

ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA



Carla Paola Acosta Padilla - María Belén Terán Herrera

**Publicaciones científicas
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE**

Créditos

Administración estratégica

Carla Paola Acosta Padilla, María Belén Terán Herrera

ISBN:

978-9942-765-14-7

Pares revisión científica:

Wendel Archibolt

Jorge Aimaretti

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

CrnI. Ramiro Pazmiño (Rector)

Publicación autorizada por:

Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

Edición y producción:

David Andrade Aguirre

daa06@yahoo.es

Diseño editorial:

David Cabrera Reinoso

thedavox@gmail.com

Derechos reservados. Se prohíbe la reproducción de esta obra por cualquier medio impreso, reprográfico o electrónico.

El contenido, uso de fotografías, gráficos, cuadros, tablas y referencias es de exclusiva responsabilidad del autor.

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

Av. General Rumiñahui s/n, Sangolquí, Ecuador

www.espe.edu.ec

Los derechos de esta edición electrónica son de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, para consulta de profesores y estudiantes de la universidad e investigadores en www.repositorio.espe.edu.ec.

Indice	Pag.
Prólogo	9
Capítulo I	
La orientación al cliente	11
La orientación del cliente en la organización moderna.	13
El marketing como filosofía gerencial moderna	16
Mision y Visión. Presencia y relación de los clientes.	18
Misión	18
Visión	19
El cliente como centro de todo el trabajo de perfeccionamiento	20
La competitividad y la ventaja competitiva estratégica	22
Conceptos claves de la dirección estratégica.	22
Algunas definiciones acerca de las estrategias.	25
Componentes claves de las estrategias.	25
Características de las estrategias	27
La estrategia como plan y como estratagema	28
Conceptos estratégicos claves	29
El desarrollo de la planificación estratégica	30
Análisis histórico	32
El oficio (objeto social)	32
Valores compartidos	32
Definición de la misión y la visión	34
Identificación de las unidades estratégicas de negocios (UEN)	35
Diagnóstico estratégico	36
Problema estratégico general	37
Solución estratégica general	37
Escenario probable	37
Objetivos estratégicos generales	38
Análisis de brechas (GAP estratégico)	38
Estrategias	39
Análisis de viabilidad	39
Planes y programas	39
Planes de acción	39
Caso de estudio	40
Capítulo II	
La dirección estratégica	43
La dirección estratégica	45
Análisis del macroentorno actual y futuro.	45
El entorno	45
Factores claves de éxito	46
Análisis del entorno competitivo y los competidores	47
Las 5 fuerzas competitivas de Porter	48
Análisis de tendencias y evolución del mercado	52
El mercado	52
Investigación de mercado	53
Los escenarios y el <i>benchmarking</i>	54
Los escenarios.	54
El diagnóstico estratégico y el <i>benchmarking</i>	55

	Pag.
El análisis interno-funcional de la empresa	57
El perfil estratégico de la empresa	58
La cadena del valor de Porter y la ventaja competitiva de la empresa.	60
Actividades primarias	61
Actividades soporte.	61
La matriz (DAFO) como instrumento de diagnóstico interno y externo	63
Fortalezas:	64
Debilidades:	64
Oportunidades	64
Amenazas	64
Caso de estudio	67
Estrategias de crecimiento o expansión.	69
Estrategias de especialización y diversificación.	70
Estrategias de estabilidad y supervivencia	71
Las tres estrategias genéricas de Porter.	72
Capítulo III	
El plan de negocio	75
Las estrategias funcionales	77
Estrategia financiera	77
Estrategias de producción	77
Estrategias de recursos humanos	78
Estrategia tecnológica	78
Estrategias de marketing	79
Las estrategias de alianzas y relacionales.	80
Alianzas de complementación	80
Alianzas de integración conjunta	81
Alianzas de adición	81
Criterios para la evaluación y selección de las estrategias.	82
Los programas de estrategias.	82
Conveniencia.	82
Factibilidad.	83
Aceptabilidad.	86
Caso de estudio	87
El plan de negocio y su relación con la estrategia organizacional.	91
El plan de negocio	92
Tipos de planes de negocios	96
Tema: el plan de negocio	97
Contenido del plan de negocios	98
Desarrollo, componentes y pasos del plan de negocio	99
Desarrollo	100
Componentes	103
Pasos	104
Bibliografía	109

Índice de tablas

Tabla No. 1	Definiciones de estrategia	
Tabla No. 2	Concepto de estrategia: ámbitos de aplicación y caracteres comunes.	
Tabla No. 3	Objetivo-estrategias-acciones.	
Tabla No. 4	Fases y etapas del proceso de <i>Benchmarking</i> .	
Tabla No. 5	Perfil estratégico.	
Tabla No. 6	Factores de la matriz DAFO.	
Tabla No. 7	Matriz dafo.	
Tabla No. 8	Tipos de planes de negocio.	

ESPACIO EN BLANCO

Dedicatoria

Las autoras dedican la presente obra a:

Dios, por darnos fortaleza, salud, prosperidad y sabiduría para dejar una huella en nuestra vida profesional.

Nuestras familias, que siempre confiaron en nosotros y brindaron su amor incondicional.

Nuestros apreciados amigos y todas las personas que permanecen a nuestro lado brindando su gentileza, apoyo y confianza.

Agradecimiento

Las autoras expresan su agradecimiento a:

Dios, por ser muy generoso con nosotras y darnos la fortaleza que se requiere para lograr nuestras aspiraciones.

Nuestras familias, el pilar fundamental, quienes nos han apoyado en cada etapa con su comprensión y sacrificio.

Nuestros apreciados amigos, quienes con sus buenos consejos nos siguen motivando en nuestras actividades cotidianas.

La Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, institución que nos ha brindado su apoyo para la redacción y publicación de esta obra.

A todos quienes aportaron con sus buenos deseos, ideas, recomendaciones para ver culminado nuestro sueño.

A todos y cada uno de ustedes... ¡Gracias!

Prólogo

La administración estratégica proporciona un conjunto de técnicas y herramientas provenientes del desarrollo teórico práctico de las ciencias administrativas que pueden ser utilizadas crítica y creativamente por los futuros especialistas y; por otra parte, posibilita la formación de cuadros de dirección para las diferentes organizaciones de nuestro país, dotados de una preparación científica investigativa y una amplia comprensión, que les permita analizar y solucionar los principales problemas organizacionales, contribuyendo de esa forma, al desarrollo de nuestra sociedad generando una mejor calidad de vida.

Además de lo anterior nuestros profesionales, por su posición dentro de la división social del trabajo, realizan actividades de administración aun cuando no estén ocupando un cargo de directivo, y esto se incrementará aún más en la medida en que la utilización de técnicas y métodos modernos de administración sea una realidad en nuestras organizaciones donde estos especialistas tendrán también una contribución decisiva.

El enfoque de este libro está orientado a brindar una visión de largo plazo; que abarque tanto el pensamiento estratégico como la acción cotidiana de las organizaciones en su vínculo con el entorno y las decisiones que toma o apoya el financista; ya que constituye el nexo de unión entre la organización sus elementos funcionales, la estructura, los valores, la tecnología y las personas en equilibrio con el entorno.

Concluye con el plan de negocios como una manifestación de la síntesis integradora de la estrategia en la empresa, lo cual brinda un vínculo transdisciplinario a esta temática, al tener que emplear conocimientos y habilidades anteriormente estudiadas en otras disciplinas del ejercicio de la profesión.

Las autoras

ESPACIO EN BLANCO

CAPÍTULO I



LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE

ESPACIO EN BLANCO

Objetivos:

1. Identificar las bases del proceso de creación de valor en una organización. Los clientes. Caracterizar al marketing como filosofía gerencial moderna.
2. Contar con un enfoque de orientación al cliente en la toma de decisiones estratégicas y operativas.

La orientación del cliente en la organización moderna

Las bases de la competencia moderna no radican exclusivamente en los costos, sino en mucha mayor medida, en una diferenciación que debe ser lograda satisfaciendo de mejor manera a los clientes y públicos en general.

De ahí que lo primero que determina el éxito de la organización en el tiempo es la capacidad que ésta tenga para comprender la razón de su existencia, es decir, su supraobjetivo: crear valor para satisfacer a clientes. La **creación de valor para los clientes** es la única manera para la empresa de mantenerse en el mercado y poder obtener los ingresos y ganancias esperadas, lo cual representa el valor para el propietario.

Si bien es cierto, con el paso del tiempo el crecimiento de la demanda y oferta se han visto influenciados de factores inmersos en la naturaleza humana, tal es el caso de la "necesidad", la misma que cada vez es más exigente para satisfacerse, es decir, las empresas en la antigüedad se dedicaban a fabricar productos que no necesariamente se adaptaban a las necesidades del hombre, sino más bien a las posibilidades de fabricación de las empresas, quienes se sujetaban a la idea de una fabricación en masa y no a una fabricación orientada a sobrepasar la expectativa y satisfacción del cliente.

Entre algunos de los ejemplos que se pueden mencionar, está la fabricación de vehículos, los mismos que eran producidos en serie, con las mismas características, colores y diseños. Por el contrario con la evolución de la tecnología y de estrategias administrativas, el pensamiento humano se ha orientado a buscar más allá de un vehículo habitual, incluso haciendo olvidar la verdadera razón para la cual una persona adquiere este producto, necesidad que se puede resumir en tres palabras "necesidad de transporte", incluso los valores agregados al producto como: resistencia, durabilidad, diseño, seguridad, entre otros, son aspectos que ha llevado a marcar ventajas competitivas y

diferenciadoras entre ellos; todo esto genera en el cliente la concepción de agregar valor a un bien, el mismo que se ve materializado mediante el precio de venta y a su vez el cliente no tendrá ningún reparo en pagar por el valor de venta si el mencionado bien sobrepasó sus expectativas, gustos o deseos relacionados con la satisfacción.

Es consecuente con esto cuando considera a la economía como la forma inteligente en la que una sociedad aprovecha los recursos escasos para transformarlos en productos de gran valor, los mismos que serán introducidos en el mercado para la distribución y acceso de las personas. (Samuelson, 2006)

Por otra parte, el término **cliente**, constituye una generalización, que incluye a todos aquellos que poseen un problema por resolver, sean personas naturales (personas) o jurídicas (instituciones).

En esa lógica de análisis se incluyen, a la par de este grupo de clientes, a los propietarios, cuyo interés está en valorizar la organización a fin de aumentar las ganancias de ésta para sí, si se trata de accionistas o para engrosar los fondos sociales si se trata de empresas de propiedad estatal, que también deben incrementar su valor para beneficio de toda la sociedad. También hay que contemplar a otros implicados (personas e instituciones), que funcionan en el mercado como facilitadores o entorpecedores de la actividad de la organización y que incluye a suministradores, líderes de opinión, grupos de opinión, etc., ya que la responsabilidad social de la empresa marca la necesidad de que ese incremento de valor directo para clientes y propietarios no se traduzca en afectaciones a la sociedad, el medio ambiente, la cultura, etc. que, a la larga afectan indirectamente el valor que reciben los grupos antes mencionados.

Referencia a valor, en términos del cliente se debe aclarar que se refiere al valor “percibido” por éste. Es decir, reconocido por el cliente como apropiado para la satisfacción de su necesidad o expectativa.

También es importante tener en cuenta en este análisis, que en el paquete total de valor, percibido por parte del cliente, existen no solo señales de valor “positivas”, es decir aquellas que impactan directamente en la satisfacción de las expectativas, sino también de aquellas “negativas”, que constituyen costos no monetarios o sacrificios, de acuerdo a la valoración del cliente, para el logro de su satisfacción.

Lo clientes juegan un rol muy relevante en la generación o no de valor en una empresa, de tal forma que todo el producto a ser fabricado o servicio a ser ofertado, deberá siempre guardar la relación entre lo

que realmente se va a entregar al cliente vrs lo que el cliente necesita, desea y espera recibir; en otras palabras, existe una estrecha relación al momento de hablar de generación de valor para una empresa, la misma al analizar lo que se va a producir vrs. el nivel de satisfacción.

Magretta (2014) manifiesta que, tratando de entender aún más la esencia de Michael Porter en su guía esencial hacia la estrategia y la competencia, el empresario deberá orientar su ideología a generar un valor adicional a los productos o servicios que oferte, de esta forma se convertirá en un proveedor único, más no en el mejor, es decir, agregar un valor plus a lo que produce, le permitirá no solo mantenerse en el mercado, sino también ganar terreno con la competencia.

Cuando las empresas se dedican a la **mejora continua**, permiten al cliente basar su decisión de compra enfocados no únicamente en el precio, sino también en aspectos distintivos, que permiten al cliente hacer su vida más sencilla o en otros términos, facilitar sus actividades durante el desarrollo de su vida cotidiana.

Para Membrano (2013) la administración estratégica, implica el análisis de dos tipos de entornos: el **interno**, el cual comprende el estudio de la organización, estructura, funcionamiento, los mismos que mediante un análisis DAFO, se establece las debilidades, amenazas fortaleces y oportunidades y el entorno **externo**, el que implica el análisis de factores sociales, políticos, culturales, así como también, el análisis de proveedores y con mayor énfasis al cliente. Metodologías avanzadas para la planificación y mejora.

Figura No. 1: Análisis del entorno



Ilustración: Belén Terán

Figura No.2: Factores en el análisis del entorno

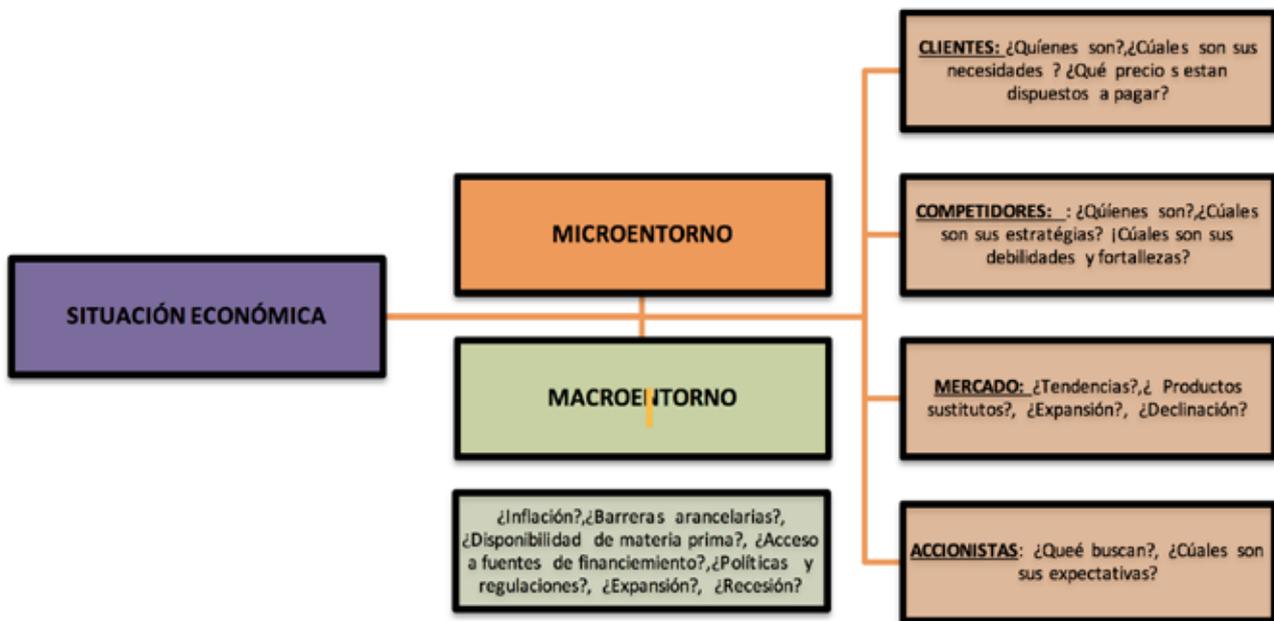


Ilustración: Belén Terán

El marketing como filosofía gerencial moderna

Es un hecho que el marketing es una filosofía para los empresarios que se encuentran liderando empresas, ya que al hablar de marketing estratégico y marketing internacional no se hace referencia únicamente a la promoción de un producto o servicio, por el contrario, es una herramienta que estratégicamente permite analizar incidencia de costos, marcar estrategias de posicionamiento, canales de distribución apropiados, entre otros.

Todo esto con una óptica de gestión empresarial, donde el beneficio de ganar-ganar, se ve reflejado en la satisfacción de un producto y-o servicio que puede obtener un cliente y en las ganancias que le genera a la empresa producirlos.

Al hablar de marketing, podemos encontrar múltiples definiciones, pero todas ellas, coinciden en aspectos como:

- El cliente es el punto de enfoque, donde todos los procesos deben ser analizados desde su perspectiva.
- Causa-efecto, si el cliente no compra un producto y la empresa permanece un largo plazo en esta situación, de ninguna manera se lograrán objetivos de rentabilidad, rendimiento o mucho menos de prosperidad económica.

- Ganar-ganar, en cual la existencia de un proceso de intercambio voluntario para lograr este fin, se logra satisfaciendo los objetivos de los diferentes participantes en este proceso (individuos, organizaciones, etc.).
- Vender un producto no es el objetivo final de un gerente, por el contrario se encuentra alineado a los objetivos de conocer de manera detallada al mercado donde se ha introducido, liderar ése mercado y mantener su postura ante la competencia a largo plazo.

