

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 Licenciados en
Administración de Empresas

Tema: Planificación Estratégica.

Subtema: Metodología para la elaboración de un plan estratégico

Autores:

Bra. Aura Estela Rojas Vega

Br. Edgar Robelo Escobar

Tutora: Mba. Widad Raquel Aráuz García

Managua, Nicaragua, 10 de junio de 2017

Índice

Dedicatoria	iv
Agradecimiento.....	vi
Valoración docente	vii
Resumen	viii
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos.....	3
General	3
Específicos.....	3
Capítulo I: Componentes de la planificación estratégica	4
1.1 Definición de la planificación estratégica	4
1.2 Importancia de la planificación estratégica.....	6
1.3 Ventajas y desventajas de la planificación estratégica	7
1.4 Errores frecuentes en el proceso de planificación.....	9
1.5 Declaración de la visión	12
1.5.1 Importancia de la declaración de la visión y elementos de la visión ...	13
1.6 Declaración de la misión	16
1.6.1 Importancia y componentes de la declaración de la misión.....	17
Capítulo II. El análisis estratégico.....	21
2.1 Análisis entorno general o macro ambiente	21
2.1.1 Fuerzas sociales, culturales, demográficas.....	22
2.1.2 Fuerzas económicas.....	24
2.1.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.....	25
2.1.4 Fuerzas tecnológicas.....	26
2.1.5 Fuerzas ambientales	28

2.2 Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter	30
2.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras.....	31
2.2.2 Ingreso potencial de nuevos competidores	33
2.2.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos	35
2.2.4 Capacidad de negociación de los proveedores	38
2.2.5 Capacidad de negociación de los clientes/consumidores.....	40
2.3 Evaluación recursos, capacidades y competitividad de una empresa	43
2.4 Análisis de la cadena de valor.....	45
2.5 Análisis FODA o SWOT	47
2.6 Matriz Boston Consulting Group	51
Capítulo III. Control estratégico	55
3.1 El proceso de control del plan estratégico.....	55
3.2 Indicadores de la evaluación del desempeño	58
3.3 Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión	62
Conclusiones	65
Bibliografía	

Dedicatoria

Quiero dedicar esta carrera, este seminario defensa y título, a mi familia, hijos y muy especial a mi querida y bella madre que en paz descansa en los cielos, por haberme dado su apoyo siempre moral de seguir adelante, impulsarme, darme ánimo para continuar con mis estudios, aun en los momentos difíciles y duros ella siempre dándome fuerzas, dándome palabras de aliento motivadoras lo que me impulsaba a seguir aún más con mayores fuerzas y sacrificios. Recuerdo sus palabras muy emotivas, sobre saliente y alentadoras: “Lo último hija, que te servirá de mucho en tu futuro”.

A mis dos hijos, por apoyarme y les pido me entiendan y que les sirva como ejemplo para ellos en la formación profesional y de veras me perdonen por dejarlos solo durante el tiempo que duro mi carrera.

Bra. Aura Estela Rojas Vega

Dedicatoria

A Dios, madre, esposa, hijos, hijas, nietos y nietas, razón de mi vivir que me inspiran la fortaleza para poder superarme profesionalmente, que este triunfo les sirva de ejemplo en su formación profesional, ya que la vida es trabajo y esfuerzo para conseguir los objetivos propuestos.

Mención al Msc. Carlos Avendaño quien estuvo instándonos a la asistencia a clases apoyándonos en seguir adelante hasta llegar a la graduación, en especial a nuestra tutora Mba. Widad Raquel Arauz García quien nos guio, con voluntad y sabiduría a formular nuestro trabajo de curso.

Br. Edgar Robelo Escobar

Agradecimiento

Primero queremos agradecer a Dios, sobre todas las cosas por darnos la bendición de poder concluir con esta carrera, y posteriormente a la familia, por su comprensión, y paciencia a lo largo de estos años.

A nuestra institución, Alcaldía de Managua, por darnos también la valiosa oportunidad que para nosotros es de mucha importancia en nuestro puesto de trabajo.

Queremos agradecer a la Universidad por su apoyo durante todo el tiempo que duro nuestra carrera. Asimismo, de igual forma a todos los docentes que nos impartieron el conocimiento del saber, y muy especial al coordinador del programa SINACAM, Msc. Carlos Avendaño y a nuestra y estimada tutora Mba. Widad Raquel Arauz García, quienes nos han sabido transmitir la confianza y afecto, más necesarios para progresar personal y profesionalmente, de lo cual estaremos seguros servirá a nuestro país e institución donde desempeñamos nuestras funciones día a día en el campo laboral.

Queremos también una mención a todos aquellos compañeros y compañeras de la institución que en todo momento nos han dado muestra de afecto y ánimos para continuar.

Br. Aura Estela Rojas Vega

Br. Edgar Robelo Escobar

Valoración docente

En cumplimiento del Artículo 8 de la **NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN 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 **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA”** hace constar que los bachilleres: **AURA ESTELA ROJAS VEGA**, Carnet No. **14848914** y **EDGAR ROBELO ESCOBAR**, Carnet No. **14837936**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **“METODOLOGÍA PARA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO”**, obteniendo la bachillera **Rojas Vega** y el bachiller **Robelo Escobar**, la calificación de 46 (CUARENTA Y SEIS) PUNTOS.

Dado en la ciudad de Managua a los 03 días del mes de junio del dos mil diecisiete.

Mba. Widad Raquel Aráuz García

Instructor

Resumen

El presente trabajo investigativo, está basado en la planificación estratégica y como subtema se tiene a la metodología para la elaboración de un plan estratégico. Los aspectos metodológicos que utilizamos para la elaboración de la presente investigación, fueron citas extraídas de libros escritos por autores de gran relevancia en la materia, como también, páginas web, para la elaboración de una investigación que contenga información enriquecida y actualizada.

El objetivo general del trabajo es desarrollar la metodología para la elaboración de un plan estratégico, como medio de control en una organización.

Durante el desarrollo de los capítulos se describirá la definición de la planeación estratégica, su importancia y el proceso que conlleva iniciando el mismo con la declaración de la visión y la misión, siendo la planeación estratégica para las empresas una guía que orienta el camino más o menos previsible a andar.

Asimismo, se desarrollarán los análisis estratégicos que se implementan para evaluar el ambiente, como son el análisis del entorno general o macro ambiente, el análisis competitivo y por último, pero no menos importante la evaluación de los recursos, capacidades y competitividad de la empresa. De igual manera, se describirán las herramientas para la elección de la estrategia más adecuada y el proceso de control estratégico.

Introducción

El presente trabajo documental se relaciona con el tema planificación estratégica que realizan las empresas y tiene el interés de exponer la metodología para la elaboración de un plan estratégico como medio de control en una organización.

En el primer capítulo se especifican los componentes de la planificación estratégica, su definición, importancia, ventajas, desventajas, la declaración de la visión y la misión para comprender la terminología relacionada con la planificación estratégica.

Procederemos en el segundo capítulo a identificar como se realiza el análisis estratégico a una empresa, haciendo uso del análisis del entorno general o macro ambiente, el análisis competitivo o modelo de cinco fuerzas de Porter y el análisis interno que implica la evaluación de los recursos, capacidades y competitividad de una empresa y la cadena de valor. Asimismo, se describen algunas herramientas utilizadas en la elección de las estrategias como son la matriz DOFA y la matriz Boston Consulting Group.

Finalmente, en el tercer y último capítulo se describe el proceso del control estratégico, los indicadores de evaluación al desempeño, los propósitos y beneficios de los mismos.

Justificación

La cantidad de empresas que caen en ruina son abrumadoras en cualquier país que se analicen. Esta investigación es de tipo documental sobre la planificación estratégica. Los motivos del fracaso deben corresponder en la mayoría de los casos con insuficiencias graves en el establecimiento de estrategias, formulación de objetivos y expectativas poco realistas, la inexistencia de un plan estratégico, crecimiento no planificado, falta de previsión y planeación estratégica.

Como se observa, el fracaso de muchas empresas es muy alto en cualquier economía o país que se analice. Por tal razón, la presente investigación desarrolla el proceso metodológico para elaborar un plan estratégico, que es una herramienta de cómodo acceso y sentido para estas organizaciones, que les consienta ampliar una estrategia clara y conforme con la misión y visión de la empresa fundada en el análisis FODA que nos lleve a realizar los objetivos e itinerarios precisos para colocar a la organización relacionada directamente con la estrategia.

La presente investigación será de utilidad a los futuros estudiantes de SINACAM, estudiantes universitarios, docentes y los interesados en la materia, que deseen conocer o ampliar sobre la temática desarrollada.

Para realizar esta investigación haremos uso de consultas e investigaciones a libros especializados en la temática, artículos académicos, consultas en páginas web, haciendo uso de las normas APA sexta edición.

Objetivos

General

Desarrollar la metodología para la elaboración de un plan estratégico, como medio de control en una organización.

Específicos

1. Especificar los componentes fundamentales de la metodología de la planificación estratégica.
2. Identificar los análisis estratégicos que se implementan para evaluar el entorno de las organizaciones.
3. Describir la importancia del control en el plan estratégico.

Capítulo I: Componentes de la planificación estratégica

En este capítulo se describen los componentes de la planificación estratégica, su definición, importancia, ventajas y desventajas, errores frecuentes, declaración de la visión y misión, la importancia de sus declaraciones y elementos por considerar de gran importancia abordar los mismos para una mejor comprensión de cómo se desarrolla la metodología para elaborar un plan estratégico.

1.1 Definición de la planificación estratégica

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

En este texto se usará el término administración estratégica como sinónimo de planeación estratégica. Este último término se utiliza con más frecuencia en el mundo empresarial, mientras que el primero es más frecuente en el ámbito académico. Algunas veces el término administración estratégica se utiliza para referirse a la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, mientras que planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia. La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar para mañana las tendencias de hoy (David, 2008, pág. 5).

El proceso de administración estratégica es el planteamiento racional que utilizan las empresas para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. Las empresas utilizan el proceso de administración estratégica para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio.

La empresa presenta una competitividad estratégica cuando ha creado una estrategia que crea valor y ha aprendido a implementarla. Los rendimientos superiores al promedio (por encima de la cantidad que los inversionistas esperan ganar con otras inversiones que entrañan niveles similares de riesgo) establecen las bases que la empresa necesita para satisfacer a todos sus grupos de interés de forma simultánea (Hitt, Ireland, y Hoskisson, 2008, págs. 26-27).

Antes de entrar en materia, convendría aclarar el concepto de plan estratégico. Para definirlo correctamente, es necesario considerar cuatro puntos de vista, cada uno de los cuales es necesario para su correcta comprensión.

En primer lugar, el plan estratégico es el marco de toma de decisiones futuras de la empresa. La planificación estratégica se basa en la observación de oportunidades y peligros que puede representar el entorno futuro de una empresa y en base a esa previsión, encadena una serie de actuaciones y resultados en un periodo de tiempo, que en una relación de causa-efecto deben ser capaces de situar a la empresa en la posición competitiva a la que aspira para ese futuro previsible. En este sentido, el Plan estratégico es un marco en el que la dirección debe orientar sus decisiones futuras.

En segundo lugar, la planificación estratégica es un proceso que comienza con el establecimiento de los objetivos corporativos y define las estrategias y políticas para conseguirlos, y continúa mediante el desarrollo de planes detallados de acción para asegurar la implantación de las estrategias, en busca del resultado que se desea alcanzar. En tercer lugar, la planificación estratégica es una actitud, una forma de entender la gestión de las empresas. Actitud que requiere dedicación y toma de decisiones basadas en la observación del entorno y del futuro, y en la determinación de planificar constante y sistemáticamente como una parte de la tarea de la dirección.

En cuarto lugar, un plan estratégico desde el punto de vista formal, engloba cuatro tipos de elementos: por un lado, la parte más estratégica del plan, la que proyecta la visión de la organización a largo plazo, en el futuro, a través de la definición de la estrategia general de la empresa y los objetivos corporativos. En segundo lugar, la programación a medio plazo, que consiste en la definición de cada una de las políticas de la empresa y los objetivos que se persiguen para alcanzarlas. En tercer lugar, el plan operativo o el detalle de las acciones que se van a realizar para alcanzar esos objetivos y su calendario de ejecución y; por último, el presupuesto (CEEI, 2008, págs. 5-6).

1.2 Importancia de la planificación estratégica

La administración estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades (en vez de limitarse a responder a ellas) y, por lo tanto, 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 reconocen y son conscientes de los beneficios de la administración estratégica.

Históricamente, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección estratégica. Ésta sigue siendo una de las mayores ventajas de la administración estratégica, pero los estudios más recientes indican que su contribución más importante es el proceso en sí, más que las decisiones o los documentos (David, 2008, pág. 16).

En lo esencial diseñar una estrategia consiste en crear una formula general de como una empresa tendrá su importancia, cuáles serán sus metas y que políticas se requerirán para alcanzarlas para que el lector tenga un punto de partida general antes de adentrarse en el enfoque analítico de este libro, en presente sección revisaremos un método clásico de formular estrategia y si importancia en la combinación de fines que busca la compañía y de políticas que trata de alcanzarlos.

Las compañías aplican distintas designaciones a algunos de los conceptos. Por ejemplo, algunas emplean términos como misión u objetivos en vez de metas; otras emplean tácticas en lugar de políticas funcionales o de políticas operativas para ello, el concepto esencial de estrategia se refleja en la distinción que se da entre medios y metas (Porter, 2013, pág. 11-12).

La implantación estratégica incluye actuar en los niveles de función de negocios y corporativo, a fin de implantar un plan estratégico general en toda la organización. Por lo tanto, la implantación puede incluir, por ejemplo, aplicar programas de mejora de calidad, cambiar.

La forma en que se diseña un producto, posicionar el producto de manera diferente en el mercado, segmentar el mercado y ofrecer diversas propuestas del producto a distintos grupos de consumidores, implantar el aumento o disminución de precios, expandirse a través de incorporaciones y adquisiciones o reducir el tamaño de la compañía mediante el cierre o la venta de partes de la misma (Hill y Jones, 2009, págs. 17-18).

