las ventajas de costos de contratación externa e integración vertical. Contratar a terceros para que lleven algunas actividades de la cadena de valor (outsourcing) puede ser más económico que el que la propia empresa lo haga, si los especialistas externos, en virtud de su experiencia y volumen, llevan a cabo esas actividades con menores costos. De hecho, la contratación externa es un enfoque de reducción de costos empleado con frecuencia en años recientes. Sin embargo, hay ocasiones en que integrar las actividades, ya sea de proveedores o de aliados en los canales de distribución, permite bajar costos mediante mayores eficiencias de producción, menores costos de transacción o una mejor posición para negociar.
10. Motivar a los empleados mediante incentivos y cultura corporativa. El sistema de incentivos de una empresa puede fomentar no sólo una mayor productividad laboral sino también innovaciones ahorradoras de costos provenientes de las sugerencias de los trabajadores. La cultura de una compañía también puede motivar el orgullo laboral en la productividad y mejora continua.

Además de los medios anteriores para conseguir menores costos que los rivales, la administración también ahorra mucho en costos al optar deliberadamente por una estrategia inherentemente económica. Por ejemplo, una empresa puede reforzar sus intentos de abrir una ventaja de costos duradera sobre los competidores al:

1. Bajar más que los rivales las especificaciones de los materiales, partes y componentes comprados.
2. Eliminar funciones y características de sus productos que los compradores sensibles al precio o cazadores de ofertas no valoren en demasía. Restringir a propósito la oferta del producto de la empresa a lo esencial puede ayudarla a recortar los costos asociados a los atributos elegantes y una línea completa de opciones y accesorios. También se eliminan actividades y costos al ofrecer menos servicios a los compradores.
3. Ofrecer una línea limitada de productos en lugar de una línea completa. Eliminar los productos de ventas bajas de la línea y conformarse con satisfacer las necesidades de la mayoría de los compradores en lugar de hacerlo con todos ellos elimina actividades y costos asociados a las numerosas versiones y amplia selección de los productos.
4. Distribuir el producto de la empresa sólo mediante canales de distribución de bajo costo y evitar los de precios elevados.
5. Elegir el método más económico para entregar pedidos a los clientes (aunque sea más tardado).

Lo importante es que una estrategia de costos bajos no sólo implica desempeñar actividades de la cadena de valor de manera rentable, sino también elegir con cuidado los planteamientos estratégicos para ahorrar costos. (Thompson et al., 2012, págs. 134 - 137).

Para emplear con éxito una estrategia de liderazgo de costos, la empresa debe garantizar que los costos totales a lo largo de toda su cadena de valor sean más bajos que los costos totales de sus competidores. Hay dos formas de lograrlo:

1. Realizar actividades de la cadena de valor de forma más eficiente que los rivales y controlar los factores que afectan los costos de dichas actividades.
2. Modernizar toda la cadena de valor de la empresa para eliminar o evadir algunas actividades generadoras de costos, como asegurar nuevos proveedores o distribuidores, vender productos online, reubicar fábricas, evitar el uso de trabajadores sindicalizados, etcétera.

Las estrategias de liderazgo de costos pueden ser especialmente efectivas en estas condiciones:

1. Cuando la competencia de precios entre vendedores rivales es muy fuerte.
2. Cuando los productos de los vendedores rivales son idénticos y los suministros se pueden obtener fácilmente de cualquiera de varios proveedores ávidos de vender.
3. Cuando existen pocas formas de lograr la diferenciación del producto que sean valiosas para los compradores.
4. Cuando casi todos los compradores utilizan el producto de la misma forma.
5. Cuando los compradores incurren en bajos costos al cambiar de un vendedor a otro.
6. Cuando los compradores tienen un poder de negociación importante para lograr precios bajos.
7. Cuando los recién llegados a la industria utilizan precios bajos de introducción para atraer compradores y desarrollar una base de clientes.

Si la implementación de una estrategia de liderazgo de costos resulta exitosa, por lo general toda la empresa tendrá repercusiones positivas, como mayor eficiencia, menores costos operativos, necesidad de menos incentivos, intolerancia al desperdicio, intenso escrutinio de los requerimientos presupuestarios, mayor control, recompensas vinculadas al control de costos y la amplia participación de los empleados en los esfuerzos de control de costos. (David, 2013, págs. 150-151).