Para el autor Publishing (2007), toda estrategia está orientada con los objetivos del marketing y estos a su vez parten de la misión, visión y metas definidos en base a un diagnóstico previo de la situación actual de su posicionamiento real de la empresa en el mercado, esto sumando al análisis de oportunidades y amenazas empresa-producto-mercado, permitirá establecer estrategias básicas, competitivas y tácticas.

Por lo tanto al hablar del marketing como una filosofía de la gestión administrativa y gerencial en la empresa, conlleva también la elaboración de un plan de marketing estratégico, el mismo que debe estar alineado a los objetivos y estrategias, lo que implica desde el equipo de manejo estratégico-directivo hasta el equipo operativo. Así mismo, el éxito de su implementación dependerá en que primero el personal interno de la empresa tenga la certeza plena del convencimiento de su utilidad (Sainz de Vicuña, 2004).

Figura No. 3: Efectos del poder de negociación de los clientes



Ilustración: Belén Terán

Misión y Visión. Presencia y relación con los clientes

Misión

Conceptualización teórica

La misión es plasmar en palabras la razón de ser o para qué existe la empresa en el mercado, es un elemento táctico interno que se formula cuidadosamente con el personal implicado en la toma de decisiones gerenciales, ya que una vez establecido se estandarizará hasta los niveles operativos, para que de esta forma sea convincente, empoderada y aplicada.

Para Melgar (2009) la misión empresarial dentro de un marco estratégico para el nuevo milenio, debe elaborarse considerando:

- Si es para una empresa con historia o antecedentes, es decir, con varios años de permanencia en el mercado.
- Si es una empresa del presente, es decir, que busca recién establecerse en el mercado.
- Si es una empresa con identificación futura, es decir, que busca posicionarse en el mercado en un tiempo no muy distante.

Para cada una se deben formular algunas preguntas como:

Empresa-con historia o antecedentes: ¿Qué productos fabricábamos? ¿Qué clase de empresa era? ¿Cuáles eran nuestras fortalezas? ¿Cuáles eran nuestras debilidades? ¿Cuáles eran nuestros principales competidores? ¿A qué mercado estábamos direccionados? ¿Qué filosofía gerencial aplicábamos? ¿Quiénes eran nuestros clientes?

Empresa-presente: ¿Qué producimos? ¿Qué clase de empresa es? ¿Cuáles son nuestras fortalezas? ¿Cuáles son nuestros principales competidores? ¿A qué mercado estamos enfocados? ¿Qué filosofía empresarial aplicamos?

Empresa-futura: ¿Qué produciremos? ¿Qué clase de empresa será? ¿Cuáles serán nuestras fortalezas? ¿Cómo competiremos? ¿A qué mercado nos enfocaremos? ¿Qué filosofía empresarial aplicaremos?

Lo importante al hablar de la misión de la empresa, es saber exteriorizarla y enfocarla hacia nuestros clientes, empezando por los clientes internos, los mismos que son los propios trabajadores, ya que ellos deben estar conscientes de que la función que desempeñan contribuirá de manera positiva o negativa en la empresa.

Si el producto se encuentra orientado a las verdaderas necesidades del cliente sea este interno o externo, se tendrá la certeza de que incluso empezando por el personal de la empresa consumirán lo que se fabrica, prefiriendo inclusive otras marcas originadas por la competencia.

De poco o nada sirve tener una misión, si hemos olvidado las preguntas claves que consideran al cliente: ¿A quiénes queremos satisfacer sus necesidades? ¿Cómo y con que lograremos satisfacerlos? ¿Conocemos lo que realmente necesita? ¿Estamos listos o disponemos del correcto know-how? ¿Por qué existe nuestra empresa?

Contestar estas preguntas y tratar de satisfacer de manera plena las necesidades de los clientes, resulta una verdadera oportunidad y una ventaja competitiva, en especial cuando se logra sobrepasar esas exceptivas e incluso anticiparse a ellas.

Problemas y dificultades en la práctica

- No se encuentra redactada en términos positivos.
- No trasmite energía, fuerza y compromiso entre el equipo de trabajo.
- No refleja la cultura organizacional.
- No guarda relación ni equilibrio con la actividad desempeñada por la empresa.
- Su enfoque no es real y es más idealista.

Resumen

- Una **buena misión** debe:
- Reflejar lo que realmente es la empresa
- Proyectar al cliente interno y externo un mensaje de confianza y seguridad.
- Utilizar frases comprensivas y precisas.
- Romper paradigmas sin alejarse de la realidad
- Mantenerse innovada o cuando menos revisarla periódicamente.
- Mostrar los valores organizacionales que posee su personal.

Visión

Conceptualización teórica

Si la misión parte de lo que somos como empresa y para qué estamos en el mercado, la visión surge de la idea de lo que procuramos ser, siendo esta forjada a raíz de la situación real de la empresa y enfocadas en las amenazas que podemos convertir en posibles oportunidades para la misma.

La misión es una proyección de lo que la empresa augura ser, ya que esta al igual que la misión deberá ser forjada incluyendo las aspiraciones de todo el personal que lo conforma, de ahí que la visión debe ser positiva y un reflejo del legado que queremos dejar en el entorno empresarial (Melgar, 2009).

Es destacable lo señalado por Blanco (2007) la formulación de la visión debe generar en las personas involucrados una generación de creatividad que conlleve a cambios deseados en base a la realidad actual en la que se desarrolla la empresa, comprometiéndolos a la vez a salir de la actitud pasiva, para ponerlos en una actitud de ambición y deseo de logros enfocados en la satisfacción empresa-clientes-entorno.

Resumen

Una **buena visión** debe:

- Usar una redacción realista y motivadora.
- Transmitir a todo el personal una actitud positiva y de esperanza.
- Utilizar palabras claras y no ser muy extensa.
- Reafirmar el compromiso para con el cliente.

Al igual que la misión, la visión debe estar alineada a las necesidades de los clientes tanto internos como externos, recordando indiscutiblemente que la participación del talento humano para la ejecución de una buena gestión estratégica es trascendental.

El cliente como centro del trabajo de perfeccionamiento

El análisis del funcionamiento de las entidades con un enfoque eminentemente funcional ha desempeñado un papel destacado en el desarrollo de la teoría y práctica de la organización, pues permitió el surgimiento de un marco propicio para el avance y la elaboración de métodos, técnicas e instrumentos que significaron una revolución dentro del pensamiento gerencial contribuyendo a elevar el papel de actividades tales como: producción, finanzas, planificación y ventas.

El nivel y desarrollo alcanzado en estas esferas en la primera mitad del presente siglo se efectuó en condiciones generales de una relativa estabilidad para las organizaciones, las cuales como norma contaban con un mercado asegurado y poco exigente, capaz de asimilar todo lo que se produjera, la década pasada, años 80, marcó el final de este largo periodo, caracterizado por el surgimiento de grandes corporaciones y empresas cuyo accionar endógeno, tenía como rasgos distintivos los

de producir sin brindar una mayor atención al exterior, poca flexibilidad en sus sistemas y una predisposición generalizada a todo lo que representará un cambio a sus tradiciones y modus operandi.

La mayoría de las empresas estuvieron permeadas hasta inicios de la presente década por estas concepciones, que fueron favorecidas por la relativa estabilidad que le ofrecía operar detrás de los complejos y enrevesadas estructuras y procesos que hacen lentas, conservadoras e inoperantes a muchas de las empresas.

La situación actual en el mundo y para la empresas ecuatorianas en particular, es hoy completamente diferente, ya que el cliente como lo hemos manifestado en párrafos anteriores, ha pasado a ser el punto focal de las organizaciones y de cierta forma este cambio a impulsado a la búsqueda de la mejora continua, donde la fabricación de un producto o la entrega de un servicio se lo formula dentro del contexto de las necesidades expresadas por los clientes.

Por otro lado, las bases generales del perfeccionamiento empresarial, aunque en su letra y espíritu dejan establecida la necesidad de observar el enfoque de proceso durante dicho trabajo, se presentan con una estructura funcional y en consecuencia la guía metodológica para el diagnóstico empresarial, que es el instrumento por el cual las entidades se orientan para elaborar el informe correspondiente que se presenta para ser aprobada e iniciar el proceso de perfeccionamiento tiene el mismo enfoque funcional.

Realmente, la forma funcional que presentan las bases generales para el perfeccionamiento empresarial y otros documentos normativos representan un peligro adicional si no se está alerta, pues pueden conducir a que enarbolando las banderas de una falsa orientación al cliente, se ejecuten ajustes funcionales para resolver problemas menores sin variar cuando sea necesario lo principal: el enfoque, de manera tal que todo en la empresa y sus niveles superiores, esté orientado a satisfacer las necesidades del cliente.

Preguntas de repaso.

- ¿Qué entiende se entiende por clientes internos y externos?
- ¿Cuál de los dos tipos de clientes es para usted el más importante?
- ¿Considera usted el cumplimiento en la actualidad de nuestra economía al cliente como centro de atención para lograr el éxito?

La competitividad y la ventaja competitiva estratégica

La dirección estratégica, supone un cambio importante de actitud, de filosofía, de metodología y de contenido en relación a la dirección contemporánea sin que logre la obsolescencia de la dirección tradicional pero dando una nueva orientación a las dimensiones tácticas y operacional.

(Chandler, 1962) con la publicación de la obra *Strategy and Structure*, deja bien establecida la diferencia entre dos órdenes o niveles en las funciones directivas: La dirección operativa (relativa a las actividades funcionales más o menos cotidianas, a corto plazo y relativamente rutinarias) y la dirección estratégica (referidas, en cambio, a la orientación de la empresa en su conjunto).

Conceptos claves de la dirección estratégica.

El término estrategia surge del latín *strategia* y del griego στρατηγία, lo que quiere decir, “el arte de dirigir las operaciones militares”.

El Diccionario de la Lengua Española (1992), manifiesta diferentes significados como:

- Destreza para liderar acciones militares.
- Habilidad para manejar una situación (en sentido figurado).
- Proceso en el cual se ejecutan una serie de decisiones, las mismas que lograrán mejorar a cada momento (en matemáticas).

Así mismo, el termino estrategia proviene de la milicia, en la cual se manifiesta la importancia de aplicar una serie de tácticas adecuadas en el campo de batalla con el adversario, evaluando un sinnúmero de factores exógenos que pueden marcar la gran diferencia entre una victoria y una derrota.

Así las estrategias enunciadas por (Vich, 2011) en su artículo “Helmut Von Moltke”: El General Invicto sirvieron para ganar la guerra austro-prusiana en 1866. Según él: “La estrategia es la lógica de aplicar los recursos adecuados en la dirección y momento oportuno”.

Existen dos formas de apreciar la aplicación de lo definido como estrategia: la Estrategia Global (también reconocida como Política Empresarial, o como Plan Estratégico, o Planeación Estratégica) y la Estrategia de Negocio (también conocida como Plan Estratégico de Negocio o como Plan de Negocio, pero que solo se limita al plano competitivo).

La “Harvard Business School” (Banks, 1979) elaboró su primer modelo estratégico bajo una concepción competitiva y una gran parte de

la mayoría de sus propuestas mantienen inmerso este enfoque descartando definitivamente la casualidad pues no se concibe a cualesquiera de las organizaciones o entidades económicas intentando sobrevivir en un mundo de brutal competencia por lo que requiere encontrar su espacio de actuación propio.

¿Puede una organización pensar solamente que las estrategias son privativas a la competencia?... incuestionablemente que no, y por demás muy importante señalar que independientemente al sistema social que impere en el suprasistema del entorno las entidades deben diseñar estrategias como medio para lograr los objetivos utilizando para ello el mínimo de recursos (eficiencia), las mejores variantes de desempeño (efectividad) y satisfaciendo a los clientes con pertinencia.

La competencia es regla del mercado internacional y es por ello que nuestras empresas tienen que competir. La gran mayoría de las empresas de producción y los servicios no tienen contacto directo con el mercado mundial, sin embargo lo que con mayor responsabilidad y fuerza mueve esa competencia está en los denominados factores críticos provenientes del mundo interior de la organización. El nivel de competitividad de una organización está en la competitividad de sus factores claves de éxito lo que les permitirá alcanzar estados mejorados en sus procesos después de una comprensión de perfectibilidad en cada uno de ellos. ¿Quién de manera sensata puede negar la necesidad que tienen todas las organizaciones de contar con una estrategia?

Lo anterior es de primordial importancia en las condiciones de una economía socialista o en sectores y esferas donde no existe realmente una situación de competencia. Incluso en las condiciones de economía de mercado dos empresas de una misma industria que operan en mercados geográficos diferentes, de hecho no compiten, tal es el caso por ejemplo, de dos entidades que producen y distribuyen energía eléctrica a zonas diferentes con sistemas no ínter vinculados donde cada una de ellas es un ente monopolístico en su área.

Existen dos enfoques fundamentales para comprender en si la importancia de la gerencia. El más conocido es el **funcional** que proyecta la idea de una administración basado en la planeación, la organización, la dirección y finalmente el control. Siendo este la más reconocida y adaptada por los directivos en una compañía orientados en la pregunta ¿Qué hace el personal de directivos?

El segundo enfoque que es más reciente, está orientado a la función, rol u oficio que desempeñan el personal directivo, es decir, en

Figura No. 4 : Ciclo administrativo o proceso de dirección.



Ilustración: Belén Terán

este caso la pregunta se reformula ¿Cómo desempeñan su trabajo los directivos?.

El enfoque funcional presenta el proceso de dirección con la secuencia ideal de la manera que se describe en la figura 4.

En el ciclo administrativo representado se pone de manifiesto la naturaleza interactiva de las funciones, pero por sobre todo en él se representa el intercambio con el entorno pues la organización es abierta.

Planeación.

Para muchos autores, esta función es la rectora de todo el proceso, ya que en la planeación se determinan los objetivos (QUÉ) para alcanzar las metas de la organización como centro del proceso y en tal sentido están derivados en las estrategias (CÓMO) que cada vez tienen un mayor papel en la efectividad de los procesos independientemente al tipo o carácter de la actividad que se desarrolla en la entidad.

Planificar podemos establecer que significa “anticipar o establecer la ruta que se seguirá”, siendo una mirada al futuro de la realidad próxima a vivirla, en donde resulta necesario:

- Anticiparse a los acontecimientos futuros para precisar mejor el presente.
- Establecer los objetivos basados en las expectativas generadas por la compañía, para asegurar el cumplimiento de los resultados esperados.

- Considerar que las estrategias establecidas deberán contribuir en términos de tiempo (cuándo) y espacio (cómo) a los resultados esperados.
- Orientar y distinguir procesos que implicaran actividades prioritarias, secundarias y complementarias.
- Establecer el nivel de recursos que implicará la ejecución de los objetivos establecidos.
- Estandarizar los procesos en líneas de producción, manejo administrativo, es decir para que todo el personal sepa exactamente qué debe hacer para contribuir a la compañía, por ello la importancia de que las expectativas reflejen también el deseo de todos los miembros de la empresa.
- Establecer reuniones periódicamente para revisar, modificar o establecer políticas ante asuntos relevantes de la empresa, las mismas que deberán realizarse con un representante de cada nivel: gerencial, estratégico y operativo.

Algunas definiciones acerca de las estrategias

Componentes claves de las estrategias.

Tabla No. 1: Definiciones de estrategia

Autor	Definición
(Tzu, 2012)	Son tácticas con una base sólida, que al utilizarse se conseguirá la victoria y si esas tácticas son realmente asombrosas, se logrará conseguir la victoria sin necesidad de pelear.
(Sábato, 1971)	Para el che guevara desde un punto de vista militar, es analizar los objetivos que se desean alcanzar, y la implicación que tiene sobre ellas los factores generales.
(Chandler, 1962)	Es determinar las metas a largo plazo considerando los objetivos de la compañía, alineados a un plan de acción y los cuales deberán estar sustentados de los recursos que sean necesarios para lograr mencionadas metas.
(Ansoff, 1976)	Es el grupo de factores que guarda relación entre la compañía y el medio (producto, mercado, sinergia).
(Andrews, 1977)	Es el eje donde se desarrollan los objetivos, políticas y planes para establecer el tipo de empresa y hacia dónde quiere llegar.
(Quinn, 1999)	Es la integración de las metas establecidas por la empresa, relacionando en un todo a las políticas y acciones alineadas en un proceso sistemático y secuencial.
(Porter M. E., 1985)	Es generar permanentemente una ventaja competitiva en la empresa, la misma que deberá ser sustentable con el pasar del tiempo.