1.3 Ventajas y desventajas de la planificación estratégica

Ciertas investigaciones muestran que las organizaciones que utilizan los conceptos de la administración estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no lo hacen. Las empresas que utilizan esos conceptos muestran una mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación con las empresas que no llevan a cabo actividades de planeación sistemática. Las compañías de alto desempeño tienden a realizar la planeación sistemática para prepararse frente a futuros cambios en sus ambientes, tanto en el externo como en el interno. Las empresas cuyos sistemas de planeación se asemejan más a la teoría de la administración estratégica, por lo general, registran un rendimiento financiero superior a largo plazo en relación con los promedios de su industria.

Las empresas de alto desempeño siempre parecen tomar más decisiones informadas con una buena anticipación de las consecuencias a corto y a largo plazos. Por otro lado, las empresas que muestran un desempeño muy deficiente a menudo se enfrascan en actividades cuyas perspectivas son limitadas y que no reflejan un buen pronóstico de las condiciones futuras.

Los estrategas de las organizaciones con bajo desempeño con frecuencia se preocupan por resolver problemas internos y cumplir con los plazos que les impone el papeleo. Suelen subestimar las fortalezas de sus competidores y sobrestimar las propias. A menudo atribuyen el desempeño deficiente a factores que están fuera de su control, como la debilidad de la economía, los cambios tecnológicos y la competencia del extranjero.

Dun & Brad Street informa que cada año fracasan más de 100,000 compañías en Estados Unidos. Los fracasos de las empresas incluyen bancarrota, ejecución hipotecaria, liquidaciones y declaraciones de quiebra seguidas por una sindicatura ordenada por la corte. Si bien son muchos los factores —además de la falta de una administración estratégica eficaz— que pueden llevar a una empresa al fracaso, los conceptos de la planeación y las herramientas descritas en este libro contribuyen a generar beneficios financieros sustanciales para cualquier organización (David, 2008, págs. 16-19).

Al liderazgo estratégico le corresponde manejar el proceso de preparación de estrategia para elevar el desempeño de una compañía, lo cual incrementa el valor de la empresa para sus propietarios y sus accionistas, aumentar el valor para los accionistas los administradores deben aplicar estrategias que incrementen la rentabilidad de la compañía y aseguren el crecimiento de las ganancias, Para ello, una compañía debe ser capaz de superar a sus competidores, esto es, debe tener una ventaja competitiva (Hill y Jones, 2009, pág. 4).

Este instrumento se basa en la búsqueda dentro de la propia empresa de las fuerzas básicas que pueden ser fuentes de ventajas frente a las empresas competidoras en el mercado.

Para determinar cuáles pueden ser las ventajas de las empresas, vamos a seguir un análisis de dos factores: el análisis distintivo y de los factores claves del éxito, factores es a que yo que la empresa tiene o sabe hacer mejor que el resto de los competidores presente en el mercado y que puede ser fundamental o irrelevante, de pendiendo del mercado y del entorno puede tener que ver con el dominio de elementos claves para la producción, o con la propiedad de una patente o con la existencia de un contrato en exclusivo, esos factores distintivos pueden o no coincidir con los factores críticos del éxito en el mercado y así estaremos en un caso de ventaja competitiva y puede ser algo extremadamente interesante.

Una empresa tiene garantizado el éxito en su desarrollo futuro si dispone de ventajas competitivas, la ventaja competitiva de una empresa solo es posible si los factores distintivos coinciden o refuerzan los factores claves o factores críticos de éxitos en el mercado, sector en el que operan (CEEI, 2008, págs. 39-40).

1.4 Errores frecuentes en el proceso de planificación

La planeación estratégica es un proceso intrincado y complejo que lleva a cualquier organización a terrenos desconocidos. No da una receta para el éxito lista para usarse; más bien, constituye un recorrido para la organización y le ofrece un marco para tratar de responder preguntas y resolver problemas. Un elemento fundamental para el éxito consiste en estar conscientes de los posibles obstáculos y estar preparados para sortearlos algunos escollos que deben considerarse y evitar en la planeación estratégica son los siguientes:

Utilizar la planeación estratégica para tener el control de las decisiones y los recursos. Realizar la planeación estratégica sólo para satisfacer una acreditación o cumplir con requisitos de la regulación. Pasar con demasiada rapidez de la definición de la misión a la formulación de la estrategia. No comunicar el plan a los empleados y dejar que sigan trabajando sin saber nada Que la administración tome demasiadas decisiones intuitivas que entren en conflicto con el plan formal. Que la administración no apoye activamente el proceso de la planeación estratégica.

No utilizar planes como una pauta para medir el desempeño. Delegar la planeación en una sola persona en vez de comprometer a todo el gerente. Impedir que los empleados clave participen en todas las fases de la planeación. No crear un clima de colaboración que apoye el cambio. Considerar que la planeación es innecesaria o poco importante. Estar tan absorto en los problemas actuales que no se realiza la suficiente planeación Ser tan formal en la planeación que se repriman la flexibilidad y la creatividad (David, 2008, pág. 19).

La planeación estratégica es una metodología que permite a las organizaciones definir sus objetivos, políticas y, principalmente, explicitar los valores e identidad. Esta metodología ha caído en desgracia porque muchas veces los directivos realizan una matriz DOFA o pulen con detalles las frases de la misión o la visión creyendo que con esto están cumpliendo el proceso. Según mi experiencia como consultor, miembro de junta directiva y profesor en Inalde Business School, la planeación estratégica debe ser un proceso permanente de análisis, diagnóstico y seguimiento de los planes de la empresa y, muy concretamente, de la evaluación de la estrategia a partir de unos indicadores.

Error 1: Muchas veces confundimos la estrategia con la planeación. La primera tiene que ver con la definición de las ventajas competitivas de la empresa, la creación de valor para el cliente y la diferenciación que busca la compañía en el mercado mientras que la segunda, es decir, la planeación, tiene que ver con el proceso de formular planes y objetivos. En la construcción de la estrategia la pregunta clave es: cuál es el valor que estamos creando y entregando a nuestros clientes En la planeación es: cuáles son los objetivos valiosos que persigue nuestra organización para los próximos años

Error 2: Llevar a cabo los ejercicios de planeación estratégica sin una adecuada metodología en la que muchos directivos reducen la planeación a largas presentaciones en power point que no permiten el análisis, la discusión y una mirada profunda hacia los clientes. En consecuencia, la planeación estratégica parece más un ejercicio gramatical que se centra en una palabra o frase exacta, distanciándose de los asuntos claves de la definición de una buena estrategia empresarial tales como: la industria, el entorno, los competidores.

Error 3: Desarrollar un proceso de formulación estratégica desligado del proceso de revisión estratégica. Esto equivale a mucho activismo de la alta dirección en la construcción del plan y poco liderazgo para hacerle seguimiento, monitorear y ajustar los resultados de la implementación estratégica. Por tal razón, la clave del éxito consiste en la rendición periódica de cuentas por parte de los directivos. Al hacerlo podemos tener certeza de que las cosas se están haciendo.

Error 4: No comunicar la estrategia ni los objetivos de la empresa. Cuando la estrategia no desciende al resto de la organización, esta se queda en manuales o documentos farragosos. Muchas veces los resultados de la planeación estratégica se comunican en avisos y carteles que sirven para adornar las salas de juntas o la recepción. Por este motivo, los gerentes deben recordar que una de sus principales funciones es comunicar y movilizar a la organización en torno de la estrategia.

Error 5: No contar con indicadores e instrumentos de medición de la estrategia y de los objetivos. Es muy común ver –según nuestra experiencia con directivos- que la estrategia que no se mide corre el riesgo de convertirse en letra muerta. La junta directiva debe contar con mecanismos periódicos de seguimiento y control de la planeación y de la estrategia para generar una cultura de la rendición de cuentas y de la responsabilidad de los directivos frente los objetivos propuestos en la organización.

Error 6: Desconectar la estrategia del día a día. El secreto de una buena estrategia es que esta sea el trabajo diario de todo el mundo. Esto implica que debe impactar en las operaciones diarias, en la asignación de recursos, en el presupuesto, en las políticas de desarrollo humano, en la compensación y, sobre todo, en la estructura y cultura organizacional. En consecuencia, todo ejercicio de planeación estratégica que no impulse cambios reales en la cultura y la estructura es –simplemente- un ejercicio retórico y cosmético.

Error 7: La falta de consenso entre la alta dirección y la junta Directiva. Es clave que las expectativas estén claras y que todos estén alineados con la misma visión de empresa. Lograrlo es la tarea más difícil puesto que demanda capacidades políticas por parte del director general que implican la búsqueda de acuerdos y la comunicación de los beneficios del cambio. Aquí es cuando la alta dirección debe lograr la gobernabilidad; es decir, la unidad para tomar las decisiones más convenientes para la organización, las cuales son el cimiento para los próximos años (Gómez, 2016, párr. 1-5).

1.5 Declaración de la visión

Una visión es una meta que inspira, tiene un gran alcance y abarca un tiempo de largo plazo representa un destino y despierta la pasión que sirve de impulso, puede tener éxito o no, según que todo lo demás suceda de acuerdo con la estrategia de una empresa; Como señalara Mark Hurd, CEO de Hewlett-Packard, con gran sentido del humor sin la ejecución, la visión es otra palabra para referirse a las alucinaciones.

Aun cuando estas visiones no pueden medirse con precisión mediante un indicador específico de que también se están realizando, si ofrecen una relación fundamental de cuáles son los valores, las aspiraciones la meta es una organización; por supuesto que van más allá de los objetivos financieros, estrechos que tratan de captar tanto las mentes como los corazones de los empleados, los líderes deben crear e incrementar una visión (Dess, Lumpkin, Eisner, 2011, págs. 25-26).

A diferencia de la misión, que se centra en el pasado y el presente de la compañía, la visión se centra en el futuro. En la práctica, muchas empresas las une ofreciendo ambas perspectivas temporales. La visión es una posición de futuro que deseamos conseguir y define hacia dónde queremos ir. Es importante que la organización conozca tanto su realidad actual como el futuro deseado. La fuerza que forma de operar en el entorno y supone una serie de costumbres de actuación, preestablecidas de una forma más o menos consciente, pero que dejan su importancia en el exterior de la empresa, es decir, en el mundo que la rodea.

Los principios y valores se refieren a cuestiones sin importancia, pero a la vez tan relevantes como: forma de premiar el esfuerzo, compromiso con la calidad, la sociedad o el medio ambiente, criterios prioritarios de actuación. Los valores consolidan una cultura de empresa y condicionan la adopción de decisiones, la selección de las personas de la empresa, la promoción interna, son las reglas de juego, el pacto de convivencia interno y a la vez delimitan la frontera de actuación externa (CEEI, 2008, pág. 16).

Una de las tareas clave del liderazgo es dar a la organización un sentido de dirección. Los líderes fuertes parecen tener una visión clara y convincente que les indica hacia dónde debe dirigirse la organización y ser lo bastante elocuentes para comunicar esta visión a otros integrantes de la organización en términos que den energía a las personas. Además, de dirigirse la organización y ser lo bastante elocuentes para comunicar esta visión a otros integrantes de la organización en términos que den energía a las personas. Además, deben ser capaces de articular congruentemente su visión hasta que se convierta en parte de la cultura organización (Hill y Jones, 2009, pág. 31).

1.5.1 Importancia de la declaración de la visión y elementos de la visión

Es una descripción de lo que la empresa es capaz de llegar a ser, se comunica con frecuencia en las declaraciones de la misión y visión de la empresa el personal de una organización desea tener un sentido de misión, pero sólo la administración de alto nivel está en posición de especificar y comunicar esta visión estratégica a toda la fuerza laboral el entusiasmo de la administración de alto nivel o la falta de éste hacia la corporación tiende a ser contagioso.

Steve Reinen un director general de Pepsi Cola, ilustra la importancia del liderazgo ejecutivo, el trabajo de un líder es definir la dirección general y motivar a los demás a llegar ahí. Los directores generales exitosos se caracterizan por tener una visión estratégica clara, una fuerte pasión por su empresa y la capacidad para comunicarse con otros. Con frecuencia son percibidos como líderes dinámicos y carismáticos, lo cual es especialmente importante para lograr un rendimiento empresarial.

Alto y la confianza de los inversionistas en ambientes inciertos. Poseen muchas de las características de los líderes, es decir, líderes que producen cambio y movimiento en una organización al proporcionar una visión para lograr ese cambio. Por ejemplo, la actitud positiva que caracteriza a muchos líderes industriales (Wheelen y Hunger, 2007, p. 49).

Una visión idealista despierta el entusiasmo de los empleados, sin embargo, ese mismo entusiasmo se hará añico si los empleados descubren la conducta de la alta gerencia no concuerda con la conducta; a menudo la visión es una campaña con un lema de nuevas palabras lleno de nuevas palabras de moda y deseos huecos, como devoción por el cliente trabajo en equipo localización total, que no son consistentemente respaldada por las acciones de la gerencia.

Esta puede ser la cualidad más importante de un empresario, pues imagina realidades que a un no existen, sin una visión la mayoría de los empresarios nunca conseguirá que su empresa despegue, pero con ella puede ejercer un tipo de liderazgo que crea algo nuevo y en cierto sentido, cambia al mundo; aunque tener una visión no basta; para conseguir apoyo, obtener respaldo financiero atraer empleados los líderes deben compartir su visión con los demás.

Esto se refleja en el trabajo duro motivación interna el compromiso intelectual incluso con malas noticias o mala suerte; ambas cualidades requieren paciencia, vigor y disposición a trabajar muchas horas, como un negocio construido sobre los esfuerzos heroicos de una persona a la larga puede sufrir el entusiasmo del emprendedor dedicado, es como un imán que atraen a otros la empresa para que ayuden con el trabajo (Dess et al., 2011, pp. 278-279).

Las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto, mercado, cliente, tecnología que parezca óptima para el futuro constituye la visión estratégica de la empresa. Esta visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del lugar para el futuro constituye la visión estratégica de la empresa.

Esta visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa una panorámica del lugar a largo plazo y sobre la mezcla de productos que parezcan óptimas para el futuro constituye la visión estratégica de la empresa. Esta visión define las aspiraciones de los directivos, del lugar a donde vamos (Thompson et al., 2012, pp. 22-23).

La misión de la empresa es más concreta que su visión. No obstante, ésta, a semejanza de aquélla, debe establecer la individualidad de la organización, entusiasmar a todos los grupos de interés y ser relevante para ellos. 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 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. Por lo tanto, la ética empresarial es vital en las discusiones que ocurren en la empresa para decidir en qué se quiere convertir su visión a quién quiere atender y cómo quiere atender a esas personas y grupos su misión Como en el caso de la visión, el director general es el responsable último de dar forma a la misión, aun cuando éste y otros directivos de alto nivel suelen involucrar a un número importante. (Hitt et al., 2008, pág. 20).