### 3.3.2 Estrategia dirigida de bajos costos

La estrategia dirigida de bajos costos apunta a asegurar una ventaja competitiva al ofrecer al nicho del mercado objetivo un menor costo y un menor precio que los que sus rivales son capaces de dar. Esta estrategia posee considerable atracción cuando la empresa puede reducir significativamente los costos al limitar su base de clientes a un segmento bien definido. Las posibilidades de lograr una ventaja de precios sobre los rivales que también atienden el nicho de mercado son las mismas que las de aquellos que buscan el liderazgo en costos: superarlos manteniendo los costos de la cadena de valor dentro del mínimo y buscar formas innovadoras de evitar ciertas actividades de la cadena de valor.

La única diferencia real entre un proveedor con estrategia de bajos costos y otro con una estrategia dirigida de bajos costos es el tamaño del grupo de compradores que una compañía trata de atraer: el primero involucra un producto muy atractivo que se ofrece a casi todos los grupos y segmentos de compradores, mientras que el segundo apunta a satisfacer las necesidades de un pequeño segmento de compradores.

Las estrategias dirigidas de bajos costos son bastante comunes, productores de bienes de marcas privadas son capaces de conseguir bajos costos en desarrollo, marketing, distribución y publicidad al concentrarse en la creación de insumos genéricos que imitan mercancías de marca y las venden directamente a cadenas minoristas que necesitan marcas propias de precios bajos. (Thompson et al., 2012, pág. 149).

Un líder en costos no es siempre una gran compañía nacional que se dirige al cliente promedio. A veces una compañía puede dirigirse a uno o a pocos segmentos del mercado y aplicar con éxito un liderazgo en costos mediante el desarrollo de las estrategias correctas para atenderlos. Estas empresas siguen un modelo de negocios basado en el liderazgo en costos enfocado. Compiten por los clientes en un segmento de mercado estrecho, que puede definirse por región, tipo de cliente o segmento de la línea de productos. Los líderes de costos enfocados están representados por los círculos pequeños junto al círculo del líder en costos.



Si una compañía aplica un planteamiento de liderazgo en costos enfocado, compite contra el líder en costos en los segmentos del mercado en los que puede operar sin desventajas de costos. La empresa enfocada también puede tener una ventaja en costos porque elabora productos complicados o hechos a la medida que no se prestan fácilmente para las economías de escala en la producción y, por lo tanto, ofrecen pocas posibilidades de ahorrar costos. Cuando adoptan esta estrategia, los líderes en costos se concentran en productos a la medida de escaso volumen que pueden fabricar con una ventaja en costos y dejan el mercado estandarizado de volumen grande en manos del líder nacional en costos. (Hill y Jones, 2009, págs. 163 - 164).

### **3.3.3 Estrategia de diferenciación**

Una estrategia dirigida con base en la diferenciación pretende asegurar una ventaja competitiva con un producto diseñado con cuidado para atraer las preferencias y necesidades únicas de un grupo pequeño y bien definido de compradores (en oposición a una estrategia de diferenciación amplia, dirigida a muchos grupos de compradores y segmentos de mercado). El uso fructífero de una estrategia dirigida de diferenciación depende de la existencia de un segmento de compradores que busque atributos especiales del producto o capacidades del vendedor, y de la capacidad de la empresa de distinguirse de sus rivales en el mismo nicho de mercado objetivo.

En realidad, en la mayoría de los mercados hay un segmento de compradores dispuestos a pagar más por los mejores artículos disponibles, lo que abre una ventana estratégica para que algunos competidores apliquen estrategias dirigidas de diferenciación con el fin de llegar a la parte superior de la pirámide del mercado.

La diferenciación no es algo que crezca en los departamentos de marketing y publicidad, ni se limita a las generalidades de calidad y servicio. Las oportunidades de diferenciación existen en todas las actividades de la cadena de valor de una industria. Sin embargo, el planteamiento más sistemático que pueden adoptar los administradores implica concentrarse en los impulsores de cualidades únicas, un conjunto de factores — análogos a los impulsores de costo— de eficacia particular para crear diferenciación.