Tabla No. 1: Definiciones de estrategia

Autor	Definición
(Koontz, 1991)	Principales políticas que deben ser seguidas en la utilización de los recursos.
(Larrosa, 1995)	Designar a que sectores la compañía se adentrará y consecuentemente sustentarla de los recursos necesarios para su permanencia y crecimiento.
(Johnson, 1996)	Es la ubicación y pertinencia que la empresa tendrá a largo plazo, la misma que se sujeta a los recursos de acuerdo al medio, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los stakeholders.
(Tabuchi, 2007)	Es un unificador que proporciona coherencia y dirección a las acciones y decisiones de una organización.
(Tabatoni, 1998)	Manifiesta que el plan estratégico son las acciones que implican coherencia en las iniciativas y las reacciones de la compañía frente al medio.
(Hofer, 1978)	Al hacer referencia al estrategia empresarial, su enfoque se refiere a las características esenciales del match que una empresa realiza alineada con su mercado.
(Menguzzato, 1991)	La estrategia empresarial se enfoca en detallar las opciones que puede tomar la compañía que direccionaran de manera relevante a la misma en la mejora de su estructura, así mismo establecer un marco de referencia donde se detallarán todas las acciones y actividades a desarrollarse durante un margen de tiempo.
(Mintzberg, 1999)	<p>Considera a la estrategia como:</p> <p>Un plan: conjunto de pasos secuenciales para tratar una situación.</p> <p>Una estratagema: conjunto de actividades específicas destinadas a abatir a una competencia desde un punto concreto.</p> <p>Un patrón: traducida como modelo de acciones, que consiste en la ejecución de actividades intencionales o no.</p> <p>Una perspectiva: de cierta forma visualizar la realidad desde la concepción de empresa-entorno-futuro.</p>
(Hampton, 1989)	Un plan unitario, general e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de la empresa (unidad estratégica de negocios o producción) con los retos del ambiente y que tiene por objetivo garantizar que los objetivos básicos de la empresa se alcancen mediante una ejecución adecuada por parte de ella.
(Gárciga, 1999)	Considera a la estrategia como el conjunto de actividades secuenciales basadas en una lógica común, las mismas que se encuentran alineadas a los objetivos, políticas empresariales en base a la asignación de los recursos necesarios para alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado en la actualidad y propagarlo en el futuro.
(Hax, 2002)	“...Es un modo de dar explícitamente forma a las metas y objetivos a largo plazo de la organización, definiendo los programas de acción necesarios para alcanzar dichos objetivos y desplegando los recursos necesarios.”

Elaborado por: Belén Terán

Características de las estrategias.

Partiendo de los elementos antes indicados podemos destacar entre los rasgos fundamentales de las estrategias los siguientes (Banks, 1979):

1. La gestión a largo plazo, no la operativa del día a día.
2. El carácter proactivo de la dirección.
3. El cambio como manera de adecuarse y generar entornos positivos para la organización.
4. Las decisiones como procesos no repetitivos.
5. Existencia de una visión general acerca de las aspiraciones de la organización y su fundamentación cualitativa.
6. Coherencia de las decisiones operativas con las estratégicas.
7. Constituyen un ámbito de acción para la empresa en función de las metas determinadas.
8. Acción que se enfatizan en encontrar posiciones más favorables (ventajas competitivas).

Tabla No. 2: Concepto de Estrategia: Ámbitos de aplicación y caracteres comunes.

Concepto de estrategia: ámbitos de aplicación y caracteres comunes	
Ámbito: guerra	Ámbito: juegos
<ul style="list-style-type: none"> • Campo de batalla. Entorno (conjunto de factores externos, no controlables pero predecibles). • Situación de conflicto. Rivalidad. • Sistema de objetivos (en esencia ganar) y conducta inteligente. • Recursos y capacidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Campo de juegos. Entorno (conjunto de factores externos, no controlables pero predecibles). • Situación de conflicto. Rivalidad. • Sistema de objetivos (en esencia ganar) y conducta inteligente. • Recursos y capacidades.
Ámbito: política	Ámbito: negocios
<ul style="list-style-type: none"> • Circunscripción administrativa o «arena política». Entorno (conjunto de factores externos, no controlables pero predecibles). • Situación de rivalidad. Colusión de intereses. • Sistema de objetivos (en esencia ganar y coaliciones) y conducta inteligente. • Recursos y capacidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Campo de actividad (mercado). Entorno (conjunto de variables externas, no controlables pero predecibles). • Situación de rivalidad. Competencia. • Sistema de objetivos (en esencia ganar y crecer) y conducta inteligente. • Recursos y capacidades.

Elaborado por: Carla Acosta

Como se puede evidenciar en la tabla 2 las estrategias son aplicables en cualquier ámbito que desee el hombre, ya que permite de cierta forma estructurar y evidenciar caracteres que pueden ser comunes entre varios ámbitos y cuyo propósito es determinar ventajas a partir del conocimiento de las fortalezas o debilidades que se posee, de los recursos disponibles y del entorno a donde se encuentra enfocado.

La estrategia como plan y como estratagema

Las estrategias pueden representar muchas expectativas y posturas, en este sentido para (Mintzberg, 1999) postula cinco perspectivas diferentes a ser consideradas:

- Estrategia como patrón
- Estrategia como plan
- Estrategia como posición
- Estrategia como perspectiva y
- Estrategia como maniobra

Cada una de las cuales tiene su propio enfoque sobre las estrategias y su esencia:

- La Estrategia como patrón: Es considerada como la manera en la que se refleja el comportamiento enmarcado en un accionar coherente y que contribuye de base para la definición de su actividad.
- La Estrategia como plan: Aquí la estrategia se ve reflejada a través de un plan de acción, el cual se conforma de acciones coherentes y secuenciales con los procesos formales.
- La Estrategia como posición: Cuando se plasma o se define una estrategia está siempre se encuentra orientada a la búsqueda de una mejor posición de la compañía en el entorno competitivo.
- La Estrategia como perspectiva: Es una manera en la que el personal de altos directivos ven desde una aspecto interno y externo donde se encuentra posicionada la compañía y hacia donde la esperan visualizar en un largo plazo, plasmándolas como guías.
- La Estrategia como maniobra: Se hace referencia a las tácticas o acciones que toma la compañía para aventajar a la competencia en un mercado de alta competitividad, a fin de mantener o mejorar su posicionamiento.

Cabe mencionar, que ninguno de los enfoques de las estrategias detalladas anteriormente se lo puede considerar como la clave del éxito, sino por el contrario la mezcla y adaptación de ellas de acuerdo a cada compañía y su forma de ejecutarlas es lo que realmente marca la diferencia.

Conceptos estratégicos claves

El profesor de Esade Adolfo Vilanova en su obra "La Empresa Familiar", plantea que los conceptos básicos ligados a la gestión estratégica de una empresa forman una escultura, esta tiene la forma de una pirámide según se muestra en la siguiente figura.

Figura No. 5: Conceptos Estratégicos Claves.



Ilustración: Carla Acosta a partir de Adolfo Villanova.

En la base de esta pirámide están los valores que guían a la empresa como un organismo vivo constituido por personas que piensan y actúan según su forma de pensar.

- Valores: Concepto que encierra la manera que tiene una organización de actuar acorde con las ideas y creencias prevalecientes.
- Misión: La razón de ser de la organización.
- Visión: Lo que quiere ser la organización en el futuro, es expresión del cambio a que aspira.
- Estrategia. Como hemos visto, ella marca el rumbo y define cómo alcanzar los objetivos planteados, de manera genérica son las principales decisiones para el largo plazo.
- Políticas. Son guías de actuación o criterios de decisión para la selección de alternativas, sirven de canal de contención a estas y ayudan a encauzarlas. En esencia son similares a las estrategias, aunque pueden tener una mayor duración en el tiempo.
- Objetivos. Constituyen las metas o resultados definidos por la organización, las aspiraciones específicas de su actividad.

Las estrategias como los objetivos están directamente vinculadas con los términos eficiencia y eficacia.

Eficacia: Hacer las “cosas correctas”

Eficiencia: Hacer las “cosas correctamente”

- Eficacia: Concierne al grado en el cual se logran los objetivos, basándose en la relación outputs – obtenidos / Output deseados.
- Eficiencia: Concierne a la forma en que se logran los objetivos, basado en la relación inputs utilizados – outputs obtenidos.

Por lo tanto, el centro de atención de la dirección debe desplegarse desde el ámbito interno de la empresa, y la eficiencia, hacia las relaciones empresa entorno, y la eficacia. Aclaremos que, por supuesto, no se trata aquí de recomendar el olvidarse de la eficiencia, ya que la combinación de la eficiencia como de la eficacia nos conlleva a tener efectividad. (Menguzzato M, 1995).

El desarrollo de la planificación estratégica

Es preciso mencionar que existe una gran variedad de tecnologías, de acuerdo a los autores, para llevar a efecto el proceso de planeación estratégica. Siendo uno de los más usados el que se muestra en la figura 6.

Figura No. 6: Modelo de Planeación Estratégica.

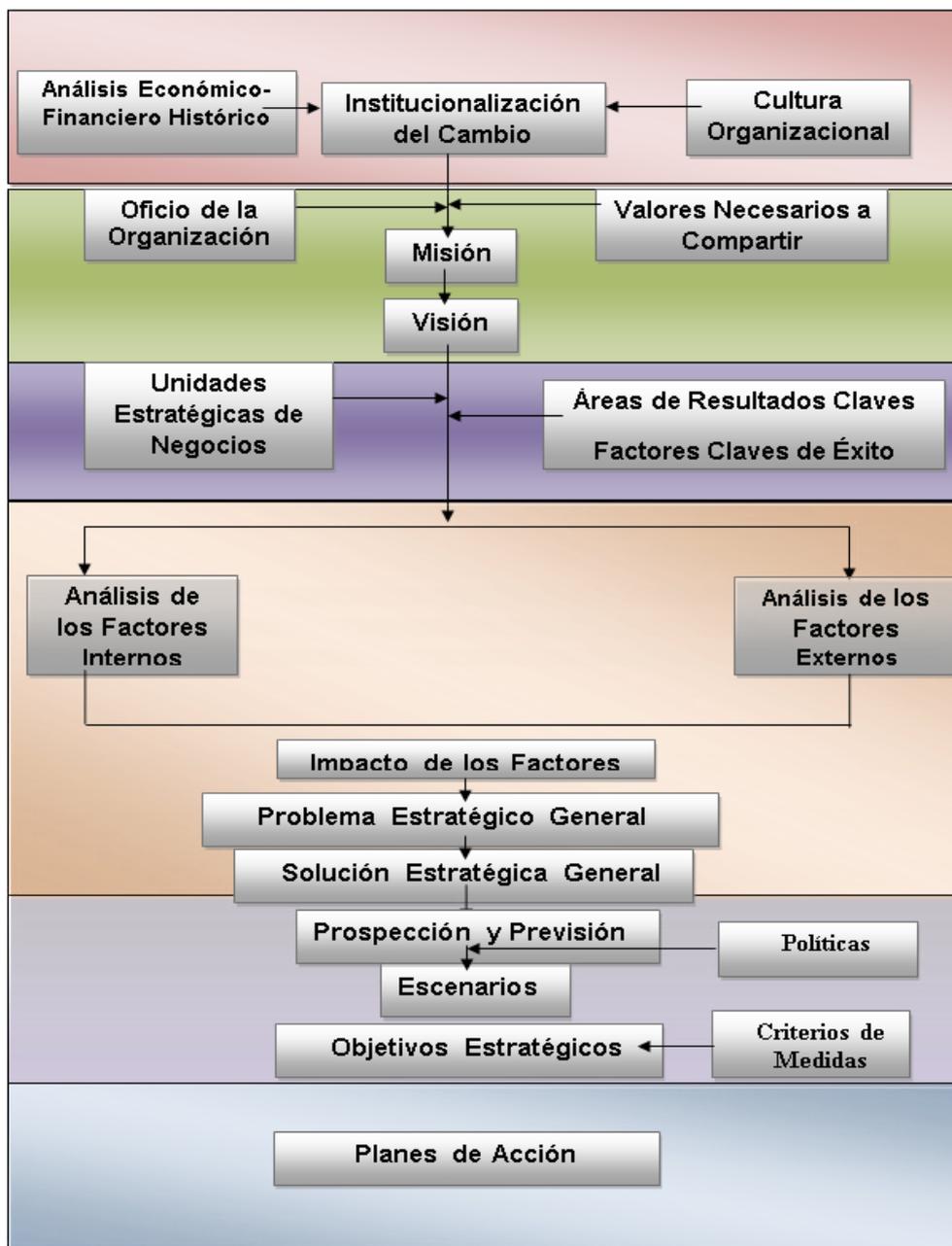


Ilustración: Adaptado por Carla Acosta a partir de Goodstein D, Nolan T & Pfeiffer J.

Preguntas de repaso

- ¿Cuál es la procedencia y significado del término estrategia? Analice las diferentes definiciones de estrategia y elabore una propia para el próximo encuentro.
- ¿Cuáles son los 5 enfoques que según Mintzberg se encuentran en las diferentes definiciones de estrategia?
- Indique al menos 5 características de las estrategias.

Análisis Histórico

La realización de un análisis histórico al iniciar el proceso de planificación estratégica tiene como propósito, establecer de una manera real la situación actual en la que se encuentra la compañía, previo a una reseña del pasado o del histórico de la misma, valorando los logros de la organización desde su origen o creación hasta la presente fecha y a la vez determinando que cambios o retroactivos relevantes se realizaron analizando las causas y efectos desencadenantes.

Como se puede observar en la gráfica del Análisis Histórico, se pueden desagregar múltiples aspectos, los mismos que se encuentran inmersos en este proceso y que se encuentran detallados a continuación:

El Oficio (objeto social)

El *Oficio* (objeto social) se puede definir como el conjunto de competencias específicas (o sea conjunto de saber y de saber hacer) acumulada en la empresa que le permite desarrollar determinadas habilidades.

Valores Compartidos

Las organizaciones son instituciones que expresan ciertos valores y cierta cultura creados en ellas. La cultura empresarial expresa que la compañía se ve representada o reflejada ante la sociedad, el medio o el entorno a través del comportamiento y forma de proceder de sus miembros, la misma que está relacionada con los valores y principios adaptados y adoptados por cada uno.

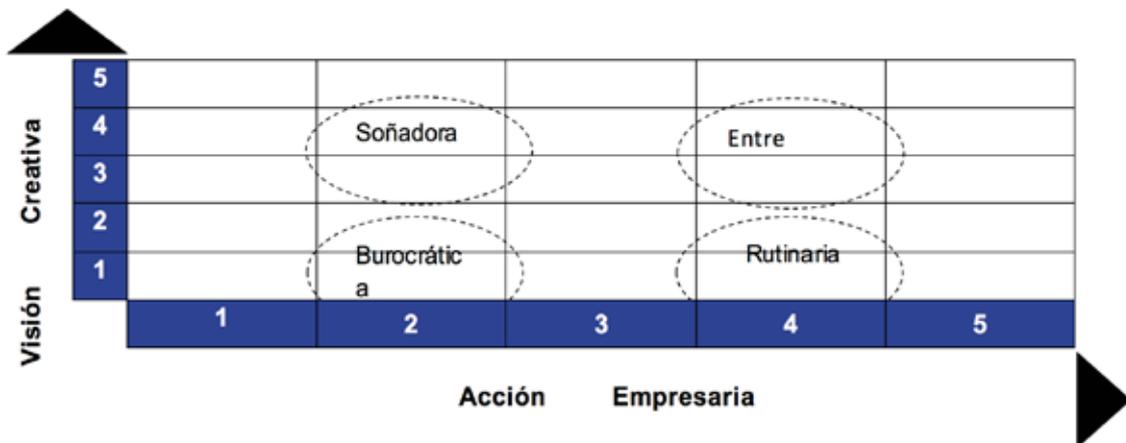
Los valores son deseos relativamente permanentes que al parecer son buenos en sí. Estos tienen una gran influencia positiva en la compañía, cuando forman parte de su cultura y filosofía de trabajo y los cuales se encuentran plasmados en la misión de la misma.

Los directivos administrativos de las empresas tienen la responsabilidad de liderar y gestionar nuevas creencias y valores en las personas y en la organización.

A nivel corporativo son cuatro las actividades de planificación estratégica que se llevan a cabo, las cuales se detallan a continuación:

1. Definir la Misión y la Visión de la empresa.
2. Identificar las Unidades Estratégicas de Negocios (UENs)
3. Analizar y valorar la cartera de negocios.
4. Identificar nuevas áreas de negocios.

Figura No. 7: ¿Dentro de cuál área circulada a usted le gustaría que se ubicara su organización?



Información adicional

Soñadoras	Se caracteriza por un alto grado de visión, imaginación y creatividad, pero con un grado muy bajo de acción. En este tipo de cultura se perciben oportunidades que no pueden ser aprovechadas constantemente de forma práctica, ya sea por no adecuarse a las posibilidades reales de ejecución o simplemente por falta de acción.	Se caracteriza por el logro de un elevado nivel de acción y de visión en todas las áreas de la empresa. Este tipo de cultura es característica de las empresas en que se perciben, buscan y aprovechan constantemente y en todos los niveles y ocupaciones creatividad e iniciativas para la acción.	Empresarial
Burocráticas	Este tipo de cultura surge por la necesidad de incrementar el control, lo que trae consigo normas y procedimientos de rutina. En este tipo de cultura nos enfrentamos a directivos y cuadros gerenciales sin motivación, muy limitados al "no se puede", organizaciones despersonalizadas, influidas por normas internas que permiten o prohíben determinadas acciones. Todo esto lleva a este tipo de empresas a la "parálisis estratégica" y lentitud operativa. No hay decisiones rápidas, hay rigidez en el pensamiento de oportunidades, no hay acción y existe gran ineficiencia.	En este tipo de cultura las decisiones a nivel de dirección, se trabaja sin objetivos claves, con operaciones del día, olvidándose del contexto y sin creatividad. Existe máxima centralización y control directo máximo. La dirección de la empresa se dedica gran tiempo a delegar tareas rutinarias y algunas veces tácticas pero casi nunca a planear y tomar decisiones estratégicas. Los gerentes de este tipo de cultura trabajan bajo presión, siempre apurados, ocupados y sobrecargados. Resuelven siempre los asuntos y problemas urgentes y postergan los importantes.	Rutinaria

Ilustración: Carla Acosta

Definición de la Misión y la Visión

Misión

¿Por qué expresar la misión no en función del producto sino del servicio?

