

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

TEMAS:

1. INTRODUCCIÓN.
2. NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.
3. ESTRATEGIA.
4. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.
5. ESTRATEGIA COMPETITIVA.
6. ESTRATEGIA DIRECTIVA.
7. ESTRATEGIA OPERATIVA.

OBJETIVO.

Los cambios económicos, políticos y sociales pueden prevenirse si el empresario tiene las herramientas de análisis del medio ambiente para medir su comportamiento en el corto y largo plazo, haciéndolo un empresario exitoso, además de contribuir a la generación de

riqueza y de empleo, se usaría los recursos productivos con más eficiencia, aumentando su producción, reduciendo costos, y atendiendo a sus clientes con más eficacia.

Con base a lo anterior y la situación en la que hoy vive el país, es oportuno encaminar este curso hacia el empresario o ejecutivo, con la finalidad de analizar los elementos básicos para empezar a aplicar la planeación estratégica, y aprovechar y conocer cada elemento de la planeación para su efectiva toma de decisiones en el corto y largo plazo, ya que el entorno económico es el parámetro que fija la pauta para las decisiones y estrategias de inversión, financiamiento, crecimiento, diversificación y desarrollo.

INTRODUCCIÓN

Durante varias décadas México ha tenido fluctuaciones en su actividad económica denominados ciclos económicos, que se define como un proceso de aumento y disminución del producto nacional bruto de un país en un periodo determinado, lo cual en la fase denominada recesión o estancamiento de la economía muchas empresas quiebran a causa de una creciente dificultad para vender dichas mercancías, además de incrementarse el desempleo, subempleo, etc.

En México estas crisis económicas en los últimos 24 años ha impactado en la productividad de las empresas de cualquier tamaño y eso puede obedecer a la falta de conocimientos de cómo analizar el entorno en el que la empresa se desenvuelve, de la forma de capitalizar la información de cada elemento en una forma efectiva de decisión para el corto y largo plazo que impacte directamente en las utilidades para los accionistas. Los empresarios o gerentes o ejecutivos que toman decisiones no aprenden la lección acerca de la íntima relación que existe entre una economía interna sana y la demanda de los consumidores por sus productos, es decir, se pretende seguir ignorando el hecho de que la producción y venta de la mayoría de los bienes y servicios aumentan y disminuyen de acuerdo con los cambios en el nivel de gasto de la economía nacional. Muy pocas o ninguna de las industrias y empresas están libres de los efectos de las condiciones

económicas generales. Por esta razón, es importante que los hombres estén alertas a los cambios en el clima económico a escala nacional, que evalúen el comportamiento de su propia empresa en relación con el resto de la economía y que planifiquen las estrategias de su empresa con el propósito de beneficiarse lo más posible con los ciclos económicos a escala nacional.

Los cambios económicos, políticos y sociales pueden prevenirse si el empresario tiene las herramientas de análisis del medio ambiente para medir su comportamiento en el corto y largo plazo, haciéndolo un empresario exitoso, además de contribuir a la generación de riqueza y de empleo, se usaría los recursos productivos con más eficiencia, aumentando su producción, reduciendo costos, y atendiendo a sus clientes con más eficacia.

Con base a lo anterior y la situación en la que hoy vive el país, es oportuno encaminar este curso hacia el empresario o ejecutivo, con la finalidad de analizar los elementos básicos para empezar a aplicar la planeación estratégica, y aprovechar y conocer cada elemento de la planeación para su efectiva toma de decisiones en el corto y largo plazo, ya que el entorno económico es el parámetro que fija la pauta para las decisiones y estrategias de inversión, financiamiento, crecimiento, diversificación y desarrollo.

En virtud a lo anterior es importante que los ejecutivos conozcan los conceptos básicos de la planeación estratégica en el que se desenvuelven e identifiquen los riesgos y oportunidades derivados. Se considera que una revisión sistemática de lo más importante a considerar en la planeación estratégica les permitirá dar seguimiento al rumbo del país, mejorando la toma de decisiones.

Para el logro de tales objetivos se abordará por un lado la conceptualización de los principales conceptos de la planeación estratégica identificando los conceptos de mayor utilidad para la empresa.

Con base en lo anterior, el contenido de este curso se organiza en seis capítulos. En el primero se conceptualizan algunos conceptos de la planeación estratégica; es decir, se explica cual es su importancia y su proceso, con el propósito de señalar la relevancia que tiene la planeación para la prosperidad de la empresa y el aumento de la productividad.

En el segundo capítulo se conceptualiza la estratégica teniendo como finalidad facilitar el análisis de la misión, visión, fases de la estrategia e imagen , es decir, identificar claramente la diferencia de cada uno de estos conceptos.

En el tercer capítulo se aborda los elementos que ayudaran a detectar oportunidades y amenazas.

El cuarto capítulo se presenta los aspectos de la estrategia competitiva, estableciendo los conceptos más importantes a analizar en el entorno interno y externo.

En el quinto capítulo se trata el tema de estrategia directiva y el sexto capítulo la estrategia operativa.

NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

1.1. ¿Qué es la planeación estratégica?

Hay temas que poseen tal atractivo que llega a ser un tanto seductor como sucede con el de la estrategia, quizá por que asociamos al estratega con características como las siguientes:

- a) Un espíritu emprendedor e innovador.
- b) Habilidad para enfrentar situaciones adversas.
- c) Visión para identificar las mejores oportunidades.
- d) Capacidad para dirigir grandes proyectos.
- e) Carisma para impulsar el cambio.



Todo ello bajo la constante del éxito, gracias al especial conocimiento, destreza o arte de que se hace gala, por lo que sin duda se antoja indagar al respecto para ver de qué podemos apropiarnos.

Sin embargo, no todo se reduce a un acto meramente emotivo, pues buena parte de la importancia y del interés que despierta este tema, se debe a la necesidad de contar con un instrumento de apoyo para hacer frente a los retos actuales, dada la creciente competencia y la fuerte dinámica de cambio que se vive prácticamente en todos los ámbitos.

Es por ello que las organizaciones deben revisar y ajustar sus estrategias para competir en forma satisfactoria, así como para aprovechar las oportunidades o evitar las amenazas que el tiempo trae consigo, e incluso, ir un paso más allá al buscar cómo dar lugar a un futuro deseado y crear formas innovadoras de acción.

El calificativo de estratégico se aplica en los más diversos casos y circunstancias:



Planes de largo plazo.



Recursos valiosos.



Programas de expansión.



Cómo salir de embrollos.



Formación de alianzas.



Lanzamiento de productos.



Reorganización de empresas.



Grandes proyectos.



Programas de mejoramiento.



Etc.

La planeación estratégica es una función de todo director a cualquier nivel de una organización, pues hoy, la dirección y planeación estratégica son vitales en cuanto al éxito de las compañías ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que puede ser una empresa internamente.

Por otra parte, una compañía puede ser ineficiente en lo interno pero puede tener éxito, ya que utiliza las estrategias apropiadas.



Un programa de planeación efectivo consiste en proporcionar una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de alta dirección, entendiendo el concepto de estrategia como: el desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna para enfrentar distintos retos; como respuesta o anticipación a los cambios del medio ambiente; como la forma de competir en el mercado; como la visión de largo plazo o como el reto que resulta de preguntar ¿En qué lugar estamos? y ¿En qué lugar deberíamos estar? .

La estrategia como el vínculo entre los objetivos que se persiguen, los programas de acción y los recursos requeridos y lo que trata la estrategia, lo que la distingue de todos los demás tipos de planeación de los negocios es, en una palabra la ventaja competitiva, puesto que el único propósito de la planeación estratégica viene a ser el permitir que la compañía obtenga con la mayor eficiencia posible una ventaja sostenible sobre sus competidores.

1.2. Dirección y Planeación Estratégica.

Un medio ambiente cambiante es un factor sustancial que influye en la introducción de la planeación estratégica formal en varias empresas. Bien se sabe que para la mayoría de estos últimos el medio ambiente cambia en forma rápida y ofrece grandes peligros y oportunidades.

En vista de este medio ambiente cambiante puede decirse que la época exige la planeación estratégica sistemática, especialmente para las empresas más importantes para que así los directivos comprendan mejor el mundo tan complejo en el cual deben desenvolverse.

La planeación estratégica formal introduce un nuevo conjunto de fuerza y medio para tomar decisiones en una organización, de lo cual lo más importante será tratado a continuación.

Simula el futuro. La planeación estratégica puede simular el futuro en papel. Las alternativas de simulación son reversibles, a diferencia de las decisiones tomadas en la vida real sin haber considerado cuidadosamente circunstancias futuras.

Pero la simulación tiene otras ventajas: alienta al ejecutivo y le permite ver, evaluar y aceptar o descartar numerosas alternativas, lo cual sería imposible sin ella.



Aplica el enfoque del sistema. La planeación sistemática considera una empresa como un sistema compuesto de diferentes subsistemas, mediante el cual la alta dirección puede ver a las compañías como un todo, en vez de tratar con cada parte en forma individual y sin relacionarla con las demás partes.

Exige el establecimiento de objetivos. Un proceso de planeación estratégica no servirá de mucho si no se establecen en algún momento objetivos específicos para áreas tales como: venta utilizada y participación en el mercado.

Revela y aclara oportunidades y peligros futuros. Un resultado importante del análisis de situación, es identificación de oportunidades y peligro. La estructura para la toma de decisiones en toda la empresa. Un programa de planeación efectivo consiste en que proporciona una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones a fines con las metas y estrategias de la alta dirección.

Base para otras funciones directivas:

La planeación tanto precede como está entrelazada inseparablemente con otras funciones directivas, por ejemplo, es obvio que la planeación es esencial para realizar un control efectivo.



Mide el desempeño. Un plan completo proporciona una base para medir el desempeño. El desempeño de un negocio no sólo debería medirse en términos financieros cuantitativos, como muchas empresas lo tratan de hacer. Pero las características no cuantitativas también son muy importantes: por ejemplo la creatividad, innovación, imaginación, motivación y los conocimientos pueden reflejarse en los resultados financieros.

Señala asuntos estratégicos. De esta manera, la atención de la dirección puede enfocarse sobre asuntos claves, sin tener que preocuparse por factores secundarios. Por supuesto, esto representa un elemento muy valioso para una mejor toma de decisiones.

Sin embargo existen valores cuya naturaleza es más bien conductual y de los cuales los más sobresalientes son:

Canales de comunicación. Un sistema de planeación bien organizado es una red de comunicación muy útil. El proceso de planeación es un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales detallados entre los niveles de la dirección.

Capacitación de los directivos. Varias compañías han comprendido que el sistema de planeación estratégica es un proceso de capacitación de los directivos.

Sentido de participación. La planeación estratégica siempre debería estar acompañada por una mejor motivación y moral por parte de los directivos. Hoy en día las personas dentro de una organización, a cualquier nivel, están interesadas en participar en el proceso de la toma de decisiones para así contribuir con sus conocimientos a la empresa y encontrar oportunidades para ser creativos. Un proceso de planeación estratégica puede satisfacer estos deseos. Todos estos puntos anteriores permitirán una adaptación más fácil a los cambios por parte del personal, lo cual representa un atributo valioso para cualquier organización.

La Planeación Estratégica Beneficia.

Varios estudios cuantitativos, demuestran los buenos resultados obtenidos con la planeación estratégica en áreas como: ventas, utilidades, participación en el mercado, reparto equitativo para los accionistas, índices de operación y del costo/utilidad de las acciones. Hay que mencionar que la óptima productividad de una organización no es el resultado directo de la planeación estratégica sino que el producto de la gran variedad de habilidad directiva en una empresa. Sin embargo, en términos generales, las direcciones muy eficientes saben desarrollar sistemas de planeación que se adaptan a sus necesidades, lo cual vigoriza el proceso completo directivo y permite obtener mejores resultados, comparando con empresas que operan sin sistema de planeación formal.

Con base a todo lo anterior se puede decir que la planeación estratégica está entrelazada de forma inseparable al telar de la dirección; asimismo no se le puede separar ni difiere del proceso directivo.

Para simplificar, existen dos tipos de dirección: uno es el que se lleva a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional, a la cual se denomina "Dirección estratégica" y todos los demás que pueden ser llamados "Dirección operacional".



La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica. Por supuesto que no representa todo el proceso de la dirección estratégica sino que sólo es un factor principal en la realización de la misma. Se reconoce que la dirección estratégica y operacional están fuertemente ligadas; la dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para la operaciones. Siendo así, la planeación estratégica esta relacionada con las operaciones. Sin embargo, el enfoque y el énfasis de la planeación y de la dirección estratégica se concentran más en la estrategia que en las operaciones.

Hace años, era la operación a la que se le prestaba mayor atención en la dirección de una empresa típica. Uno de los problemas más importantes era cómo usar eficientemente aquellos escasos recursos disponibles para producir bienes y servicios a precios aceptables para los consumidores. Se pensaba que al cumplir con este objetivo las ganancias serían maximizadas. Hoy día, el uso eficiente de recursos escasos todavía es una de las preocupaciones principales de las direcciones en cualquier organización; sin embargo, en la actualidad, debido a un ambiente turbulento y de rápidos cambios, la supervivencia de la habilidad de una organización para adaptarse en forma adecuada a este medio, tanto interno como externo, es cada vez más difícil.

Hoy en día, la dirección y planeación estratégica son vitales en cuanto al éxito de las compañías ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo ineficiente en lo interno pero puede tener éxito, ya que utiliza las estrategias apropiadas. Por tanto, la postura ideal sería tener ambos factores.

Aunque la planeación estratégica es de gran importancia en la dirección, no es él todo de esta última; La alta dirección tiene otras responsabilidades además de la planeación.