Entre las formas como los directivos pueden mejorar la diferenciación con base en estos impulsores se encuentran las siguientes:

1. Esforzarse por crear productos con características, diseño y desempeño superiores. Esto es válido para los atributos físicos y funcionales de un producto, como más usos y aplicaciones, más seguridad, mayor capacidad de reciclado o una mejor protección ambiental. Las características de diseño son importantes para mejorar el atractivo del producto.
2. Mejorar el servicio al cliente o añadir más servicios. Mejor servicio al cliente en áreas como envíos, devoluciones y reparación es tan importante en la creación de diferenciación como las características superiores del producto.
3. Procurar actividades de IyD para producción. Comprometerse en IyD de producción puede permitir una fabricación personalizada rentable, ofrecer mayor variedad y selección de productos mediante la posibilidad de varias versiones, mejorar la calidad del producto o hacer que los métodos de producción sean más seguros para el ambiente. Muchos fabricantes desarrollaron sistemas flexibles de manufactura que permiten elaborar diversos modelos y versiones del producto en la misma línea de ensamblado. Estar en posibilidades de ofrecer a los compradores productos a la medida es una capacidad diferenciadora importante.
4. Esforzarse por la innovación y los avances tecnológicos. La innovación fructífera es la ruta para llegar primero con más frecuencia al mercado, además de ser un diferenciador poderoso. Si la innovación resulta difícil de imitar, mediante protección de patentes u otros medios, proporciona a la empresa la ventaja sustentable de haber abierto el camino.
5. Procurar mejoras continuas de calidad. Las diferencias de calidad percibidas son un importante diferenciador desde la perspectiva de los clientes. Los procesos de control de calidad pueden aplicarse a todo lo largo de la cadena de valor, incluso las actividades de servicio al cliente posterior a la compra. Reducen defectos del producto, evitan fallas prematuras, extienden su vida útil, abaratan los ofrecimientos de garantías extendidas, mejoran la economía de uso, permiten una mayor conveniencia para el usuario final o mejoran la apariencia del producto.

6. Aumentar la intensidad del marketing y las actividades de ventas. El marketing y la publicidad tienen un efecto tremendo en el valor que perciben los compradores y por ende su disposición a pagar más por las ofertas de la empresa. Crean diferenciación incluso cuando haya poca diferenciación de otro modo.
7. Buscar insumos de alta calidad. La calidad de los insumos al final tiene un efecto en el desempeño o calidad del producto final de la empresa.
8. Mejorar las habilidades, conocimientos y experiencia de los empleados mediante actividades de administración de recursos humanos. Contratar, capacitar y conservar a empleados con buenas habilidades y experiencia es importante porque a menudo ellos son el origen de ideas creativas e innovadoras para el desarrollo de nuevos productos. Además, son esenciales para desempeñar actividades diferenciadoras como diseño, ingeniería, marketing e IyD. La cultura y sistemas de compensaciones de la empresa contribuyen a fomentar la contribución potencial de los empleados de alto valor para una estrategia de diferenciación.

Los administradores necesitan conocer bien las fuentes de diferenciación y las actividades que generan un carácter único para valorar los planteamientos diversos de diferenciación y diseñar formas perdurables para distinguir sus productos de los de los rivales. (Thompson et al., 2012, págs. 142-144, 150).

La estrategia de diferenciación es el conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios (a costo aceptable) que los clientes percibirán como diferentes en sentidos que son importantes para ellos. Los líderes en costos atienden al cliente típico de una industria, pero los que buscan diferenciarse se dirigen a clientes meta que perciben que las diferencias entre los productos de los líderes y los que producen y comercializan los competidores crean valor para ellos. Las empresas deben ser capaces de elaborar productos diferenciados a costos competitivos para reducir la presión ascendente sobre el precio que los clientes pagan por ellos.

Cuando los atributos diferenciados de un producto son producidos a costos que no son competitivos, el precio del producto puede exceder al que los clientes meta de la empresa están dispuestos a pagar. Cuando la empresa comprende a fondo qué valoran sus clientes meta, la importancia relativa que adjudican a la satisfacción de distintas necesidades o las cosas por las que están dispuestos a pagar un precio más alto, la empresa podrá utilizar con éxito la estrategia de diferenciación. Con una estrategia basada en la diferenciación la empresa produce bienes fuera de lo común para clientes que conceden a los atributos diferenciados más valor que al bajo costo.