Porque definirla en función del producto resulta un marco muy estrecho ya que los negocios deben verse como proceso de satisfacción del cliente, no como proceso de producción de bienes.

Los productos perecen (tienen un ciclo de vida) pero las necesidades básicas y los grupos de clientes permanecen.

Ejemplos de misión:

- Garantizar soluciones competitivas y eficaces para asegurar una fuerte presencia en el mercado interno y la exportación, con productos y servicios de la metalmecánica, metalurgia y el reciclaje, con un carácter universal, integral, innovador, ágil, profesional y autofinanciado, mediante la línea preferente de desarrollo en el mercado externo.
- Dirigir, supervisar, controlar y ejecutar la política del Estado y el Gobierno en cuanto a los Recursos Hidráulicos del país.
- Exportar asistencia técnica con la máxima agilidad, calidad y garantía del servicio para el cliente. Logrando un nivel internacional de eficiencia y competitividad con la participación de todos los trabajadores.

Visión

Es la visualización colectiva del futuro al que se desea llegar, de hacia dónde debe y quiere ir la empresa en un futuro a medio-largo plazo. La visión de que es lo que quiere llegar a ser la empresa en el futuro ha de ser suficientemente ambiciosa, realista e ilusionante para todos sus miembros.

La visión debe contener:

- Tipo de negocio que se quiere llegar a crear o en que se quiere estar.
- Tipo de liderazgo que quiera tener en el sector (ventas, rentabilidad, calidad, innovación, costos, etc.).
- Tamaño deseado.
- Mercado que se espera alcanzar: ámbito local, nacional, mundial, etc.

Ejemplos de visión:

- “Fabricar, distribuir y vender los mejores helados naturales del país con una amplia variedad de sabores elaborados a partir de productos frescos de la región de Vermont”.

- “Ser un modelo de la mecánica en América Latina, por la calidad y el costo de nuestro producto y servicios gracias a la excelencia de nuestro equipo humano y de nuestra organización ”

Identificación de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)

En las empresas diversificadas (dedicadas a múltiples actividades distintas), la partición de la empresa en unidades estratégicas es el punto de partida para la formación de la estrategia empresarial. Es decir, es el punto de partida para el análisis estratégico y la formulación de la estrategia empresarial.

Hay que decir que existe una gran variedad de nomenclaturas que se utilizan para referirse a esta partición de la empresa, o sea, a descomponer la empresa en partes más simples para efectuar el análisis estratégico:

- a. Segmento Estratégico.
- b. Centro de Estrategia.
- c. Unidades Estratégicas de Negocios (SBU).
- d. Unidades Estratégicas de actividades (SBA) o Unidades de la (UAE) acción Estratégica.
- e. Unidades Empresariales Estratégicas.

¿Por qué hay que segmentar, o sea, por qué hay que dividir la empresa en Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)?

Porque en las empresas con múltiples actividades distintas, la empresa no tiene una posición competitiva de ella, sino una posición competitiva para cada actividad o negocio.

Se compite a nivel de UEN. Por tanto la definición o identificación de las UENs tiene por finalidad definir donde la empresa compite o donde puede competir.

¿Qué es una UEN?

Es el conjunto de actividades o líneas de fabricación similares desde una perspectiva táctica, las mismas que poseen una estrategia en común que puede ser diferente a la estrategia idónea asignada a otra actividad o línea de fabricación.

¿Cómo se hace la “segmentación estratégica”, es decir, la división de la empresa en UEN?

¿Cómo se identifican las UEN?

En la actualidad, para identificar una UEN se tienen en cuenta tres criterios:

- Clientes (Mercado).
- Funciones (Necesidades que satisface).
- Tecnología utilizada (En sentido general de saber hacer productivo).

1. El mercado: se tiene en cuenta el tipo de clientela al cual va destinado el producto o el servicio y sus experiencias, atendiendo a la naturaleza y característica de la demanda, es decir:

- Criterios geográficos (Áreas geográficas). Ejemplos: USA, Canadá, España, Japón, Asia, etc.
- Criterios sociodemográficos. Ejemplos: Niños, jóvenes, adultos, etc.
- Criterios socio profesionales. Ejemplos: Estudiantes, amas de casa, directivos, investigadores, etc.
- Mercado. Ejemplos: Oficinas, escuelas, hogar, etc.
- Canales de distribución. Ejemplos: Tiendas, compras por catálogo, etc.

2. La función del producto o servicio. (La necesidad que satisface), por ejemplo: Mantenerse al día, buscar eficiencia, dirección, etc.

3. La tecnología utilizada. (Forma en que el producto o servicio cumple la necesidad satisfecha del mercado. Es el sistema operativo utilizado, know how).

La tecnología es la aplicación concreta del conocimiento científico y técnico a la concepción, desarrollo y fabricación de un producto, lo cual permite aplicar la tecnología bien a procesos productivos, o bien a productos. La tecnología se puede expresar de la siguiente forma:

“Sabemos cómo..... (verbo).....(nombre)”

Ejemplo: “Sabemos cómo diseñar controles automáticos”. De esta forma la tecnología puede realizarse en los productos o procesos.

Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico estratégico abarca:

El análisis del entorno abarca el entorno *general* y el *específico* (para el actual y el futuro) o *competitivo* (el operativo).

El *entorno general* (macroentorno) es el que se comparte por todas las organizaciones ubicadas en el territorio y el país. El análisis del entorno hay que hacerlo para el entorno actual y el entorno futuro. Para el análisis del entorno actual hay que valorar lo que está sucediendo ahora y para el entorno futuro se debe realizar pronósticos o estimaciones.

Los pronósticos pueden mostrar tendencias, pueden ser un punto de referencia cuando no se sobreestima la información o por el contrario cuando se subestima la información, pero la compañía no deberá limitarse a realizar únicamente estos pronósticos sino más bien en los escenarios futuros.

Con el escenario se hace una prospectiva de lo que pudiera suceder en el futuro.

Problema Estratégico General

Derivado del análisis de las relaciones internas y externas de la Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), se formula el problema estratégico general, cuyo significado es el siguiente:

Si las amenazas se plasman considerando a las debilidades que presenta la empresa, este será un limitante para que la empresa aproveche las fortalezas y las retribuya en las oportunidades.

Solución Estratégica General

De igual forma se derivan del análisis de las relaciones internas y externas de la Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), se formula el problema, cuyo significado es el siguiente:

Se deben utilizar adecuadamente las fortalezas sobre las oportunidades que presenta el entorno donde se desarrolla la empresa, para de esta forma aminorar las amenazas y eliminar las debilidades de la misma.

Escenario Probable

La elaboración de escenarios es un instrumento para estudiar entornos, lo que permite recrear el futuro. Se emplea fundamentalmente cuando el marco temporal es amplio y el entorno presenta características de turbulencia elevada.

La palabra *escenario* es una adaptación del francés *escenario* que significa guion de una obra teatral sobre el futuro en el cual actuarían los agentes económicos y sociales.

El escenario es una descripción de la(s) situación(es) del “marco” en que trabajará la organización en el horizonte elegido para su estrategia.

Objetivos Estratégicos Generales

Los objetivos determinan a donde se quiere llegar, se formulan una vez realizado el diagnóstico de la empresa, donde se determina los problemas internos o externos que implican acciones estratégicas ya que son de vital importancia para la generación de cadena de valor de la empresa.

Al establecer los objetivos se debe considerar que tienen que expresarse en términos mensurables, detallar una duración en el factor tiempo y sobre todo expresarlos en términos realistas y alcanzables.

Los objetivos a su vez deben establecerse por Áreas de Resultados Claves (ARC) las mismas que en la empresa juegan un papel decisivo para la substancia y desarrollo.

Para cada ARC se deben definir los factores claves de éxito (FCE) que son elementos sobre los que deben trazarse objetivos.

Las ARC y los FCE, es decir, las áreas decisivas y los elementos dentro de cada una de ellas que resultan claves para el éxito de la dirección y gestión empresarial son las siguientes:

- ARC: Producción de Bienes y/o Servicios.
- FCE: Producción Física y en Valor (Mercantil y Bruta).

Análisis de Brechas (Gap Estratégico)

Después de trazar los objetivos hay que formularse la pregunta: ¿Las estrategias actuales permiten cumplir el objetivo? Si la respuesta es afirmativa no hay *gap*, pero si es negativa entonces habrá un *gap* y hay que proyectar nuevas estrategias.

Por ejemplo:

- Si el objetivo es “alcanzar ventas por cinco millones” y si la estrategia actual permite llegar al objetivo no hay *gap* estratégico.
- Si el objetivo es “ampliar las instalaciones”, pero no se tienen los recursos financieros entonces el *gap* estratégico está en conseguir el financiamiento.

Se trata de definir lo que hace falta, es decir, que debe conseguirse para lograr los objetivos establecidos por la empresa dentro del proceso de planificación. De esta manera será más realista el plan al que se sujetara la empresa y a los aspectos de carencia que dé ante mano se deberá prever o se los obtendrá, todo esto con el único propósito de alcanzar los niveles, metas, objetivos que se aspira con el cambio.

Estrategias

La estrategia es la vía, el vehículo para alcanzar los objetivos y la base y punto precedente para administrar por objetivos. La administración por objetivos es parte de la ejecución de la dirección estratégica.

Análisis de Viabilidad

Se trata de hacer una evaluación de factibilidad de la aplicación de las estrategias seleccionadas, a través de la utilización de diversos instrumentos de análisis entre los que se pueden mencionar: el *costo-beneficio*, *valoración de criterios*, etc.

Planes y Programas

La implementación de un plan estratégico requiere de recursos: materiales, financieros y de tiempo, por lo que es necesario establecer presupuestos y los programas que posibiliten llevar a cabo la estrategia elaborada.

Ejemplo: Objetivo-Estrategias-Acciones

- **Objetivo Corporativo No. 1:**

Incrementar el volumen de negocios (ingresos brutos) en un 15% como promedio anual y duplicar el de los Productos y Servicios de Mayor Valor Agregado (mayores niveles de rentabilidad).

- **Propósito:**

Garantizar el crecimiento constante de (la empresa) y de su presencia en los mercados (nacional e internacional) y la elevación del peso de las actividades de mayor valor agregado y, con esto, de sus niveles de rentabilidad. Junto con el Objetivo No. 2, expresan el resultado (impacto) de (la empresa) en el mercado.

- **Factores Claves de Éxito:**

Calidad, Servicio de Postventa, Respuesta rápida, Aportar Valor a Clientes y Apoyo Técnico.

Planes de acción

En estos se planifican las actividades o acciones que son necesarias desarrollar para llevar a cabo la estrategia. Un plan de acción contiene el número de actividades, las actividades a desarrollar, las fechas de cumplimiento, los responsables y los participantes. Esto garantiza que se hagan los trabajos que son necesarios para garantizar la implementación de la estrategia.

Caso de estudio:

Marinas del Alba

Actividades de Marinas del Alba.

Buceo. Muy especializada, requiere de personal altamente preparado y equipos de última generación que den seguridad al cliente. Se desarrolla en aguas con fondos y fauna que sean atractivos. En el mundo se desarrollan gran cantidad de eventos de fotografía submarina, vídeo submarino, medio ambiente marino y otros relacionados con el buceo. Se comercializa por canales especializados (Asociaciones y Escuelas). Están apareciendo varios suministradores de este producto en el mercado nacional. (Representa el 30% de los ingresos de la Cadena)

Pesca. Requiere de embarcaciones y personal con habilidades muy diferentes a las del buceo, la riqueza de especies para la pesca es un elemento distintivo, la pesca al Fly es el producto más demandado. A pesar de las diferencias con el buceo tiene puntos comunes y un mismo tipo de comercializador en el extranjero. (15% de los ingresos)

Vida a Bordo. Es una modalidad donde el cliente reside en la embarcación, desde la cual o en ella misma, se traslada a lugares de pesca o de encanto natural. Por el objetivo del cliente es muy similar a la pesca, pero usa embarcaciones de gran confort para vivir y requiere una logística muy desarrollada. Está en estado incipiente de desarrollo. (3% de los ingresos).

Náutica Recreativa. Es uno de los productos más rentables, pero exige de grandes volúmenes de clientes pues las embarcaciones utilizadas son costosas y grandes (Catamarán de 40 PAX y más). Las excursiones cortas de hasta un día vendidas en los hoteles son el producto principal. (20% de los ingresos)

Servicio de Marina. Se cuenta con una elevada capacidad de atraques para yatistas, algunas brindan además otros servicios tales como agua, electricidad, combustibles servicios de tiendas, comunicaciones internacionales, así como servicios de reparación y mantenimiento. Si se flexibiliza el bloqueo debe crecer el papel de esta actividad dado el 1,5 millones aproximado de yates existentes en la Florida. (10% de los ingresos)

La gastronomía y el hospedaje son un apoyo a las actividades principales, aunque generan entre ambas un 22% de los ingresos totales de la Cadena.

Actividades

Elabore una propuesta de segmentación estratégica para la cadena.

Tabla No. 3: Objetivo-Estrategias-Acciones.

Estrategias	Plan de acciones
1.1- Incrementar ventas de los productos A, B, y C	1.1.1- Contratar nuevo personal. Responsable _____ Fecha: _____ 1.1.2- Definir clientes A, B, y C. 1.1.3- Seleccionar productos clase A, B, y C. 1.1.4- Análisis con Unidades de Negocios. 1.1.5- Definir cuotas de ventas por Unidades de Negocios
1.2- Preparar estrategia para productos de mayor valor agregado.	1.2.1- Identificar productos de mayor valor agregado. 1.2.2- Precisar “qué es” y “cómo” lograr un mayor valor agregado de los productos y servicios. 1.2.3- Crear “Canasta de Productos” con alternativas de valor agregado. 1.2.4- Definir qué servicios de apoyo de postventa brindaremos. 1.2.5- Precisar ¿Cómo mejorar la productividad de clientes A?

Elaborado por: Carla Acosta

Preguntas de repaso:

¿Qué importancia tiene para la empresa contar con un sistema de inteligencia empresarial o de negocios?

¿Qué significa el objeto social?

Cuáles son las características generales más importantes de la planificación actual.

¿Cuáles son los 4 pasos de la formulación estratégica?

ESPACIO EN BLANCO

Capítulo II



LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

ESPACIO EN BLANCO

Objetivos:

- Lograr desarrollar las competencias para facilitar los procesos de formulación e implantación de la Dirección Estratégica al interiorizar el papel actual de las estrategias a partir del dominio de los principales conceptos sobre el tema.
- Elaborar las planeaciones estratégicas a partir de metodologías actualizadas económicas utilizando el Sistema de Gestión Estratégico y normativas auxiliares, comprendiendo la importancia de la veracidad y actualidad de la información, a partir de la observación del macro y micro entono empresarial.

La Dirección Estratégica

El diagnóstico con un enfoque estratégico, proactivo, dónde no sólo está presente el largo plazo, sino el factor que actúa para adecuar la organización a las nuevas condiciones sin acomodarse al viejo paradigma de adaptarse al entorno, es decir, generar nuevos entornos a través de la Invención + Desarrollo, es el elemento esencial, aunque no único, para definir que se ejecuta un proceso realmente de dirección estratégica.

La esencia del diagnóstico estratégico es detectar los puntos fuertes y débiles de la organización y conocer las oportunidades y amenazas que presenta el entorno dentro del cual ella funciona.

Análisis del macroentorno actual y futuro

El entorno

En un entorno turbulento y cambiante como el actual las organizaciones están obligadas a mirar permanentemente a su alrededor para poder asegurar no sólo el éxito, sino su funcionamiento normal. Esto incluye el análisis de los competidores, proveedores y demás actores del entorno, así como las condiciones económicas, tecnológicas, los mercados, y la situación político-social.

En el diagnóstico estratégico es importante el análisis del entorno actual, pero resulta imprescindible, vital el estudio de los cambios futuros cuya ocurrencia pueda predecirse a través de diferentes técnicas como la previsión y la prospectiva.

De manera sintética se puede expresar que el análisis del entorno o diagnóstico estratégico externo, es el proceso orientado a definir las amenazas y oportunidades que existen en el contexto exterior a la organización, pero que tienen una fuerte incidencia en sus resultados.

Los Factores Claves de Éxito (FCE)

La determinación de los factores claves del éxito (FCE), es uno de los aspectos fundamentales del análisis del entorno, son precisamente estas y no otras las variables que determinan el posicionamiento de una empresa. Para dominar un FCE del entorno una empresa debe poseer una o un grupo de capacidades distintivas que den respuesta a esos FCE, ello es lo que garantiza que pueda triunfar o perder.

En las empresas diversificadas, al actuar en diferentes sectores o mercados, los FCE pueden ser diferentes para cada tipo de producción o servicio y en correspondencia con esto más variadas deben ser las capacidades distintivas. Por supuesto que hay algunas que son válidas para varios sectores.

Ambos elementos FCE y capacidades distintivas evolucionan con el tiempo, por ello el estudio de la dinámica del sector y el mercado debe ser una actividad permanente y sistemática.

El análisis del entorno se debe dividir en estudio del macroentorno y del microentorno.

Macroentorno: Son los factores del entorno sobre los que la empresa no puede influir pero que pueden afectar o beneficiar las condiciones del medio en que funciona la compañía y a la vez la calidad de vida de sus habitantes (Terán, Belén, 2015).

Por ejemplo, los factores demográficos, económicos, culturales, sociales, legales, políticos, tecnológicos y medioambientales.