Existen dos formas importantes, que no deben ser subestimadas, para ayudar a los altos directivos a cumplir con sus responsabilidades de planeación estratégica: la planeación de anticipación intuitiva y la planeación sistemática formal. En muchas compañías existen conflictos entre los dos procedimientos, ya que se encuentran involucrados dos diferentes procesos de pensamiento. Sin embargo, la planeación formal no puede llevarse a cabo sin la intuición de la dirección. Si el sistema de planeación formal se adapta correctamente a las características directivas puede contribuir a mejorar la intuición de los directores.

1.3. El proceso de planeación estratégica.

La planeación trata de decir, ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Dónde hacerlo?, ¿Quién lo va a hacer? ¿Cuándo hacerlo?, es un proceso que señala anticipadamente cada acción o actividad que se debe realizar.

En si, la planeación es una actividad que da previamente las respuestas a las interrogantes anteriores, relacionadas con las cuatro áreas básicas de toda empresa: producción, mercados, finanzas y esta relación depende la vida de la empresa.



El propósito principal de la planeación estratégica consiste en descubrir las oportunidades y los peligros futuros para elaborar planes ya sea para explotar o evitarlos.

El proceso de planeación estratégicos es formular estrategias maestras y programas. La estrategia maestra se define como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas, mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

En términos generales el proceso de la planeación estratégica inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias, políticas y consiste en:

- a) Definir el negocio y establecer una misión estratégica;
- b) Establecer los objetivos estratégicos y las metas de desempeño;
- c) Formular una estrategia para alcanzar los objetivos y desempeño deseados;
- d) Preparar y ejecutar el plan estratégico,
- e) Evaluar los resultados y reformular el plan estratégico y/o su aplicación.

No existe ningún patrón sencillo para la organización de la planeación estratégica, que pueda adaptarse a todas las empresas, ni hay una organización para la planeación que se pueda considerar como la única y la mejor. Los factores que influyen en la organización de la planeación varían en forma significativa entre las diferentes empresas.

Los factores principales que influyen en el diseño de los sistemas de planeación.

El tamaño de una empresa es una dimensión importante para determinar el tipo de sistema de planeación que ésta puede adoptar.

Las propiedades de una compañía pequeña sugiere mayor inexactitud, flexibilidad e informalidad que aquellas de una gran empresa. Además, entre estos dos tipos de compañías existen diferencias considerables en cuanto al papel que desempeña el ejecutivo en jefe en la planeación y la manera en que se establecen y se comunican las metas, se evalúa y emplea el medio ambiente en la planeación y en la toma de decisiones, la relación entre los directores subordinados (personal y los altos ejecutivos y la forma en que se relacionan los planes operativos con los estratégicos.

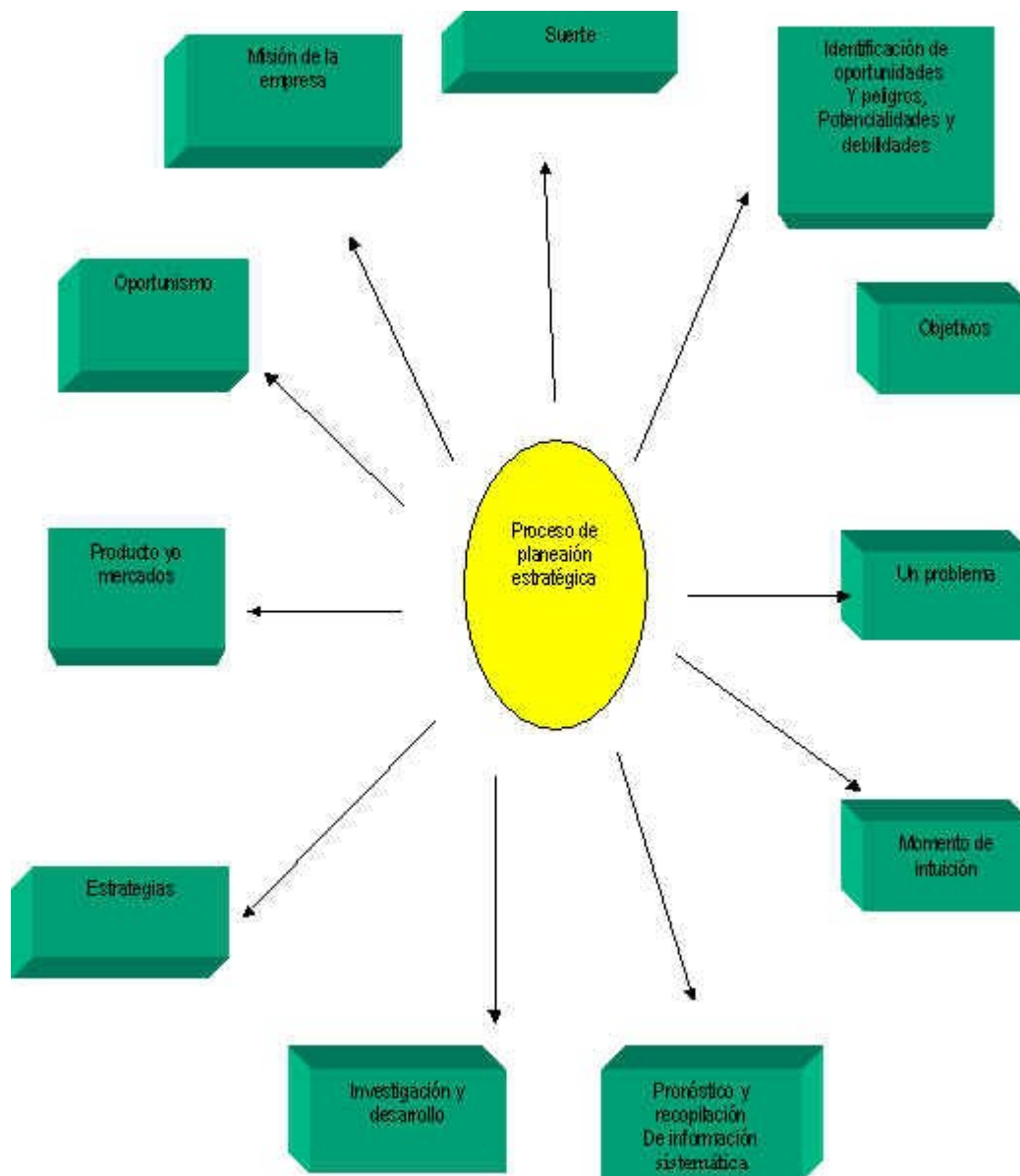
En compañía pequeña el sistema de planeación puede ser mucho más sencillas porque hay mucho menos personas involucradas y las operaciones son menos complejas que en las grandes. Además, los ejecutivos de las pequeñas empresas muchas veces pueden ser o son presionados para resolver problemas momentáneos y así no disponen de tiempo para pensar en estrategias. En las empresas grandes, debido a que cuentan con más personal, el ejecutivo en jefe puede dedicar más tiempo a cuestiones de estrategias.

La manera en la que están organizadas las compañías importantes influirá en los sistemas de planeación, es decir una compañía con una organización central, que se ocupa en un solo negocio (Por ejemplo, compañías de seguros o empresas del servicio público). Tendrán un sistema relativamente más sencillo que aquellas con centros de utilidad descentralizados, encargados de varios diferentes negocios independientes.



La complejidad del medio ambiente influye también en forma importante en los diseños de los sistemas. Las empresas que se enfrentan a un medio ambiente relativamente estable, en el cual existe poca competencia, tienden a no utilizar la planeación y en caso de que la utilicen ésta será formal y ritualista.

Considerando lo anterior los puntos de partida para la planeación estratégica formal son:



1.4. Importancia de los objetivos.

Una de las fuerzas más importantes para impulsar el cambio es la imagen del futuro al que se aspira, fuerza que desafortunadamente no se aprovecha en toda su potencialidad.

En buena parte esto se debe a la dosis de misterio y romanticismo con que se viste la idea de un futuro deseado, lo que le resta claridad y operatividad a las propuestas.

En general, lo que cabe esperar de una organización que carece de objetivos claros y cuyas políticas son inciertas, es que vaya a la deriva con un desempeño pobre y falta de coordinación.

Para llenar este vacío, con frecuencia se recurre a un examen de lo más inmediato para definir qué se debe corregir o mejorar, lo que da lugar a distintos objetivos de tipo operativo:



Mejorar la calidad de los productos.



Crear un ambiente de trabajo agradable.



Reacondicionar un equipo, etc.

En otros casos, se vuelve la vista hacia fuera y hacia delante para identificar las oportunidades y amenazas para las que se debe preparar la organización:



Atender los cambios cuantitativos y cualitativos de la demanda.



Vigilar la aparición de nuevas tecnologías



Enfrentar nuevos competidores, etc.

Sin restar importancia a esta clase de propósitos, conviene advertir que si todo se reduce a un manejo operativo o reaccionar ante lo que el tiempo trae consigo, lo que cabe esperar es a una organización conservadora incapaz de concebir cambios mayores o de impulsar su desarrollo, dado que se ignora qué es lo que se busca más adelante, por lo que desde cierta perspectiva estas organizaciones siguen a la deriva.

La visión y la misión vistas como fines tienen una intencionalidad más amplia, donde el trabajo fundamental consiste en establecer qué consecuencias se consideran valiosas, para definir, hasta cierto punto, el tipo de organización que se tendría si se pudiera obtener todo lo que se quisiera.

1.5. Algunas limitaciones de la Planeación Estratégica Formal.

Es natural que la planeación tiene sus limitaciones; no siempre tiene la solución para los problemas directivos. En esta parte se tratarán algunas diferencias críticas.



El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado. Pronosticar no es una ciencia exacta; Por tanto, los planes que están basados en predicciones quizás equivocadas pueden fallar. Incidentes inesperados en acciones gubernamentales tales como la cancelación de un contrato; un cambio en las actividades de los sindicatos laborales; una baja en la actividad económica; o una repentina rebaja de precio por un competidor, son factores inseguros que entorpecen el proceso de la planeación.

Resistencia interna. En varias empresas la introducción de un sistema de planeación formal origina prejuicios en contra de la planeación que pueden impedir que ésta sea efectiva. En las organizaciones más importantes, las formas tradicionales de desempeñar las actividades, las reglas y los métodos antiguos pueden estar tan arraigadas que será

difícil cambiarlos. Cuando más crece una empresa mayor será la cantidad de vestigios tradicionales.

La planeación es cara. Para lograr una planeación efectiva en una empresa mediana se requiere de un esfuerzo significativo. Asimismo, varias personas tendrán que dedicar su tiempo a este proceso y se incurrirán en gastos para estudios e información especiales. Por tanto, la planeación resulta cara y los directivos deberán efectuar constantemente una relación de costo/beneficio a través de todo el proceso. No es posible aplicar esta ecuación en forma cuantitativa a la planeación corporativa; sin embargo, este factor no debería olvidarse ya que se puede incurrir en costos mayores que los beneficios potenciales.

Crisis momentáneas. La planeación estratégica no está diseñada para sacar a una empresa de una crisis repentina. Si una compañía ya está por quebrar, el tiempo que tendría que dedicar a la planeación estratégica será mejor empleado en resolver los problemas a corto plazo. Sin embargo, en caso de que una empresa se encuentre en una crisis momentánea la cual podrá superar, la planeación estratégica debería ser continuada para evitar crisis futuras similares.

Planear es difícil. La planeación es una actividad que requiere de un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad y entereza para seleccionar y comprometerse a un cierto curso de acción.

Los planes concluidos limitan las opciones. Los planes representan obligaciones o deberían representarlas, y por tanto limitan opciones. Tienden a reducir la iniciativa de varias alternativas que respaldan los planes. Aunque no es una limitación sería debería hacer notar.

Limitaciones impuestas. Los sistemas de planeación pueden resultar ineficaces en los siguientes casos: cuando son demasiados ritualistas y formales, cuando los directivos en línea tratan de delegar sus deberes al personal, cuando los directivos aparentemente aplican la planeación pero toman sus decisiones sin consultar los planes, o cuando los directivos enfocan toda su atención a problemas a corto plazo sin tomar en cuenta el futuro.

LA GRAN ESTRATEGIA.

2.1. Funciones de la visión - misión

Con el concepto de fin (objetivos, metas, visión, misión, etc.) da sentido y justificación a la acción, dando fe de su racionalidad; de acuerdo con esto los fines cumplen varias funciones de carácter instrumental:



Orientar la acción y valorar avances,



Favorecer la coordinación y regulación



Servir de base para elegir entre opciones, etc.



Dado que la visión - misión expresa en forma amplia los fines de la organización, sus funciones instrumentales se extienden al servir también como marco de referencia para idear y valorar las opciones estratégicas consideradas en otros niveles de análisis (estrategia competitiva, directiva, operativa, etc.)

Además, como la visión es la expresión de aquello que se quisiera crear, contiene una mezcla de valores, intereses y aspiraciones que la convierten en un reto vital, una imagen en la cabeza que pasa a ser una fuerza en el corazón de gran poder.

De acuerdo con lo anterior y bajo la premisa de que a la gente le gusta estar conectada en una tarea importante, se le agregan a la visión - misión funciones tan interesantes como las siguientes:



Fuente de motivación e inspiración



Elemento de reto, chispa y coraje



Tema unificante que estimula el trabajo grupal



Marco que brinda un sentido de logro.

Así, la visión - misión representa un compromiso subjetivo que se desplaza desde el futuro para verse inserto en una casualidad mecánica, pasando de punto culminante a motor del cambio, con lo que la acción se explica no por lo que la provoca sino por lo que se busca provocar.