Cuando una empresa actualiza de forma consistente las características diferenciadas que los clientes valoran, pero sin incrementar sustantivamente los costos, el resultado es el éxito sostenido de la estrategia de diferenciación. Como un producto diferenciado satisface las necesidades únicas de los clientes, las empresas que aplican la estrategia basada en la diferenciación pueden fijar precios extraordinarios. Sin embargo, para que los clientes estén dispuestos a pagar el precio extraordinario, la empresa en verdad debe ser única en algún aspecto o ser percibida como única. La capacidad de vender un bien o servicio a un precio que excede en grado notable el costo que entraña crear los atributos que lo diferencian permite a la empresa superar a sus rivales y obtener rendimientos superiores al promedio.

La empresa que aplica una estrategia basada en la diferenciación, en lugar de enfocarse en los costos, se concentra siempre en invertir y en desarrollar atributos que diferencian a un bien o servicio de formas que los clientes valoran. En general, la empresa que utiliza la estrategia basada en la diferenciación busca diferenciarse de sus competidores en la mayor cantidad posible de dimensiones. Cuanta menor similitud haya entre los bienes o servicios de una empresa y los de sus competidores, tanto más protegida estará esa empresa de las acciones de sus competidores.

Algunos ejemplos de métodos para la diferenciación están basados en atributos poco comunes, en un buen servicio al cliente, en la veloz innovación de productos y el liderazgo tecnológico, en el prestigio y el estatus percibidos, en distintos sabores, así como en el diseño de ingeniería y el desempeño. Para reducir costos (como lo exige la aplicación exitosa de la estrategia de liderazgo en costos) es posible que haya pocas

formas. Por otra parte, casi todo lo que puede hacer una empresa para crear un valor real o percibido sirve de base para la diferenciación.

Las empresas que aplican una estrategia de diferenciación deben recordar que el trabajo que se desarrolla en términos de todas las dimensiones de la competencia (incluso el diseño) deben estar orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes. La empresa puede analizar su cadena de valor para determinar si es posible utilizar la estrategia de diferenciación para vincular las actividades que se requieren con el fin de crear valor. Las empresas que carecen de las habilidades necesarias para vincular estas actividades no pueden esperar tener éxito cuando utilizan la estrategia de diferenciación. (Hitt et al., 2008, págs. 120-122).

La estrategia de diferenciación debe ser implementada únicamente después de haber realizado un cuidadoso análisis de las necesidades y preferencias de los compradores, esto con la finalidad de determinar la factibilidad de incorporar una o más características diferenciadoras a un producto único que presente los atributos deseados. De tener éxito, la estrategia de diferenciación permite que la empresa cobre un precio más alto por su producto y obtenga la lealtad de los clientes, pues éstos sentirán un fuerte apego hacia esas características diferenciadoras.

Entre las características especiales que diferencian un producto figuran el servicio superior, la disponibilidad de refacciones, el diseño de ingeniería, el desempeño del producto, la vida útil del mismo, su consumo de combustible, o su facilidad de uso. La implementación de una estrategia de diferenciación puede resultar especialmente efectiva en los siguientes casos:

1. Cuando hay muchas formas de diferenciar el producto o servicio y muchos compradores perciben valor en esas diferencias.
2. Cuando las necesidades y los usos del comprador son diversos.
3. Cuando pocas empresas rivales están aplicando un método de diferenciación similar.
4. Cuando el cambio tecnológico es rápido y la competencia gira en torno a las características del producto en rápida evolución. (David, 2013, págs. 151-152).

### 3.3.4 Estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada

El objetivo que persigue esta estrategia es producir con eficiencia productos que incluyan algunos atributos que los diferencien. La producción eficiente es la fuente que permite mantener los costos bajos, al mismo tiempo que cierta diferenciación es la fuente de un valor único. Las empresas que utilizan bien la estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada han aprendido a adaptarse con rapidez a las nuevas técnicas y a los veloces cambios que registran sus entornos externos.

La razón que explica lo anterior es que cuando la empresa se concentra en desarrollar de forma simultánea dos fuentes de ventaja competitiva (la diferenciación y el costo), incrementa el número de actividades principales y de apoyo en las que se tornará competente. A su vez, contar con habilidades para un número mayor de actividades hace que la empresa sea más flexible.

Hay evidencia de que existe una relación entre el uso correcto de la estrategia integrada y los rendimientos superiores al promedio. Por lo tanto, las empresas que pueden producir productos más o menos diferenciados a precios relativamente bajos pueden esperar un buen desempeño.