En este sentido es necesario tener en cuenta entre otros elementos los siguientes:

- Evolución demográfica: Natalidad, esperanza de vida, estructura de edades.
- Evolución de las formas de vida: Mujeres trabajando, matrimonios, gustos.
- Factores económicos: PIB, renta nacional, empleo, balanza de pagos, interés, inversión extranjera, mercados financieros.
- Tecnologías: Tipos de cambios, ciclo de renovación.
- Globalización: Penetración extranjera, salidas al exterior.
- Legales: Comercio, regulaciones internacionales, ecológicas.

Microentorno: Son los factores del entorno que están más próximos a la relación de intercambio entre la organización y el mercado y sobre los que la empresa puede influir, son estos: los suministradores, intermediarios, los competidores, clientes y otros grupos de interés (Terán, Belén, 2015).

El análisis del entorno implica el procesamiento de la información sobre los cambios que se producen en el mismo y además tratar de comprender como esos cambios impactarán en la organización con el fin de reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.

Capacidades Distintivas: Permiten entregar un producto o servicio de alta calidad y aportan reputación y deben corresponderse con los factores claves del éxito, pues son estas las que van a posibilitar dar una respuesta adecuada a estos (Terán, Belén, 2015).

Ventaja Competitiva: Representa un dominio superior de un factor clave de éxito, o grupo de estos que pone a la organización en una posición por encima del conjunto de sus competidores al dotarla de determinadas ventajas que finalmente le proporcionan ganancias superiores (Terán, Belén, 2015).

Análisis del entorno competitivo y los competidores.

La competencia de los negocios fue de algún modo tratada por la teoría económica clásica, cuando (Smith, 1776) en su libro “La Riqueza de la Naciones” donde proclama el principio de la mano invisible, bajo los supuesto de competencia perfecta y enfatiza en que las motivaciones para la interacción en los mercados se debe a los incentivos egoístas de los individuos de buscar su propio bienestar.

La competencia perfecta no existe, sino agentes económicos (empresas, firmas, compañías, etc) que interactúan en los mercados mediante sus productos o servicios, los cuales se producen y comercializan en las diferentes unidades de negocio o los negocios de las empresas.

Según (Menguzzato M, 1995) “se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o las actividades correspondiente a la unidad estratégica, o sea en un entorno competitivo, cómo competir mejor en tal o cual negocio”, (Stoner F. y James, 1994) en su libro sobre Administración plantea que la estrategia busca la manera de orientar de forma correcta a la empresa, considerando los recursos disponibles, el entorno en el que se desarrolla de tal manera que genere beneficios en la cadena de valor empresarial como beneficio en la calidad de vida de las personas.

Las fuerzas competitivas de Porter

Para (Porter M. E., 1985) en su obra “Estrategia Competitiva”, señala que “la competencia en un sector depende de cinco fuerzas competitivas básicas”:

1. Amenaza de nuevos competidores
2. Amenaza de productos sustitutivos
3. Poder negociador de los compradores
4. Poder negociador de los proveedores
5. Competencia en el sector, cuya acción conjunta determina la rentabilidad potencial de dicho sector, así como la intensidad competitiva, por tanto refleja el atractivo de dicho sector.

Al aplicar estas cinco fuerzas competitivas, se logrará determinar aspectos deficientes y favorables para la empresa, es decir, nos permitirá determinar las fortalezas para poder mantenerlas en el mismo nivel óptimo y las debilidades para convertirlas en nuevos puntos aliados o fuertes; consecuentemente con la aplicación de un plan correctivo y de mejora continua, logrando mejorar su estructuración de forma estratégica y asegurando de esta forma la permanencia de la empresa en el mercado con un mejor posicionamiento.

A continuación se presenta una figura donde se describen brevemente cada una de estas 5 fuerzas.

Figura No. 8: Las fuerzas competitivas de Porter.



Figura No. 8: Las fuerzas competitivas de Porter.

1. Amenaza de nuevos competidores.

La aparición de nuevas empresas en el sector aporta capacidades adicionales, ello está determinado por el deseo de obtener una participación en el mercado dado, con el fin de alcanzar recursos sustanciales (Terán, Belén, 2015).

Estas amenazas se ven sujetas de acuerdo a las barreras que se presenten en el mercado y condicionadas a las reacciones de los otros competidores, ya que siempre existirán empresas con mayor rentabilidad que otras, donde establezcan nuevas estrategias y donde logren alcanzar el éxito donde otras fracasaron (Terán, Belén, 2015).

Los siguientes factores constituyen barreras para el ingreso:

- Existencias de economías de escala.
- Diferenciación del producto existente.
- Requisitos de capital para el ingreso.
- Costos para el comprador del sector al cambiar al proveedor.
- Acceso a canales de distribución.
- Ventajas en costos de las empresas establecidas independientemente de las economías de escala (acceso favorable a las materias primas, etc.).
- Política gubernamental.

2. Poder negociador de los clientes.

Los compradores compiten forzando la baja de los precios, negociando por una calidad superior, más servicios, mejores condiciones de pago (Terán, Belén, 2015). Su poder depender de su situación en el mercado y de la importancia relativa de sus compras, el cliente posee de cierta forma el poder de decisión:

Puede realizar adquisiciones de manera significativa con respecto a los volúmenes.

- Los materiales o recursos que adquiere el mercado (o su producto en sí) representan una fracción importante de los costos o compras del comprador (esta situación hace sensible al precio al comprador).
- Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor.
- Los productos que se compran al sector son indiferenciados.
- El comprador tiene información total.

3. Amenaza de productos sustitutivos.

Todas las organizaciones compiten con otras que comercializan productos sustitutivos. Los sustitutivos son aquellos productos que cubren o satisfacen las mismas necesidades de un producto determinado tradicional (Terán, Belén, 2015). La aparición de sustitutivos está estrechamente vinculada con la innovación tecnológica.

Se debe mayor otorgar mayor atención a los productos sustitutivos con las siguientes características:

- En comparación con el producto tradicional, su precio es más accesible y presenta un mejor rendimiento en el nivel de ventas para la empresa y satisfacción del cliente.
- El rendimiento operativo y económico resulta verdaderamente significativo para la compañía o empresa.

4. El poder negociador de los proveedores.

Cuando los proveedores se aprovechan de la escases de los productos en el mercado o cuando únicamente son ellos los que poseen exclusivamente un producto o servicio con alta demanda, es cuando el poder de los proveedores se ve aún más incrementado, en razón de que son ellos quienes colocan condicionantes como precio, cantidad de distribución, cantidad mínima de consumo, tarifa de transporte, plazos de entrega, entre otros.

Es necesario recalcar que también se da el caso en que una empresa que vende productos es la misma que los fabrica, de antemano ya tiene una ventaja competitiva, en el sentido de que ellos mismos manejan el proceso de producción eliminando los intermediarios y entregando el producto directamente al consumidor con un mejor precio y sin posibles condicionantes impuestas por los proveedores.

Aspectos en los cuales se consideran a los proveedores con poder:

- Poseen un producto exclusivo, único en el mercado, el mismo que no se preocupa por la competencia ni mucho menos por los productos sustitutivos.
- Cuando las empresas proveedoras son pocas empresas y su sector está más concentrado que el sector al cual vende.
- Cuando considera a la compañía como un comprador más, cuyas adquisiciones no representan ganancias elevadas ni significativas económicamente para ellos.
- Que el abastecedor sepa perfectamente que el producto que el distribuye es sustancial para el proceso de compra-venta.
- Cuando sabe y conoce que el producto que posee tiene definida una ventaja diferenciadora frente a la competencia.

5. Rivalidad o competencia en el sector.

Viene definida por las empresas que actúan dentro del sector y que tratan de atender los mismos grupos de clientes. La rivalidad entre las empresas de un sector o intensidad de la competencia en un sector depende de un conjunto de factores como son:

- El número de empresas o competidores igualmente equilibrados.
- El crecimiento lento del sector (implica lucha por participación en el mercado).
- Costo fijo elevado. (Obliga a trabajar a toda capacidad para obtener economías de escala)
- Grado de diferenciación del producto. (Poca diferenciación aumenta la lucha)
- Fuertes barreras de salida. (Los elevados costos de abandonar un sector obligan a luchar en el por mayores mercados a pesar de la baja rentabilidad.)
 - Estructura del costo fijo.
 - Estrategias adoptadas por las empresas.
 - Formas de distribución.
 - Política de precios.
 - Existencias de barreras de salida.
 - Calidad, tecnología, entre otros.

El estudio de la estructura competitiva constituye un punto de partida para el análisis del entorno y los competidores, aquí interesa conocer el efecto que tienen las decisiones de la competencia sobre la organización.

Sector industrial. Está formado por las diferentes empresas que desarrollan productos o servicios que son sustitutivos. En su seno existen diferencias de rendimiento, tamaños, cuotas de mercados y estrategias divergentes.

En la práctica competitiva, se observan dos niveles o campos de batallas, ellos están determinados por la competencia que se desarrolla entre los diferentes grupos existentes en un sector y el otro está formado por la competencia que se mantiene a la vez entre las distintas empresas que componen un mismo grupo estratégico.

El grupo estratégico. En el análisis del sector es importante tener en cuenta, la existencia de diferentes tipos de empresas, no existe como regla un sector homogéneo, dentro del mismo se presentan diferentes

grupos de empresas que manifiestan estrategias muy parecidas o coincidentes, de allí que se reconozca como un grupo estratégico a aquellas empresas que producen sustitutivos cercanos, en términos de productos, procesos y áreas geográficas y/o desarrollan elecciones similares o idénticas en cuanto a:

- Grado de especialización.
- Imagen de marca.
- Política de precios, distribución y servicios.
- Calidad, tecnologías, costos.
- Relaciones con el gobierno y las Unidades Estratégicas de Negocios.

Análisis de tendencias y evolución del mercado

El mercado

Habitualmente se entiende por mercado al lugar donde se reúnen los compradores y vendedores para realizar operaciones comerciales (Terán, Belén, 2015). Hoy en día el mercado abarca el conjunto de actos de compras y venta referidos a un producto determinado, en un momento del tiempo sin una referencia espacial concreta, desprendiéndose de su carácter localista, gracias al desarrollo de las comunicaciones y otras tecnologías (Internet, correo electrónico, etc.).

En todos los casos, la definición del mercado de un producto debe basarse en el consumidor. Bajo este enfoque el producto-mercado se define como el conjunto de productos considerados como sustitutivos dentro de aquellas situaciones de uso en las que se buscan beneficios similares y los clientes para los que tales usos son relevantes.

El concepto de mercado está en íntima relación con el de competencia, de forma tal que productos u organizaciones que compiten entre sí pertenecen al mismo mercado y productos que cumplen las mismas funciones para los consumidores son productos que compiten entre sí.

El mercado puede distinguirse en:

- a. Mercado actual de la empresa: El que en un momento dado, demanda un producto determinado y es cubierto por la empresa.
- b. Mercado real: Se integra por la suma del mercado actual de la empresa y el de la competencia.
- c. Mercado potencial: Número máximo de consumidores al que se puede ofertar, las mismas que se encuentran disponibles y son consideradas como una oportunidad de posicionamiento y alcance.

Investigación de mercado

Para la American Marketing Association, la investigación de mercado vincula el análisis entre la empresa, el mercado y el cliente, considerando los canales de distribución, la detección de falencias para convertirlas en fortalezas y oportunidades, plan de mejora continua en procesos y marketing y finalmente el monitoreo y evaluación permanente. Para ello se elaboran y establecen métodos de recolección de información, se tabula los datos obtenidos, se interpreta y se procede a comunicar los resultados para la toma de decisiones oportunas (Stanton, 2007).

Esta definición, insiste en la responsabilidad del investigador para desarrollar información, no simplemente para producirla sino, por su utilidad desde el punto de vista administrativo. Segundo, propone una mayor participación del investigador en el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, los estudios de mercados no tienen sólo como fin establecer las políticas y acciones de Marketing, ellos constituyen una base importante del proceso de diagnóstico estratégico (Terán, Belén, 2015). Algunos de los aspectos a considerar en el análisis del mercado son:

- Tamaño del mercado.
- Tendencias y potencial de crecimiento.
- Estructura del consumo y segmentos.
- Productos sustitutos.
- Innovaciones recientes que afectan el producto.
- Evolución de los precios.
- Preferencias de los clientes y sus tendencias.
- Tendencias demográficas.
- Tendencias de la oferta y la demanda.

En este contexto, es importante destacar que el estudio de la oferta y la demanda no debe realizarse nunca de manera independiente, sino analizando la dinámica que presentan en el mercado ambos factores, de manera que sea factible discernir cuál es el resultado final de la interacción de las dos variables. En la realidad pueden darse las cuatro combinaciones siguientes:

Crecen tanto la demanda como la oferta, pero esta última en menor medida. En el segundo caso, crece más la demanda que la oferta; ello indica que estamos en presencia de un mercado atractivo.

La otra situación que puede presentarse es que decrezcan ambos elementos, pero aquí también pueden darse dos situaciones diametralmente opuestas, en el primer caso la oferta decrece más que la demanda por lo cual el mercado mantiene un gran atractivo, mientras en

Figura No. 9: Ajuste entre Oferta y Demanda.

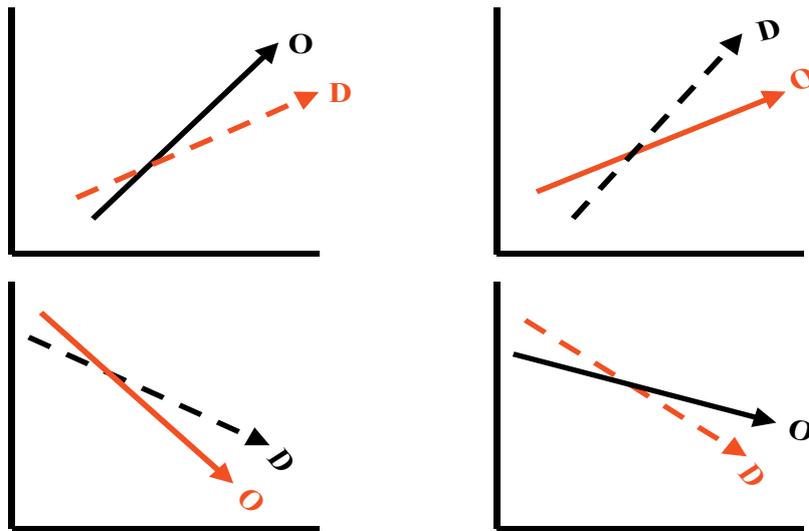


Ilustración: Adaptado por Carla Acosta a partir de Stanton, W (2007).

la otra situación la demanda decrece en mayor medida que la oferta, por lo cual estaremos en presencia de un mercado sobresaturado del producto dado, por ello será muy difícil que dichas mercancías tengan salidas a partir del nivel donde ambos factores (oferta-demanda) se equilibran (Acosta, Carla, 2015). Las cuatro situaciones se expresan en la siguiente figura:

Los escenarios y el benchmarking.

Otras técnicas para el análisis del entorno son las referidas a la elaboración de escenarios y el benchmarking.

Los escenarios.

La previsión y la prospectiva son dos técnicas diferentes, pero complementarias en la elaboración de los escenarios, así la proyección se entiende como visualizar los resultados que se obtendrá en el futuro, basados en una extrapolación de tendencias con información histórica proporcionada por la compañía (Terán, Belén, 2015).

“Una proyección pasa a ser una previsión cuando va acompañada de una probabilidad” (Menguzzato M, 1995).

Es decir, la previsión consiste en estimar con un determinado grado de precisión para un horizonte los acontecimientos que pueden ocurrir. La prospectiva se diferencia de esta, en que trata de establecer el futuro no sólo sobre la base de los acontecimientos pasados sino también tomando en cuenta las acciones de las personas o actores que participan en el proceso.

La previsión se basa fundamentalmente en información cuantitativa mientras la prospectiva incluye además factores cualitativos. A diferencia de la previsión donde el futuro es único, en la prospectiva este es múltiple. La creatividad y el rigor científico se conjugan en ella como elementos que permiten la complementariedad entre previsión y prospectiva.

La elaboración de escenarios múltiples es el centro de la prospectiva, como norma se trabaja con tres variantes o escenarios:

- A. Un escenario positivo u optimista.
- B. Un escenario intermedio, normal, probable o realista.
- C. Un escenario negativo o pesimista.

Los pasos generales para la elaboración de escenarios pueden ser:

1. Establecer el horizonte y los posibles cambios más significativos que pueden incidir en la actividad de la organización.
2. Determinar el ámbito de actividad (productos, servicios) y mercados a abordar.
3. Análisis de las tendencias en el sector donde opera la organización y posibles impactos sobre ella.
4. Elaborar los posibles escenarios combinando el impacto de las tendencias estudiadas y la situación actual de la entidad.

Los escenarios concebidos son un punto de partida para la formulación de alternativas estratégicas a desarrollar por la organización ante tales acontecimientos, por lo que dotan a las mismas de un pensamiento flexible y opciones a tener en cuenta en medio de condiciones cambiantes y a veces caracterizadas por el surgimiento de discontinuidades.

El diagnóstico estratégico y el benchmarking.

En general el *benchmarking* no significa otra cosa que fijarse patrones o modelos a estudiar con el objetivo de perfeccionarlos y superarlos. Sería arriesgado señalar con exactitud su surgimiento, pues lo cierto es que su práctica es tan vieja como el hombre.