2.2. Imagen objetivo

Para dar una mejor idea de las nociones visión y misión, pensamos que por un momento nos damos la oportunidad de abrir la ventana del tiempo para definir qué se quiere que sea la organización en el futuro.

El resultado que cabe esperar es una imagen de bienaventuranza, que en principio puede parecer utópico, pero que toma sentido a partir del siguiente razonamiento:

Si nuestras acciones tienen un efecto sobre el futuro, es posible planear no solo para adaptarnos mejor a las nuevas circunstancias, sino ante todo, con la intención de lograr efectos deseados.

La función de esta imagen es, entonces, la de servir de fuente de información e inspiración para idear y proyectar los cursos de acción que nos permitan acercarnos a lo deseado tanto como sea posible.

Así, el futuro es concebido no sólo como resultado de las condiciones del presente y tendencias del pasado, sino también como objeto de diseño y por tanto elegible dentro de cierto rango.

Esta orientación le da a la planeación un carácter innovador y altamente creativo, en la que más que la técnica o la exactitud domina un espíritu reflexivo, enérgico e imaginativo para definir hacia dónde cambiar y cómo lograrlo, que son dos de los ingredientes activos más importantes del pensamiento estratégico.

Tales planteamientos pueden ser estructurales en un proceso de tres frases: trazar la imagen objetivo, idear los medios de acción y la puesta en práctica de lo que se propone, procedimientos que en primera instancia no parece ofrecer dificultades, pero que en realidad representa un severo reto.

El peligro y el consecuente desprestigio, están tan cerca y es tan cierto que el puro hecho de ver hacia delante con un ánimo optimista se recibe socialmente con una buena dosis de escepticismo.



De hecho, los mismos términos de visión, misión e ideal son objeto de una doble interpretaciones que refleja esta situación.

Esto se explica porque con frecuencia los intentos que se hacen sólo quedan en una colección de frases amables o declaraciones magnificentes, carentes de sustento y

contenido, que las más de las veces no comprometen a nada ni a nadie y que por lo tanto son inútiles para impulsar el cambio.

El rigor poético y los aires de grandiosidad, tomados por sí solos irremediablemente quedan en el terreno de lo inocuo o lo ridículo, aunque, por supuesto, siempre habrá mentes simples e ingenuas que se sientan conmovidas por esta clase de logros.

Pese a la claridad de estas advertencias, no es extraño que la visión y la misión se manejen como una especie de vitamínicos, que a través de charlas y carteles se trata de inyectar a los miembros de la organización para estimular todo tipo de energía, que al carecer de practicidad hacen que todo termine en simples cursilerías.

Por tanto, para trazar la imagen objetivo se requiere de algo más que buenas intenciones.

2.3. Fases para llevar a cabo la meta objetivo.

Si bien es fácil quedar atraído por la idea de ver al futuro en forma ambiciosa y creativa como punto de partida para impulsar el cambio, también es fácil aceptar que la pérdida de contacto que existe con las necesidades y propósitos utópicos. Estas posiciones opuestas representan las dos caras de una misma moneda, sin que existan reglas que eliminen los peligros correspondientes, aunque sí pueden ofrecerse algunos lineamientos que permitan cargar los resultados de lado positivo.

Estos lineamientos se estructuran en cuatro partes: las dos primeras dirigidas al desarrollo de la imagen objetivo y las otras dos a ver cómo se llevan a la práctica esas ideas, que en su conjunto permiten dar la forma a la gran estrategia.

Diseño de la imagen objetivo

FORMULACIÓN DE LA VISIÓN	DESARROLLO DE LA MISIÓN	ENLACE CON LA PRÁCTICA	
		CONEXIÓN DE LOS COMO	DISEMINACIÓN DE LA IMAGEN OBJETIVO
Qué hacer para definir los trazos más significativos de aquellos a lo que se aspira.	De qué manera traducir esas ideas generales en un conjunto de objetivos y retos más preciosos.	Las intenciones de cambio carecen de valor si no están respaldadas por programas y proyectos concretos de	Uno de los más grandes desafíos consiste en llevar las ideas de cambio a los distintos niveles de la organización, así como a las mentes y corazones de quienes se requiere su

		acción.	apoyo.
--	--	---------	--------

Qué hacer para definir los trazos más significativos de aquellos a lo que se aspira.

De qué manera traducir esas ideas generales en un conjunto de objetivos y retos más preciosos.

Las intenciones de cambio carecen de valor si no están respaldadas por programas y proyectos concretos de acción.

Uno de los más grandes desafíos consiste en llevar las ideas de cambio a los distintos niveles de la organización, así como a las mentes y corazones de quienes se requiere su apoyo.

2.4. Formulación de la visión.



Sin duda, los principales ingredientes para producir una imagen atractiva del futuro es la necesidad de triunfo para dejar atrás conformismo y una gran capacidad imaginativa o chispa para cristalizar esta inquietud.

Pero cualquier imagen tendrá un valor reducido si no hay en ella un cierto grado de oportunismo o si está fuera del alcance de la organización, por lo que en la formulación de la visión deben confluír tres clases de pensamientos: qué se quiere, qué se espera y qué es posible hacer.

Algunas interrogantes que pueden servir de estímulo para echar a volar la imaginación son del siguiente tipo:

¿A qué se aspira?

¿Qué hará única a la organización?

¿Qué distinguirá al producto?

¿Qué contribución especial se hará al cliente?

¿Qué proyecto o qué cambio se consideraría especialmente bueno?

Por este medio se esperaría contar con una primera idea, para ir armando una imagen mejor y más completa que constituye la visión de la organización.

Esta visión puede ser tan precisa como un proyecto o llegar a ser un tanto vaga como un sueño, lo que no debe ser motivo de preocupación, ya que la visión no radica en los detalles, sino en su capacidad para importar valores desde el futuro y para dejar ver nuevos arreglos, con lo que se reta y estimula al cambio.

Por tanto, los criterios para juzgar la visión se deben centrar en lo siguiente:

* ¿Es atractiva? ¿Va con los tiempos? ¿Parece lograrle?

2.5. Desarrollo de la misión.

Una vez que se tiene la imagen de aquello a lo que se aspira, la tarea que sigue es el desarrollo de la misión, que consiste en traducir esa imagen a un conjunto de objetivos y retos específicos para un plazo determinado (3 a 5 años).

Un esquema típico de la misión contempla de ¿Qué se parte?, ¿Que se pretende alcanzar? y ¿Cuál es el principal reto? u obstáculo que supone el pasar de uno a otro lado, en donde se cubre los siguientes renglones:



Productos



Segmentos del mercado



Alcance geográfico



Base competitiva (en qué se funda la capacidad competitiva: costos, calidad, servicio, tecnología, etc.)

En este esquema pueden variar los plazos o adicionarse otros renglones que se consideran fundamentalmente de acuerdo con la visión, como el de instalaciones, equipo, personal, integración vertical, tecnología o diversificación.

A lo anterior con frecuencia se agregan algunas metas relacionadas con los resultados de la empresa (ej. Utilidad, rentabilidad, penetración, crecimiento, etc.).



Sobre esta serie de posibilidades, hay que advertir que sólo tiene un carácter indicativo y que no hay que sobrecargar la misión con aspectos que no tengan un interés mayor.

2.6. Cómo cumplir con esos propósitos

Al proyectar la mente en que es lo que se quiere que sea la organización para el futuro, se ha dejado de lado lo correspondiente a los medios, por lo que ahora se exige un inteligente esfuerzo para idear cómo se ha de dar cumplimiento a esos propósitos, ya que en caso contrario se corre el peligro de que todo quede reducido a buenas intenciones.



Entre las distintas acciones no sólo se deben considerar aquellas que se dirigen directamente al cumplimiento de los objetivos propuestos, sino también aquellas que permitan superar los obstáculos previstos o bien, que permitan crear las condiciones apropiadas para el buen cumplimiento de los propósitos.

La visión y su expresión en la misión se deberá de construir un conjunto de programas y proyectos, bien coordinados que luego servirá de base para integrar el presupuesto anual de operaciones y para valorar los avances que se vayan obteniendo.

2.7. Difusión de la imagen objetivos.

La visión requiere que sea compartida para el éxito de la gran estrategia, ya que es necesario alcanzar la aceptación y lucha de los distintos miembros de la organización, de manera que la visión llame no sólo a soñar, sino a hacer que otros vean y compartan los mismos sueños.

Para que se de lo anterior la participación, la comunicación y la motivación como medios para reunir los roles e intereses personales con los propósitos institucionales. A continuación se presentan algunos puntos que juegan un papel clave en la disseminación de la imagen objetivo:



1. La expresión de la visión y la misión debe ser simple y directa, limitando los adornos.
2. Uso de símbolos, metáforas o gritos de guerra, que le dan a lo que se expresa un carácter impactante y emotivo.
3. Hay que traducir la imagen objetivo hacia los distintos niveles y áreas de la organización, además de que debe quedar claro qué se ofrece
4. La comunicación y la repetición son fundamentales para enraizar las ideas.
5. De manera especial los directivos y gerentes deben buscar cómo darle vida en la práctica diaria a estos enunciados, además de vigilar que exista congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Por último, cabe advertir que mientras por una parte es lenta la fabricación de un consenso también es muy fácil de descubrir al caer en errores.

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

En una época de fuertes y frecuentes cambios, el éxito o fracaso de las organizaciones está condicionado en un alto grado por la habilidad que muestran para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas que el tiempo trae consigo.

Conceptualmente el problema es un tanto simple: por un lado se realiza un análisis externo para identificar los cambios que vienen (oportunidades y amenazas), mientras que por el otro realiza un análisis interno para establecer qué capacidad tiene la empresa para hacerles frente (fortalezas y debilidades), para sobre esta base definir las estrategias que conviene seguir.

Como antecedentes para este análisis se necesita conocer los claroscuros del futuro: En qué grado puede ser conocido el futuro (que va de la virtual certeza hasta la plena incertidumbre y cómo influye esto en las formas de planeación.

3.1. Incertidumbre del futuro.



Hace tiempo se ha tenido que abandonar la idea de un futuro estable dada la continua aparición de cambios sorprendentes y radicales de alto impacto, lo que en ocasiones ha llevado a adoptar una posición tremendista en la que se marca que poco o nada puede ser predecible, por lo que la planeación carece de sentido.

Como aquí se concibe el futuro, ningún extremo es del todo cierto o falso, dado que el futuro no es homogéneo, sino que está compuesto por distintas zonas que van del claro hasta la sombra total en cuanto a la certidumbre de lo que cabe esperar, conforme a lo cual varían las formas de planeación.

Zonas clara: Esta zona está formada por cambio en el medio ambiente que prácticamente ya se encuentran presentes o para los que existe virtual certeza en cuanto a lo que está por venir, como es el caso de eventos predeterminados y tendencias estables que se extienden en el tiempo.

En estas condiciones, la estrategia a seguir es una de compromiso, realizando como programas de acción bien definidos para cumplir con los nuevos requerimientos y lograr un tránsito ordenado y provechoso al futuro.

Zona de grises: Constituye una extensión de la anterior zona, en la que los valores estimados no son fijos sino que se ubican en un margen, por lo que la estrategia debe ser flexible para responder a valores altos, medios o bajos.

Zona de penumbra: En este caso no hay un conocimiento cierto o único del futuro, aunque razonablemente se pueden asignar probabilidades a los distintos eventos o resultados, en cuyo caso la estrategia adquiere un carácter contingente esto es, se plantearía un plan de acción para responder a cada posible situación.

Zona de tinieblas: El futuro se presenta como una incógnita, ya sea por falta de información o entendimiento, además de las genuinas sorpresas.

Al dominar la incertidumbre, la estrategia que queda es mantener un monitoreo estrecho e ir haciendo los ajustes pertinentes conforme se requieran.

3.2. Técnicas de pronósticos.

Para anticipar el futuro que cabe esperar se cuenta con un variado conjunto de herramientas, cuyo poder y límites no quedan siempre claros, por lo que aquí se presenta un panorama general.

Técnicas de extrapolación: se busca conocer el futuro a partir de los datos del pasado, como una continuación del mismo, lo que lleva a técnicas como la regresión, las series de tiempos, números índice o simples gráficos.

Entre sus ventajas destacan la factibilidad para su aplicación, el que no requieren de un conocimiento profundo del fenómeno de interés, que cuentan con un buen soporte teórico y que tienen buena aceptación por su objetividad (al partir de datos concretos).

Su límite es cuando no se dispone de los datos suficientes



o éstos no son confiables, así como cuando tal historial deja de ser representativo debido a alguna discontinuidad que implique una ruptura con el pasado.

Modelos causales y de simulación: En donde se busca reproducir la realidad y por ese medio ver al futuro.

Sus ventajas son que permiten atender cambios estructurales y que no requieren de abundante información estadística; a cambio de ello son muy exigentes en cuanto a la profundidad del conocimiento de las variables modeladas y sus relaciones, además del tiempo y esfuerzo requerido, lo que con frecuencia los hace imprácticos.

Técnicas de consulta a expertos: En las que se aprovecha el conocimiento intuitivo de la gente para apuntar al futuro.

Con frecuencia es el único recurso con sentido práctico que queda, su defecto son los posibles sesgos de los expertos y la introducción del problema de falsa respuesta.

Monitoreo: En lugar de anticipar el futuro se tratan de detectar en forma temprana los cambios que vienen, para así dar una respuesta lo más oportuna posible, con la desventaja de que puede ser tardío.

3.3. Análisis externo.



Con los términos de oportunidad y amenazas se hace referencia a aquellas condiciones favorables o desfavorables para la empresa que derivan de los cambios que se dan en el medio ambiente; entre tales cambios se incluyen tanto las nuevas situaciones que de alguna manera ya están presentes, como los hechos que al futuro pueden verificarse.