Un investigador encontró, en efecto, que las empresas que compiten con éxito en industrias que ofrecen escasas utilidades potenciales integraban los atributos de la estrategia de liderazgo en costos con los de la estrategia de diferenciación. Otros investigadores descubrieron que las empresas que combinaban muchas formas de ventaja competitiva registraban mejor desempeño que aquellas que se identificaban con una sola forma de ésta.

Las empresas deben ser flexibles para realizar las actividades principales y las de apoyo de forma que les permita producir productos diferenciados a precios más o menos bajos. Los sistemas de manufactura flexible, las redes de información y los sistemas de administración de la calidad total representan tres fuentes de flexibilidad que son útiles en particular para las empresas que quieren equilibrar los objetivos de la reducción continua de costos y las mejoras continuas a las fuentes de diferenciación que requiere la estrategia integral. (Hitt et al., 2008, págs. 127-128).

Una estrategia dirigida que pretenda asegurar una ventaja competitiva con base en costos bajos o en diferenciación es más atractiva conforme se cumplen las siguientes condiciones:

1. El nicho de mercado objetivo es lo bastante grande para ser rentable y ofrece un buen potencial de crecimiento.
2. Los líderes de la industria no consideran su presencia en el nicho crucial para su propio éxito; en cuyo caso, quienes empleen una estrategia dirigida a menudo evitan una batalla directa contra algunos de los rivales más grandes y fuertes de la industria.
3. Es costoso o difícil que los competidores en muchos segmentos pongan en marcha sus capacidades para satisfacer las necesidades particulares de los compradores que constituyen el nicho de mercado objetivo y al mismo tiempo satisfacer las expectativas de sus clientes principales.
4. La industria tiene muchos nichos y segmentos, lo cual permite que una estrategia dirigida se aplique a un nicho atractivo ajustado a las fortalezas de recursos y capacidades de una empresa. Asimismo, con más nichos, hay más espacio para que las empresas con estrategias dirigidas se eviten entre sí al competir por los mismos clientes.
5. Pocos rivales, si acaso, pretenden especializarse en el mismo segmento objetivo, condición que reduce el riesgo de saturarlo.
6. La empresa con la estrategia dirigida tiene una reserva de clientes leales (acumulada tras atender las necesidades y preferencias particulares del nicho durante muchos años) a la que puede recurrir para aplacar temporalmente a los retadores ambiciosos que pretenden introducirse en su negocio.

Las ventajas de dirigir todos los esfuerzos competitivos de una empresa a un solo nicho de mercado son considerables, en especial para empresas pequeñas y medianas que tal vez carezcan de la amplitud y profundidad de recursos para conseguir una base amplia de clientes con líneas de modelos, estilos y selección de productos de algo para cada quien. (Thompson et al., 2012, págs. 150-151).

### 3.3.5 Estrategia de enfoque

Las empresas optan por una estrategia de enfoque cuando tratan de utilizar sus competencias centrales para satisfacer las necesidades de un segmento o nicho particulares de la industria excluyendo a otros. Algunos ejemplos de segmentos específicos del mercado que pueden ser la meta de una estrategia de enfoque son:

1. Un grupo particular de compradores
2. Un segmento diferente para cada línea de productos
3. Un mercado geográfico diferente

Por lo tanto, la estrategia de enfoque es un conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de un segmento competitivo particular. (Hitt et al. 2008, pág. 125).

Al utilizar una estrategia de enfoque, las empresas deben ser capaces de desempeñar diversas actividades principales y de apoyo con gran competitividad para poder lograr y sostener una ventaja competitiva, así como para obtener rendimientos superiores al promedio.

Las actividades requeridas para utilizar una estrategia enfocada en el liderazgo en costos son casi idénticas a las de la estrategia de liderazgo en costos para la industria en su totalidad, y las actividades requeridas para utilizar una estrategia enfocada en la diferenciación son en gran medida idénticas a las de la estrategia de diferenciación para la industria en su totalidad.

De la misma manera, la forma en que cada una de las dos estrategias de enfoque permite que la empresa tenga éxito al lidiar con las cinco fuerzas de la competencia es semejante a la de las dos estrategias generales. La única diferencia radica en el ámbito de la competencia, que en lugar de abarcar al mercado que representa toda la industria, abarca sólo un segmento estrecho de éste. (Hitt et al., 2008, pág. 126).