Hace algunos años, debido al fuerte impulso que le brindó el Premio Nacional de Calidad de EE.UU. Para (American Productivity & Quality Center, 1989), el benchmarking se asociaba fundamentalmente con la actividad de mejoramiento de la calidad. Sin embargo este "...se puede utilizar para estudiar *cualquier* empresa que puede hacer un producto similar o realizar un proceso o actividades parecidas, tanto si está en el sector de la industria que hace el benchmarking como si

no.” Para (Boxwell Jr, 2011) benchmarking y su aplicación hoy abarca todas las actividades de la empresa y esferas de la vida social. Así mismo, “Para ser conciso..., benchmarking es dos cosas: proponerse metas utilizando normas externas y aprendiendo de los otros, aprendiendo cuánto y, quizás, lo que es más importante, aprendiendo cómo.”

En la práctica actual, el benchmarking es ampliamente utilizado por las empresas y firmas consultoras especializadas que se encargan de organizar o facilitar dicho proceso para resolver los diferentes problemas de la actividad técnico-productiva, de comercialización y, en particular, de dirección. Una aplicación importante se observa en la planificación estratégica, la mercadotecnia, el perfeccionamiento de las estructuras, los sistemas y procesos.

Las fases y etapas de un proceso de benchmarking se muestran en el cuadro que sigue, aquí lo importante es destacar que esta técnica no consiste en copiar sino en utilizar el conocimiento acerca de cómo trabaja la entidad objeto del benchmarking para hacerlo mejor empleando de manera creativa las experiencias obtenidas.

Esta herramienta puede servir tanto para el diagnóstico externo como interno de la organización pues se estudian ambos elementos en su interacción dialéctica.

Tabla No. 4: Fases y Etapas del Proceso de Benchmarking.

Fases y etapas del proceso de Benchmarking	
Fases	Etapas
Planificación	Seleccionar área o proceso. Identificar el mejor competidor. Identificar variables a medir. Formar el equipo de trabajo. Definir metodología para recoger información y procesarla. Preparar visita y dialogo con empresa objetivo.
Análisis	Catalogar la información. Comparar las organizaciones utilizando los datos obtenidos.
Desarrollo	Establecer los nuevos objetivos o estándares. Desarrollar planes de acción para integrarlos en la organización.
Mejoras.	Implementar acciones específicas.
Revisión	Supervisar los resultados. Continuar relaciones con empresas objetivos.

Elaborado por: Carla Acosta

Preguntas de repaso.

- ¿Qué son los factores claves del éxito (FCE)?
- ¿Qué elementos debemos tener en cuenta al analizar el macroentorno?
- ¿Qué se entiende por microentorno?
- ¿Por qué las capacidades distintivas deben responder a los FCE?
- ¿Qué es una ventaja competitiva?
- ¿Qué factores determinan la intensidad competitiva en un sector?
- ¿Cuáles son las fuerzas competitivas de un sector según Porter?
- ¿Cuáles son las cuatro combinaciones que deben considerarse en el estudio de la dinámica de la oferta y la demanda?
- ¿En qué se diferencian básicamente la previsión y la prospectiva?
- ¿Cuáles son los tres tipos de escenarios que se elaboran en un análisis prospectivo?
- ¿En qué consiste la técnica del benchmarking?

El análisis interno-funcional de la empresa

Como se desarrolló en anteriores párrafos, el análisis del entorno o diagnóstico estratégico externo, es el proceso orientado a definir las amenazas y oportunidades que existen en el contexto exterior a la organización, mientras el diagnóstico interno constituye un escrutinio de las condiciones internas de esta para determinar sus fortalezas y debilidades.

Se cierra así el análisis para determinar de forma integradora tanto los puntos fuertes (oportunidades y fortalezas), como las debilidades (amenazas y debilidades).

La determinación de las capacidades distintivas para generar ventajas competitivas es uno de los objetivos básicos del diagnóstico interno, pero como ya se comprobó que estas fortalezas, no son todas las que puede tener una organización, sino sólo aquellas que responden a los factores claves de éxito del sector en el cual la misma actúa, de manera que no todas las fortalezas pueden considerarse como capacidades distintivas.

El orden de realización del análisis externo e interno, puede ejecutarse de diferentes maneras, pero lo cierto es que el mismo en la práctica se desarrolla combinando ambos planos de estudio, aunque aquí se presente en este orden para una mejor comprensión, muestra de esta interacción entre el estudio del entorno y la situación interna de la

organización es el análisis al final de esta lección de dos técnicas útiles para ambos fines (La Cadena del Valor y la Matriz DAFO).

El análisis interno de la empresa busca determinar las potencialidades globales de la empresa y sus capacidades distintivas y en particular los puntos fuertes y débiles que internamente presentan cada una de sus funciones principales.

El análisis funcional presupone como mínimo una revisión de los aspectos fundamentales de cada uno de los aspectos y funciones siguientes:

- Estrategia actual: Misión, visión, objetivos y estrategias actuales.
- organización y estructura: Correspondencia de la estructura con los objetivos, la flexibilidad, estilos de dirección, grado de descentralización de la estructura, alcance y velocidad de respuesta que posee la organización para responder a los cambios del entorno.
- Función de dirección: Decisiones, sistemas, cultura, liderazgo.
- En las funciones técnicas y de operación: Instalaciones, calidad, tecnología, ritmicidad, localización, productos, servicios.
- Función comercial: Política de productos y su estructura, precios, marca, promoción y publicidad, ventas, mercados y su estudio.
- En las funciones de economía y finanzas: Ingresos, costos, rentabilidad, utilidades, apalancamientos, fuentes crediticias, disponibilidades
- En la función de recursos humanos: Selección, formación, estimulación, nivel.

El análisis de estas funciones y elementos debe posibilitar contar con una representación acerca de las fortalezas y debilidades presentes en el funcionamiento de la entidad.

El perfil estratégico de la empresa

Constituye una representación gráfica que permite mostrar la situación que presentan algunas funciones (variables internas) ya estudiadas y los factores claves de éxito (FCE).

El vincular ambos aspectos (FCE y variables internas) permite ver de forma más fehaciente cuales son los puntos fuertes y débiles de la organización tanto en su situación actual, como requerida y con relación a la competencia.

La aplicación de esta técnica exige un amplio conocimiento no sólo de la actividad que desarrolla la organización, sino también de la competencia, es decir, hay que conocer cuáles son las ventajas y problemas que confrontan los competidores (Acosta, Carla, 2015).

El proceso de elaboración del perfil estratégico de la empresa incluye los siguientes pasos:

1. Determinar los Factores claves de éxito FCE y variables internas que se consideren críticas para el éxito de la actividad dada.
2. Se le otorga un valor específico a cada variable, la suma de todos debe ser igual a uno (1).
3. Seguidamente se le otorga por el grupo de expertos una valoración al dominio que tienen la empresa (situación actual), la requerida y la que muestra la competencia. Esta valoración puede hacerse sobre cualquier escala, puede ser de 1 a 10. El 1 es débil y el 10 fuerte.
4. A continuación se multiplican el peso específico de cada variable por la puntuación otorgada a la empresa (actual y deseada) y lo mismo se hace con la competencia. En el gráfico siguiente columna 1 por la 2.
5. Con líneas o colores diferentes para la situación actual, la deseada y la competencia se traza el perfil uniendo los puntos obtenidos en cada variable.

Tabla No. 5: Perfil Estratégico

FCE y variables internas	Peso específico (1)	Valor dominio empresa (escala 1-10) (2)	Calificación (1) x(2)
1.			
5.			
	Total=1		

Elaborado por: Belén Terán

Este instrumento permite además buscar la sinergia entre las diferentes variables o funciones y establecer medidas para el mejoramiento en las que presentan un estado deficiente, según las exigencias del mercado en cuestión.

La cadena del valor de Porter y la ventaja competitiva de la empresa.

La cadena del valor fue popularizada por Porter M. E. (1985) y constituye un valioso instrumento para la realización del diagnóstico interno y a la vez analizar los vínculos externos como veremos al final de este epígrafe.

En la cadena del valor se representan todas las actividades que desarrolla una empresa para producir y vender sus productos y servicios. Todas estas actividades que desarrolla la empresa deben tener un coste inferior al precio que los clientes están dispuestos a pagar. La diferencia entre los costos de la empresa y lo que pagan los clientes constituye el margen de ganancia. En la cadena de Porter el valor representa lo que están dispuesto a pagar los clientes por un producto o servicio para satisfacer una necesidad dada.

Las actividades de la empresa según la cadena de valor se dividen en dos tipos: Las primarias o principales que son aquellas que tienen que ver directamente con el ciclo productivo o de servicio, mientras las de soporte o apoyo son las que permiten o posibilitan el funcionamiento adecuado de las primeras.

Figura No. 10: Perfil Estratégico.

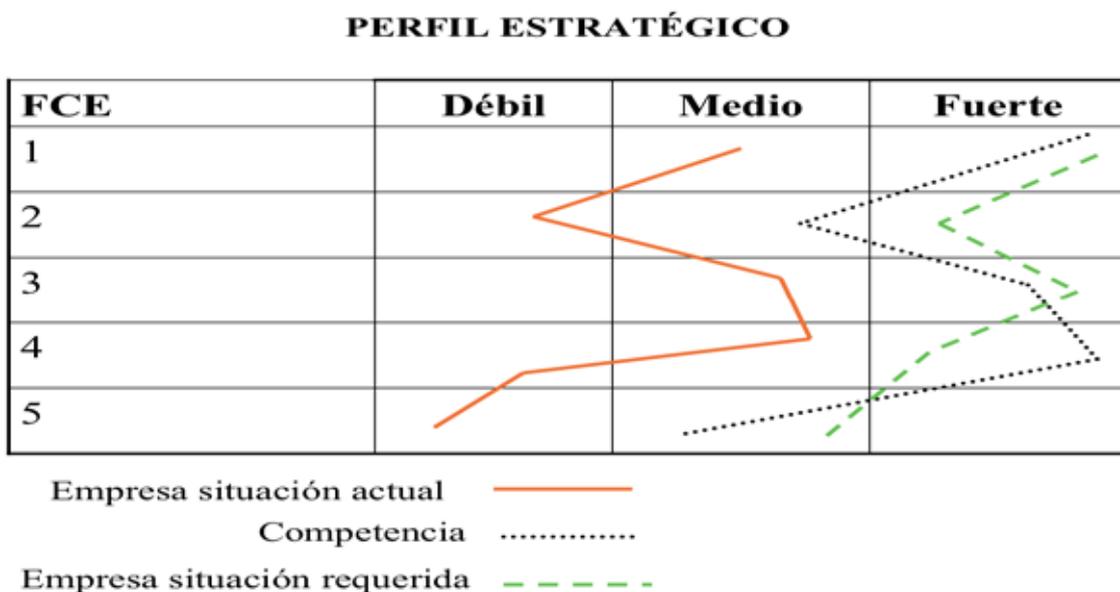


Ilustración: Carla Acosta

Actividades primarias.

Logística interna: Actividades que abarcan el proceso de recepción, almacenamiento, control y traslado de las materias primas, stock etc. hasta el inicio de la producción.

Operaciones: Incluye todo el proceso de transformación de las entradas para obtener el producto o servicio con la calidad, los tiempos y costos necesarios.

Logística externa: Contempla el almacenamiento de los productos terminados y su distribución física.

Marketing: Son las actividades de esta función, es decir las relativas a la comercialización y ventas.

Servicios de posventa: Ellos abarcan todas las actividades que según el tipo de producto o servicio la empresa deba ofrecerle a los clientes una vez adquirido este como puede ser instalación del equipo, mantenimientos y reparaciones, preparación del personal o ayudas para resolver problemas.

Es importante tener en cuenta que la cadena aquí expuesta es una cadena típica para una actividad industrial clásica, pero cada producción o servicio tiene sus propias características y orden de realización de sus actividades (Terán, Belén, 2015).

Actividades soporte.

Infraestructura de la empresa: Contempla las llamadas actividades de dirección (formulación de estrategias, planificación, control, procesos administrativos, de organización, calidad, información, finanzas y otros).

Gestión de recursos humanos: Todas las que tienen que ver con la adquisición, preparación y mantenimiento de la fuerza de trabajo, por lo que incluye su mantenimiento y desarrollo a través de los sistemas de capacitación, estimulación y el clima laboral.

Desarrollo de la tecnología: Incluye la obtención y gestión de las tecnologías tanto de productos como procesos que se requieren por la empresa.

Aprovisionamientos o compra: Son todas las actividades de compra de los factores de producción y medios necesarios en la empresa para asegurar la producción y su funcionamiento general.

La finalidad de la Cadena de Valor como instrumento en el diagnóstico estratégico es triple:

1. Primero: Determinar cómo se realiza cada actividad para optimizar su ejecución al nivel de cada eslabón y eliminar en lo posible gastos que no aportan valor al cliente, ni afectan los objetivos que debe cumplir el eslabón, potenciando a la vez las actividades que añaden valor al cliente.

Una vía de optimización es la reducción de los costos, otra lo constituye la diferenciación del producto o servicio que genere una ventaja competitiva.

2. Segundo: Buscar la coordinación interna entre las tareas y actividades de un mismo eslabón o función y la coordinación entre las diferentes actividades de la empresa. La coordinación tanto interna de un eslabón como entre distintos puede ser fuente de reducción de costos y diferenciación.
3. Tercera: La coordinación de la empresa con sus proveedores y clientes. Desde el punto de vista global en la producción de un producto o servicio una empresa constituye un eslabón de la cadena del valor total del mismo y pueden existir diferentes formas y vías de mejorar la coordinación para reducir los costos y lograr una diferenciación. En este caso el instrumento se utiliza básicamente para el diagnóstico externo.

Figura No. 11: La Cadena de Valor de Michael Porter.



Ilustración: Adaptado por Carla Acosta.

En la figura N. 11 se muestra una cadena de valor externa. Las actuaciones en uno de los eslabones del sistema completo de una cadena de valor, por ejemplo la empresa productora, pueden mejorar la actuación no sólo de ella sino también, la de sus proveedores y clientes.

Por tanto la Cadena de Valor es un instrumento que puede utilizarse tanto para el diagnóstico interno de una entidad como para el análisis externo que incluya a sus proveedores y clientes.

En el diagnóstico interno también se emplean otros métodos, que no abordaremos como son la determinación del apalancamiento de la empresa y el análisis de las razones financieras.

Figura No. 12: Sistema de las Cadenas de Valor.



Ilustración: Carla Acosta

La matriz (DAFO) como instrumento de diagnóstico interno y externo.

La matriz DAFO es un instrumento que posibilita estudiar y combinar los diferentes factores presentes en un análisis estratégico, es decir los aspectos internos de la organización estos son sus (debilidades y fortalezas) y los factores exógenos sobre los cuales la empresa no puede ejercer un control absoluto pero conociéndolos, es posible aprovecharlos (oportunidades) o minimizar su efecto sobre el funcionamiento de la entidad (amenazas) (Terán, Belén, 2015).

Realmente en sus inicios este instrumento o técnica no fue concebido para el diagnóstico, pero hoy se emplea ampliamente y fundamentalmente para ello, pues es lo que reporta mayor utilidad.

Elaborar esta matriz es relativamente sencilla ante la gran utilidad que ofrece es por ello que su prestigio la precede antes las pequeñas, medianas y grandes empresas que buscan determinar el DAFO de una forma rápida y eficaz.

El aspecto que si se debe manejar con mucho cuidado, es al momento de procesar e interpretar la información obtenida, pues de estos datos connotaran la toma de decisiones para los lineamientos estratégicos, lo cual es más complejo y la parte vital de la esencia de la matriz DAFO.

En su elaboración primero se parte de la identificación de 4 grupos de elementos que más tarde se analizan conjuntamente, estos son:

Fortalezas:

Se los determina considerando los aspectos o factores inmersos de la compañía, que los caracteriza y otorga respaldo y fuerza para la consecución de la filosofía empresarial (misión, visión, objetivos).

Debilidades:

Es la identificación de los aspectos o factores de la compañía, que requieren de manera prioritaria mejorarse para la consecución de un mejor nivel de desempeño.

Oportunidades:

Consiste en los factores exógenos que los podemos encontrar en el mercado y que si los sabemos aprovecharlos de la manera correcta serán de gran beneficio para la compañía, lo importante en este aspecto es poder tener una mente abierta de paradigmas, es decir, ver lo que otros no lo pueden ver por sus creencias o prejuicios.

Amenazas:

Son los factores o acontecimientos del entorno que no se pueden pretender impedir o eliminar, pero que si ocurren y estamos preparados pueden afectar menos el funcionamiento de la organización.

Estos 4 grupos de factores se colocan en una matriz con doble entrada, como se puede apreciar en la tabla 6.

Tabla No. 6: Factores de la Matriz DAFO.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas		
Debilidades		

Elaborado por: Carla Acosta

Para el proceso de recolección de la información para la matriz de la tabla N.6, se puede considerar:

Trabajar en grupos y normalmente se utiliza la lluvia de ideas cumpliendo con sus requerimientos correspondientes.

Los resultados obtenidos del trabajo se los usa para validar las propuestas y proceder con diferentes técnicas a la reducción de los 4 listados para simplificar la cantidad de elementos de la matriz.

El proceso de reducción y de agrupamiento es muy relevante, en vista de que el número de posibles combinaciones es elevado, se recomienda utilizar no más de 4 ó 5 combinaciones para de esta forma no convertir a la matriz muy compleja.

Las entradas de cada aspecto se van registrándose formándose la base de la matriz y originando una especie de red o malla, se continúa con este proceso y posterior se empieza a combinar unas propuestas con otras, considerando el orden de : Fortalezas con oportunidades, fortalezas con amenazas y en la segunda fila en el orden de: Debilidades con oportunidades, debilidades con amenazas.