La visión es a donde esperamos llegar a largo plazo, en un futuro. Esta visión debe abarcar tanto a los clientes externos como internos, por lo tanto, debe ser real y alcanzable la visión que se propone para la empresa Kawa Motors S.A. es la siguiente: los principios corporativos son, satisfacción del cliente, se diría que los clientes son la razón de ser por los que una empresa existe, todos los esfuerzos están orientados a la satisfacción de sus necesidades y lograr superar sus expectativas.

El mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo, por lo que un objetivo para la empresa será diseñar políticas y estrategias para mejorar la calidad en el servicio hacia nuestros clientes (Barreios, 2012, pág. 100).

1.6 Declaración de la misión

Conjunto de metas de la organización que incluyen su objeto, el alcance de sus operaciones y la base de su ventaja competitiva, una buena declaración de misión incorpora el concepto de administración de los grupos de intereses, lo que sugiere que la organización debe responder a sus múltiples constituyentes, los clientes, empleados, proveedores y propietarios son los principales grupos de interés, pero otros también pueden cumplir una función importante: Además, las declaraciones de misión ,tiene mayor efecto cuando reflejan que la organización tiene prioridades estratégicas amplias y un posicionamiento competitivo duradero, y varias en extensión y especificidad.

Como hemos visto los factores claves del éxito podríamos decir que son la anticipación al cambio, flexibilidad, identificación de las oportunidades, volcar todos los recursos hacia dicha oportunidad. Pero esto no es fácil. Para descubrir una oportunidad y seleccionarla no podremos estar mirando a todo el mercado ni al horizonte .la tarea seria demasiada dura y la información demasiada extensa. La empresa debe tener unas áreas sobre las que investigar para ello debe de tener definida la misión (Dess et al., 2011, pág. 27).

Una misión específica la o las líneas de negocio en las cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quieren atender. La visión es el fundamento de la misión de la empresa. Como se verá, los clientes de hoy en día suelen ser muy exigentes en cuanto a la variedad y la calidad que esperan de los productos. La misión de la empresa es más concreta que su visión.

No obstante, ésta, a semejanza de aquélla, debe establecer la individualidad de la organización, entusiasmar a todos los grupos, de interés y ser relevante para ellos. La misión sienta 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, pág. 20).

Una misión claramente definida es un elemento extraordinariamente motivante para todos los empleados y al mismo tiempo ayuda a definir las principales políticas para llevar a término dicha misión. Una misión explícita es una mano invisible que guía a los empleados a trabajar independiente mente y conjuntamente en una única dirección.

Una misión debe responder a las preguntas: cuál es nuestro negocio, quien es nuestro cliente, la razón de ser nuestro negocio. Recuerde que la misión será tanto más valida si cumple, que es valioso para el cliente, cual será dentro de unos años nuestro negocio. La misión deberá cumplir las siguientes condiciones: orientada hacia el mercado, es realizable, es motivadora, es específica. La misión se desarrolla a través de los objetivos. Los objetivos son mucho más específicos y claros que la misión y además están claramente definidos en magnitud y tiempo (Montaña, 1986, pág. 25).

1.6.1 Importancia y componentes de la declaración de la misión

La misión de la empresa es su objetivo último, su punto focal su razón de ser. Podemos definir la misión de la empresa en términos del mercado al que sirve, al grupo de clientes para el que trabaja, por ejemplo, somos una empresa al servicio de la industria del automóvil. En términos de las necesidades a las que satisface la empresa somos una empresa dirigida a satisfacer las necesidades de manutención y embalaje. En términos del producto somos a empresa especializada en la fabricación de válvulas de presión o en términos de tecnología somos una empresa dedicada al tratamiento de los fluidos.

Las definiciones de las misiones basadas en el mercado y o a las necesidades que satisface, son mejores que las definidas en base a la tecnología o al producto. La razón es que las necesidades son más permanentes, son más duraderas, menos cambiante que las tecnologías o que los productos.

Ejemplos de misiones: Desarrollar, producir y comercializar productos en los campos de papel de embalaje, papel e imprenta y paralelamente investigar nuevos productos que aprovechen nuestra tecnología y mercado, con criterio de integración en nuestro esquema productivo.

Nuestra misión es conocer y atender las necesidades de los mercados de automoción, electrodomésticos y electrónico, creando, produciendo y comercializando productos eléctricos y electrónicos aportando la creatividad y seguridad y eficacia propios de una empresa con mentalidad internacional (Dess et al., 2011, pág. 25).

Una definición orientada a la estrategia, en el negocio del procesamiento de datos e información basada en la tecnología o en el negocio de la competitividad para definir en qué negocio se encuentra las organizaciones. Una declaración de misión específica que actividades piensa desarrollar la organización y cuál es la dirección que seguirá la empresa en el futuro. Define quienes somos, que hacemos y hacia a donde nos dirigimos.

Por lo tanto, existen tres aspectos importantes a desarrollar en la misión. Entender en que negocio se encuentra la compañía. Decidir cuándo cambiar la misión y alterar la dirección estratégica de la empresa. Comunicar la misión de manera que sea clara, emocionante y motivadora. Definir un negocio en términos de que, a quien satisfacer y como producirá la organización esta satisfacción completa la definición, pocas declaraciones de misión identifican a las ganancias u otro indicador financiero como objeto único de la empresa de hecho muchos ni siquiera mencionan las utilidades o el rendimiento para los accionistas.

Los empleados de las organizaciones por sus departamentos suelen ser un público más importante de la misión la cual debe servir para crear de ellos una comprensión común de los propósitos o compromisos por alimentarlo.

Cuando una buena declaración de misión aborda cada uno de sus temas principales debe comunicar porque la organización es especial y diferente, dos estudios que ligaron los valores de la compañía y la declaración de misiones con el desempeño financiero encontraron que las empresas más exitosas mencionaron valores diferentes a las ganancias y las menos exitosas se encontraban casi exclusivamente en la rentabilidad.

En esencia la utilidad es el equivalente metafórico del oxígeno, alimento y agua que requiere el cuerpo, los cuales son el objeto de la vida, pero sin ello no lo hay. Aun cuando las declaraciones de la visión, suelen ser bastante verdadera y rara vez cambian, la misión de una empresa puede y debe cambiar cuando las condiciones de la competencia cambian radicalmente o cuando la empresa afronta nuevas amenazas u oportunidades (Thompson et al., 1994, págs. 4-5,23).

La misión de la empresa es su objetivo último su punto focal su razón de ser, pero esto no es fácil. Para descubrir una oportunidad y seleccionarla no podemos estar mirando a todo el mercado, no podemos otear a todo el horizonte. La tarea sería demasiado ingente y la información necesaria demasiado extensa. Para ella debemos tener definida la misión y los objetivos.

Las definiciones de la misión basadas en el mercado y/o en las necesidades a las que satisfacen son mejores que las definidas en base a la tecnología o al producto. La razón es que las necesidades son más permanentes, son más duraderas, menos cambiantes que la tecnología o que los productos, desarrollar, producir y comercializar es conocer y atender las necesidades de los mercados aportando la creatividad, seguridad y eficacia propias de una empresa con mentalidad internacional (Montaña, 1986, págs. 23-24).

El primer componente del proceso de administración estratégica es declarar la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias.

Una declaración de misión contiene cuatro componentes: la expresión de la razón de ser de una compañía u organización el motivo de su existencia que normalmente se conoce como misión; la declaración de algún estado futuro deseado, por lo regular conocido como la visión; la manifestación de los valores clave que la organización se compromete a respetar, y una declaración de las principales metas.

La misión describe qué hace la compañía. Por ejemplo, la misión de Kodak es proporcionar a los clientes las soluciones necesarias para capturar, guardar, procesar, reproducir y comunicar imágenes, en cualquier lugar y en cualquier momento. En otras palabras, Kodak existe para ofrecer soluciones de imágenes a los consumidores (Hill y Jones, 2009, pág. 11).

Declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa, quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí. Las declaraciones de misión en los Informes anuales o los sitios web de las empresas suelen ser muy breves; algunas comunican mejor que otras lo sustancial de la empresa. Considere por ejemplo la declaración de misión de la misión de Trader Joes es dar a nuestros clientes el mejor valor en la atención esmerada para que nuestros clientes se sientan seguros y satisfechos de nuestros servicios ofrecidos que puedan en contra en cualquier otro lugar y brindarles la información necesaria para que realicen una compra sensata (Thompson et al., 2012, págs. 26-27).

Capítulo II. El análisis estratégico

Comprendida la terminología relacionada con la planificación estratégica procederemos en el segundo capítulo a describir cómo se realiza el análisis estratégico, describiendo el análisis del entorno general o macro ambiente (fuerzas sociales, económicas, políticas y legales, tecnológicas, ambientales), el entorno sectorial o las cinco fuerzas de Porter, (rivalidad entre la competencia, nuevos competidores, productos sustitutos, capacidad de negociación), de igual manera la evaluación de recursos, capacidades y competitividad de una empresa. Finalmente, abordaremos las herramientas del análisis FODA y la matriz Boston Consulting Group para generar estrategias.

2.1 Análisis entorno general o macro ambiente

Las organizaciones empresariales o de cualquier tipo, constituyen el marco de acción de todo administrador, ellos no existen fuera de dichas organizaciones. Estas organizaciones son influenciadas por el entorno general también llamado macro entorno que incluye el tipo de sistema económico que puede ser de libre empresa, mercados controlados o mercados de planeación central. También influyen las condiciones económicas como los ciclos de expansión, recesión y los cambios en el nivel general de vida. Otra variable importante es el tipo de sistema político democracia, dictadura o monarquía y finalmente la condición del ecosistema, demografía (Leon y Miranda, 1998, págs. 14-15).

Los cambios en las fuerzas del macro ambiente pueden influir directamente en su organización y potencia relativa y, con ello, el aspecto atractivo de una industria. Las fuerzas económicas afectan la salud y bienestar general de una nación o la economía regional de una organización, lo cual a su vez influye en la capacidad de las compañías e industrias para obtener una tasa de rendimiento adecuada.

Los cuatro factores más importantes, del macro ambiente son la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, los tipos de cambio de divisas y los índices de inflación (o deflación). Debido a que el crecimiento económico conduce a un aumento del desembolso del cliente, suele producir una relajación general de las presiones competitivas en una industria. Esta circunstancia da a las compañías la oportunidad de expandir sus operaciones y obtener mayores ganancias. Debido a que una desaceleración económica recesión provoca una disminución del desembolso del cliente, aumenta la presión competitiva. El deterioro económico con frecuencia ocasiona guerras de precios en industrias maduras (Hill y Jones, 2009, págs. 18,66).

Antes de que una organización inicie la formulación de sus estrategias, debe analizar el ambiente externo para identificar posibles oportunidades y amenazas y su ambiente interno para detectar sus fortalezas y debilidades. El análisis del ambiente es la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Las empresas utilizan esta herramienta para evitar sorpresas estratégicas y asegurar su salud a largo plazo.

La investigación ha descubierto una relación positiva entre el análisis macro ambiente y las utilidades. Para llevar a cabo el análisis del ambiente, los administradores estratégicos del primero deben estar conscientes de las diversas variables que existen en los ambientes sociales y de tareas de una corporación (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 73).

2.1.1 Fuerzas sociales, culturales, demográficas

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas ambientales constituyen actualmente una sacudida y un desafío para las organizaciones, pequeñas y grandes, con y sin fines de lucro. De cualquier manera, la organización es más diversa en la actualidad de lo que era en el pasado, y el mañana promete cambios aún más notorios.

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales están determinando la manera en que viven, trabajan, producen y consumen cada nueva tendencia genera un tipo distinto de consumidor y, por consiguiente, una demanda de productos, servicios y estrategias diferentes (David, 2008, págs. 87-88).

Determinar si cada una de las fuerzas sociales da origen a presiones fuertes, moderadas o débiles, fija el escenario para evaluar si en general la fortaleza de las cinco fuerzas procura una buena rentabilidad para la organización.

Responsabilidad social operativa a 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. La idea de que las empresas tienen la obligación de fomentar el desarrollo social es un tema muy debatido en los últimos años, echó raíces, luego de la Revolución Industrial, comenzaron a proporcionar viviendas a sus trabajadores y otras prestaciones. La noción de que los ejecutivos de las corporaciones deben equilibrar los intereses de todos los, empleados, clientes, proveedores, las comunidades donde operan y toda la sociedad, un grupo de directores ejecutivos de las mayores corporaciones, que se llamaron la mesa redonda de los negocios, promovieron el concepto de responsabilidad social (Thompson et al., 2003, págs. 70,304-307).

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. Por ejemplo, Estados Unidos destina su PIB a los servicios médicos, este porcentaje es el más alto de todos los países del mundo. Alemania asigna su PIB a los servicios médicos y Suiza, cabe señalar que el porcentaje de estadounidenses que tienen acceso a los servicios médicos es inferior al de estos dos países y de otros más. En el caso de la planeación para el retiro ocurre lo contrario. Un estudio de otros países reveló que en Estados Unidos los planes de jubilación empiezan antes que en otros países (Hitt, 2008, pág. 47).

2.1.2 Fuerzas económicas

Las fuerzas económicas afectan la salud y bienestar general de una nación o la economía regional de una organización, lo cual a su vez influye en la capacidad de las compañías e industrias para obtener una tasa de rendimiento adecuada. Los cuatro factores más importantes del microambiente son la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, los tipos de cambio de divisas y los índices de inflación o deflación. Debido a que el crecimiento económico conduce a un aumento del desembolso del cliente, suele producir una relajación general de las presiones competitivas en una industria. Esta circunstancia da a las compañías la oportunidad de expandir sus operaciones y obtener mayores ganancias.

Debido a que una desaceleración económica recesión provoca una disminución del desembolso del cliente, aumenta la presión competitiva. El deterioro económico con frecuencia ocasiona guerras de precios en industrias maduras (Hitt et al., 2009, pág. 66).