El éxito de las estrategias de enfoque depende de que el segmento de la industria tenga las dimensiones suficientes, un buen potencial de crecimiento y que no sea crucial para que los principales competidores logren buenos resultados. Estrategias como la penetración de mercado y el desarrollo de mercado ofrecen grandes ventajas para el enfoque. Las empresas medianas y grandes sólo pueden aplicar de manera efectivas las



estrategias basadas en el enfoque si las combinan con estrategias de diferenciación o de liderazgo en costos.

En esencia todas las empresas aplican una estrategia de diferenciación. En vista de que sólo una empresa podrá ostentar como característica de diferenciación el costo más bajo, las demás que participen en la industria deberán encontrar otras formas de diferenciar sus productos. Las estrategias de enfoque resultan más efectivas cuando los consumidores tienen preferencias o requerimientos distintivos y cuando las empresas rivales no tratan de especializarse en el mismo segmento meta. (David, 2013, pág. 152).

### **3.4 Sistema de control**

Los administradores estratégicos adoptan las estrategias y la estructura organizacional que suponen permitirán que la empresa utilice sus recursos en la forma más eficaz para aplicar su modelo de negocios y crear valor y utilidades. Después crean sistemas de control estratégico, herramientas que les permiten supervisar y evaluar si, en realidad, su estrategia y su estructura funcionan como pretenden, en qué forma se pueden mejorar y cómo se deben cambiar si no logran los resultados esperados.

El control estratégico no implica sólo supervisar si la organización y sus miembros se desempeñan con la eficacia deseada, o lo bien que la empresa utiliza sus recursos. también trata de crear los incentivos para mantener a los empleados motivados y enfocados en los problemas importantes a los que la organización se puede enfrentar en el futuro, de manera que trabajen juntos para encontrar soluciones que les ayuden a desempeñarse mejor a lo largo del tiempo.

Los sistemas de control estratégico son los sistemas formales de determinación de objetivos, medición y retroalimentación que permiten que los administradores evalúen si la compañía está en condiciones de lograr una eficiencia, calidad, innovación y actitud sensible ante los clientes de un nivel superior y si está implementando su estrategia con éxito. Un sistema de control eficaz debe tener tres características:

1. Debe ser lo bastante flexible para permitir que los administradores respondan según sea necesario a los acontecimientos inesperados

2. Debe proporcionar información exacta, esto es, ofrecer una perspectiva real del desempeño organizacional,
3. Debe proporcionar a los administradores la información en forma oportuna, debido a que la toma de decisiones basada en información desactualizada es una receta segura para el fracaso. (Hill y Jones, 2009, págs. 410-411).

Los controles organizacionales guían la forma en que se aplicará la estrategia, revelan los resultados que se obtienen al comparar los resultados actuales con los esperados y sugieren las medidas correctivas que se aplicarán cuando la diferencia entre éstos sea inadmisibile. El que existan pocas diferencias entre los resultados reales y los esperados es una señal de que los controles de la organización son más efectivos. La empresa no podría explotar sus ventajas competitivas si no contara con controles organizacionales efectivos.

Los controles organizacionales bien diseñados ofrecen información clara acerca de los comportamientos que mejoran el desempeño de la empresa. Las empresas recurren a los controles estratégicos y financieros que forman parte de sus estructuras como fundamento para la aplicación de sus estrategias.

Los controles estratégicos son criterios más bien subjetivos que tienen la intención de comprobar si la empresa está utilizando las estrategias correctas para las condiciones que existen en el contexto externo y para sus ventajas competitivas. Por consiguiente, se ocupan de estudiar si aquello que la empresa podría hacer (señalado por las oportunidades de su contexto externo) corresponde con lo que hace (señalado por sus ventajas competitivas). Los controles estratégicos efectivos ayudan a la empresa a entender qué necesita para tener éxito y exigen una copiosa comunicación entre los administradores encargados de utilizarlos para juzgar el desempeño de la empresa y los responsables de implementar las estrategias de ésta (como altos directivos y de nivel medio).

Estos intercambios frecuentes son de índole formal y también informal. Los controles estratégicos también sirven para evaluar la medida en que la empresa se concentra en los requisitos necesarios para implementar sus estrategias. Por ejemplo, en el caso de una estrategia de negocios, los controles estratégicos se utilizan para estudiar las actividades primarias y las de apoyo con el fin de constatar si aquellas que son fundamentales para una buena implementación de la estrategia de negocios están recibiendo la debida atención y están siendo ejecutadas de forma correcta.