Se definen las combinaciones que más incidencia tienen en el desarrollo de las actividades en el plan estratégico, marcándose con una X este impacto o utilizándose una ponderación. Esto nos permite en gran medida establecer el grado de incidencia que tienen los factores unos de otros, por lo que los lineamientos estratégicos pueden ser establecidos considerando el grado de prioridad de cada uno, es decir, en los más trascendentales y con mayor incidencia de impacto positivo para la compañía.

Lo más importante al momento de continuar llenando la matriz, es usar la lógica y la razón, interpretando los cuadrantes con los criterios: que se exponen en la tabla N. 7.

Este instrumento como hemos observado posibilita analizar no sólo los factores internos, sino a la vez los externos por ello es empleado para ambos análisis del diagnóstico estratégico.

Las 4 opciones estratégicas deben ser meditadas profundamente y evaluadas con otras técnicas que las fundamenten, pues su validez dependerá de la profundidad y certeza de los criterios emitidos por los participantes en el ejercicio.

Este es un instrumento de gran valor por la exhaustividad de los factores a considerar y ayudar a que se reflejen gran número de problemas y aspectos positivos tanto en lo interno como en lo externo.

Tabla No. 7: Matriz DAFO.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategia de desarrollo OF MAXI-MAXI Optimizar y aprovechar al máximo los medios.	Estrategia de protección AF MAXI-MINI Mantener las fuerzas para aminorar las amenazas.
Debilidades	Estrategia de reorientación OD MINI-MAXI Mejorar fortalezas para eliminar debilidades y aprovechar oportunidades.	Estrategia de supervivencia AD MINI-MINI Generar acciones de protección para resistir sin perder posicionamiento.

Elaborado por: Carla Acosta

Preguntas de repaso.

Señale los principales elementos del análisis funcional de una entidad?

¿Cuál es el objetivo fundamental del análisis funcional?

¿Qué es el perfil estratégico de una empresa y que elementos debe contener?

¿Por qué es importante conocer las características del sector y la competencia para elaborar el perfil estratégico de una entidad?

¿Qué es valor para Porter, según su cadena del valor?

¿Qué es el margen de ganancia en la cadena del valor?

Exponga las tres finalidades básicas de la cadena del valor.

¿Qué importancia tiene el análisis de la cadena del valor externa?

Explique que son las actividades primarias o principales.

¿Cuáles son los 4 elementos a considerar en la elaboración de una Matriz DAFO?

¿Qué ventajas tiene la DAFO como instrumento de diagnóstico?

¿Qué elementos de la DAFO pertenecen al entorno y cuáles internamente a la organización objeto de análisis?

Caso de estudio.

Caso: Equipos Caribe S.A (ECASA)

Pedro Pérez es Presidente del Consejo de Administración de "Equipos Caribe S:A" (ECASA), situado en Cocotina, un país de Centro América. ECASA produce y distribuye equipos para la producción agrícola (arados, implementos, herramientas). En una reunión con agentes y distribuidores de diferentes territorios del país se planteó la preocupación existente, por la disminución de las ventas que se ha venido en los últimos tres años y la necesidad de producir nuevos modelos para satisfacer cambiantes necesidades de los clientes. Pedro Pérez reconoció la importancia de estas sugerencias, para el desarrollo y subsistencia, de la empresa, pero también las implicaciones que traería esto.

ECASA tiene reconocimiento entre sus clientes, que hasta ahora se han sentido satisfechos con la calidad de sus productos. Pero, recientemente, han surgido nuevos competidores, con productos que tienen precios más atractivos. La empresa cuenta con técnicos experimentados, pero algunos no se han sentido muy satisfechos últimamente, porque piensan que la empresa no le ha prestado la atención requerida a la experimentación de nuevos proyectos que ellos han presentado y, además es muy lento el proceso de toma de decisiones, por un sistema muy centralizado de administración.

ECASA dispone de una buena red de distribuidores (propios y concesionarios) y con el personal técnico con que cuenta o subcontrata, puede incorporar servicios de postventa que satisfagan más a sus clientes y con esto, elevar su ventaja competitiva. La situación de la economía del país no es muy halagüeña para pensar en una expansión de los negocios, se ha producido un alza de las tasas de interés bancario y una contratación del crédito, buscando controlar la inflación y mantener en niveles aceptables la tasa de cambio.

Recientemente, el Congreso de la República ha aprobado el "Plan de Fomento Agrícola del Este del País", que incluye el otorgamiento de facilidades crediticias a los agricultores y a la creación de un Fondo de Fomento, que será administrado conjuntamente por la Secretaria de Desarrollo y la CONAGRI (Confederación de Agricultores) que, conjuntamente, han presentado una "Licitación Pública" para la adquisición de equipos agrícolas.

La ECASA no tiene un nivel elevado de liquidez, pero su reputación y las relaciones del Sr. Pedro Pérez en el sector bancario le permiten acceder a recursos crediticios. Descansando en su buena red de agentes y distribuidores, en los últimos tiempos ha descuidado el trabajo de marketing, que actualmente es una de sus esferas más débiles. Aunque tiene un buen equipo de contadores, no cuenta con un sistema de costos por área de responsabilidad que le permita a la administración identificar posibles reservas internas para la administración de los costos y estimular los mejores resultados.

Otras informaciones:

ECASA cuenta con un buen equipamiento. Su tecnología, aunque no es de las más avanzadas, garantiza niveles de calidad satisfactorios, tiene suficiente flexibilidad para asimilar modificaciones en los modelos y una capacidad excedente de cerca de un 10%. Hasta ahora la ECASA ha contado con un abastecimiento seguro de materias primas y piezas de repuesto, que recibe en un 85% de los suministradores.

La prensa ha informado un “Tratado de Reciprocidad Comercial” con Beduina, (país vecino). En el que ambos se otorgan facilidades arancelarias y crediticias. Recientemente el Gobierno de Betunia ha declarado su interés de modernizar su agricultura.

Pérez ha conocido a través de algunos amigos de la banca que “Aerocomercial”, uno de los principales suministradores de ECASA, tiene serios problemas financieros. Recientemente, ECASA ha conocido del interés de la Compañía “Técnica del Golfo” (TECNIGOL) radicada en Centunia (otro país cercano) de iniciar negocios en Altunia. TECNIGOL produce accesorios y piezas de repuesto, algunos de los cuales ECASA obtiene actualmente de “Agrocomercial” pero a diferencia de esta última cuenta con tecnología superior y con un buen equipo Investigación – Desarrollo, que se caracteriza por su capacidad de diseño y experimentación de nuevos modelos. Además, tiene un buen trabajo de marketing y un “staff” muy experimentado.

TECNIGOL viene realizando ventas en Betunia desde hace algunos años a través de una buena red de distribuidores que ha establecido. Pero los altos aranceles para este tipo de importaciones en ese país limitan sus ingresos en este mercado. ECASA está analizando la posibilidad de sostener negociaciones con TECNIGOL.

Actividades:

1. Identifique las oportunidades y amenazas de ECASA (del entorno, diagnóstico externo).
2. Identifique las fortalezas y debilidades (internas de la organización, diagnóstico interno).
3. Prepare la Matriz DAFO de ECASA y sobre esta base, identifique posibles estrategias.

Estrategias de crecimiento o expansión.

La mayoría de las empresas consideran el crecimiento de ventas y utilidades como uno de los mayores objetivos. (Ansoff, 1976) propuso diferentes estrategias de acuerdo a la línea del producto, es decir, lo categorizaba si era un producto actual o nuevo; de igual forma lo realizó con el mercado a donde se lo direccionaba, si este era actual o nuevo, originando con ello distintas trayectorias de crecimiento.

El crecimiento de la empresa puede realizarse de dos formas a través de dos tipos diferentes de estrategias, ellas son:

- Estrategias de crecimiento estable: Consiste en mantener el mismo ritmo de crecimiento que manifiesta el sector, manteniendo la misma cuota relativa de mercado. Este tipo de estrategia es defensiva por cuanto su objetivo es conservar la posición en relación con los competidores y por supuesto ello entraña menos riesgos para la empresa.
- Estrategias de crecimiento real: Significan adoptar un ritmo mayor de crecimiento que el de los competidores para incrementar la cuota de mercado y mejorar el posicionamiento de la empresa. Este tipo de estrategia se considera ofensiva y puede realizarse de diferentes formas como penetrar más el mercado con los productos actuales, desarrollando nuevos usos para sus productos y la búsqueda de nuevos productos y mercados. El crecimiento puede adquirir dos vías; la del crecimiento interno y la externa a través de adquisiciones, fusiones y el establecimiento de alianzas.

Estrategias de especialización y diversificación.

1. Especialización. En esta forma de desarrollo la empresa no entra en nuevas actividades, ella concentra su labor en los productos anteriores o relacionados con estos aprovechando sus capacidades distintivas.
2. Diversificación. Plantea a la empresa la entrada en nuevos negocios o actividades para los cuales debe desarrollar nuevas capacidades distintivas que respondan a los factores claves de éxito que exige el nuevo tipo de negocio.

El siguiente cuadro muestra, según Ansoff (1976) las **tres estrategias de especialización** posibles y la de diversificación cuyas dos formas se analizarán también, cabe mencionar que la especialización no implica la entrada de la empresa en una nueva actividad.

Penetración de mercados: Consiste en que la empresa incremente la participación en los mercados en los que opera con sus productos corrientes o actuales mediante un trabajo de marketing agresivo.

Desarrollo de mercado: Consiste en que la empresa busque mayores ventas llevando sus productos actuales a nuevos mercados. Se pueden dar dos posibilidades: La empresa puede abrir mercados geográficos adicionales a través de expansión regional, nacional o internacional y la empresa puede procurar atraer nuevos segmentos de mercados mediante la creación de versiones del producto que sean atractivas a ese segmento, entrando a otros canales de distribución, etc.

Figura No. 13: Especialización-Diversificación

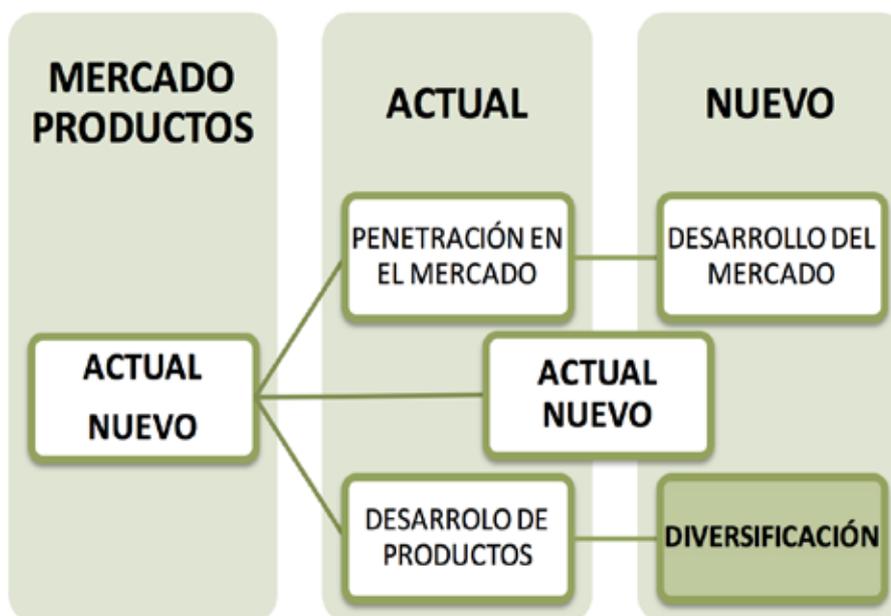


Ilustración: Belén Terán

Desarrollo de productos: Consiste en la búsqueda de mayores ventas mediante la creación de productos nuevos o mejorados para sus mercados. Existen tres posibilidades: La empresa puede crear nuevos aspectos del producto, o puede crear versiones de calidad diferentes de productos o puede crear modelos y tamaños adicionales.

Diversificación: Se entiende por diversificación con la compañía fabrica paralelamente diferentes líneas de productos que son nuevos en mercados nuevos.

Existen dos tipos de formas de diversificación: diversificación homogénea (concéntrica) y diversificación conglomerada.

- Diversificación homogénea. Las nuevas actividades en las cuales entra la empresa tienen una relación directa con las que la empresa realiza. Esta puede ser horizontal si los clientes a servir son similares a los anteriores o se utilizan los mismos canales de distribución. Se produce una diversificación vertical cuando esta se produce hacia delante (canales) o hacia atrás convirtiéndose en su propia proveedora.
- Diversificación conglomerada o heterogénea. Cuando asume negocios completamente nuevos que no guardan relación con los anteriores.

Estrategias de estabilidad y supervivencia

En determinadas condiciones las empresas dadas su crítica situación interna por deficiencias de dirección, retraso tecnológico, insuficientes medios financieros o dadas las dificultades del entorno o ambos tipos de factores a la vez, se ven obligadas a adoptar determinadas estrategias defensivas, que no significan desarrollo, pueden estar orientadas a mantenerse en los mismos niveles, disminuir estos o incluso vender o cerrar. Entre estas estrategias se encuentran las de saneamiento, cosecha, desinversión y liquidación (por venta o cierre).

Estrategia de saneamiento: Su objetivo es frenar el declive de las ventas y beneficios y se aplica en la fase en que la empresa está mostrando inestabilidad en estos indicadores, para posteriormente pasar a crecer nuevamente. Se trata de incrementar la eficiencia y sanear su situación económico-financiera.

Algunas acciones dentro del marco de esta estrategia son:

- Reestructurar el liderazgo.
- Reducción y/o reasignación de activos.
- Reducción de costos.
- Reposicionamiento en los mercados (actuales y nuevos).

Estrategia de cosecha: El objetivo es reducir las inversiones y gastos en una parte de la empresa para generar flujos de efectivo, se aplica en situaciones relativamente buena, para más adelante crecer.

- Puede incluir entre otras acciones las de:
- Propiciar el crecimiento de otras actividades más rentables.
- Disminución del volumen de negocios.
- Abandonar o reducir participación en actividades poco rentables.

Estrategia de desinversión: El objetivo es la venta o liquidación de ciertas actividades o partes de la empresa, se aplica si no dan resultado el saneamiento y la cosecha. Reducida las actividades de la empresa se inicia o retoma el crecimiento.

Incluye acciones como:

- Ventas de negocios o partes de la empresa.
- Sustitución de directivos.

Estas medidas deben tomarse en el tiempo preciso, pues tardíamente no resuelven el problema. Existen algunas limitaciones para aplicar este tipo de estrategias, entre ellas se destacan:

- La estructural: (Tipos de activos).
- Las interrelaciones: (Sinergia entre los diferentes negocios).
- Actitud de los directivos: (Resistencia a reducir la empresa).

Estrategia de liquidación: El objetivo aquí es no continuar con la empresa, significa por tanto su venta o cierre. Se aplica cuando las pérdidas serían mayores de continuar funcionando. Para establecer este tipo de estrategia lo importante es la elección del momento, liquidar para obtener el máximo posible.

- Venta: Mayor precio por toda la empresa.
- Cierre: Mayor precio por cada uno de los activos.

Las tres estrategias genéricas de Porter.

Existen muchos métodos distintos para definir las acciones estratégicas que la empresa debe seguir, la estrategia más recomendada es aquella que este adapta y adoptada en base a las circunstancias particulares. No obstante desde una perspectiva amplia según Porter (Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1980), se pueden identificar tres estrategias genéricas o básicas para

Figura No. 14: Estrategias Genéricas de Porter.



Figura No. 14: Estrategias Genéricas de Porter.

crear una situación defendible a largo plazo en un sector industrial y sobresalir por encima de los competidores.

En la concepción teórica de Porter, no es necesario elaborar estrategias específicas para cada empresa, todas ellas se reducen a tres tipos y el estratega sólo tiene que definir cuál de estas emplear y cómo hacerlo.

Para Porter hay que aprovechar las ventajas competitivas básicas que puede tener una empresa (independientemente de las muchas fuerzas y debilidades que pueda tener con relación a sus competidores), estas son:

Costos bajos o Diferenciación

Estos dos tipos de ventajas competitivas permiten establecer las tres estrategias genéricas:

- Liderazgo en costos (Bajo costo).
- Diferenciación.
- Enfoque, nicho o de alta segmentación.

Liderazgo en costos

Como su nombre lo define, esta estrategia está orientada a mejorar el posicionamiento en el mercado e incluso liderarla, en base a las políticas dadas en la cadena de valor de compañía, que permita de tal forma obtener los costos más bajos. Se requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos y una definición de todas las políticas primarias orientadas a la disminución de los mismos.

Esta estrategia presupone la existencia de algunas de estas condiciones:

- Elevada cuota de mercado, alto volumen producción.

- Diseños que faciliten producción a menos costos.
- Equipamiento tecnológico de alta eficiencia.
- Capacidad en ingeniería de procesos.
- Capacidad de gestión, especialmente control costos.
- Sistemas de incentivos basados en eficiencia, ahorro.

Diferenciación

En una estrategia de diferenciación la compañía persigue la exclusividad en el sector en el cual se encuentra direccionado sus productos, basados en el valor de preferencia de los clientes o compradores. En otras palabras con la diferenciación se busca un liderazgo en factores como know how, calidad, entre otras.

Deben darse algunas de estas circunstancias para su aplicación:

- Buenas competencias en comercialización y marketing.
- Capacidad de innovación tecnológica.
- Alta calidad e imagen.
- Capacidad en ingeniería de producto.
- Sistemas adecuados de estímulo.