El número cada vez mayor de hogares con doble ingreso se está convirtiendo en la tendencia económica de una organización. Los individuos conceden mucha importancia al tiempo. Asuntos como un servicio cada vez mejor para el cliente, la disponibilidad inmediata, productos que no causen problemas y servicios de mantenimiento y reparación confiables adquieren cada día más importancia. En la actualidad, están más dispuestos a pagar por un buen servicio si con ello reducen los inconvenientes. Asimismo, cuando el mercado sube, las riquezas del consumidor y de la empresa se acrecientan. se presenta un resumen de las variables económicas que suelen representar oportunidades y amenazas para las organizaciones (David, 2008, pág. 86).

Sus habilidades basadas en la innovación con las operaciones de sus bienes y producto fuente para desarrollar nuevos productos con el nombre de marca reconocida por los clientes, que sigue siendo valioso y muy reconocido. Si estos esfuerzos por la innovación tienen éxito, la recién formada empresa también podría obtener más poder de mercado, y aumentar sus fuentes económicas con la venta de productos muy innovadores precios superiores a los de sus competidores.

Con las mejores promociones y precios que impacten al consumidor y a los clientes estas fuerzas económicas ejercen un efecto muy importante en el posible atractivo de una organización y la demanda de bienes y productos disminuyen (Hitt et al., 2007, pág. 178).

2.1.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

La fuerza política gubernamental 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. Por ejemplo, cuando las políticas reglamentarias cambian, este segmento influye en la esencia de la competencia porque cambia las reglas encontrará.

Por ejemplo, la adopción de nuevos reglamentos que se derivan de nuevas leyes como la ley que trata acerca del gobierno corporativo muchas veces influirá en las acciones competitivas que emprendan las empresas sus acciones estarán sujetas a los reglamentos. Un ejemplo es la reciente tendencia global hacia la privatización de empresas paraestatales o reguladas por el gobierno. La conversión de las empresas paraestatales a empresas privadas tiene muchas implicaciones para los panoramas de la competencia en los países y las industrias. Las empresas deben analizar con sumo cuidado las políticas y las filosofías de un nuevo régimen político (Hitt, 2008, pág. 46).

Son el resultado de cambios en las leyes y disposiciones. Son la consecuencia de desarrollos políticos y legales en una sociedad que afectan de manera significativa a administradores y empresas. Los procesos políticos dan forma a las leyes de una sociedad, las cuales restringen las operaciones de organizaciones y administradores y crean, por ende, oportunidades y amenazas.

En gran parte del mundo industrializado ha surgido una fuerte tendencia hacia la desregulación de industrias previamente controladas por el Estado y la privatización de organismos que una vez también le pertenecieron, se vieron en la obligación de buscar formas de reducir los costos operativos. El desarrollo de los sistemas de servicio rápidos competencia en su ambiente de trabajo. A pesar de estas innovaciones, la industria de las grandes empresas sigue experimentando nuevas ideas y tecnologías en las organizaciones (Hill y Jones, 2009, pág. 70).

La influencia gubernamentales puedan tener un impacto significativo y tangible en el cambio estructural de una industria; el más directo lo ejerce imponiendo regulaciones completas a variables fundamentales como la entrada en ellas, las practicas competitivas y la rentabilidad; por ejemplo, una legislación inminente relativa al seguro médico que contempla un reembolso superior al costo afectara profundamente las utilidades de la industria de laboratorios clínicos y de hospitales privados; los requisitos para obtener licencia, forma intermedia de regulación gubernamental como tiende a restringir el ingreso y por tanto, crean una barrera que protege a las empresas actuales contra la entrada de otros.

Los cambios en la regulación de precio tienen un fuerte impacto en la estructura de una industria, las comisiones fijas protegían a los intermediarios de los precios y la competencia no se centrará en el precio, si no en el servicio y la investigación (Porter, 2013, pág. 193).

2.1.4 Fuerzas tecnológicas

El ritmo del cambio tecnológico se ha acelerado desde la Segunda Guerra Mundial, lo cual ha desatado un proceso llamado vendaval perenne de destrucción creativa. El cambio tecnológico puede hacer que los productos establecidos se vuelvan obsoletos de la noche a la mañana y, simultáneamente, ha creado una serie de posibilidades para introducir productos nuevos. Por lo tanto, el cambio tecnológico es creativo y destructivo: tanto una oportunidad como una amenaza.

Uno de los efectos más importantes del cambio tecnológico es que puede modificar la altura de las barreras que impiden la entrada y por consiguiente, reformar radicalmente la estructura de la industria.

La internet, tan generalizada, tiene potencial para cambiar la estructura competitiva de muchas industrias. Con frecuencia hace que las barreras que evitan la entrada sean más bajas y disminuye los costos de cambio de producto para los clientes, de esta manera tiende a incrementar la fuerza de la rivalidad en una industria reducir los precios y las ganancias. (Hill y Jones, 2009, págs. 68-69).

Internet, por su parte, actúa como un motor económico nacional e internacional que está fomentando la productividad, un factor crítico en la capacidad de un país para mejorar sus niveles de vida; y está ahorrando a las empresas miles de millones de dólares en costos de distribución y transacción derivados de ventas directas al usar sistemas de autoservicio. Internet está cambiando la naturaleza de las oportunidades y amenazas al alterar los ciclos de vida de los productos, aumentar la rapidez de distribución, crear nuevos productos y servicios, eliminar las limitaciones que implicaban los mercados geográficos tradicionales y al dejar atrás la oposición entre estandarización y flexibilidad de la producción.

Internet está alterando las economías de escala, cambiando las barreras de entrada y redefiniendo la relación entre las industrias y sus distintos proveedores, acreedores, clientes competidores (David, 2008, pág. 93).

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).

2.1.5 Fuerzas ambientales

La importancia que asumen las fuerzas ambientales de las empresas y todo el inherente al ambiente natural, ha tenido un considerable impacto, últimamente, sobre todo por la preocupación que existe respecto a los daños que este último ha tenido por la acción incontrolada del hombre en su ilimitada exploración.

A raíz de ello, ha surgido un movimiento ambientalista en todo el mundo, que ha dado lugar a la creación de una nueva disciplina llamada ecología que se ocupa, principalmente de las contaminaciones de los efectos producidos por los cambios del clima, la influencia que ejerce el problema del ozono y de otros inconvenientes específicos.

En realidad, las corrientes tradicionales del pensamiento administrativo no prestaron atención, algunas al ambiente natural ni ha sido causa de preocupación, ya que se supone que los recursos de la tierra serían inagotables. En cambio, hoy la situación es diferente por cuanto el consumo ilimitado de sus recursos ha afectado seriamente las reservas existentes, restando una disponibilidad adecuada para las generaciones futuras. En efecto, dicha situación se ha visto agravada por diversos desastres, la destrucción de reservas naturales no renovables por el aumento de la contaminación del ambiente por parte de todas las empresas que han sido y estarán afectadas en el futuro. Hoy en día no se puede ser indiferente al considerar esos recursos naturales en cualquier lugar en que se establezca una empresa (García, 2011, pág. 2).

Los funcionarios públicos y las políticas del gobierno pueden tener, y de hecho tienen, un considerable efecto en las empresas, la sociedad y también en el ambiente. Los gobiernos se han visto sometido a una creciente crítica por parte de los ambientalistas, quienes sostienen que las políticas gubernamentales se están flexibilizando de manera alarmante las normas ambientales en relación con la limpieza del aire, el agua y el suelo. Por ejemplo, en 2003, la Agencia para la Protección del Ambiente (EPA) propició lagunas jurídicas en la ley de aire limpio para permitir a las fábricas modernizar sus instalaciones sin incluir dispositivos mejorados de control de la contaminación.

También hay nuevos reglamentos que limitan la jurisdicción de la ley del agua limpia. De manera similar, el departamento del interior de Estados Unidos está viendo cada vez con más frecuencia que lo que es bueno para el ambiente, es positivo para la actividad comercial, porque un ambiente saludable favorece a las empresas y a la sociedad. Todos deberíamos esforzarnos por proteger, en vez de dañar aún más, el aire, agua, suelo y océanos. Por ejemplo, la creencia generalizada de que nadie es dueño del océano al parecer nos ha permitido tolerar la indiferencia ante la salud de los mares (David, 2008, pág. 91).

Las regulaciones nacionales y locales sobre medio ambiente, seguridad y salud de los empleados y sobre las prácticas de contratación y empleo imponen estándares a las prácticas de la empresa. Las fuerzas ambientales dan una excelente reputación de desempeño en la dimensión reguladoras y sociales ayudan a las empresas a atraer y retener empleados de alta calidad, haciendo así más efectivos y eficientes los procesos de recursos humanos.

Además, reducir los incidentes medioambientales y mejorar la seguridad y la salud de los empleados, mejora la productividad y reduce los costos operativos. Y por último las empresas con destacadas reputaciones, generalmente realizan sus imágenes con cliente e inversores, con conciencias sociales (Kaplan y Norton, 2004, pág. 77 y 78).

2.2 Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter

En cuanto identifican los límites de una industria, la tarea de los administradores es analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria para identificar las oportunidades y amenazas. La conocida estructura de Michael Porter, llamada el modelo de las cinco fuerzas, ayuda a los administradores a realizar este análisis.

Su modelo, que se muestra en la figura, se enfoca en las cinco fuerzas que conforman la competencia en una industria: uno. El riesgo de que entren nuevos competidores, dos, la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria, tres, el poder de negociación de los compradores, cuatro el poder de negociación de los proveedores y cinco la cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria. Porter sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de Las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener más ganancias.

En la estructura de Porter, una fuerza competitiva poderosa puede considerarse como una amenaza porque deprime las ganancias. Una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad porque permite a una compañía tener más ganancias. La potencia de las cinco fuerzas puede cambiar a medida que cambian las condiciones de la industria.

Las cinco fuerzas competitivas (entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales), reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limite en absoluto a los participantes bien establecido. Los clientes lo proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos competidores de la empresa y su importancia dependerá de las circunstancias del momento.

En un sentido más amplio, podríamos designar la competencia como rivalidad ampliada o extensa. Las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria; la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias (Porter, 2013, pág. 21).

El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque muy usado para desarrollar estrategias en muchas industrias la intensidad de competencia entre las empresas varía bastante de una industria a otra, la muestra el promedio de rendimiento sobre el capital contable para las empresas.

La intensidad de la competencia es más alta en industrias de bajas ganancias el efecto colectivo de las fuerzas competitivas es tan brutal en algunas industrias que el mercado es claramente poco atractivo desde el punto de vista de la obtención de utilidades la rivalidad entre las empresas existentes es intensa, los nuevos rivales pueden entrar en la industria con relativa facilidad, y tanto proveedores como clientes tienen un amplio margen de negociación del rendimiento compone de cinco fuerzas: rivalidad entre empresas competidoras, ingreso potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, capacidad de negociación de los proveedores y capacidad de negociación de los consumidores (David, 2008, pág. 104).

2.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras

La segunda de las cinco fuerzas competitivas de Porter es la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria. Rivalidad significa la lucha competitiva entre compañías de una industria para ganar participación de mercado de las otras. La lucha competitiva se puede basar en precios, diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzos de ventas directas y servicio y apoyo después de las ventas. Una rivalidad más intensa implica precios más bajos, mayor gasto en armas competitivas no relacionadas con el precio o ambas. Como la rivalidad intensa reduce los precios e incrementa los costos, recorta las ganancias de una industria. Por lo tanto, la rivalidad intensa entre compañías establecidas constituye una poderosa amenaza para la rentabilidad.

Alternativamente, si la rivalidad es menos intensa, las compañías pueden tener la oportunidad de aumentar los precios o reducir los gastos en armas competitivas no relacionadas con los precios, lo cual conduce a un mayor nivel de ganancias en la industria.

La intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria es en gran medida una función de los siguientes cuatro factores: uno, estructura competitiva de la industria, dos, condiciones de la demanda, tres, condiciones de costos y cuatro la altura de las barreras para evitar la salida de la industria (Hill y Jones, 2009, pág. 49).

Adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más; competidores se sientan presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición.

En la generalidad de las industrias, las tácticas competitivas de una compañía influyen profundamente en las otras y, por lo tanto, provocan represalias o esfuerzos por contrarrestarlas; en otras palabras, las compañías son mutuamente dependientes. Este patrón de acción y de reacción puede mejorar la situación de la empresa o industria que lo inicia. Si se intensifican los ataques y contraataques, todas las compañías pueden sufrir las consecuencias entonces su situación empeorara (Porter, 2013, pág. 33).

Desde luego parece evidente, una de las principales fuerzas a las que se ve sometido un sector de actividad en permanente ebullición, es la generada por la propia agresividad o rivalidad de las empresas que operan en él. Las empresas que en este mismo momento concurren en nuestro mismo sector o actividad como binomio producto-mercado constituyen nuestra competencia directa. La situación competitiva vendrá definida por el grado de dependencia que los competidores tengan entre sí, diferencias en sus productos para diferenciarse de las demás empresas que ofertan sus bienes al mercado (CEEI, 2007, pág. 31).

Rivalidad entre empresas competidoras. La rivalidad entre empresas en competencia es generalmente la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de cada empresa tendrán éxito sólo en la medida en que representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Es probable que los cambios en la estrategia que realiza una empresa se enfrenten con movimientos de represalia por parte de la competencia, como la reducción de precios, un aumento en la calidad, nuevas características de los productos, ofrecer servicios, ampliar las garantías y aumentar la publicidad.

La rivalidad entre empresas tiende a aumentar conforme se incrementa el número de competidores y éstos se asemejan en tamaño y capacidad; pero también conforme la demanda por los productos de la industria disminuye y los recortes de precios se vuelven comunes. La rivalidad también se acentúa cuando los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas; cuando las barreras para abandonar el mercado son muchas; cuando los costos fijos son altos; cuando el producto es perecedero; cuando la demanda del consumidor crece lentamente o declina de tal manera que los rivales se quedan con capacidad e inventarios excesivos; cuando los productos que se venden son materias primas (que no se diferencian fácilmente, como la gasolina).

Cuando las estrategias, los orígenes y la cultura de las empresas rivales son muy diversos, o cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria. Conforme se intensifica la rivalidad entre las empresas competidoras, las ganancias de la industria disminuyen, en algunos casos hasta el punto en que ésta se vuelve intrínsecamente poco atractiva (David, 2008, pág. 100).