El procedimiento que se sugiere para establecer las oportunidades y amenazas más significativas contempla las siguientes etapas:

1. Explorar el medio ambiente para definir los cambios más significativos que se han dado en los últimos tiempos y los que se pudieran anticipar para el futuro;
2. Indicar qué probabilidad o grado de certeza se atribuye a la ocurrencia de cada uno de esos cambios
3. Establecer qué oportunidades y qué amenazas se abren para la firma si llegan a materializarse dichos cambios; y,
4. Finalmente, valorar el nivel de impacto que se tendría.

Así, se integra una lista de oportunidades y amenazas para las que se debe preparar la empresa, que se recomienda reducir a un mínimo al dirigir la atención a los retos de mayor relevancia.

Para analizar el examen del medio ambiente se sugiere pensar en los tres siguientes niveles:

Ambiente general: Aquí se colocan aquellos factores de carácter general que al variar pueden tener un impacto directo o indirecto en la organización, como son los cambios económicos, sociales, políticos o legales.

Ambiente operativo: Corresponde a aquellos elementos con los que la empresa interactúa, como son los proveedores, rivales o sociedad cercana, cuyo cambio también representa una importante fuente de oportunidades y amenazas.

Ambiente interno: En este nivel se hace referencia a cambios que si bien se dan en el interior de la empresa, su ocurrencia escapa del control de la misma, como podría ser una huelga o algún siniestro.

Dentro del análisis externo se realiza un análisis de clientes, análisis de la competencia, análisis del mercado y análisis del entorno.

El análisis externo tiene una componente importante en el proceso de pensamiento estratégico.

Provoca que el Presidente de la compañía y el grupo de alta dirección desarrollen nuevas opciones o alternativas estratégicas y tomen distancia de los problemas operacionales del día a día.

El reto es buscar la estrategia desde el punto de vista del cliente, la competencia, el mercado y el análisis del entorno.

Sólo existe una definición del propósito de un negocio:
CREAR UN CLIENTE
El propósito del negocio está fuera de la empresa.

Propósito fundamental del análisis externo es identificar

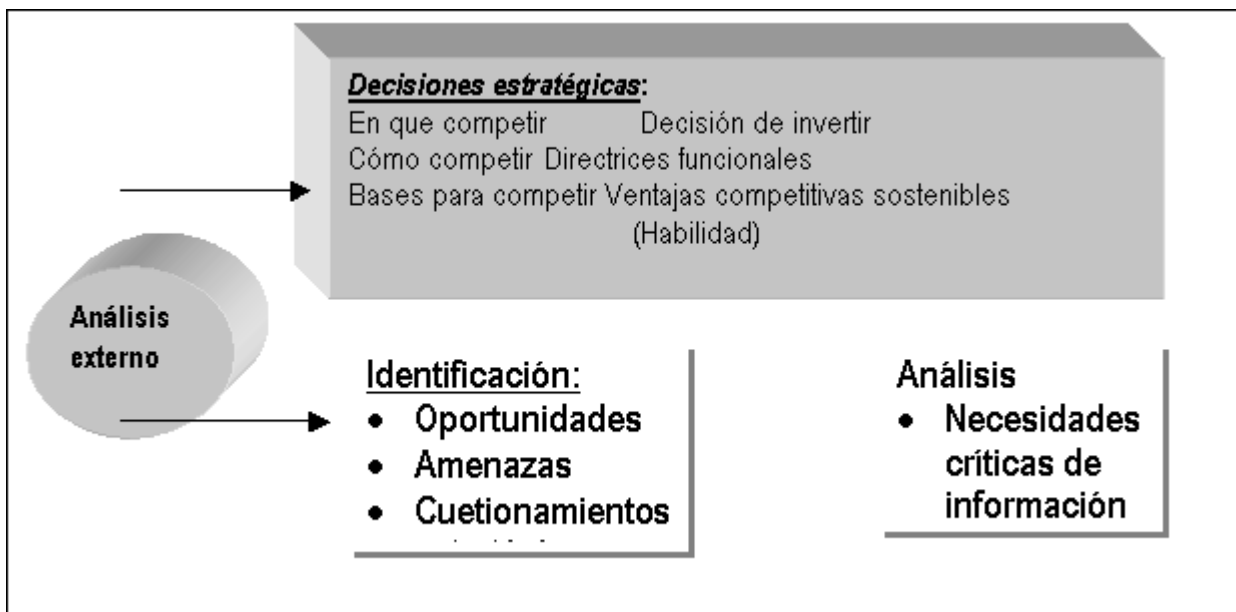
Oportunidades: Son tendencias o eventos que pueden llevar a la empresa a un cambio significativo incrementando las ventas y las utilidades, siempre y cuando se de una respuesta estratégica apropiada.

Amenaza: Son tendencias o eventos futuros que provocaran un severo impacto disminuyendo las ventas y utilidades, si no se da una respuesta de carácter estratégico a tiempo.

Cuestionamientos estratégicos: Están relacionados con áreas de incertidumbre acerca del negocio o del entorno que tiene el potencial de afectar la estrategia, puede generar un área estratégica con necesidades críticas de información.

Escenarios: Son exploraciones del futuro con base a diferentes hipótesis: Surge la necesidad de hacerlos con base a oportunidades, amenazas y cuestionamientos estratégicos, constituyen opciones estratégicas.

El análisis externo debe estar permanentemente enfocado a encontrar aquellos que tenga un impacto en la estrategia, generando o evaluando opciones estratégicas.



Decisiones estratégicas (conceptos)



Donde competir: Decisiones de inversión
¿Cómo tratar a los negocios existentes?



Invertir en su crecimiento



Mantenerlos como están



Cosechar (mínima inversión)



Liquidarlos

¿Qué direcciones de crecimiento deben recibir inversión?
¿Si la decisión es crecer, como hacerlo?



Penetración de mercado



Expansión del producto



Expansión del mercado

¿Debe enterarse a nuevos negocios?

¿Cómo competir: Directrices Funcionales?

¿Cuáles deben ser las directrices funcionales?

Directriz de posicionamiento, directriz de segmentación, directriz de distribución, directriz de manufactura, directriz de sistemas de información.

Desarrollo de ventajas competitivas sostenibles

¿Cuáles son los factores clave de éxito?

¿Qué habilidades y activos deben establecerse y desarrollarse?

Decisiones estratégicas (ejemplos):



Introducción de nuevos productos



Introducción de nuevos procesos



Nuevos negocios/empresas



Expansión de capacidad instalada



Cierre de un negocio/producto



Introducción a nuevos mercados



Decisiones de desarrollo tecnológico



Alianza estratégica



Adquisiciones y fusiones



Venta de una empresa



Entrar al mercado de capitales



Acciones a tomar ante un cambio brusco e inesperado de la paridad de la moneda.

ANÁLISIS DE CLIENTES.

Segmentación

¿Quiénes son los compradores y usuarios?

¿Quiénes son los mayores compradores?

¿Quiénes son los clientes potenciales de mayor atractivo?

¿Cómo pueden agruparse los clientes en grupos lógicos basados en sus necesidades, motivaciones o características?

¿Cómo puede segmentarse el mercado en grupos que requieran una misma estrategia de negocios?, considerando variables tales como: aplicación; nivel de uso; requerimientos del producto/servicio; tipo de organización; sensibilidad al precio; ubicación geográfica.

Motivación

¿Qué elementos del producto/servicio son los más estimados por el cliente?

¿Cuáles son los objetivos del cliente?, ¿Qué es lo que en realidad están comprando?

¿Cómo difieren los diferentes segmentos en sus prioridades de motivación?

Necesidades Insatisfechas

- ¿Por qué están algunos clientes insatisfechos?
- ¿Por qué están cambiando de marca o proveedores?
- ¿Tienen problemas con nuestros productos/servicio?
- ¿Tienen problemas con nuestro productos/servicio?
- ¿Tienes problemas con los productos/servicios de la competencia?
- ¿Cuáles son las necesidades identificadas por lo clientes que no están siendo cubiertas?,
- ¿Existen necesidades insatisfechas que no han sido identificadas por los clientes?

Variables de segmentación

Relacionadas al cliente: Geografía, tipo de organización, tamaño de la empresa, estilo de vida, sexo, edad, ocupación.

Criterios de segmentación: Productos industriales

Relacionadas al producto: Tipo de usuario, uso, beneficio buscado, sensibilidad al precio, competidores, aplicaciones, lealtad a la marca.

Factor de segmentación	Mercados de productos industriales
Características de la organización	Sector Localización Tamaño Tecnología Rentabilidad Estrategia
Situación de compra	Necesidades del cliente y preferencia sobre el producto Requerimientos técnicos Asistencia de los proveedores Preferencia de marcas Calidad Necesidades de servicio

3.4. Análisis interno

Una vez que se han definido las principales oportunidades y amenazas, el trabajo que sigue es valorar los elementos con los que se cuenta para ofrecer una respuesta apropiada, lo que clásicamente se refiere como el establecimiento de fortalezas y debilidades

La capacidad de respuesta está en función del nivel y la calidad de los recursos, las habilidades que se han logrado desarrollar o la posición que ocupa la empresa, lo que hace una lista larga de factores por considerar, por lo que se deben enfocar los aspectos clave.



Una manera ágil y productiva para identificar las fortalezas y debilidades críticas resulta de preguntar directamente lo siguiente:






EN EL CASO DE UNA OPORTUNIDAD		EN EL CASO DE UNA AMENAZA	
Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
¿Qué favorece su aprovechamiento?	¿Qué lo impediría o lo limitaría?	¿Qué permite evitarla o neutralizarla?	¿Qué hace vulnerable a la empresa?

De donde de manera natural se sigue qué tipo de acciones que son requeridas para aprovechar las oportunidades o anular las amenazas, tomando como base los puntos fuertes y tratando de construir una posición firme en aquellas áreas débiles que limitan o ponen en riesgo el futuro de la organización.

3.5. Estrategias de respuestas

Al conjuntar los resultados del análisis externo e interno se han configurado los retos para los que se debe preparar la organización en los siguientes términos:



-  Qué cambio se prevén en el medio ambiente
-  Que probabilidad de ocurrencia se les atribuye
-  Cuáles son las oportunidades y amenazas que se visualizan si dichos cambios llegaran a materializarse,
-  En qué grado impartirían a la organización y
- Cuál es la capacidad de respuesta de la empresa

Si la probabilidad de ocurrencia y la capacidad de respuesta son altas:

Estructurar un plan de acción bien definido, con un carácter ofensivo para aprovechar las oportunidades o de atrincheramiento para evitar las amenazas.

Si la probabilidad es alta y la capacidad es baja:

La empresa es vulnerable ante las amenazas, por lo que habría que estudiar si es viable su fortificación o si es necesario salir; para una oportunidad las opciones serían fortificar o dejar pasar.

Si la probabilidad es baja y la capacidad es alta:

Dado que está preparado para unas remotas oportunidades o amenazas, lo que se sugiere un monitoreo menor para actuar en su momento.

Si tanto la probabilidad como la capacidad son bajas:

Para las amenazas se propone un plan de contingencia, ya que su aparición resultaría catastrófica; si se trata de una oportunidad se sugiere un monitoreo menor para decidir en su momento.

Concentrarse en factores clave

Cuenta con dos enfoques. El primero consiste en seccionar el mercado con el mayor grado posible de imaginación, para identificar sus segmentos clave; el segundo radica en descubrir qué distingue a las compañías de éxito de las que no lo tienen y luego analizar las diferencias entre ambas.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.

Tema que en esencia nos lleva a plantear qué productos se deben manejar y qué características deben reunir para aspirar el éxito.

En cierto sentido el producto juega un papel de enlace entre oferta y demanda, por lo que el éxito al que se hace referencia está condicionado por la capacidad de la empresa para superar a la competencia y desde luego, por la bondad del producto desde la perspectiva del cliente.

En estos términos, la concepción de la estrategia competitiva descansa en el análisis de tres partes clave:



Sector industrial: Naturaleza de los rivales y capacidad competitiva



Mercado: Necesidades y preferencias del consumidor



Perfil del producto: Precio, calidad, servicio, etc.

4.1. Análisis de la industria.



El continuo avance y la emergencia de agresivos rivales plantean la necesidad de estar alerta acerca de las condiciones y la evolución del sector industrial en el que se participa, para construir una estrategia superior y no quedar atrapados en un juego a ciegas.

En algunos casos el análisis del sector se limita a una revisión de la variedad de los productos que se ofrecen y sus precios, pero esto trae consigo el peligro de no advertir alguna fuerza contraria y de quedar expuesto al movimiento de algún oponente.

Por lo tanto, lo que se propone es realizar un examen que contemple los siguientes aspectos:

1. Composición del sector: Qué fuerzas intervienen en el sector.
2. Poder e influencia de cada fuerza: En que forma y bajo qué condiciones cabe esperar una mayor presión.
3. Posición competitiva: Qué capacidad tiene la empresa para resistir o evitar las fuerzas contrarias y cómo mejorar su posición.
4. Cadenas de valor: Constituye un instrumento básico para realizar el análisis interno de la firma y de sus conexiones con el medio ambiente
5. Ventajas competitivas: Qué ventajas tiene la empresa sobre sus rivales para competir en el mercado.

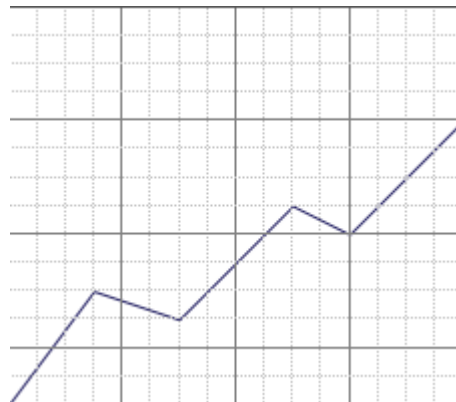
Los principales resultados de los puntos anteriores son:

Composición del sector industrial. El sector industrial está integrado por el conjunto de firmas que ofrecen productos que son sustituidos entre sí.