En el caso de las estrategias corporativas relacionadas, los controles estratégicos se utilizan para constatar si todos los negocios están compartiendo todos los factores estratégicos correctos, como el conocimiento, los mercados y las tecnologías. Con el fin de utilizar bien los controles estratégicos para evaluar las estrategias de diversificación relacionada, los ejecutivos deben conocer a fondo la estrategia de negocios de cada unidad. (Hitt et al., 2008, págs. 337-338).

### **3.5 Cultura organizacional**

El tercer elemento que forma parte de una implementación exitosa de la estrategia es la administración de la cultura organizacional, esto es, el conjunto específico de valores y normas compartidos por las personas y los grupos que integran una organización. Los valores organizacionales son las creencias e ideas acerca de qué clase de metas deben fijarse los miembros de una organización para lograr sus objetivos y de las clases o estándares apropiados de conducta organizacional que deben observar los miembros para lograr esas metas.

A partir de los valores de la empresa se desarrollan las normas, pautas o expectativas organizacionales que prescriben las clases de conducta apropiada de los empleados en situaciones particulares, a la vez que cada uno de ellos puede controlar la conducta de los demás miembros de la organización.

La cultura organizacional funciona como una especie de control debido a que los administradores estratégicos pueden influir en la clase de valores y normas que se desarrollan en una organización, valores y normas que especifican las conductas apropiadas e inapropiadas y que modelan la forma en la cual se comportan sus miembros e influyen en ella. (Hill y Jones, 2009, pág. 416).

La cultura organizacional influye en la forma en que la empresa desarrolla su negocio y ayuda a regular y a controlar el comportamiento de los empleados, puede ser fuente de ventaja competitiva. Por lo tanto, configurar el entorno en el cual la organización formula e implementa sus estrategias (es decir, configurar la cultura organizacional) es una tarea central de los líderes estratégicos.

Cambiar la cultura organizacional es más difícil que mantenerla, pero los líderes estratégicos efectivos reconocen cuando es necesario cambiarla. Por lo general, la implementación de las estrategias requiere que se hagan cambios en la cultura de la organización. Los cambios más significativos, o incluso los radicales, a la cultura de la organización se aplican para apoyar la elección de estrategias que difieren de las que la empresa ha implementado a lo largo de su historia.

Sean cuales fueren los motivos para cambiar, la configuración y el reforzamiento de una nueva cultura requieren una comunicación efectiva y una buena solución de problemas, así como la elección de las personas indicadas (aquellas que tienen los valores que se desean para la organización), de las evaluaciones efectivas de desempeño (establecer metas y medir el desempeño individual hacia las metas que se ciñen a los nuevos valores centrales) y de los adecuados sistemas de recompensa (premiar los comportamientos deseados que reflejan los nuevos valores centrales). (Hitt et al., 2008, págs. 389-390).

### 3.6 Restructuración y reingeniería en la implementación de estrategia

La reestructuración, también conocida como reducción de personal, recorte de personal o reducción de niveles jerárquicos, implica la reducción del tamaño de la empresa en términos del número de empleados, el número de divisiones o unidades, y el número de niveles jerárquicos en la estructura organizacional de la empresa. Esta reducción en el tamaño tiene como finalidad mejorar la eficiencia y la efectividad. La reestructura tiene que ver principalmente con la satisfacción de los accionistas más que la de los empleados. En cambio, en la reingeniería importa más el bienestar del empleado y el cliente que el de los accionistas.

La reingeniería, también llamada administración de procesos, innovación de procesos o rediseño de procesos, supone la reconfiguración o el rediseño del trabajo, empleos y procesos, con el fin de mejorar el costo, la calidad, el servicio y la velocidad. La reingeniería no suele afectar la estructura de la organización o el organigrama, tampoco implica la pérdida de empleos o despidos. En tanto que la reestructura tiene que ver con eliminar o establecer, reducir o alargar, y mover departamentos o divisiones organizacionales, el enfoque de la reingeniería está cambiando la forma en que el trabajo en realidad se realiza.

La reingeniería se caracteriza por muchas decisiones tácticas (a corto plazo y específicas de una función de negocio), mientras que la reestructura está caracterizada por las decisiones de estrategias (a largo plazo y que afectan a todas las funciones de negocio). (David, 2013, pág. 230).