2.2.2 Ingreso potencial de nuevos competidores

Los competidores potenciales son compañías que actualmente no rivalizan en una industria pero que tienen capacidad para hacerlo si así lo deciden. Con frecuencia, las compañías establecidas que ya operan en una industria intentan desalentar el ingreso de competidores potenciales en la industria porque mientras más compañías entren, más difícil será para las ya establecidas proteger su participación de mercado y generar ganancias.

Un elevado riesgo de que entren competidores potenciales es que representa una amenaza para la rentabilidad de las compañías establecidas. Pero si el riesgo de una nueva entrada es bajo, las compañías establecidas pueden aprovechar esta oportunidad para elevar sus precios y obtener mayores ganancias. El riesgo de que entren competidores potenciales es una función de la altura de las barreras que impiden la entrada, es decir, de los factores que elevan los costos para que las compañías ingresen en una industria.

Cuanto más altos sean los costos que deban enfrentar los competidores potenciales para entrar en una industria, mayores serán las barreras que impidan la entrada y más débil será esta fuerza competitiva (Hill y Jones, 2009, pág. 46).

Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidades, el deseo de con quistar participación en el mercado y en el mundo, grandes recursos. Ellos pueden hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas. Las empresas que al ingresar en una industria se diversifican adquiriendo compañías de otros mercados utilizan a menudo sus recursos para revolucionar, como lo hizo Philip Morris con la cerveza Miller, en conclusión, las adquisiciones cuyo fin es obtener una posición en el mercado quizá deban ser consideradas como ingreso, aunque no funden una entidad enteramente nueva. El riesgo de que ingresen más participantes en una industria de penderá de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecida (Porter, 2013, pág. 22).

Además de las tres fuerzas conocidas hasta ahora, también en un determinado sector es posible notar la presión de otras empresas que pudieran pensar que les merece la pena entrar en él y competir con la empresa actuales por su conquista. Normalmente esto podemos verlo en sectores que resultan muy atractivo por su relación costo beneficio y cuyas barreras de entrada son poco elevadas. La posible entrada de nuevos competidores afecta a las competitivas de un sector determinado.

Existen diferentes tipos de barreras de entradas que, como su nombre indica, dificultan la introducción en un determinado mercado. Por ejemplo: si conseguimos crear economías de escalas dificultaremos el posicionamiento que no puedan conseguirlas y, por lo tanto, renuncien a entrar en este mercado al no poder competir en precios, debido a sus costos, más elevados. Un buen producto crea una barrera de entrada ya que obliga a los competidores a realizar grandes inversiones para vencer la fidelidad de marca. Productos con una relación costo beneficio menor que el existente (CEEI, 2007, pág. 32-33).

Ingreso potencial de nuevos competidores. Cuando las nuevas empresas pueden entrar fácilmente en una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta. Sin embargo, las barreras para el ingreso incluyen la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la de obtener tecnología y conocimiento especializado, la falta de experiencia, una fuerte lealtad del consumidor, fuertes preferencias por las marcas, grandes necesidades de capital, falta de canales adecuados de distribución, políticas reguladoras gubernamentales, aranceles, falta de acceso a las materias primas, la posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas y la posible saturación del mercado.

A pesar de todas las barreras que pudieran existir, algunas veces las empresas logran ingresar en industrias de productos de alta calidad, bajos costos y considerables recursos de marketing. Por eso, el trabajo del estratega consiste en identificar las nuevas empresas que logran entrar al mercado, vigilar las estrategias de los nuevos rivales, contraatacar cuando sea necesario y obtener el mayor provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.

Cuando la amenaza de que nuevas empresas entren a la industria es fuerte, las empresas ya establecidas generalmente fortalecen sus posiciones y llevan a cabo acciones como reducir los precios, extender las garantías, agregar características u ofrecer financiamientos especiales para impedir el ingreso de nuevos competidores. Recuerde el éxito que tuvo General Motors en 2005 cuando ofreció sus descuentos de los empleados a todos los clientes que compraban sus nuevos vehículos (David, 2008, pág. 101).

2.2.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

En comparación con los rivales de su industria, el líder en costos también ocupa una posición atractiva en términos de sustitutos de sus productos, los cuales adquieren importancia para el líder en costos cuando los atributos y las características de éstos, en términos de costo y de características diferenciadas.

Tienen atractivo potencial para los clientes de la empresa. Cuando el líder en costos enfrenta posibles sustitutos tiene más flexibilidad que sus competidores. Para retener a sus clientes puede disminuir el precio de su bien o servicio. Con precios incluso más bajos y niveles de diferenciación competitivos, la líder en costos incrementa la probabilidad de que los clientes prefieran su producto y no el sustituto. Estas innovaciones pueden permitir a los rivales producir a costos más bajos que los del líder en costos original o proporcionar atributos diferenciados adicionales, sin incrementar el precio que los clientes pagarán por el producto.

Otro riesgo sería que el líder en costos se concentre demasiado en las reducciones de costos. A expensas de tratar de comprender las percepciones de los clientes de los niveles de diferenciación para competir (Hitt et al., 2008, pág. 120).

En un sentido general, toda la compañía de una industria compite con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad.

Estas lecciones están aprendiéndola hoy los productores de azúcar ante la comercialización a gran escala del jarabe de maíz con alto contenido de fructuosa, un sustituto del azúcar; lo mismo les ha ocurrido a los productores de acetileno y de rayón que, en muchas de sus aplicaciones, en cara una fuerte competencia de materiales alternos de menor costo. Los sustitutos no solo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que además aminoran las que una industria puede cosechar en épocas de prosperidad.

Todas las industrias enfrentan la amenaza de la sustitución; la situación es el proceso en virtud del cual un producto o servicio suplanta a otro en la ejecución de una o varias funciones para el comprador. Este análisis se aplica por igual a productos y procesos, por qué los mismos principios rigen su decisión de hacer algo de modo diferente la rentabilidad de un sector industrial, pues su amenaza pone un tope a los precios.

Es uno de los elementos que regulan la demanda de la industria y de la empresa la defensa contra sustitutos es una de las principales causas del crecimiento de ambas y en gran medida de clina ante su aparición.

La sustitución esta indisoluble ligada al alcance competitivo dentro de un sector industrial, por qué ensancha o reduce la extensión de los segmentos. Cuál es la mejor defensa contra un sustituto, cual es la estrategia óptima para favorecer la sustitución si adoptamos la ofensiva, son preguntas importantes de la estrategia competitiva en muchos sectores de la industria (Porter, 2013, pág. 277-278).

Desarrollo potencial de productos sustitutos. En muchas industrias, las empresas compiten muy de cerca con fabricantes en otras industrias de productos sustitutos. Un ejemplo es el de los productores de contenedores de plástico que compiten con los productores de vidrio, cartón y latas de aluminio; otro ejemplo es el de los fabricantes de paracetamol, que compiten con otros productores de remedios para el dolor y la jaqueca. La presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto.

Estos límites al precio se equiparán con la ganancia máxima y con una competencia más intensa entre rivales. Por ejemplo, los productores de anteojos y lentes de contacto enfrentan crecientes presiones competitivas por parte de los médicos que realizan cirugía láser para tratar enfermedades de los ojos. Los productores de azúcar enfrentan presiones similares a causa de los edulcorantes artificiales. Los periódicos y las revistas enfrentan presiones competitivas de productos sustitutos por parte de internet y la televisión por cable.

La magnitud de la presión competitiva que se deriva del desarrollo de productos sustitutos generalmente se hace evidente en los planes de los rivales para expandir la capacidad de producción, así como por sus cifras de crecimiento de las ventas y utilidades.

Las presiones competitivas ocasionadas por los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y cuando el costo de cambiar de un producto a otro también se reduce para los consumidores.

La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación del mercado que esos productos logran afianzar, así como por los planes de sus empresas para incrementar su capacidad y penetración de mercado (David, 2008, pág. 103).

2.2.4 Capacidad de negociación de los proveedores

El líder en costos opera con márgenes más grandes que los de sus competidores. Entre otros beneficios, los grandes márgenes del líder en costos, en relación con los de los competidores, le permiten absorber los incrementos de precios de sus proveedores. Cuando el costo de los suministros de una industria registra incrementos sustantivos, sólo el líder en costos estará en posición de pagar precios más altos y de seguir obteniendo rendimientos promedio o superiores al promedio. Por otra parte, si un líder en costos es poderoso, podría obligar a sus proveedores a mantener bajos sus precios, con lo que disminuiría los márgenes de los proveedores.

Wal-Mart ejerce su poder (adquirido porque compra cantidades muy grandes a muchos proveedores) sobre los proveedores con el fin de conseguir que éstos le ofrezcan precios más bajos. A continuación, la empresa traslada estos ahorros a los clientes en forma de precios más bajos, lo cual fortalece más la posición de Wal-Mart frente a sus competidores, los cuales carecen de poder para conseguir precios más bajos de sus proveedores (Hitt et al., 2008, p. 118).

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios. Por ejemplo, cuando incrementan los precios, las compañías de productos químicos contribuyen a erosionar la rentabilidad de los empacadores de aerosoles por contrato.

En efecto, tienen poca libertad para aumentar sus precios, dada la intensa competencia de auto manufactura por parte de los clientes. Las circunstancias que hacen poderosos a los proveedores reflejan en general las que producen el mismo efecto en los compradores (Porter, 2013, pág. 43).

Algunas empresas dependen de sus proveedores para la innovación y diseño de productos, liberando así recursos internos de Ingeniería para el desarrollo avanzados de productos y la integración de sistemas. Otras integran los productos y servicios de sus proveedores con los propios para mejorar la propuesta de valor ofrecida a los clientes. Por ejemplo, las empresas de servicios financieros se asocian con sus proveedores para dar a los clientes una única fuente en la que encontrar una amplia gama de productos financieros se asocian. En estas situaciones, la gestión de las relaciones con los proveedores incluiría objetivos de innovación para los proveedores o la provisión de servicios de valor agregado directamente a los clientes de la empresa.

Cuando las relaciones con los proveedores quedan establecidas, las empresas se esfuerzan por bajar el costo y el tiempo requerido para adquirir materiales y servicios de sus proveedores y eliminar errores. Los impulsores de las compras eficientes incluyen el porcentaje de transacciones de compras realizadas electrónicamente y el porcentaje de transacciones realizadas sobre una base descentralizada, por ejemplo, usando una tarjeta de crédito con límite máximo especificado, en lugar de ordenes de compra aprobados centralmente. Las empresas puedan medir explícitamente el costo del proceso de compra con indicadores como el costo de las compras totales (Kaplan y Norton, 2004, pág. 100).

Capacidad de negociación de los proveedores. La capacidad de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto.

A menudo los proveedores y productores están interesados en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, el desarrollo de nuevos servicios, entregas justo a tiempo y costos de inventario reducidos, con lo que mejoran la rentabilidad a largo plazo de todos los interesados. Cada vez es más común que en las industrias los vendedores establezcan alianzas estratégicas con proveedores selectos en un esfuerzo por: 1. reducir el costo de inventarios y logística (por ejemplo, por medio de entregas justo a tiempo), 2. acelerar la disponibilidad de componentes de la siguiente generación, 3. mejorar la calidad de las partes y componentes que se proveen, reduciendo así el número de defectos, y 4. lograr importantes ahorros tanto para sí mismos como para sus proveedores (David, 2008, pág. 103).

2.2.5 Capacidad de negociación de los clientes/consumidores

La empresa sólo podrá presentar una competitividad estratégica si puede satisfacer a un grupo. De clientes utilizando sus ventajas competitivas como base para competir en cada mercado de productos. Una razón clave por la que las empresas deben satisfacer a los clientes con su estrategia de negocios es que los rendimientos que obtienen de sus relaciones con ellos son la savia de todas las organizaciones. En pocas palabras, si no hay clientes, no hay negocio. Las empresas más exitosas procuran encontrar formas nuevas de satisfacer a los clientes.

Actuales y de satisfacer las necesidades de los nuevos. Hace esto con un sentido incesante de urgencia y velocidad porque piensa que las soluciones a las necesidades de los clientes se deben presentar de forma inmediata e impecable. En fecha reciente, para satisfacer las necesidades de los usuarios caseros y de las oficinas pequeñas, y para incrementar su rentabilidad. Al igual que otras empresas interesadas en satisfacer las necesidades de los clientes, maneja sus relaciones con ellos de forma que le permite comprender sus necesidades presentes (Hitt et al., 2008, p. 118).

Se acostumbra decir que satisfacer las necesidades del cliente es el elemento decisivo del éxito en toda actividad de negocios. Como se relaciona eso con el concepto de análisis estructural de la industria, satisfacer las necesidades es un requisito de la viabilidad de una industria y de las compañías que la conforman. Los compradores han de estar dispuestos a pagar el precio de un producto que supere el costo de producción, pues de lo contrario la industria no sobrevivirá mucho tiempo.

Satisfacer las necesidades del cliente es un requisito de la rentabilidad de un sector industrial, pero no es suficiente para asegurar el éxito. La cuestión decisiva cuando se calcula la rentabilidad es saber si la empresa puede obtener el valor que generan para los clientes o si los pierde ante la competencia. De la estructura de la industria depende quien recibe el valor. La amenaza del ingreso determina la probabilidad de que otras compañías entren en un sector industrial y destruyan el valor con la competencia, transmitiéndolo a los compradores mediante precios más bajos o usándolo para incrementar los costos de los rivales. El poder los clientes decide cuanto retendrán el valor credos para ellos, dejándoles rendimientos a las compañías (Porter, 2013, pág. 8).

Con frecuencia frases similares a satisfacer las expectativas de los clientes o mejorar nuestra cuota de mercado figuran entre las intenciones expuestas en la política de calidad de una empresa o los principios incluidos en la misión de la misma, pero no resulta tan frecuente que dichos propósitos se traduzcan en acciones concretas, sometidas a control de cumplimiento. Resulta tan frecuente que dichos propósitos se traduzcan en acciones concretas, sometidas a control de cumplimiento.

Resulta tan frecuente que dichos propósitos se traduzcan en acciones concretas, sometidas a control de cumplimiento no resulta tan frecuente que dichos propósitos se traduzcan en acciones concretas, sometidas a control de cumplimiento. La satisfacción del cliente es un concepto que, en la actualidad, se encuentra suficientemente desarrollado como para que resulte relativamente sencillo establecer objetivos estratégicos para alcanzar su cumplimiento e indicadores adecuados para su confirmación.