Esto quiere decir que los límites del sector se trazan básicamente desde la perspectiva del cliente, quedando dentro aquellos productos por los que un individuo pudiera optar en su decisión de compra para satisfacer una necesidad o algún deseo.

Una fórmula simple para identificar esos límites consiste en preguntarse hacia dónde se dirigía la demanda ante un alza en los precios o escasez del producto, lo que lleva a incluir tanto a competidores directos como a sustitutos.

Ahora bien, con frecuencia el mayor peligro proviene de la entrada de nuevos competidores más que los actuales, por lo que no se les puede ignorar, así mismo, los proveedores y compradores al hacer uso de su poder de negociación también juegan un papel importante, por lo que se les considera como dos fuerzas más.



Así, se llega al modelo de las cinco fuerzas (competidores directos, nuevos competidores, sustitutos, proveedores y compradores) que determinan el grado de rivalidad y la máxima utilidad potencial de las empresas de la industria.

La posición más cómoda es aquella en la que no existen competidores ni sustitutos cercanos, como en el caso de los monopolios, donde las ganancias son máximas; en promedio es aquella que se acerca a la competencia perfecta, donde las ganancias tienden a ser justas, y una de las más difíciles es aquella en la que se está bajo el dominio de alguna de las cinco fuerzas.

Poder e influencia de cada fuerza. Las distintas fuerzas competitivas tienen un impacto en el comportamiento, costos y precios de las empresas que intervienen en el sector, siendo de interés establecer qué influencia tiene cada una de ellas y bajo qué condiciones cabe esperar una mayor o menor presión.

Competidores directos. Cada uno de los competidores busca ganar una mejor posición en el mercado, ya sea con la reducción de precios o a través de acciones como la mejora del producto, mayor publicidad o apuntalando la fuerza de ventas, con el consecuente aumento en los costos.

Nuevos competidores. Lo posible a la inminente entrada de nuevos competidores con frecuencia constituye la mayor amenaza que se enfrenta, ya que al aportar capacidad adicional y en su deseo de alcanzar una buena participación contribuyen a una mayor rivalidad, llegando en ocasiones a crear serios desequilibrios.

Sustitutos. La generalidad de los productos enfrentan sustitutos que fijan un tope a los precios y que incluso pueden llegar a sacarlos del mercado, por lo que juegan el papel de un competidor más.

Proveedores. Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación al elevar los precios o al limitar la calidad de los productos o servicios que proporcionan. (ver caso Walt Mart) .

Compradores. Lugar que en múltiples casos es ocupado por los canales de comercialización, usan su poder de negociación para forzar los precios a la baja o al exigir mejor calidad y mejores servicios a costa de la empresa.

Posición competitiva. Puede afectar significativamente a la empresa, lo cual se debe valorar la capacidad de ésta para resistir, contrarrestar o evitar la influencia negativa que enfrenta.



En los casos de un proveedor poderoso se pone a consideración la capacidad de la empresa para asimilar las condiciones impuestas o para negociar un trato más favorable, además de estudiar la posibilidad de romper ligaduras y buscar formas alternas de aprovisionamiento.

De igual forma, ante un comprador fuerte se revisa la capacidad de resistir sus condiciones o de llegar a una mejor negociación, además de pensar en abrir nuevos canales o de buscar nuevos clientes.

Ante la amenaza de un nuevo competidor, se exploraría la posibilidad de obstruir su entrada (cerrar canales, limitar acceso a tecnología o materias primas, promover protecciones o exclusividades, etc.), que de no ser factible llevaría a darle un tratamiento equiparable a cualquiera de los rivales existentes.

Respecto a los competidores actuales y productos sustitutos, lo que se debe estudiar es con qué ventaja competitiva se cuenta para hacerles frente y superarlos en algún espacio del mercado con un producto apropiado.

A partir de esta serie de análisis se integra un juicio sumario acerca de la viabilidad o no de la empresa, que incluye las acciones necesarias para ganar una mejor posición.

Si al final el juicio es negativo y no se identifican oportunidades de mejora, indica que es el momento de pensar en la salida del negocio o de aceptar un desempeño que iría de regular a pobre.

La cadena de valor. Es una representación del conjunto de actividades de un negocio elaborado por Porter (1985), que constituye un valioso instrumento para realizar el análisis interno de la empresa y de sus conexiones con el medio ambiente.

Para dar la forma a la cadena se colocan en la base las actividades primarias, que son las actividades implicadas en la creación y transferencia del producto; en forma horizontal se colocan las actividades de apoyo, que dan sustento a las primarias y se apoyan entre sí; al final se incluye el margen, que es la diferencia entre el valor del producto y los costos en que se incurre.

En el caso de una empresa manufacturera se identifican cinco actividades primarias típicas (aprovisionamiento, operaciones, distribución, mercadotecnia, ventas y servicio) y cuatro actividades de apoyo (compras, desarrollo de tecnología, admón. de recursos humanos y admón. general), cada una de las cuales puede dividirse en sub-actividades.

Por otra parte, la cadena de valor está ubicada en un espacio más amplio que se designa como el sistema de negocio, que muestra las cadenas de proveedores y canales hasta llegar hacia atrás a las materias primas y hacia delante hasta el cliente.

El desempeño del negocio está determinado por el buen manejo de las actividades individuales, así como por el grado en que se coordinan y ajustan entre sí y con otros elementos del sistema de negocios.

Las partes y la forma de la cadena pueden variar en un mayor o menor grado entre negocios de una misma industria (ej. alguna firma que trabaje sólo sobre pedidos), y, por supuesto, pueden ser bien distintas en los negocios de otras industrias (ej. una aseguradora o alguna firma que se limite a la distribución).



Para trazar la cadena de valor de un negocio específico, se recomienda definir primero las actividades primarias siguiendo los pasos del producto por la empresa, para luego añadir las actividades de apoyo, dividir en sub-actividades en las partes clave y, finalmente, establecer su ubicación y enlaces con el sistema de negocio.

Ventaja competitiva. Como complemento al análisis externo de las cinco fuerzas es importante realizar un análisis interno para ver con qué ventaja competitiva se cuenta o se puede llegar a contar, para sobre esta base construir una estrategia viable y poderosa.

La ventaja competitiva es la capacidad que tiene la empresa para ofrecer un producto mejor o a un menor precio que los rivales, para así atraer la atención de la demanda y obtener buenos resultados.

Tal idea puede ser desarrollada en los siguientes términos:

La ventaja puede tener su origen en muy diferentes fuentes, como son recursos superiores, habilidades especiales, la posición ocupada o una combinación afectiva de varios elementos que en forma aislada no tienen nada de singular.

De lo anterior se deriva una capacidad distintiva para cumplir con alguna de las actividades de la cadena de valor de manera destacada.

Lo que adquiere un carácter estratégico cuando se traduce en un producto con ciertos atributos de interés para el mercado: calidad, precio, facilidad de acceso, etc.



Una forma para identificar tal ventaja consiste en recorrer la cadena de valor y preguntar en cada parte lo siguiente: con qué capacidad distintiva da lugar y qué beneficios se ofrecerán al cliente.

Cabe advertir que la sola posesión de un punto fuerte no supone una ventaja competitiva, ya que ésta depende de cómo se aprovecha esa fuerza y de qué tan bien se responde con ello a determinar necesidad de los compradores.

De la misma manera que se habla de ventajas competitivas, se puede hablar de condiciones que ponen en desventaja a la empresa, al preguntar de qué se carece o qué se hace peor que los competidores, aspectos que hay que tener presente para cuidar el terreno que se pisa.

La estrategia buscará como explotar y ampliar las ventajas, cuidando los puntos débiles.

A continuación se presenta un resumen sinóptico con los puntos de mayor relevancia del análisis de la industria.

En primer lugar se estudia la situación que guarda el negocio respecto a las cinco fuerzas que lo envuelven, a fin de tener claro qué presiones cabe esperar y cómo afectan a la

empresa, qué se recomienda para evitar o contrarrestan su influencia; y la finalmente definir si la posición es favorable o sostenible, ya que en caso contrario lo recomendable sería salir.

En segundo lugar se vuelve la vista al interior de la empresa con el propósito de identificar cuál es su ventaja competitiva, entendida como la capacidad para llevar al mercado un producto mejor o a un menor precio que el de la competencia.

Para tal fin se requiere revisar de qué recursos o habilidades especiales se cuenta, o qué posición privilegiadas ocupa, para de ahí aclarar a qué capacidad distintiva dan lugar y qué beneficio de interés se puede llevar al cliente.

Los resultados de estos trabajos se integran más tarde con el análisis de mercado y el estudio del perfil del producto para dar forma a la estrategia competitiva.

4.2. Análisis del mercado.

El mercado está formado por el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto, de cuyo conocimiento depende en buena medida el éxito de la empresa, por lo que con frecuencia se califica como la principal fuente de oportunidad.

En el análisis del mercado se contemplan las siguientes partes.

Panorama del mercado: Tiene como propósito ofrecer una visión amplia, que incluye una descripción de los productos manejados, de los principales grupos de compradores a los que se dirigen y de las formas de comercialización.

Segmentación del mercado: Como el mercado no es homogéneo, un trabajo clave consiste en identificar los sub-mercados o segmentos de que se compone.

Tipologías del consumidor: representan una alternativa para la división del mercado.

Matriz producto-mercado: Se establece la relación entre las variaciones del producto y las partes del mercado al que se dirigen.

Mercado meta: Es la parte del mercado hacia la que conviene dirigir la atención, tomando en cuenta tanto su atractivo como la capacidad de la empresa para servir con ventaja a esa parte.

Nichos de mercado: Son pequeños espacios del mercado en los que se aplican estrategias específicas para su explotación.

Nichos de mercado: Son pequeños espacios del mercado en los que se aplican estrategias específicas para su explotación.

Panorama del mercado: Al volver la vista al mercado vienen a la mente preguntas como las siguientes: Quién compra, cuánto, a quién, por qué medio, etc. Que por claridad conviene organizar en tres áreas:



Situación del producto (oferta)



Características de los compradores (demanda)



Canales y puntos de venta (comercialización)

Para de esta forma contar con un panorama que permite ubicar otras piezas de estudio, a la vez que por su amplitud puede servir de base para identificar oportunidades y traer a la imaginación nuevas ideas (nuevos productos, mercados o formas de comercialización) .

Los datos correspondientes provienen de estadísticas básicas, observación directa y estimaciones de conocedores, dejando para otro momento el uso de instrumentos como las pruebas de mercado, que por su costo deben estructurarse con gran cuidado y dirigirse a dar respuesta a preguntas específicas.

Conviene advertir que los temas que se tratan a lo largo de este apartado corresponden a lo que se designa como el mercado final o de consumo, por lo que se requiere de ciertos ajustes cuando se esté tratando con otra clase de mercados, como el industrial (bienes de uso intermedio), el gubernamental o el de exportación.



Segmentación del mercado. Uno de los primeros resultados que aparece en un estudio de mercado es que los requerimientos de los compradores no son uniformes, lo que lleva al tema clásico de la segmentación del mercado, esto es, a identificar sub-mercados en los que la demanda guarda cierta similitud.

La lógica que se sigue es simple: Definir qué factores influyen en la variación de la demanda, para sobre esta base disgregar el mercado. A continuación se presentan las variables a las que usualmente se recurre para segmentar el mercado de consumo:

1. **Variables demográficas:** Es la forma más popular de segmentación, ya que gran parte de los productos son diseñado para grupos con características específicas (edad, sexo, ingreso, educación, etc.)
2. **Variables socio y sicográficas:** La clase o grupo social, el estilo de vida, la personalidad y los hábitos, además de otros factores de este tipo, son fundamentales para explicar algunos puntos finos de la demanda.
3. **Variable geográficas:** Ocupan un lugar central ya que permiten considerar áreas de distribución e influencia, además de que pueden servir para expresar variaciones culturales, económicas, climáticas o de otro tipo.
4. **Variables de canal o punto de venta:** En ocasiones es interesante visualizar a los compradores de acuerdo a los medios que se tienen para llegar a ellos.
5. **Otras variables:** Patrones de compra, conocimiento del producto, lealtad a marcas, etc.

Esta larga lista de posibilidades no debe llevar a la equivocación de querer trabajar a un tiempo con un número amplio de variables, pues existe el peligro de que todo termine en un mar de confusión.

El procedimiento que se sugiere es el siguiente:

1. Identificar primero las variables de mayor relevancia (1,2,3 o un máximo de 4),
2. Estudiar desde cada óptica cómo se disgrega al mercado,
3. Analizar cómo se entrelazan los resultados,

4. Para al final hacer los refinamientos que se estimen pertinentes.

Tipología del consumidor. Con frecuencia el tratamiento carácter analítico que se sugiere para la segmentación de mercados resulta en extremo difícil, al intervenir múltiples factores, algunos de los cuales no son del todo claros, como sucede con la personalidad, estilos de vida, hábitos o beneficios buscados.

Para muchos de estos casos resulta más apropiado hacer una división directa del mercado haciendo uso de tipologías.



En estas tipologías se integran distintas variables en un patrón que describe una manera de ser como por ejemplo:

Consumidores: De hábito, de precio, extravagantes, impulsivos,...

En otras ocasiones las tipologías se relacionan directamente con el producto que está bajo consideración:

Tipo de mujer: Casual, de vestir, de oficina, moda,...

Vacaciones: Playa, cultura, vida nocturna, descanso, aventura,...