Para mejorar el desempeño, las compañías de un solo negocio suelen emplear la reestructuración y la reingeniería. La reestructuración de una compañía implica dos pasos:

1. Elevar el nivel de eficiencia de la jerarquía de autoridad y reducir al mínimo su número de niveles
2. Limitar el número de empleados para abatir los costos de operación.

La reestructuración y la reducción llegan a ser necesarias por muchas razones. En ocasiones ocurre un cambio en el entorno de negocios que nadie habría podido predecir; tal vez un cambio tecnológico hace caer en la obsolescencia los productos de la compañía, otras veces una organización tiene un exceso de capacidad debido a que los clientes ya no desean los bienes y servicios que proporciona, tal vez porque están pasados de moda o porque le ofrecen poco valor a cambio de su dinero.

En ocasiones las organizaciones reducen su tamaño debido a que han llegado a ser demasiado altas e inflexibles y a que los costos burocráticos han llegado a ser demasiado elevados, otras veces se reestructuran incluso cuando se encuentran en una posición poderosa, simplemente para desarrollar y mejorar su ventaja competitiva y mantenerse en la cumbre.

Una forma de ayudar a una compañía a operar en una forma más eficaz es utilizar la reingeniería, que implica la reconsideración de los fundamentos y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr considerables mejoras en las medidas críticas contemporáneas del desempeño, como costo, calidad, servicio y rapidez. Como lo sugiere esta definición, los administradores estratégicos que utilizan la reingeniería deben reconsiderar completamente la forma en que deben organizar sus actividades de la cadena de valor. En vez de enfocarse en la forma en la cual operan las funciones de la compañía, los administradores estratégicos centran su atención en los procesos de negocios. (Hill y Jones, 2009, pág. 435).

## Conclusiones

Podemos concluir que la estrategia empresarial en las organizaciones es de gran importancia para aquellas empresas que necesitan garantizar el éxito en su entorno competitivo, mediante el desarrollo de planes estratégicos que permitan el análisis competitivo para implementar la mejor estrategia y con las cuales se integre a toda la estructura organizacional de manera que operen juntos para lograr una mejor posición en el mercado, para lograr tal fin es necesario que las empresas conozcan claramente los conceptos básicos de lo que es una estrategia empresarial y sus implicaciones para seleccionar una estrategia apropiada acorde a la empresa.

Dentro de los beneficios que conlleva la estrategia empresarial podemos señalar, el compromiso de los empleados a la misión de lograr el éxito de la organización, empoderamiento y motivación en que cada uno de los implicados participen en la toma de decisiones haciendo ejercer su iniciativa e imaginación, las empresas que cuentan con sistema de planeación que se asemejan más a la teoría de planificación estratégica por lo general, exhiben un desempeño financiero a largo plazo superior, en relación con su industria.

A través del análisis estratégico la empresa identifica su mercado meta mediante el estudio del entorno global y específico para obtener una mejor ventaja competitiva y explotar sus fortalezas y minimizar sus debilidades. Con el análisis las empresas pueden analizar el ambiente externo haciendo más innovadoras que aquellas que se centran en sus fortalezas, de tal manera que puedan conocer más sobre lo que sus clientes necesitan. Para ello la empresa debe realizar una planeación estratégica, para llevar un control de los pasos que la estructura organizacional debe seguir.

Dentro de los tipos de estrategias que las empresas pueden implementar: estrategias funcionales, estrategias corporativas, estrategias genéricas Porter, estrategias sistemas de control, estrategias de cultura organizacional y estrategias de estructuración y reingeniería de la empresa. Estas se deben de seleccionar la estrategia acorde al fin que pretende alcanzar, el cual se determina a través del análisis estratégico.

## Bibliografía

- Cerna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica*,. Bogota, Colombia: Panamericana editorial Ltda.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Teoría, Proceso y Práctica*. Bogotá, Colombia: MCgraw-hill Interamericana S.A.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson educación.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson educación.
- Hill, Charles W. L y Jones, Gareth R. (2009). *Administración Estratégica*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Hitt, Michael A.; Irelan, R.Duane y Hoskisson, Robert E. (2008). *Administración y competitividad estratégica*. México, D.F: Cengage learning.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., & Peteraf, M. A. (2012). *Administración Estratégica*. México, D.F: McGraw Hill.
- Wheelen, Thomas L. y Hunger, J. David. (2007). *Administración estratégica y política de negocios. Concepto y Casos*. México: Pearson educación.