Los objetivos referentes a la perspectiva del cliente deben tener en cuenta la siguiente secuencia de actividades y determinaciones. Inicialmente debemos conocer quien o quienes son en realidad nuestros clientes, dado que en el proceso de distribución comercial de nuestro producto nos podemos encontrar con múltiples intermediarios, como pueden ser, el propio distribuidor, el comprador o contratista y el usuario final. Todos ellos pueden, a su vez, estar desglosados en varias personas físicas o entidades (Halre, 2003, pág. 15).

Capacidad de negociación de los consumidores. Cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volumen, su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales podrán ofrecer garantías extendidas o servicios especiales para conseguir la lealtad de los consumidores siempre que la capacidad de negociación de estos últimos sea considerable. La capacidad de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que van a comprar son estandarizados o indiferenciados. Cuando éste es el caso, los consumidores a menudo tendrán mayor margen de negociación sobre el precio de venta, la cobertura de la garantía y los paquetes accesorios.

La capacidad de negociación de los consumidores podría constituir asimismo la fuerza más importante que afecte la ventaja competitiva. Los consumidores consiguen más capacidad de negociación en las siguientes circunstancias: Si pueden cambiarse a marcas competidoras o a sustitutos a un precio reducido. Si son de particular importancia para el vendedor. Si los vendedores enfrentan una reducción en la demanda por parte de los consumidores. Si están informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores. Si pueden decidir a su antojo si compran o no el producto, y cuándo hacerlo c

2.3 Evaluación recursos, capacidades y competitividad de una empresa

Se puede decir que la esencia de la estrategia es la oportunidad dividida entre la capacidad una oportunidad por sí misma no tiene un valor real a menos que una empresa gane la capacidad, por ejemplo, recursos para aprovecharla. Sin embargo, este enfoque considera sólo las oportunidades y fortalezas al tomar en cuenta estrategias alternativas. Por sí misma, una competencia distintiva en un recurso o capacidad clave no es garantía de que sea una ventaja competitiva. Las debilidades de otras áreas de recursos pueden evitar que una estrategia sea exitosa.

Por lo tanto, el análisis FODA puede ser útil para obtener un enfoque más amplio de la estrategia. A través de la fórmula, es decir, alternativa estratégica es igual a oportunidad dividida entre fortalezas menos debilidades.

Esto refleja un asunto importante que enfrentan los administradores estratégicos: se debe invertir más en las fortalezas para hacerlas aún más fuertes una competencia distintiva o se debe invertir en las debilidades Para hacerlas por lo menos competitivas por sí mismo, el análisis FODA no es una panacea.

A algunas de las críticas principales del análisis FODA son: Genera largas listas. No utiliza valores para reflejar prioridades. Utiliza palabras y frases ambiguas. El mismo factor se puede colocar en dos categorías, por ejemplo, una fortaleza también puede ser una debilidad. No existe la obligación de verificar las opiniones sobre datos o análisis. Requiere sólo un nivel de análisis. No existe una relación lógica con la implementación de la estrategia (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 139).

Análisis situacional: el análisis DOFA tiene sus orígenes en los años sesenta, y es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa. El análisis DOFA es una importante herramienta de apoyo para la toma de decisiones generalmente usada para analizar sistemáticamente los ambientes interno y externo de una organización.

Por medio de la matriz DOFA muchas empresas han podido sintetizar los más importantes factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que pueden afectar su futuro. Las fortalezas y debilidades conforman un entorno interno que puede ser controlado, mientras que los otros factores están en un ambiente externo que no puede ser manipulado. Con los factores mencionados, los gerentes pueden determinar cuatro tipos de estrategias: de fuerzas y debilidades, de debilidades y oportunidades, de fuerzas y amenazas, y de debilidades y amenazas. Las estrategias se almacenan en la matriz DOFA.

El análisis situacional aún es objeto de estudio. Es así como describe la aplicación de la matriz DOFA en una universidad resaltando el aspecto iterativo del proceso. Además, en el estudio mencionado se aborda el problema desde una dimensión cuantitativa, por medio de una aplicación suave de la investigación de operaciones. En otros estudios, se presentan metodologías para priorizar las estrategias usando técnicas de decisión múltiple criterio.

Desde el punto de vista de la informática, la matriz DOFA es una estructura de datos que permite almacenar las debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas y estrategias de la empresa debidamente automatizada puede ser de gran utilidad durante los procesos de planeación estratégica. Es así como la informática ha ayudado bastante a la planeación estratégica porque ha sido posible desarrollar software que facilite la participación en el pro-ceso de más personas, de manera íntegra, uniforme y económica.

Dentro de los productos de software que se ofrecen en el mercado para capacitar y ayudar a los directivos de las empresas con la planificación estratégica están lo del software, es decir, la implementación de la herramienta computacional. Las pruebas fueron necesarias para encontrar errores en la implementación y corregirlos. La implementación terminó con la elaboración del manual del usuario. La aplicación implementada brinda al usuario la posibilidad de almacenar la información relacionada con la unidad de análisis de su matriz DOFA (autor, razón social, dirección).

La aplicación implementada brinda al usuario la posibilidad de almacenar la información relacionada con la unidad de análisis de su matriz DOFA (autor, razón social, dirección, teléfono, fax, correo electrónico, misión, visión, factores internos y externos, estrategias). Inicialmente, en el entorno de trabajo se visualiza un menú en donde están habilitadas las opciones. Luego de que se registra o abre una matriz DOFA, todas las opciones del menú y los botones de la barra de herramientas aparecen habilitadas (Mariño, Cortéz, Garzón, 2008, págs. 160-161).

Para realizar el análisis interno y externo desde el escenario actual utilizaremos la herramienta DAFO, el análisis, es una síntesis que relaciona la realidad interna de la empresa, con las condiciones del entorno en la que se encuentra, clasificando las características que son positivas o negativas en o para la empresa.

Así pues, desde la perspectiva interna, los factores o características positivas que tienen las empresas los podemos calificar como fortalezas, los factores negativos debilidades y desde la perspectiva externa, los factores positivos son oportunidades y los factores negativos son amenazas.

Esto permite determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se habían establecido inicialmente. Concienciar al empresario y a sus personas de confianza sobre la dimensión y obstáculos que hay que enfrentar permitir explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar el efecto de los factores negativos (CEEI, 2008, págs. 23-24).

2.4 Análisis de la cadena de valor

Realizar las actividades de la cadena de valor de manera más eficaz que los rivales y controlar los factores que impulsan los costos de las actividades de la cadena de valor. Tales actividades podrían incluir alterar la distribución de una planta, dominarlas tecnologías recién introducidas, utilizar partes o componentes o componentes comunes en diferentes productos, simplificar el diseño del producto, encontrar maneras para operar que estén cercanas a la capacidad total durante todo el año, etcétera.

Renovar toda la cadena de valor de la empresa eliminando o evitando algunas actividades que generen costos. Tales actividades podrían incluir asegurar nuevos proveedores distribuidores, vender productos por Internet, reubicar instalaciones de manufactura, evitar recurrir a sindicatos, etcétera.

Cuando se emplea una estrategia de liderazgo de costos, una empresa debe tener cuidado de no utilizar recortes de precio tan drásticos que sus propias utilidades sean demasiado bajas o inexistentes. Hay que estar siempre al tanto de los avances tecnológicos que permitan ahorrar costos o de cualquier otro cambio en la cadena de valor que pudiera mermar o destruir la ventaja competitiva de la empresa. (David, 2008, pág. 190).

Para diagnosticar la ventaja competitiva es necesario definir la cadena de valor de la empresa que permita competir en un sector industrial. Comenzando con la cadena genérica, se identifican sus actividades individuales. Cada categoría genérica puede subdividirse en actividades discretas.

Las actividades relevantes no se pueden definir si no se las ha aislado con tecnologías y economías independientes hay que subdividir las funciones globales como manufacturas y mercadotecnia en actividades. Para ellos resultan de gran utilidad el flujo de los productos de los pedidos o del papel. Puede conseguirse la división hasta al cansar el nivel de actividades cada vez más estrechas que son discretas hasta cierto punto. Por ejemplo, las máquinas de una fábrica podrían catalogarse como actividades individuales. Así pues, el número de actividades personales a menudo es muy grande (Porter, 2013, págs. 44-45).

El enfoque del análisis de la cadena de valores se basa en la identificación de cada paso que se realiza en los procesos internos de la empresa y de la revisión de su contribución a la satisfacción del cliente. Este proceso de análisis debe ayudar a cuestionar y revisar los patrones de trabajo en su empresa desde la perspectiva de su enfoque al cliente y, de esta forma, ayudarle a descubrir que puede mejorarse. Este enfoque de satisfacción al cliente o, dicho de otra forma, de nuestra capacidad de generar valor para nuestros clientes/mercado, es la esencia en la que radica la capacidad de mantener ventajas diferenciales que permitan a la empresa competir en el mercado.

La importancia de la cadena de valor en esta fase del análisis interno radica en el hecho de que aporta factores al proceso de reflexión para determinar cuáles son los activos positivos de la empresa y, por el contrario que aspectos debe mejorar (CEEI, 2008, págs. 26-27).

2.5 Análisis FODA o SWOT

La matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA o SWOT) siglas en inglés es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas).

Conciliar los factores externos e internos clave es la parte más difícil del desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio; y no hay una serie de conciliaciones que sea la mejor de todas que las estrategias primera, segunda, tercera y cuarta son FO, DO, FA y DA, respectivamente.

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Todos los gerentes quisieran que sus organizaciones estuvieran en una posición en la cual las fortalezas internas se pudieran utilizar para aprovechar al máximo las tendencias y los acontecimientos externos generalmente las organizaciones buscarán estrategias DO, FA o DA para obtener una situación en la cual puedan aplicar las estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, se esforzará por superarlas y convertirlas en fortalezas cuando una organización hace frente a amenazas importantes, intentará evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. A veces ocurre que existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar tales oportunidades.

Por ejemplo, tal vez surja una gran demanda de dispositivos electrónicos para controlar la cantidad y sincronización de la inyección de combustible en los motores de automóvil (oportunidad), pero cierto fabricante de piezas de automóvil carece de la tecnología necesaria para producir tales dispositivos (debilidad). Una posible estrategia DO sería adquirir esta tecnología formando una empresa conjunta con otra que tenga capacidad en esa área una estrategia DO alternativa sería contratar y capacitar personal con las habilidades técnicas requeridas.

Las estrategias FA utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte deba encarar siempre de frente las amenazas en el ambiente externo. Un ejemplo de estrategia FA ocurrió cuando Texas Instruments utilizó un excelente departamento jurídico (una fortaleza) para cobrar casi \$700 millones por daños y regalías de nueve empresas japonesas y coreanas que violaron las patentes de los chips de memoria de sus semiconductores (amenaza).

Las empresas rivales que copian ideas, inventos y productos patentados son una amenaza importante en muchas industrias. Esto sigue siendo un problema importante para las empresas estadounidenses que venden productos en China.

Las estrategias DA son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas. Una organización que se enfrenta a numerosas amenazas externas y debilidades internas se encontrará con certeza en una posición precaria. De hecho, tal empresa podría tener que luchar por su supervivencia y quizá tenga que optar por las fusiones, reducciones, declaraciones de quiebra o la liquidación (David, 2008, pág. 221).

Hasta aquí se ha analizado la forma en que una empresa utiliza el análisis FODA para evaluar su situación, pero esta herramienta también se utiliza para generar varias estrategias alternativas posible la matriz FODA ilustra cómo las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una corporación específica.

Se pueden relacionar con sus fortalezas y debilidades internas para generar cuatro series de posibles alternativas estratégicas esta es una buena manera de usar la tormenta de ideas para crear estrategias alternativas que de otro modo no serían consideradas. Obliga a los administradores estratégicos a elaborar diversos tipos de estrategias de crecimiento y reducción y también se puede usar para generar estrategias corporativas y empresariales.

En el cuadro de oportunidades, enumere las oportunidades externas disponibles en el ambiente actual o futuro de la empresa o unidad de negocio que se presentan tabla. En el cuadro de amenazas (A), enumere las amenazas externas que enfrenta la empresa o unidad de negocio actual ente o en el futuro que se presentan en el cuadro de fortalezas (F), enumere las áreas específicas de fortaleza actual o futura de la empresa o unidad de negocio que se presentan. En el cuadro de debilidades (D), enumere las áreas específicas de debilidad actual o futura de la empresa o unidad de negocio.

Elabore una serie de estrategias posibles para la empresa o unidad de negocio a considerar, con base en combinaciones específicas de las cuatro series de factores: Las estrategias FO se crean con base en las maneras en que la empresa o unidad de negocio podría usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Las estrategias FA consideran las fortalezas de una empresa o unidad de negocio como una forma de evitar amenazas. Las estrategias DO intentan aprovechar las oportunidades superando las debilidades. Las estrategias DA son básicamente defensivas y actúan principalmente para minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

La matriz FODA es muy útil para crear una serie de alternativas que, de otro modo, los decisores de una empresa o unidad de negocio no considerarían. Se puede usar para la corporación en general como se hizo en la con Maytag Corporation antes de que vendiera Hoover Europea o para una unidad de negocio específica de una corporación como la de productos para el piso de Hoover. Sin embargo, el uso de una matriz FODA es sólo una de muchas formas de crear estrategias alternas (Véase figura 2.1) (Wheelen y Hunger, 2007, págs. 144-145).

Matriz FODA o SWOT

	FORTALEZAS Enlista las FORTALEZAS identificadas	DEBILIDADES Enlista las DEBILIDADES identificadas
OPORTUNIDADES Enlista las OPORTUNIDADES identificadas	1 F - O <i>Estrategia MAX - MAX</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	D - O 2 <i>Estrategia MIN - MAX</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES
AMENAZAS Enlista las AMENAZAS identificadas	3 F - A <i>Estrategia MAX - MIN</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	D - A 4 <i>Estrategia MIN - MIN</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS

Figura 2.1 (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 180)

Según Dyson (2004), el análisis DOFA tiene sus orígenes en los años sesenta y es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa Hill. El análisis DOFA es una importante herramienta de apoyo para la toma de decisiones generalmente usada para analizar sistemáticamente los ambientes interno y externo de una organización el proceso de la planeación estratégica.