El tamaño de cada segmento y sus principales características se estiman con base en sondeos del mercado (encuestas, pruebas, observación), opiniones de expertos y con el apoyo de datos estadísticos.

En particular se consideran de mayor interés las tipologías relacionadas directamente con el producto que se maneja.

Matriz Producto-Mercado. Dado que los distintos segmentos representan diferentes necesidades del mercado (económicas, físicas, sicográficas, etc.), a cada uno de ellos se asocia una variación o perfil del producto que mejor responde a sus requerimientos, a partir de lo cual se puede estructurar una matriz producto - mercado.

Este hecho puede ser aprovechado para realizar la segmentación del mercado en forma inversa, al dividir primero los productos por grupo (calidad, precio, servicio, tamaño, etc.) y luego identificar las clases de consumidores a las que se dirigen, procedimiento que en muchos casos resulta más ágil y efectivo.

Este y otros procedimientos implican un desgaste innecesario cuando de antemano se está atado o se tiene interés en una parte específica del mercado, en cuyo caso lo que hay que hacer es indagar directamente cuál son las necesidades y preferencias que ahí se tienen.

Cualquiera que sea la forma y detalle con la que relacionen los productos con los mercados, las implicaciones y usos son claros:

1. Identificar los segmentos más atractivos o que están mal atendidos;
2. Visualizar los espacios en los que la rivalidad es menor;
3. Afinar el producto y el segmento al que se dirige, en lugar de atender mal a grandes espacios; y
4. Afinar las operaciones de la empresa ligadas al mercado: Distribución, promoción, ventas y servicios

Cuando para estas consideraciones no se tienen respuestas satisfactorias, es el mejor indicativo de que la segmentación sobre la que se trabaja carece de valor.

Mercado meta esta representado por el segmento (o grupo de segmentos) hacia el que conviene dirigir la atención de la empresa, decisión que se apoya en los siguientes criterios:



Atractivo: De acuerdo al tamaño, crecimiento y rentabilidad previsible del segmento.



Accesibilidad: Que el segmento sea alcanzable de acuerdo a los medios de distribución, promoción y ventas de que se dispone.



Capacidad: Que la empresa tenga los recursos y habilidades para servir apropiadamente ese espacio.



Competitividad: Que la posición que se tenga frente a las distintas fuerzas no sea desfavorable.

Al definir el mercado meta sobre una matriz de producto - mercado, se encuentran las siguientes opciones:

1. Concentración: Servir un segmento con un producto específico (plumas Mont Blanc) .
2. Especialización selectiva: Servir algunos segmentos con productos específicos para cada caso (V: W. Sedan, Jetta, Combi...)
3. Especialización por producto: Desarrollo de adecuaciones o variantes de un producto para servir a distintos segmentos (Nescafé, Dolca, Ristreto, Decaf.)
4. Especialización por segmento: Manejo del conjunto de productos que requiere un segmento específico (Robert´s: ropa y accesorios para ejecutivos)
5. Oferta no diferenciada: Manejo de un producto estándar, con frecuencia de bajo precio, para captar consumidores de distintos segmentos (Coca-cola, encendedores chinos).

Nichos del mercado. Todo mercado contiene pequeños espacios que por sus dimensiones o requerimientos especiales pueden ser servidos en forma ventajosa por empresas nuevas o de recursos limitados, ya que dichos espacios están fuera del alcance o carecen de interés para los rivales más poderosos.

Estos espacios, llamados nichos, pueden tener su origen en situaciones naturales como los siguientes:



Necesidades inusitadas de la población: Gustos especiales, ropa para gordos, autos blindados.



Factores geográficos: Atención a poblaciones dispersas, tienda de la esquina.



Producción de baja escala: Productos bajo diseño o por pedido, adaptaciones.



También puede darse el caso de pequeños espacios creados al dividir y volver a dividir el mercado, para especializar a la empresa en alguna parte del mismo y lograr una ventaja en costo o desarrollar un producto de particular valor para unos pocos, algunos ejemplos de especialización (o nicho creados) son los siguientes:



Esp. por producto: Afinaciones a V.W., tienda de comics,...



Esp. por proceso: Embobinados, tratamientos térmicos,...



Esp. por cliente: Abasto a restaurantes, tarjeta empresarial, libros de derecho,...



Esp. por pedido: Entrega inmediata, pequeños pedidos,...

Para tener éxito no basta con concentrarse en un pequeño espacio, hay que ajustar los recursos y operaciones para lograr una ventaja real y así estar por encima o en un terreno aparte de los grandes.

4.3. Perfil del producto

El tercer elemento bajo análisis y para muchos el eje de la estrategia competitiva, está dado por las características del producto que se pone en el mercado.

El razonamiento que se sigue es que un buen producto, acompañado de un buen servicio, trae consigo el reconocimiento de los clientes, lo que lleva a ganar más mercado o a obtener mejores precios, para de esta forma tener mayores utilidades.

Con tal motivo se han vuelto en lugar común voces que hablan de la calidad, la satisfacción del cliente o la excelencia en el servicio como fórmulas garantizadas para el éxito.

Lo malo es que con frecuencia estas expresiones sólo quedan en frases amables, sin dejar claro que la calidad es algo más que hacer bien las cosas o que cumplir con una norma y que el buen servicio no se limita a un trato agradable.

El valor del producto tiene un carácter multifacético, que depende de la estimación que hace el comprador de las distintas ventajas que el producto es capaz de reportar para satisfacer sus necesidades o sus deseos, así como de la pertinencia de los servicios asociados.

El valor del producto esta en función de lo siguiente:

Dimensiones del valor: Qué características hacen más o menos deseable un producto, que luego se detallan en las páginas de la calidad, servicio e imagen.

Posicionamiento: Cómo integrar la oferta para que ocupe un lugar claro y apreciado frente a los consumidores.

Construcción del valor: Qué ruta tomar para diseñar el perfil del producto.

Niveles del producto: Cómo va cambiando el producto desde sus formas más básicas hasta las más elaboradas y cómo apoyarse en ello diseñar el perfil del mismo.

Dimensión del valor: Al partir de que el valor del producto está dado por el conjunto de beneficios que percibe el cliente, a cambio de lo cual está dispuesto a pagar un precio y a realizar cierto esfuerzo, es posible construir una educación con las siguientes características:

CALIDAD	PRECIO Y ESFUERZO
Que habla de qué tan bueno es el producto (desempeño, duración, estética, etc.), a lo que se suma la imagen que el cliente tiene del mismo, ya que la calidad también reside en sus ojos, mente y sentimientos.	(Tiempo, gastos y molestias) que implica la adquisición y uso del producto, esfuerzo que se reduce cuando se agregan servicios del lado izquierdo (entrega, instalación, etc.)

Esto deja ver que el valor del producto no es un absoluto, sino un atributo que no puede ser separado de los precios, por lo que igual puede haber “buenos” o “malos” productos en los niveles de precio bajo, medio o alto.

En estas condiciones, para lograr un mayor valor y aspirar a mejores precios se puede elevar la calidad del producto, realzar la imagen o añadir servicios, con un consecuente aumento en los costos que debe ser compensado con la mejora en precios.

En los mismos términos, se puede trabajar con un producto básico, sin adornos, con escasos servicio y promoción reducida, para bajar los costos y competir con bajos precios. La elección del cliente dependerá tanto de sus necesidades y preferencias como del precio que esté dispuesto a pagar; tratando siempre de obtener el mayor valor al menor precio.

Por lo tanto, no tiene sentido comparar el valor de un V.W. con el de un BMW, de la misma manera que sería dudoso hablar de unos buenos zapatos con un precio superior de los 500 dólares.

Calidad. Se entiende como la capacidad del producto para satisfacer las necesidades y preferencias del cliente, esto es, qué lo hace mejor o peor, lo cual puede ser planteado en distintas formas.



Desempeño: Medida o grado en que el producto cumple con las funciones básicas para las que se adquiere (imagen y sonido de un televisor; fidelidad y rapidez de una fotocopidora)



Rasgos: Elementos extras que complementan las funciones básicas (control remoto y ruedas en el mueble de un televisor, compaginación de una fotocopidora)



Estética: Accesorio (flores en un hotel, perfume de pañuelos) y atributos del producto (color, estilo, acabados) puestos mas para agradar al cliente que para cumplir una función.



Variación: Número de presentaciones disponibles para cubrir gustos particulares (diferentes colores y tamaños).



Versatilidad: Posibilidad de cumplir varias funciones relacionadas (radiograbadoras).



Economía: Gastos consecuentes a la operación o mantenimiento del producto.



Duración y confiabilidad: Vida útil del producto y probabilidad de que no falle en cierto lapso.



Conformancia: Grado de cumplimiento de una norma o ajuste a un diseño.



Diseño, tecnología e innovación: Si bien con frecuencia conviene manejarlas por separado, de alguna manera están implícitas en varias de las categorías anteriores (desempeño, rasgos, economía, etc.)

El peso de cada atributo y el nivel al que conviene llevarlo depende de la capacidad de la empresa, el segmento al que se dirige el producto y la posición de la competencia.

Servicio. La deseabilidad del producto no se reduce a sus características técnicas o sus precios, ya que existen muchos otros factores que afectan los costos, desempeño y confort del comprador.

Así, se crea el concepto de producto aumentado para incluir los servicios que facilitan la adquisición y uso de dicho producto, los cuales llegan a ser tan importantes como el producto mismo.



Servicio al producto: Incluye los servicios que de una u otra manera inciden en el producto, ya sea antes, durante o después de la compra.



Antes: Información, cotizaciones, demostraciones,..



Durante: Entrega rápida y segura, traslado, instalación,



Después: Soporte, mantenimiento, reparaciones,..

Servicio al cliente: Con frecuencia se dice que el verdadero precio de las cosas está en la molestia para adquirirlas, lo cual habla de la importancia de los servicios al cliente, que buscan facilitarle las cosas o simplemente agradarlo, sin que su presencia o ausencia tenga alguna influencia en el producto mismo.

Conveniencia: Son servicios que buscan facilitarle las operaciones al cliente (agilidad y confiabilidad en la toma de órdenes y en la facturación, crédito, cercanía, estacionamiento, horario amplios, etc.)

Trato: Son servicios con los que simplemente se trata de agradar al cliente (salvaguarda del cliente y sus pertenencias, hospitalidad, edecanes, pequeños regalos, cuidado de niños, discreción, etc.)

Productos conexos: A las categorías anteriores se agrega una tercera que consiste en apoyar al producto (y al cliente) ofreciendo en paquetes o por separado otros productos que lo complementan.

Imagen: El tercer bloque del valor está dado por la imagen que se ofrece del producto, que tiene como propósito apoyar al cliente para que conozca, infiera y juzgue las ventajas del mismo, así como crear asociaciones que atraigan su interés o simpatía.



Esta dimensión es tan importante que puede hacer que un producto con un lato valor real (buena calidad y buenos servicios) pero con un manejo de imagen, quede atrás de un producto con menor valor pero con una cuidada imagen; recuérdese que los clientes pagan por un valor percibido (valor real + imagen)

Así, estas prácticas igual pueden tener un sentido positivo para orientar al cliente y conducirlo a una mejor decisión, como ser usadas para aparentar ventajas inexistentes y llevarlo al engaño.

El repertorio de instrumentos con que se cuenta, conocidos como señales de valor, es muy amplio, entre los cuales se encuentran los siguientes:

1. Precio.
2. Publicidad.
3. Apariencia del producto.
4. Instalaciones.
5. Posición en el mercado.
6. Símbolos.
7. Asociaciones favorables.

Posicionamiento: Al examinar las dimensiones del valor (calidad, servicio e imagen) se integra a una lista de factores tan amplia, que sería dudable e incluso absurdo que una empresa pretendiera ser la mejor en todo empezando por que los distintos clientes a precian más unos atributos que otros y por que cada atributo impone requisitos diferentes a la empresa.

Al asociar esta situación con la idea de posicionamiento, que se entiende como el lugar que ocupa el producto en la mente de los compradores se da lugar a una popular práctica en lo que se busca que el producto se distinga en un atributo valioso para el comprador.

Así igual que algunos productos genéricos se identifican con marcas específicas. Las empresas cultivan capacidades y manejan temas que las llevan a destacarse en un atributo en particular: durabilidad, precio bajo, servicio rápido, soporte, etc.

Con el posicionamiento se trata, por lo tanto, de identificar el atributo que servirá de punta de lanza para penetrar en la mente del consumidor y el mercado, lo que no quiere decir que se pueda fallar en los demás aspectos; de hecho, una falla en un atributo importante

lleva a un posicionamiento negativo y al fracaso en el mercado: empresas incumplidas, tiendas sucias, etc.

Construcción del valor. El diseño del perfil del producto que se llevará al mercado debe ser visto en forma integral y no limitarse a ninguna dimensión o grupo de atributos en particular.

Para tal fin, una práctica efectiva y simple consiste en emplear los elementos referidos en las dimensiones de la calidad, servicio e imagen como un inventario de posibilidades para que de manera libre fluyan las ideas.

Para un análisis más sistemático se propone tomar ese mismo inventario al momento que se dan los siguientes pasos:

a) Formar un grupo de trabajo

b) Definir y describir el mercado meta

c) Precisar sus requerimientos básicos de calidad al preguntar ¿Qué necesita? Y ¿Qué valora?

d) Pensar en cómo usa y cómo adquiere el producto, para añadir rasgos y otros atributos de calidad, además de servicios al producto y al cliente:

e) Definir las señales apropiadas para realzar la imagen del producto y establecer el posicionamiento y nivel de precio que se recomienda para el producto.

De esta manera se generarán distintas ideas, sobre las que finalmente se decidirá en función de su factibilidad técnica y de costos, además del atractivo o impacto para el cliente.

Niveles del producto. Otra manera para diseñar la oferta se obtiene al pensar en los siguientes cinco niveles del producto:

Beneficio esencial: Corresponden a la necesidad o deseo fundamental que el cliente trata de satisfacer (ej. En un viaje el cliente necesita un lugar para dormir, asearse y seguro).

Producto esperado: Conjunto de atributos mínimos que espera encontrar el comprador normal.

Producto aumentado: En este nivel se trata de ir más allá de las expectativas mínimas y en cierto modo de las necesidades esenciales, ofreciendo otras ventajas. Con el tiempo, algunos de estos aumentos pasan a ser parte del producto esperado.

Producto superior: Aquí más que satisfacer se trata de deleitar al cliente, ofrecer elementos novedosos, añadir gratas sorpresas, dar trato especial o realzar distintos atributos al mas alto nivel, como dando vida a un sueño (lo máximo en lujo y confort,..., frutero, videocasetera.)

Al recorrer estos niveles se van agregando atributos conforme a las características del mercado meta y tratando de separarse de la competencia.

Ahora bien, en contra de esta tendencia de agregar atributos y consecuentemente costos, ha tomado fuerza y ha tenido buenos resultados una corriente que trata de regresar a lo básico, a cambio de una notable reducción en los precios.

Así mismo muchas otras empresas han fincado su éxito al repensar y redefinir los requerimientos esenciales del cliente, que en el caso del hospedaje ha llevado a crear conceptos como los centros de recreación, salud y descanso, socialización, negocio, estadías largas, etc.

4.4. Diseño de la estrategia competitiva

El diseño de la estrategia competitiva descansa en el análisis de tres partes clave, que son la industria, el mercado y el perfil del producto, para definir con qué capacidad competitiva se cuenta, cuáles son las necesidades del mercado y qué características debe reunir el producto.

Si bien estas tres partes son importantes y tienen un carácter complementario

Los puntos siguientes se refieren al desarrollo de la estrategia competitiva desde tres puntos de vista:



Estrategia de producto - mercado: Incluye una breve descripción de las conocidas estrategias de bajo costo, diferenciación y enfoque.



Estrategia de rivalidad: Cómo enfrentar a los oponente para ganar o defender una posición.



Estrategia comercial: Cómo atraer la atención del cliente y cómo acceder al mismo, apoyándose en las 4 P1s de la mercadotecnia (producto, precio, promoción y plaza).

Impulso competitivo: De qué lado nace la estrategia competitiva o, en otros términos, cuál es el eje sobre el que debe girar su diseño, respecto a lo cual hay tres versiones:

Buena parte de la literatura de los últimos años estaría del lado del mercado, al marcar que la base del éxito está dada por el conocimiento y satisfacción de los requerimientos del cliente.

Por otro lado, al seguir la historia de muchas de las empresas triunfantes se detecta que deben gran parte de su avance al aprovechamiento y cuidado de su capacidad competitiva, lo que les ha permitido estar por encima de sus rivales, lo que marcaría la primacía del análisis de la industria.

Así mismo, en otros casos, los buenos resultados se derivan de la ideación afortunada de un producto que atrae la atención de los compradores.



Esto quiere decir que en la formulación de la estrategia competitiva no hay una palanca o punto de partida único, sino que es algo variable que depende de la naturaleza de la empresa y el medio en el que se desenvuelve, con tres posibles caminos:

a) Impulso de la demanda: Partiría de definir un mercado de interés y de estudiar sus necesidades, para sobre esa base diseñar un producto apropiado y alinear las capacidades de la empresa.

b) Impulso de la oferta: Se analizará primero cuáles son los recursos y capacidades distintivos de la empresa, para de ahí establecer qué productos se pueden manejar con ventaja y a qué mercado conviene dirigir la oferta.

c) Impulso del producto; todo el interés y toda la creatividad se orientarían a idear un producto atractivo, para luego valorar su viabilidad comercial y hacer su desarrollo productivo.

Estrategias de producto - mercado: Una empresa puede aspirar a buenos resultados si cuenta con una ventaja que le permita ofrecer un producto mejor a un más bajo precio que

sus competidores, a partir de lo cual se distinguen tres estrategias de producto - mercado, conocidas también como estrategias competitivas genéricas:

Estrategia de liderazgo en costos (o de bajos precios). Una empresa que cuenta con una ventaja competitiva de bajos costos está en posibilidad de manejar un producto de precio reducido, para ganar con ello la parte del mercado que es más sensible a esta variable.

Por lo general, lo que se ofrece es un producto estándar de calidad aceptable, con un alto volumen de ventas que compensa el sacrificio en precio, siendo variadas las posibles fuentes del bajo costo.

Estrategia de diferenciación (o agregación de valor). Consiste en el desarrollo del producto con un perfil tal que los hagan más deseables para un segmento del mercado, a cambio de lo cual el cliente está dispuesto a pagar un mayor precio.

Las posibles formas de diferenciación del producto son muy diversas (desempeño, confiabilidad, servicio, etc.), cada una de las cuales debe estar respaldada por una correspondiente capacidad al interior de la empresa (ingeniería del producto, sistemas de calidad, grupo de ventas, etc.)

Estrategia de enfoque (o nichos). La atención se dirige hacia un pequeño espacio del mercado, ya sea en términos geográficos, demográficos, de la línea de productos, etc., conforme al cual se alinean las capacidades de la empresa, lo que permite ofrecer mejores precios o lograr un producto superior de acuerdo a los requerimientos particulares de esa pequeña parte del mercado.

Poseionado a la mitad. El contar con una ventaja competitiva y la adopción de una estrategia de producto - mercado apropiada, supone un rendimiento superior al promedio de la industria, pero esto no es fruto del azar sino que es una posición que se debe saber crear, explotar y mantener.

En muchos casos la falta de interés, una cultura borrosa o el paso del tiempo llevan a las empresas a una identificación, con costos que no son tan bajos o un producto que no posee ningún atractivo particular.

De manera que se pierden los clientes de alto volumen frente a los competidores de bajos precios y se pierden los clientes que ofrecen un margen elevado ante quienes han logrado un producto superior.

Así, no cabe esperar más que resultados mediocres y hasta negativos, a los que Porter hace referencia como estar posicionado a la mitad.

Cualquiera que sea la razón, el salir de ahí es difícil, requiriendo por lo general de grandes inversiones para moverse hacia los bajos costos, o de tiempo, esfuerzo e imaginación para diferenciar el producto y alcanzar el reconocimiento del cliente.

Estrategia de rivalidad. Hasta se ha visto a la estrategia competitiva como una lucha contra una sombra anónima, cuando en muchos casos tiene nombre y apellidos, lo que lleva a las empresas a una lucha frente a frente para ganar o defender una posición en el mercado.

Estrategias de ataque: La intención es ganar una mejor posición a costa de un rival, entre las formas de ataque se distinguen los siguientes casos:

a) Reto directo: Incluye las típicas batallas en el mercado, las tácticas depredatorias o, simplemente, tratar de superar al rival con mejores productos, para lo cual hay que valorar si tiene la fuerza necesaria para salir adelante y resistir las posibles represalias, ya que en caso contrario se trataría de un suicidio.

b) Reto lateral: Consiste en dirigir el ataque a clientes insatisfechos, así como zonas y segmentos descuidados o difíciles de atender por el rival.

c) Reto oportunista: Se aprovecha situaciones en las que el rival es vulnerable, como cuando comete errores, cuando tiene restricciones de portafolio, ante cambios tecnológicos o ante cambios de la demanda.

d) Estrategias de defensa: La intención es conservar una posición ante nuevos o viejos rivales, las posibles acciones son:

Mantenerse a la ofensiva: El partir de que la mejor defensa es el ataque, lleva a la mejora continua e innovación del producto, con respuestas para todo reto y complicando la vida a los rivales.

Atrincheramiento: Llena brechas o bloquear el acceso a quienes amenazan con un reto lateral.

Contraataque: Ofrecer una respuesta rápida y agresiva a los rivales oportunistas, seguido de fuertes represalias.

Ritarada: Ante la imposibilidad de defender todo, renunciar a aquello en que se está más débil y concentrarse en lo de mayor interés.

Estrategia comercial: La estrategia comercial está representada por las clásicas 4'p de la mercadotecnia (producto, precio, promoción y plaza), cada una de las cuales integra una gran variedad de herramientas para atraer al cliente y facilitar el intercambio del producto, integrando un todo en el que la falta en una parte afecta al conjunto (ej. Un excelente producto con una mala distribución está condenado al fracaso).

Producto: Constituye el corazón de la estrategia comercial, tal que a través del manejo de los atributos de calidad, servicio e imagen se construye un perfil de producto de particular interés para un espacio del mercado.

Precio: Esta variable tiene una estrecha correspondencia por ejemplo, puede ser alto, medio o bajo.

Con frecuencia se manejan los precios por debajo de su valor para ganar la preferencia del cliente, aunque no es raro que se aumenten para aprovechar el mercado de los incautos.



Por otra parte, el llamado precio de lista a veces se reduce para trasladar al cliente los beneficios de ciertas formas de operación, como por ejemplo: descuentos por pago de contado y pronto pago (mayor liquidez y menores gastos de cobranza); ventas de mayores y de bodega (reducción de costos); descuentos de temporada, día u hora; saldos; etc.

En otros casos simplemente se modifica el precio al tratarlo como un instrumento de promoción.

Promoción: Su papel es informar, persuadir y reafirmar la preferencia del cliente, con las herramientas de la publicidad, promociones (regalos, descuentos, rifas, etc.) relaciones públicas y fuerzas de ventas.

Plaza: Se plantea el modo en que se mueve el producto desde la fábrica hasta el consumidor (canales y puntos de venta), lo cual es de primordial importancia ya que gran parte de la batalla se libra en estos lugares.

Además del flujo físico del producto, es de interés pensar en los flujos de información (existencias, preferencias del cliente, etc.), promoción, servicio y pagos.

ESTRATEGIA DIRECTIVA

La estrategia directiva trata sobre el manejo del conjunto de negocios en los que la organización interviene o pudiera intervenir, cuyo propósito central es ganar ciertas ventajas que no se tendrían si cada negocio se manejara por separado. Además del flujo físico del producto, es de interés pensar en los flujos de información (existencias, preferencias del cliente, etc.), promoción, servicio y pagos.



Unidad estratégica de negocios: El concepto de Unidad Estratégica de Negocios (UEN) tiene su origen en 1970 en la General Electric, empresa que había pasado de los motores eléctricos y la iluminación a participar en una gran variedad de industrias, lo que sumado a su tamaño y cobertura internacional hacía muy difícil su manejo.

Las respuestas fue romper la firma en un conjunto de unidades que podían ser manejadas de manera autónoma, a las que se designo como unidades estratégicas de negocio.

Los criterios para definir las UEN son las siguientes:



Cada UEN dirige sus productos a un mercado externo, esto es, no tiene como principal propósito satisfacer necesidades internas;



Cada UEN enfrenta un conjunto particular de competidores, a los que por supuesto trata de superar; y

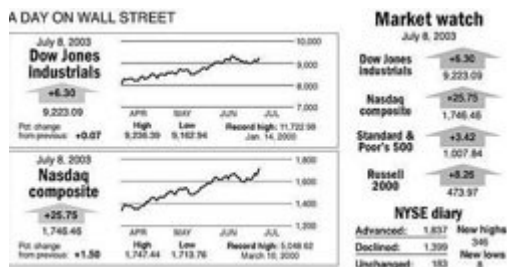


Cada UEN puede fijar sus objetivos y trazar sus estrategias con independencia de otras áreas de la firma.

Por tanto, la fijación de las UEN responde a condiciones externas más que a características internas de la firma, sin que nada impida que existan elementos o

actividades comunes, como un mismo equipo, tecnología o servicio de distribución, ya que de lo contrario no sería posible aprovechar ventajas como las economías de escala.

De hecho, en una misma entidad física y bajo un mismo mando pueden coexistir varias UEN, que sólo se separan conceptualmente en el momento de concebir su estrategia de competencia bajo la consideración de cada unidad tiene diferentes oportunidades y demanda distintos esfuerzos.



Análisis de portafolios. Constituye uno de los temas clásicos de la planeación estratégica, por cuyo medio se busca impulsar un crecimiento sano de la organización desde una óptica financiera, al vigilar que exista un adecuado balance entre aquellos negocios que requieren de la entrada de recursos para crecer y aquellos que por su posición son capaces de generar un excedente.

El punto de partida es que el flujo de efectivo de cada unidad de negocio (ganancias menos inversiones) está en función de la fuerza que tiene la empresa y el atractivo del mercado en el que opera.

Una posición fuerte supone un margen de ganancia alto, mientras que una posición débil; implica ganancias pobres y hasta pérdidas.



Un mercado atractivo demanda importantes recursos para su mejor aprovechamiento, especialmente cuando se parte de una posición débil; en tanto que para un mercado que carezca de interés, toda inversión debe manejarse con gran reserva.



La combinación de estas dos variables conduce a una matriz de 2 x 2 en la que se ubican las distintas unidades de negocio; para cada celda se indica cuál es la política de crecimiento pertinente y el flujo de efectivo correspondiente, lo que permite visualizar si no existe algún desequilibrio.



En la matriz de Boston, conocida también como la matriz de crecimiento - participación, se hace una caracterización de las distintas unidades de negocios conforme a los siguientes criterios:



Tasa de crecimiento de la industria: Que se identifica con el atractivo de cada negocio y con el mayor o menor nivel de inversión que se requiere.



Participación relativa de la firma: Que se relaciona con la fuerza de la empresa y con su capacidad para generar mayores o menores utilidades.