Por medio de la matriz DOFA muchas empresas han podido sintetizar los más importantes factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que pueden afectar su futuro. Las fortalezas y debilidades conforman un entorno interno que puede ser controlado, mientras que los otros factores están en un ambiente externo que no puede ser manipulado con los factores mencionados.

Los gerentes pueden determinar cuatro tipos de estrategias: de fuerzas y debilidades, de debilidades y oportunidades, de fuerzas y amenazas, y de debilidades y amenazas. Las estrategias se almacenan en la matriz DOFA el análisis situacional aún es objeto de estudio.

Es así como describe la aplicación de la matriz DOFA en una universidad resaltando el aspecto interactivo del proceso. Además, en el estudio mencionado se aborda el problema desde una dimensión cuantitativa, por medio de una aplicación suave de la investigación de operaciones.

En otros estudios se presentan metodologías para priorizar las estrategias usando técnicas de decisión multe criterio desde el punto de vista de la informática, la matriz DOFA es una estructura de datos que permite almacenar las debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas y estrategias de la empresa debidamente automatizada puede ser de gran utilidad durante los procesos de planeación estratégica. Es así como la informática ha ayudado bastante a la planeación estratégica porque ha sido posible desarrollar software que facilite la participación en los procesos de más personas, de manera íntegra, uniforme y económica simple que apoye su enseñanza y entrenamiento en el análisis situacional por medio de la matriz DOFA (Ibañez, 2008, págs. 160-161).

2.6 Matriz Boston Consulting Group

La matriz BCG (por sus siglas en inglés, Boston Consulting Group), de crecimiento participación, es la forma sencilla de representar la cartera de inversiones de una corporación. Cada una de sus líneas de productos o unidades de negocio se registra en una matriz de acuerdo con la tasa de crecimiento de la industria donde compite y su participación relativa en el mercado.

La posición competitiva relativa de una unidad se define como su participación en el mercado en la industria dividida entre la del competidor más grande. Según este cálculo, una participación relativa en el mercado mayor a 1.0 pertenecer al líder de mercado. La tasa de crecimiento de negocio es el porcentaje de crecimiento de mercado, es decir, el porcentaje en que han aumentado las ventas de la clasificación de productos de una unidad de negocio en particular. La matriz supone que, en igualdad de condiciones, un mercado en crecimiento es atractivo.

La línea que divide las áreas de posición competitiva relativa alta y baja se establece a 1.5 veces. Una línea de productos o unidad de negocio dominante necesaria para ser una estrella o vaca lechera. Asimismo, una línea de productos o unidad de negocio que tiene una posición competitiva relativa menor a 1.0 posee un estatus de perro. La matriz BCG de crecimiento participación tiene mucho en común con el ciclo de vida del producto. A medida que un producto avanza a través de su ciclo de vida, se clasifica en uno de cuatro tipos con el propósito de tomar decisiones de financiamiento:

1. Los signos de interrogación (denominados en ocasiones niños problemas o gatos salvajes) son productos nuevos con un potencial de éxito, pero que necesitan mucho efectivo para su desarrollo.
2. Las estrellas son líderes de mercado que se encuentran normalmente en el nivel máximo de su ciclo de vida y tienen capacidad para generar suficiente efectivo para mantener su alta participación de mercado.
3. Por lo general, las vacas lecheras generan mucho más dinero del que se requiere para mantener su participación de mercado.
4. Los perros tienen una baja participación en el mercado y carecen del potencial para generar mucho efectivo (Véase figura 2.2) (Wheelen, 2007, págs. 179-180).

Matriz BCG de crecimiento - participación

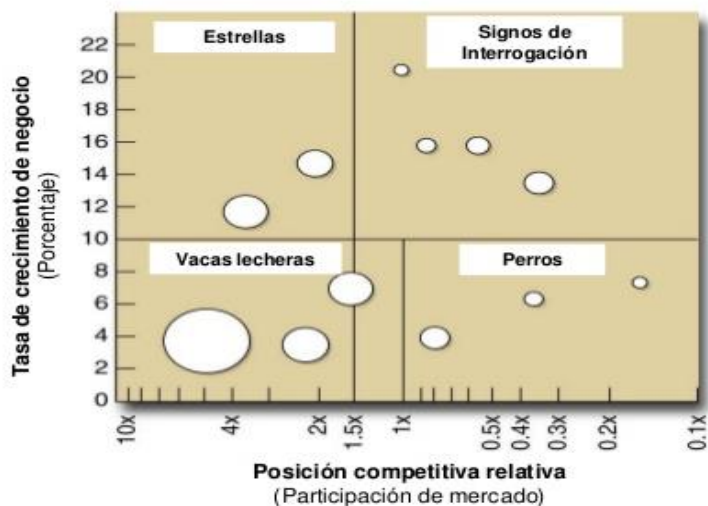


Figura 2.2 (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 180)

Las divisiones autónomas o los centros de utilidades de una organización conformando que se llame la cartera de negocios. Cuando las divisiones de una empresa compiten en diversas industrias, a menudo es necesario desarrollar una estrategia separada para cada negocio. La matriz del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz interna-externa (IE) están específicamente diseñadas para mejorar los esfuerzos de una empresa multi-divisional en la formulación de estrategias.

La matriz BCG representa gráficamente las diferencias entre las divisiones en términos de la posición relativa de su participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial. La matriz BCG permite que una organización multe divisional maneje su cartera de negocios examinando la posición relativa de participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división en relación con las otras divisiones de la organización.

La posición relativa de participación de mercado se define como la razón entre la participación de mercado de una división en una industria particular y la participación de mercado de la principal empresa rival en esa misma industria (David, 2008, pág. 227).

La matriz de BCG pone en relación dos variables, la tasa de crecimiento del segmento de negocio analizado. Es el factor esencial de la dinámica del segmento de negocio. Solamente los negocios en crecimiento experimentan bajadas de costo importante y permiten la creación de ventajas competitivas duraderas. En cambio, en los negocios estables, tanto los costes como las cuotas de mercado son fijos, ya están definidos.

La cuota de mercado relativa de la empresa en este segmento la elección de la segunda variable hace referencia a la teoría del efecto de experiencia. La cuota de mercado de la empresa / cuota de mercado del principal competidor. Según el BCG constituye el indicador instantáneo de la posición competitiva de la empresa sobre la escala de costo y por tanto de su posición competitiva.

Tras estas dos variables se percibe una lógica de permitir la asignación óptima de los recursos de lo que dispone la empresa entre distintos segmentos estratégicos para adquirir una mejor posición competitiva global. Se presentan las variables en tabla de doble entrada resultando cuatro posiciones:

1. Vaca Lechera: Segmento de negocio con débil crecimiento que exige poca inversión tanto en capacidad de producción como en financiamiento son actividades muy rentables que debemos intentar rentabilizar, revirtiendo el flujo financiero liberado.
2. Pesos muertos: tienen un potencial de desarrollo débil, al consumir poco capital, tampoco liberan un flujo financiero estable. Presentan escasa rentabilidad o incluso negativa, son negocios que presentan poco interés y que debemos abandonar o mantener, pero sin invertir.
3. Dilemas: son negocios poco rentables con un crecimiento elevado que exigen inversiones importantes, industriales, comerciales, financieras para seguir la progresión del mercado, sobre todo si queremos mejorar nuestra posición relativa a los competidores.
4. Estrella: tienen un rápido crecimiento gracias a que la empresa es dominante y tiene mejores cotos y mejor rentabilidad, con sigue autofinanciarse. Este equilibrio es vulnerable ya que el crecimiento del negocio no protege a la empresa de grandes cambios en las cuotas del mercado (CEEI, 2008, pág. 32).

Capítulo III. Control estratégico

En el tercer capítulo se menciona la implementación y control estratégico, el proceso del control estratégico, evaluación del desempeño y los propósitos y beneficios de los indicadores de gestión, siendo importante el control estratégico para el desempeño de las empresas, así como sus indicadores para poder identificar la medición de los factores competitivos y los indicadores financieros para alcanzar altos niveles en la toma de decisiones.

3.1 El proceso de control del plan estratégico

Poner en marcha el plan exige dos tareas imprecindibles: comunicarlo al resto del equipo de su empresa para su puesta en marcha y controlar la ejecucion del mismo para que no se produscan desviaciones o para rectificar si las circuntancias cambian. Hasta este momento el plan estrategico de su empresa solo existe en papel. Ha sido usted, solo o con la colaboracion de su equipo, como responsable (es) de la empresa, quien a decidido que estrategia prefiere, que objetivos y con que acciones quiere alcanzarlos y que recursos nececta para lograrlos.

Un plan estratégico no se puede adoptar sin el apoyo del resto de personas de la empresa. Por lo tanto, la primera etapa de la puesta en marcha del plan es lograr ese apoyo para ello, le sugerimos que considere al resto de participantes involucrados en la puesta en marcha o ejecucion del mismo, como clientes y, al propio plan, como si fuera un producto que les desea vender.

En toda organización, una de las actividades más importantes a realizar por el directivo es el control, existen diversos tipos y metodologías para realizarla. Una de ellas es el control estratégico, este tipo de control se basa en reglas y puntos de referencia para medir la eficacia, eficiencia y la efectividad que tienen los trabajadores para lograr las metas que se le han propuesto. Además, de un panorama amplio sobre las crisis que pueden ocurrir en la ejecución de los procesos.

El control estratégico es un tipo de control que se encarga principalmente del seguimiento y la evaluación del proceso de la administración estratégica. El objetivo del control estratégico es que todas las metas establecidas en este proceso se lleguen a alcanzar. Este tipo especial de control se basa en 3 puntos principales, el primero en el qué tenemos disponible ahora, segundo a dónde queremos llegar y tercero cómo y con quienes vamos a hacerlo. Teniendo en cuenta estos 3 puntos, el control estratégico se encargará de adaptarse al sistema de control de la dirección estratégica. En esta se verá si la estrategia se implementó de acuerdo a lo planeado, además de medir la claridad de los objetivos y si los resultados que surgen de esta estrategia son en realidad los que se esperaban o no.

Se debe tomar en cuenta que el control estratégico considera en gran proporción lo pasado, verificando cada proceso en diferentes tiempos para la identificación de los problemas que no hayan sido corregidos y que estén relacionados con los objetivos del plan estratégico. Además, el control estratégico analiza las causas y los efectos de estos problemas para diseñar las acciones correctivas a realizar para mejorar en un futuro y ser cada vez más eficiente en la realización de las actividades.

Considerando que el control estratégico se centra en la investigación del pasado, está relacionado con la identificación de los errores que se cometen a menudo y por consiguiente también con los responsables o culpables de los mismos. Por esta razón, es que el control estratégico puede tomarse como una gran desconfianza y seguimiento exhaustivo hacia los trabajadores en toda la organización. Por este motivo, es que en ocasiones los procesos en la organización se pueden tornar lentos puesto que mide rigurosamente cada movimiento y esto afecta a las operaciones.

El control estratégico es un gran sistema de control para corregir los errores que hacen ineficiente el trabajo en la organización. Gracias a este control es que se puede llegar a los objetivos y analizar si estos fueron realizados eficientemente. Pero se debe tener en cuenta que este seguimiento puede afectar al clima laboral, puesto que los trabajadores se sienten vigilados constantemente y genera gran desconfianza y desmotivación (CEEI, 2008, pág. 31).

Crear sistemas de control estratégico y 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. Para comprender la importancia vital del control estratégico, considere la forma en la cual ayuda a los administradores a obtener mayor eficiencia, calidad, Innovación y actitud sensible ante los clientes (Hill y Jones, 2009, págs. 409-410).

El proceso de control de la administración comprende todas aquellas actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas. Todos los gerentes de una organización tienen responsabilidades de control, como realizar evaluaciones de desempeño y tomar las acciones necesarias para minimizar las deficiencias. La función de control de la administración es particularmente importante para la evaluación eficaz de la estrategia. El control consta de cuatro pasos fundamentales: Establecer normas de desempeño; Medir el desempeño individual y de la organización; Comparar el desempeño real con las normas de desempeño establecidas; Empezar acciones correctivas (David, 2008, pág. 135).

3.2 Indicadores de la evaluación del desempeño

El cuadro de mando integral, o *balanced scorecard*, es una herramienta importante de la evaluación de estrategias. Es un proceso que permite que las empresas evalúen las estrategias a partir de cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento. El análisis del cuadro de mando integral requiere que las empresas busquen respuestas a las siguientes preguntas y que utilicen la información, junto con las mediciones financieras, para evaluar más adecuadamente y con mayor eficacia las estrategias implementadas.

La empresa mejora y crea valor continuamente en rubros como la innovación, el liderazgo tecnológico, la calidad de los productos, las eficiencias del proceso operacional. Qué tan bien está manteniendo e incluso mejorando la empresa sus competencias principales y ventajas competitivas.

Qué tan satisfechos están los clientes con la empresa observe que la empresa examina seis cuestiones clave en la evaluación de sus estrategias: 1. Clientes. 2. Gerentes y empleados. 3. Operaciones y procesos. 4. Comunidad y responsabilidad social. 5. Ética empresarial y ambiente natural y 6. Finanzas.

La forma básica de un cuadro de mando integral puede ser distinta para diversas organizaciones. El enfoque del cuadro de mando integral a la evaluación de estrategias se dirige a equilibrar las cuestiones de largo plazo con las de corto plazo, las cuestiones financieras con las no financieras y los asuntos internos con los externos.

Es una excelente herramienta de administración y actualmente se utiliza con éxito en Chemical Bank, Exxon/Mobil Corporation, Property y Casualty Insurance y numerosas empresas más. Por ejemplo, Unilever tiene un objetivo financiero de aumentar los ingresos del 5 al 6% anual. La compañía también tiene el objetivo estratégico de reducir sus 1,200 marcas principales de productos alimenticios, para el hogar y del cuidado personal a 400 marcas centrales en el plazo de tres años.

El cuadro de mando integral se construiría de forma diferente, es decir, se adaptará a cada empresa en particular dentro de las diversas industrias que tengan el mismo tema o idea principal subyacente, que es evaluar las estrategias de la empresa siguiendo las mediciones clave tanto cuantitativas como cualitativas (David, 2008, pág. 346).

Un mejor desempeño estratégico impulsa un mejor desempeño financiero las medidas del desempeño financiero en realidad son indicadores retrasados que reflejan los resultados de decisiones y actividades organizacionales anteriores.