A partir de estos dos factores se forma una matriz de 2 x 2 en la que los distintos negocios se representan con círculos de un tamaño acorde a sus ventas, recibiendo en cada caso una denominación muy sugerente.



Estrellas. Son los mejores negocios dado el alto crecimiento de la industria y la fuerte posición de la firma; generan altos beneficios por su estatus exitoso, pero al mismo tiempo requieren de altas inversiones para crecer o sostener su participación, de manera que al final el flujo de efectivo es modesto (a favor o en contra).

Vacas de efectivo. Son la principal fuente de efectivo dada su fuerte posición y la escasa inversión requerida por el limitado crecimiento de la industria; efectivo que puede ser empleado para impulsar otros negocios.

La política apropiada es de invertir lo necesario para sostener o cosechar.

Interrogantes. Dado que existe un mercado atractivo y que la fuerza es limitada lo que se sugiere es identificar qué negocios pueden crecer con éxito (lo que supone grandes inversiones) y en cuáles conviene el retiro.

Perros. Son negocios débiles en un mercado carente de interés, por lo que se debe buscar alguna forma de retiro: cosecha, racionalización de productos o mercados, búsqueda de nichos, traslado de dominio o liquidación.

Matriz basada en el ciclo de vida. Otra de las variantes de la matriz de Boston es el análisis de portafolios basado en el ciclo de vida, en el que las distintas etapas de evolución del producto en el mercado sirven para indicar el crecimiento previsible de la industria y por tanto el atractivo del negocio; en tanto que para la fuerza se proponen cuatro categorías con las que directamente se valora la capacidad competitiva de cada negocio: dominante, favorable, sostenible y débil.

ETAPAS DEL CICLO DE VIDA				
	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MAJUREZ	DECLIVE
Competencia	poca	imitadores	muchas	desaparece
Ventas	mínimas	crecimiento	estables a alto nivel	disminuyen
Beneficios	pérdidas	crecen hasta el máximo	se reducen	en desaparición

Al igual que en la matriz de Boston y de la General Electric, para cada celda se propone una política a seguir expresada en términos de la participación en el mercado y que en forma implícita habla del esfuerzo de inversión requerido.

En la parte superior izquierda se sugiere un impulso de los negocios o al menos sostener un crecimiento cercano al crecimiento natural del mercado, en la parte media existente una franja donde se requiere decidir entre quedar o salir y abajo a la derecha se propone la retirada.

Como en otros casos, este análisis no puede tener un carácter mecánico, ni mucho menos tomarse como una receta fácil que elimina un trabajo más detallado a nivel de las estrategias competitiva y operativa; su papel se limita a brindar un panorama general para integrar un portafolio bien balanceado.

En uno y otro momento cualquier empresa se debe plantear hacia dónde le conviene dirigir su desarrollo, esto es, qué nuevos productos, qué nuevos mercados o qué nuevos negocios vale la pena considerar.

En este apartado se indican los distintos caminos que se pudieran seguir, que por claridad se presentan como los correspondientes a una firma que sólo tiene un negocio.

Una primera opción consiste en tratar de aumentar las ventas del producto actual en el mercado actual (penetración del mercado), que si se agota podría hacer pensar en la necesidad de llevar este producto a nuevos mercados (desarrollo del mercado), o en introducir mejoras o variantes de producto para cubrir mejor el mercado actual (desarrollo del producto).

Estas tres formas de crecimiento pueden lograrse desde la planta del negocio actual o bien, al crear o adquirir unidades paralelas (integración horizontal).

Otra manera de impulsar el crecimiento del negocio es extender su alcance al hacer aquello que compra o al cumplir la función de aquellos a quienes se les vende (integración vertical hacia atrás o hacia delante).

Un paso más allá es entrar en negocios de una clase distinta, en los que se puede aprovechar algún elemento de particular valor para impulsar el desarrollo de los nuevos negocios u olvidar esa base para entrar a negocios enteramente distintos (diversificación relacionada y no relacionada)



Con el tiempo, el cambio de circunstancias, los errores o excesos cometidos pueden hacer que en lugar de avanzar lo que convenga sea retroceder (movimiento de retirada).

Uno de los trabajos fundamentales de una firma que participa en distintos consiste en identificar y explotar las ligas entre los mismos, para así elevar su rendimiento combinado.

Estas ligas pueden darse en cualquier parte de la cadena de valor, como son el compartir departamentos de apoyo (legal, contabilidad, etc.) en la selección y capacitación de personal, en el manejo financiero, al emplear equipos e instalaciones comunes, aprovechar una marca para lanzar otros productos, disponer de una misma fuerza de ventas, compras conjuntas, etc.



Los posibles beneficios no se limitan a una reducción de los costos, sino que también puede lograrse el acceso a mejores recursos, ganar poder de negociación, reforzar la imagen, presentar un frente amplio ante la competencia, etc.

Pero la idea de compartir no debe sobreplotarse, pues trae asociados costos como los de coordinación, una mayor complejidad que dificulta las labores, el crear deseconomías por sobrecargas, uniformizar requerimientos que no son homogéneos, localización inadecuada, menos flexibilidad, etc.

Además, en la práctica la idea de compartir enfrenta obstáculos que la limitan como son los conflictos de prioridades entre unidades de negocio, protección de territorios, procedimientos diferentes, etc.


Por lo que hay que hacer un balance para cada actividad y recurso que potencialmente se pudiera compartir, para determinar si esto se justifica o se gana más trabajando por separado.

Alianza estratégica. Una práctica que ha ganado gran popularidad en los últimos años es la de las alianzas estratégicas, la que dos o más firmas vinculan sus recursos, operaciones, habilidades y/o posición con un beneficio para cada parte, sobre bases que van más allá de las transacciones normales del mercado.

Así, ciertas firmas en lugar de integrarse verticalmente optan por construir una sólida relación con los proveedores, canales y puntos de venta, al grado de que en ocasiones pareciera que forma parte del negocio base, como sucede con el desarrollo de proveedores tipo Toyota o con los sistemas de franquicias.

De manera similar, algunos negocios subcontratan operaciones internas para que otras firmas realicen la selección de personal, contabilidad, distribución, limpieza, manufactura u otras actividades; lo que le permite al negocio base dedicarse a aquellos trabajos que realmente son fundamentalmente, dejando aparte lo que otros pueden hacer igual o mejor.

En el extremo, lo anterior lleva a las llamadas empresas virtuales que casi hacen todo fuera.

 En otros casos se dan arreglos cooperativos entre negocios que se manejan por separado y que sólo comparten algunos elementos o actividades especiales, como las más de 500 tiendas Elektra que "prestan" estos puntos para otros negocios (seguros, ahorro, transferencia de dinero).

Finalmente, se encuentran los proyectos de coinversión, en el que dos o más firmas forman una sociedad para capitalizar una oportunidad, que de otra manera quedaría fuera del alcance de cualquiera por el tamaño de la inversión y/o porque es necesario completar sus capacidades distintivas.

Todo esto sirve solo para sugerir el gran número de posibilidades para ampliar el panorama de la empresa, sin que necesariamente crezca su tamaño.

ESTRATEGIA OPERATIVA

A partir de los años 80 toma gran fuerza un movimiento que plantea que la base del dominio competitivo se ubica al interior de las firmas, en especial en el manejo de los procesos productivos y en la administración de la fuerza de trabajo, lo que ha dado lugar a una combinación de calidad, productividad y precio de indudable poder.



Como parte de esta corriente, se ha articulado un amplio cuestionamiento hacia las formas convencionales de la planeación estratégica por su desfase de la acción y contra las viejas organizaciones que se califican como burocráticas, autoritarias, faltas de comunicación, etc., por lo que se marca la necesidad de un cambio fundamental.

Así, se constituye todo un culto con la explosión de libros, cursos y propuestas sobre las calidades, reingeniería, justo a tiempo, excelencia, liderazgo, desarrollo organizacional, etc., en las que reiteradamente se hace referencia a la ruptura de paradigmas y modelos pasados para entrar a una vida en rosa plena de éxitos.

Este capítulo tiene como propósito aclarar en términos amplios el papel y alcance de las propuestas que hacen énfasis en el mejoramiento operativo, además de mencionar los principales factores que se ven involucrados.

Los puntos que para tal fin se tratan son los siguientes:

Efectividad externa vs efectividad interna: Cuándo pensar en la excelencia operativa y cuándo buscar una mejor posición competitiva.

La efectividad externa o fortaleza estratégica está dada por el grado en que lo que se hace corresponde a los requerimientos u oportunidades que ofrece el medio en que se desenvuelve la organización, mientras que la efectividad interna o fortaleza operativa está relacionada con la capacidad para hacer bien lo que se propone.

Con cierta frecuencia se habla de la supremacía de una u otra forma de efectividad, por ejemplo se argumenta que es más importante hacer lo que se debe hacer, que hacer bien lo que no se necesita, en tanto que del otro lado se plantea que no es posible avanzar cuando se arrastran problemas operativos.

Vistas en forma aislada ambas posiciones carecen de sentido, ya que el éxito demanda tanto estrategias claras como operaciones eficaces, en realidad tal disyuntiva tiene un carácter situacional que lleva a cuatro posibles casos.

Maniobras estratégicas: Se intenta ampliar el horizonte o redefinir la dirección en momentos de cambio o cuando existe algún desajuste con el medio, suponiendo para ello que la base operativa es adecuada y puede seguir a la estrategia.



Maniobras estratégicas: Se intenta ampliar el horizonte o redefinir la dirección en momentos de cambio o cuando existe algún desajuste con el medio, suponiendo para ello que la base operativa es adecuada y puede seguir a la estrategia.



Maniobras operativas: Se aplican cuando se estima que la dirección es correcta, pero que hay que superar dificultades internas que afectan a la calidad, servicio, tiempo de ciclo, costos o productividad, para lo que se recurre a los enfoques cuyo eje son los procesos.



Viraje total: Son múltiples las empresas en las que para sobrevivir o revertir su declinación se requiere de un drástico ajuste estratégico y operativo, en donde con frecuencia el tiempo es un recurso limitado.



Caza de mejoras: Aún cuando la dirección y las operaciones sean correctas, siempre habrá un espacio para mejoras que conduzcan a fortalecer la posición en el mercado o para introducir mejoras en las operaciones.

El buen desempeño de la empresa no sólo depende del tino de la estrategia o de la efectividad de sus operaciones, dado que deben estar soportados por una estructura apropiada y ser reforzados por un liderazgo, capacidades y actitudes también acordes.



Estas ideas pueden ser representadas de una manera clara y ordenada apoyándose en el modelo de las 7S's de la firma consultora Mckinsey, el cual debe su nombre a que las variables que incluye empiezan en inglés con la letra S.

Estructura: Forma en que se divide y coordinan los trabajos, así como el grado de delegación de la autoridad y responsabilidad.

Estrategia: Plan o curso de acción en respuesta o como anticipación al ambiente de la organización.

Sistemas: Procedimientos formales e informales que hacen que la organización funcione día a día (compras, presupuestación, manufactura, ventas, etc.)

Estilo: Patrón de comportamiento y mando del personal directivo (autoritario, consultivo, etc.)

Gente: Se adopta el termino de staff para forzar la aliteración, ya que esta variable no se relaciona con él área directiva, sino que trata sobre el perfil del personal operativo en cuanto a sus aptitudes, actitudes y formas de relación.

Valores compartidos: Propósito amplios y valores aorganizacionales que guían el desarrollo de la organización y que no necesariamente están escritos.

Habilidades: Aquellas cosas que la organización y su gente hacen particularmente bien y que establecen su capacidad distintiva.

Las variables del modelo de las 7 S's tienen un buen mapeo con los puntos que regularmente se tocan en la literatura en busca de un desempeño superior, por lo que son útiles para describir las corrientes en boga que cuestionan las formas pasadas para casi volver de cabeza a las organizaciones.

Así, las firmas convencionales se caracterizan con expresiones como las siguientes: planeación rígida e irreal, verticalistas, procesos burocráticos y sobrecontrolados, autoritarias (el directivo dice, el trabajador hace), individualistas, centradas en metas cuantitativas y orientadas al eficientismo.



Proponiendo en su lugar un cambio cuyos ejes son la flexibilidad y una cultura participativa, un mayor oportunismo, estructuras descentralizadas, comunicaciones horizontales, grupos autodirigidos, libertad para ejercer iniciativas, liderazgo consultivo y motivador, lealtad, unidad, orientación al cliente, etc.

De esta manera se deja sentir un clima cálido y de reto con el que es difícil reñir, sobre todo cuando se pone en contra de las formas frías y mecanicistas del pasado.

Pero aún la medicina correcta en exceso es destructiva.

Por ejemplo, es fácil anticipar que una empresa que adopta un oportunismo extremo puede terminar como una hoja al viento que se pierde fuerza y dirección; o, en otro caso, que la carencia de un voto superior en el momento necesario puede traer consigo un continuo desgaste en discusiones y negociaciones.

El sentir es que tan peligroso es uno de los extremos como su opuesto, además de que no se ve cómo pasar de una situación de caos al mundo en rosa que se sugiere.

El caos, puesto en términos dramáticos, corresponde a aquellos casos en los que aparecen manifestaciones como las siguientes: Los departamentos operan como feudos, carencias de comunicación, procedimientos absurdos, relaciones conflictivas, directivos incompetentes, ausencia de espíritu, etc., redundando en una mala calidad, baja productividad, retraso y pérdidas, para lo cual se antoja que un primer paso sería de ajuste, orden y control más que uno de dulzura.

Fuente de Investigación.: La Planeación Estratégica en la Empresas Actuales

Elaborado por: L.A.E. Moisés Carpio Mosqueda.

Universidad del Valle de México

Campus Villahermosa