Pero el desempeño financiero pasado o presente de una empresa no es un indicador confiable de sus perspectivas, pues los resultados financieros deficientes a menudo mejoran después, aunque también sucede lo contrario los mejores y más confiables indicadores adelantados del desempeño financiero y las perspectivas comerciales futuros son los resultados estratégicos que indican si la competitividad y posición en el mercado son más fuertes o más débiles.

Por ejemplo, si una empresa estableció objetivos estratégicos agresivos y los alcanza si su fortaleza competitiva y posición en el mercado van al alza, hay razones para esperar que su desempeño financiero futuro sea mejor que el actual o el pasado si una empresa pierde terreno ante sus competidores y su posición en el mercado.

Si debilita resultados que reflejan un desempeño estratégico deficiente y con toda probabilidad, un fracaso en alcanzar sus objetivos estratégicos estará en el aire la capacidad de conservar su rentabilidad actual en consecuencia, el mejor sistema para medir el desempeño de una empresa es uno que balancee el logro de objetivos tanto financieros como estratégicos.

El simple registro del desempeño financiero soslaya el hecho de que lo que en última instancia permite a una empresa generar mejores resultados financieros de sus operaciones es la consecución de los objetivos estratégicos que mejoren su competitividad y fortaleza en el mercado de hecho la ruta más segura para aumentar la rentabilidad trimestre tras trimestre y año tras año es perseguir implacablemente resultados estratégicos que fortalezcan la posición de mercado y generen una ventaja competitiva creciente sobre los rivales.

El marco conceptual más común para balancear los objetivos financieros con los objetivos estratégicos se conoce como cuadro de mando integral (balanced scorecard) este método vincula los objetivos de desempeño financiero a objetivos estratégicos específicos que se derivan del modelo de negocios de una compañía de esta suerte se provee a los empleados de la compañía con lineamientos claros sobre la forma de relacionar su labor con los objetivos globales de la organización (Thompson et al., 2012, págs. 30-31).

Según la Real Academia Española de la Lengua la palabra indicador significa, que indica o sirve para indicar. Proviene del latín *indicare*, significa mostrar o significar algo, con indicio o señales.

En el ámbito de la medición del sector público un indicador de desempeño puede ser definido como: Es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto a lo largo o resultado en la provisión de los productos, bienes y/o servicios de la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con periodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permiten evaluar desempeño. Una definición general de indicador de desempeño, sin entrar aún a especificar los ámbitos o niveles de su uso, es la siguiente.

Los indicadores de desempeño son medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto, la gestión de una institución. Un indicador establece lo que será medido a lo largo de varias escalas o dimensiones, sin especificar un nivel determinado de o particular nivel de desarrollo. La definición anterior implica que el indicador es una aproximación interesante al concepto de indicador es la que permite desgregar las funciones que cumple el indicador (Armijio, 2011, págs. 55-56).

Para reconocer el efecto de estrategia desempeño, es importante identificar la medición de los factores competitivos y de la medida perceptual de desempeño, para medir los factores competitivos fueron adaptados de los trabajos de los cuales, han sido validados en otros contextos o se detallan medición de los factores competitivos.

Para medir el desempeño organizacional se asumen los indicadores financieros, de las empresas estudiadas, y el índice de percepción de efectividad del cual ha sido validado para.

La literatura empírica se ha interesado por estudiar la importancia de la estrategia en el desempeño de las empresas identifican la relación entre el desempeño financiero y la estrategia adoptada, plantean que las mejores estrategias generan impacto en el desempeño, señalan que la implementación de la estrategia difiere significativamente del mercado en que la empresa participa y asimismo difiere su desempeño financiero.

Establecen que aspectos estratégicos comunes de las unidades de negocio de la empresa tienen una relación significativa con la rentabilidad, evaluó la incidencia de la estrategia en el desempeño organizacional, bajo la premisa de estrategias genéricas (Gomez, Calderon, Naranjo, 2013, págs. 14-15).

Los indicadores de desempeño han adquirido trascendencia a partir del auge de los sistemas de gestión de calidad total. Son importantes herramientas de gestión que proveen un valor de referencia a partir del cual se puede establecer una comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado.

Son imprescindibles en cualquier evaluación del desempeño que se quieran llevar a cabo a partir de un análisis en relación a la definición sobre indicadores de desempeño discutiendo su naturaleza a partir de la opinión de distintos autores, que apunta a evitar ambigüedades y a clarificar su interpretación, este trabajo se dirige a la caracterización de los indicadores de desempeño, determinando su utilidad como una herramienta importante en la que se apoyan los procesos de evaluación y su construcción presentar una definición formal de los indicadores de desempeño es importante destacar el problema de la interpretación y alcance que distintos autores hacen en relación a la definición del mencionado concepto.

Los indicadores de desempeño han sido creados para establecer la comparación de elementos cuantitativos en diferentes combinaciones. La propuesta de los indicadores de desempeño es la de analizar los datos para clarificar los resultados del desempeño (Stubbs, 2004, pág. 149).

3.3 Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión

Los indicadores que pueden utilizarse para controlar la gestión de organizaciones de todo tipo, fundamentalmente desde la perspectiva del proceso interno, dado que para el resto de las perspectivas ya se han expuesto ejemplos en los apartados correspondientes. Algunos de los indicadores descritos, sin embargo, pueden ser utilizados indistintamente para dos o más perspectivas, dado que se refieren a aspectos comunes a cualquiera de ellas.

Los indicadores correspondientes a las perspectivas financieras, de clientes y de aprendizaje y conocimiento, pueden ser similares para todo tipo de organizaciones y no difieren en especial por los sectores a que pertenecen sino más bien por el modelo de estrategia que haya sido elegido para cada una de ellas (Haitre, 2003, pág. 73).

Cada vez más nuestras organizaciones, sin importar si son el sector público o privado ven la necesidad de hacer mediciones mucho más objetivas de las que actualmente hacen. Por ello hoy día las organizaciones se preocupan por contar con información que les permita tomar decisiones más acertadas a cerca del comportamiento de sus procesos para la evaluación de su gestión, pero algunas de estas organizaciones olvidan que no baste recopilar la información, sino que también es indispensable tomarse el tiempo necesario y suficiente para el procesamiento e interpretación de los resultados de la medición ellas son:

Las que solo se interesan por las estadísticas de los fondos financieros, producción y ventas, de forma tal que les permita administrar y controlar los presupuestos y los estados de pérdidas y ganancias.

Las que además de las estadísticas sobre los estados financieros producción y ventas se interesan sobre los costos, tendencias del mercado satisfacción del cliente calidad del producto, e inventarios, quejas, y reclamaciones entre otras. Pero se tipifican por contar con grandes volúmenes de información sin sentido o carentes de una estructura en la organización que solidifique la medición hacia un compromiso y enfoque del mejoramiento continuo.

Son organizaciones que se ahogan en mares de información y las que el día a día no les brinda la oportunidad de analizar ni de priorizar los indicadores que les permita participarse a las variaciones perjudiciales de los procesos.

Las que por su experiencia han alcanzado altos niveles en la toma de decisiones, mediante el uso de indicadores ya identificados e implementados que les permite evaluar la gestión de sus esfuerzos con reuniones planificadas para el análisis de los resultados y el estado de sus procesos.

Así es que el seguimiento tiene por finalidad, proporcionar a los gerentes y a los principales interesados, en el contexto de una intervención en curso, indicaciones tempranas de progreso, o de la falta de progreso, en el logro de resultados. La evaluación es un ejercicio selectivo que intenta evaluar de manera sistemática y objetiva los progresos hacia un efecto y su realización.

La evaluación no es un acontecimiento aislado, sino un ejercicio que implica análisis de alcance y profundidad diferentes, que se lleva a cabo en distintos momentos como respuesta a las necesidades cambiantes de conocimiento y aprendizaje durante el proceso de conseguir un determinado efecto. La retroalimentación es un proceso, en el marco de seguimiento y evaluación, mediante el cual se divulgan información y conocimientos que se utilizan para evaluar el progreso general hacia el logro de resultados o para confirmarlos.

La retroalimentación puede consistir en hallazgos, conclusiones, recomendaciones y lecciones extraídas de la experiencia. Se la utiliza para mejorar el desempeño y como base para la toma de decisiones. La gestión basada en resultados es una estrategia o enfoque de gestión mediante la cual una organización se asegura que sus procesos, productos y servicios contribuyen al logro de resultados claramente definidos.

La gestión basada en resultados provee un marco coherente para la planificación y la gestión estratégica en la que se definen de manera realista los resultados que al planificar el seguimiento para evaluar el progreso hacia los efectos se alienta a las áreas a continuar con los siguientes pasos:

1. Analizar las necesidades: para lo cual debe precisarse que información se requiere para examinar el efecto y que elementos son más convenientes supervisar.
2. Estudiar el seguimiento actual con los instrumentos aptos a este fin, como los indicadores de éxito o de progreso.
3. Conocer el alcance o los instrumentos del seguimiento.
4. Adaptar y diseñar mecanismos de seguimiento para cerrar brechas entre la información disponible y la requerida.

En cuanto a la medición de desempeño, los indicadores son los elementos que sintetizan y contribuyen a formarse una idea acabada del tema en consideración. Sin embargo, no son los únicos elementos; para valorar el desempeño es necesario conocer no sólo los logros obtenidos, sino también se requiere tener información sobre cómo fueron obtenidos, los factores que influyeron de modo positivo o negativo, si los resultados fueron excepcionalmente buenos o malos, quiénes fueron los principales responsables, entre otros aspectos (Hurtado, 2005, pág. 9-10).

Conclusiones

Al finalizar esta investigación documental sobre planificación estratégica empresarial se estudió la importancia y participación que tiene la planificación estratégica dentro de la organización, en donde dicha estrategia y componente establecen la dirección de la empresa y se encuentra relacionado con los objetivos y metas que tiene la organización. La declaración de sus principales elementos misión, visión y valores es primordial, ya que si la organización no los ha formulado puede decirse que no se conoce a sí misma y los resultados que genera, positivos o negativos, no inciden en la misma, ya que no hay un norte sobre el cual evaluarse. Se identificó que la planificación estratégica responda a las diferentes áreas de la empresa para que colaboren con el cumplimiento de los objetivos organizacionales y asimismo maximizar el uso de los recursos físicos como humanos.

Para analizar el ambiente externo e interno de una organización es importante implementar el análisis del entorno o macro ambiente, el análisis sectorial y el de los recursos y capacidades de la empresa, que juntos generan el análisis FODA, fundamental para la fijación de objetivos realistas y alcanzables. Por otra parte, mediante la formulación estratégica de una empresa se administra la cartera de negocios y productos que gestionara la empresa, por consiguiente, la estrategia también ayuda a las empresas a elegir nuevas posiciones con la esperanza de que estas incrementen el valor de su organización.

Por último, concluimos que el control estratégico es esencial en la planificación estratégica. Si deseamos medir los objetivos estratégicos, es necesario tomar en cuenta como método de control las directrices del plan estratégico el cual está formado por varios parámetros para no desviarse de lo establecido, a su vez, implementar herramientas como el cuadro de mando integral, con el cual se controla de manera eficiente los objetivos y desarrollo de la planificación estratégica de la empresa.

Bibliografía

- Armijio, M. (2011). *Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- CEEI, C. E. (2008). *Manual 20, Analisis de posición competitiva*. España, Valencia: CEEI.
- CEEI, C. E. (2008). *Manual 21, Estrategias Competitivas Basicas*. España, Valencia: CEEI.
- CEEI, C. E. (2008). *Manual 22, Proceso de elaboración de un plan estratégico*. España: CEEI.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimo primera ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Dess, G., Lumpkin, G.T., Eisner, A. (2011). *Administración Estratégica*. (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.
- García, A. (2011). *Estrategia Empresarial* (Primera ed.). Colombia Bogota: Bilineata Publicidad.
- Gomez, H., Calderon, G. (Marzo de 2013). <https://es.scribd.com>. Recuperado el 02 de Mayo de 2017, de <https://es.scribd.com>: <https://es.scribd.com/document/166592902/Efecto-de-la-estrategia-en-el-desempeno-de-la-empresa-Un-estudio-en-la-industria-manufacturera-de-C>
- Gómez, J. I. (12 de Mayo de 2016). <http://www.dinero.com>. Recuperado el 02 de 05 de 2017, de <http://www.dinero.com>: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/los-7-errores-clasicos-de-la-planeacion-estrategica-por-jorge-gomez/223572>
- Haitre, A. F. (2003). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*. Asturias: Instituto de Desarrollo Economico Principado de Asturias.
- Halre, A. F. (2003). *Indicadores de Gestiony Cuadro de Mando Integral*. España Asturias: Instituto de Desarrollo Economicodel Pricipado de Asturia.
- Hill, C., Jones, G. (2009). *Adminitración Estratégica* (Octava ed.). México: Mc Graw Hill.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson R., (2008). *Administración Estratégica. Competitividad y Globalización, Conceptos y Casos* (Séptima ed.). México: Cengage Learning.
- Hurtado Alehortua, F. (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones publicas*. Antioquia: Universidad de Antioquia.
- Ibañez, C. G. (2008). *Revista de Ingenieria de Investigacion*,. ESPAÑA.
- Kaplan, R., Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Leon, C., Miranda, M. (1998). *Análisis Macroeconómico para las empresas* (Sexta edición ed.). Costa Rica: Universidad Catolica Santo Torivio de Mongrovejo.
- Mariño, A., Cortéz, F. (3 de Diciembre de 2008). <http://www.scielo.org.co>. Recuperado el 02 de Mayo de 2017, de <http://www.scielo.org.co>: <http://www.scielo.org.co/pdf/iei/v23n3/v28n3a23.pdf>
- Montaña, T. (1986). *Planificaccion Estrategica* (Primera ed.). España: Universidad Centor American.
- Porter, M. (2013). *Ventaja competitiva* (Decima primera ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2013). *Estrategia Competitiva* (Cuadagesima ed.). México: Grupo Patria.
- Stubbs, E. A. (2004). <http://www.scielo.br>. Recuperado el 02 de Mayo de 2017, de <http://www.scielo.br>: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652004000100018
- Thompson, A., Peteraf, M., P., Gamble, J., Strickand, A. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. (Décimo octava ed.). México: Mc Graw Hill.
- Wheelen, T., Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y políticas de negocios. Conceptos y Casos*. (Décima ed.). México: Pearson Educacion.