Enfoque

La empresa que siga esta estrategia primero debe definir un segmento del mercado al cual se adapta las actividades de servicio bajo un enfoque de exclusividad.

El enfoque puede ser de costes o de diferenciación. Ambas variantes descansan en la diferencia entre segmentos objetivos de la empresa y otros segmentos del sector. Estas diferencias se basan en que mencionados segmentos son atendidos por la competencia sin generar un valor diferenciador con los demás segmentos que también atienden.

Como se observa en la figura anterior, las estrategias que presuponen cubrir o abarcar a todo el sector pueden ser de dos tipos:

- Liderazgo por costos más bajos que los competidores o diferenciación de estos en algún aspecto del producto o servicio.
- La estrategia de nicho, enfoque o alta segmentación que presupone reducir el ámbito de la competencia concentrándose en un segmento de mercado para competir en costos o en diferenciación.

Al establecer las estrategias anteriores, según Porter M. E. (1985) se debe cuidar en no aplicar dos tipos de estrategias diferentes, pues ello conduciría a un posicionamiento a la mitad que le reportaría muy pocas posibilidades de éxito a la empresa.

Capítulo III



EL PLAN DE NEGOCIO

ESPACIO EN BLANCO

Objetivos:

1. Demostrar la utilidad del Plan de Negocio para constatar la factibilidad tanto de un negocio ya establecido como un negocio nuevo a través del estudio coherente de cada uno de sus componentes.
2. Presentar el Plan de Negocio como instrumento para el análisis de la factibilidad de mercado, de producción y financiera de un negocio.

Las estrategias funcionales

En las áreas funcionales y los niveles de departamentos especializados de las organizaciones se produce un conjunto de programas estratégicos para alcanzar las estrategias de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) y de la empresa en su totalidad (Terán, Belén, 2015).

Aquí el objetivo principal de estas estrategias es determinar cómo utilizar y emplear los recursos y competencias dentro de cada área funcional y asegurar la sinergia de las diferentes actividades. Algunas de estas estrategias funcionales son:

Estrategia financiera

Incrementar las utilidades y elevar la rentabilidad es una de los objetivos prioritarios para cualquier empresa (Terán, Belén, 2015). Para esto muchas pueden ser las estrategias empleadas: Incrementar las ventas, elevar la eficiencia, lograr un mejor manejo de los activos, etc. Para cualquiera de ellas se requiere, antes y después de su definición, el análisis y el apoyo financiero para su implementación.

La estrategia financiera determina cómo, cuándo, y por cuáles vías se obtendrán los recursos financieros, y donde colocarlos para alcanzar mayores rendimientos económicos. La estrategia financiera abarca entre otros aspectos los siguientes:

- Estructura del capital.
- Estructura financiera de la cartera de productos e inversiones.
- Estructura financiera del capital de trabajo y de los recursos líquidos.
- Estrategia para la utilización y destinos de las utilidades y dividendos.

Estrategias de producción

Son componentes principales de las decisiones estratégicas de producción:

- El diseño de productos.

- La planeación de capacidades y selección de procesos.
- La localización de plantas o instalaciones.

Como parte de estas estrategias, se requiere de una fuerte coordinación entre la estrategia comercial, la tecnológica y de investigación – desarrollo y las estrategias de producción. Las empresas deben esforzarse para mejorar la calidad del producto, diseño y desarrollo de sus funciones básicas, entre otros.

Estrategias de recursos humanos

Las estrategias de recursos humanos y su aplicación se revelan hoy como un requerimiento fundamental, motivado por factores de diversas naturalezas: mayor intensidad competitiva, desarrollo tecnológico, etc. Cualquier estrategia empresarial tendrá su soporte en la estrategia de recursos humanos. Al plantear una estrategia de recursos humanos, se pretende establecer una táctica que le permita a la compañía adaptarse a los diferentes cambios del medio de una manera proactiva y con predisposición, las mismas que deben estar alineadas con la visión empresarial e integrada a la planeación estratégica de la empresa (Terán, Belén, 2015). Cómo sus trabajadores están preparados y se desarrollan para enfrentar los cambios previstos es una condición obligada para el éxito de cualquier organización.

Estas estrategias deben abarcar los diferentes subsistemas que integran un sistema de recursos humanos, como son los de:

- Captación de personal.
- Capacitación.
- Evaluación.
- Promoción.
- Remuneración.
- Estimulación.

Estrategia tecnológica

El término tecnología, surge por el año 1750 y proviene de las palabras griegas *techné* y *logos* y expresa el saber hacer (*techné*) en el ejercicio de un oficio y el conocimiento científico del que procede dicho oficio (*logos*). En el plano más abarcador tecnología representa hoy conocimientos, métodos y know-how.

El desarrollo tecnológico y la innovación son capacidades distintivas presentes en las empresas de éxitos (Terán, Belén, 2015). La innovación

no es exclusiva de los productos y servicios, ella se extiende a todas las actividades y funciones empresariales, incluidas las directivas.

Estas estrategias se clasifican por la Consultora ADL en:

- Estrategia de líder. Mantenerse a la vanguardia con innovaciones sucesivas en tecnologías (TG) claves y emergentes. No siempre son los primeros en introducir las innovaciones, como norma estos son los que desarrollan estrategias de nicho.
- Estrategia de seguidor. Siguen de cerca al líder en todas las TG del sector, evitando los riesgos de ser los primeros y los costos en investigaciones básicas.
- Estrategia de adquisición tecnológica. Estrategia adecuada para empresas con fuerte posición competitiva, pero débil base tecnológica. Consiste en conseguir TG a través de licencias, compra de empresas, contratación de técnicos y otras formas de adquisición.
- Estrategia de nicho de mercado. Consiste en especializarse en número reducido de TG claves y emergentes en las que pueda alcanzarse superioridad sobre los competidores. Ampliando gradualmente el nicho se puede pasar a una estrategia de seguidor o líder.
- Estrategia de Joint venture: Apropiada para empresas que han logrado avances o inventos importantes (posición tecnológica fuerte), pero carecen de recursos para comercializarlos y convertirlos en una innovación.
- Estrategia de racionalización: Necesarias para empresas en posiciones débiles. Es recomendable especializarse en TG críticas y abandonar las restantes. Para triunfar debe revitalizarse la empresa.

Dado que la innovación representa una de las principales fuentes de ventaja competitiva, a ella se le presta mucha atención, no solo individualmente por las empresas, sino también como parte de los esfuerzos nacionales de un país.

Estrategias de marketing

Con una concepción más actualizada, se puede afirmar que la estrategia de marketing supone el análisis y selección de los mercados a servir, la definición de los objetivos a alcanzar y la combinación de los instrumentos de marketing (producto, precio, distribución y comunicación) para alcanzar los objetivos propuestos.

La estrategia alcanza su verdadera dimensión cuando se encuadra en el contexto de la Dirección Estratégica, que se puede definir como el proceso administrativo de igualar los recursos de una organización con

sus oportunidades de mercado a largo plazo. EL desarrollo de planes, para la organización, proporciona la estructura dentro de la cual se realiza la estrategia de las diferentes Unidades estratégicas de negocio (UEN) de la organización, incluyendo la de marketing.

En lo esencial la estrategia de marketing consiste en la elección del mercado objetivo y el diseño de una mezcla de marketing y es aplicable tanto a empresas no lucrativas como a empresas de negocios (Terán, Belén, 2015).

El plan de marketing como parte del plan estratégico de la organización, propondrá estrategias específicas, combinando de forma adecuada los distintos instrumentos de marketing, para el desarrollo y explotación eficaz de las ventajas competitivas que posea la empresa.

Las estrategias de alianzas y relacionales.

Se denominan estrategias de alianzas a los acuerdos que independientemente a la forma jurídica que adopten tienen como objetivo asegurar la cooperación estable y perspectiva entre dos o más empresas o entidades en diferentes aspectos o áreas que posibilitan mejorar su desempeño y posicionamiento conjunto (Terán, Belén, 2015). Entre los fines concretos de una alianza estratégica se pueden encontrar el acceso a nuevos mercados internacionales, obtener tecnologías de punta o recursos financieros y materiales.

En la práctica esta es una forma de evadir o reducir la competencia a través de la cooperación con competidores, proveedores, clientes y otros actores cuyo enfrentamiento puede conducir a una difícil situación de la empresa o incluso a la reducción del nivel lucrativo de un sector.

La clasificación de las alianzas puede ser muy variada, pero en general se reconocen como las formas de cooperación más frecuentes las siguientes:

Alianzas de complementación

Empresas con capacidades y posibilidades diferentes se unen a los efectos de lograr un mayor efecto en la entrega de un producto o servicio completo al cliente. Por ejemplo una produce y los demás comercializan y prestan el servicio de posventa.

Alianzas de integración conjunta

Se trata en lo fundamental de acuerdos no comerciales. Tienen como finalidad principal la producción de determinadas partes y accesorios para su integración al producto final. La industria automovilística hace amplio uso de estas alianzas lo que reduce los costos del productor principal y sus asociados por la especialización y economías de escala que se obtiene (Terán, Belén, 2015). Pueden realizarse también para ejecutar trabajos de Invención y desarrollo (I+D) entre varias entidades.

Alianzas de adición

A diferencia de las formas anteriores en este caso las empresas participantes actúan como si estuvieran fusionadas para presentar al mercado un producto único bajo una misma marca. Puede incluir actividades de I+D, producción y comercialización (Terán, Belén, 2015).

Las formas que estos tipos de alianzas pueden adoptar son entre otras las de Joint-Venture (Empresa Mixta o negocio conjunto), franquicia, subcontratación (outsourcing).

Las estrategias relacionales son aquellas cuyas bases no descansan en la acción del mercado, sino en otro tipo de estructuras de relaciones que se establecen entre los actores participantes de las mismas con el objetivo de disminuir el efecto destructor de la competencia desproporcionada.

Estrategias relacionales son las que se desarrollan entre algunos Estados al conformar organizaciones y bloques dentro de los cuales se establecen determinadas medidas y formas que tratan de mitigar el efecto total de la competencia al otorgar diferentes preferencias a sus miembros (Terán, Belén, 2015).

En lo interno el Estado puede establecer determinadas estrategias que beneficien o graven algunas actividades, según los intereses de la sociedad o la voluntad de fomentar o mejorar la posición de determinadas empresas.

Los competidores pueden establecer determinados acuerdos sobre mercados, límites de precios, I+D que reporten determinados privilegios, estos acuerdos no eliminan la competencia, pero restringen su marco de acción.

Con proveedores y clientes también se producen acuerdos por algunas empresas que limitan la acción de la oferta y la demanda y responden a estrategias relacionales que tratan de encauzar presiones políticas o relaciones personales.

En todos los casos los privilegios que emanan de estas estrategias relacionales buscan crear determinada estabilidad y seguridad entre sus participantes evadiendo los ciegos mecanismos del mercado.

Criterios para la evaluación y selección de las estrategias.

Los programas de estrategias.

Los criterios para evaluar y seleccionar las estrategias pueden ser múltiples, pero al final el análisis de la rentabilidad y la relación costo beneficio determina la procedencia o no de un determinado rumbo estratégico (Terán, Belén, 2015).

La evaluación y selección de las alternativas estratégicas tiene como finalidad:

1. Tratar de entender sus beneficios y cómo cada alternativa contribuye a lograr los objetivos.
2. Aprender cuál es la disposición y preparación de la organización para asumir las estrategias en función de sus fortalezas y debilidades.
3. Evaluar si las estrategias contienen algún aspecto negativo, y los posibles riesgos que podrían presentarse en ellas bajo determinadas condiciones: financieras, competitivas, etc.
4. Impacto que tendrían en diversas áreas de la organización y el grado de complementación y sinergias con otras estrategias.
5. Costos y posibilidades reales y potenciales de su adopción.

Los criterios de evaluación de las estrategias se pueden dividir en tres categorías: conveniencia, factibilidad y aceptabilidad.

Conveniencia.

La conveniencia constituye un primer análisis general para definir hasta qué punto una estrategia propuesta se corresponde con la misión, visión y los principales puntos fuertes y débiles identificados en el diagnóstico estratégico de la organización y su entorno (Terán, Belén, 2015).

Se trata de establecer hasta qué punto una opción estratégica es coherente con la aspiración organizacional, por ello algunos autores denominan también a este criterio como coherencia. Algunas preguntas que pueden servir para determinar la conveniencia son:

¿Responde esta estrategia a la visión de la organización?

¿Se aprovechan todas las fortalezas y oportunidades con esta estrategia?

¿Con las debilidades de la entidad es posible desarrollar esta estrategia?

Cada una de estas preguntas puede ser precisada con un grupo de aspectos a incluir, en el primer caso por ejemplo se pueden establecer aspectos tales como: ¿Con ella se puede alcanzar los niveles de crecimientos esperados para el año X? ó ¿Está en correspondencia con nuestra misión dicha opción estratégica?

Para definir la conveniencia de una estrategia ella debe pasar por tres pruebas:

1. Lógica estratégica. Se trata de establecer la coherencia con la misión, los valores, las políticas establecidas y el rumbo estratégico que se desea.
2. Adecuación cultural. Aquí lo importante es definir hasta qué punto es congruente con la cultura organizacional existente la opción evaluada o si la misma requiere de un cambio cultural realmente posible.
3. Evidencia empírica. Consiste en revisar la práctica propia y de otras organizaciones para detectar posibles barreras y fuerzas impulsoras que puedan manifestarse en la aplicación de la estrategia, según la información disponible.

Como se ha señalado este es un primer tamiz por el que debemos pasar las estrategias para continuar con los otros dos restantes.

Factibilidad.

Como se indicó al inicio de este apartado el análisis de la rentabilidad y la relación costo beneficio determinará en gran medida la selección de una estrategia y unido a ello, se encuentra la existencia de los recursos disponibles para su implementación. Algunas preguntas iniciales pueden ser:

¿Contamos con el financiamiento requerido para desarrollar esta estrategia?

¿Logramos el desempeño aspirado con ella?

¿Tenemos las capacidades distintivas, tecnologías y habilidades que exige esta estrategia?

¿Puede darnos el posicionamiento competitivo requerido?

Para el análisis de factibilidad es necesario emplear el mayor número de vías posibles que nos permitan determinar el rendimiento que se obtendrá con una opción estratégica.

La rentabilidad de una estrategia es el criterio básico para las actividades productivas y de comercio, mientras la relación costo beneficio se aplica más para las de servicios públicos donde lo importante es determinar las mejoras de las prestaciones no el rendimiento financiero, por ejemplo en la educación y la salud (Terán, Belén, 2015).

A partir de los años 80, en las economías de mercado cada vez se emplea más el método de Análisis del Valor para el Accionista, que pretenden definir cuál será el aporte para los accionistas que reportará una estrategia dada.

Para medir el rendimiento de una estrategia a través de la rentabilidad se emplean tres formas:

1. Pronóstico del rendimiento del capital empleado. Es decir, cuál será el rendimiento esperado transcurrido un tiempo determinado. Digamos que un 15% para el 2010.
2. El periodo de retorno. Se utiliza en los casos donde se aplican grandes volúmenes de capital, el retorno se calcula determinando el tiempo en que el flujo de caja neto acumulativo se convierte en cero. (el tiempo varía de una actividad a otra, por ejemplo 5 años o menos para productos de consumo, pero puede llegar a 60 en la construcción de infraestructura vial). En la medida que el tiempo es mayor el riesgo crece.
3. Análisis del flujo de caja descontado (FCD). Una vez valorados los flujos de caja netos para cada año se ajustan los valores según el VAN y el TIR que aportan valores más reales.

Estos análisis financieros internos no siempre son aplicables a la evaluación de estrategias por cuanto no permiten medir el impacto de aspectos tales como la imagen de marca o de la empresa. Al centrarse en aspectos tangibles no posibilitan la valoración de aspectos importantes en las estrategias como lo es la sinergia y complementación de determinadas acciones y productos.

En el caso de los desarrollos externos (adquisiciones y fusiones) se ha criticado asumir el valor contable del activo neto por cuanto puede estar supra o infra valorado y dejar a fuera aspectos como el fondo de comercio de gran importancia.

El potencial de beneficios parte de que el coste de adquisición es la inversión que reportará los beneficios, pero no considera los costos de operación de cuya racionalidad surge en muchas ocasiones la ventaja de la compra y obvia que el éxito, en la mayoría de los casos es el resultado de una adecuada integración entre el viejo y el nuevo negocio.

El *valor de mercado* de la adquisición es otro indicador utilizado en estos casos, pero se le critica que no siempre refleja realmente el valor real, pues aunque indica el coste mínimo de las empresas que cotizan en bolsa. Este valor, como regla, aumenta después de la salida a oferta pública la venta de una empresa. Por otro lado, en las privatizaciones de las empresas del sector público se ha reflejado en la mayoría de los casos una infravaloración de las mismas.

El análisis del rendimiento de una estrategia a través de la relación costo/beneficio es utilizado principalmente en los casos donde la importancia de los intangibles es superior a los aspectos tangibles. Esto tiene lugar cuándo se trata de estrategias orientadas a actividades de carácter social.

El análisis costo/beneficio consiste en asignar un valor monetario a todos costos y beneficios que reporta una opción estratégica tanto para los patrocinadores de la misma como para los que reciben el impacto de ella. Esto no siempre es fácil, pero se reconoce que este tipo de análisis tiene como beneficio fundamental que obliga a las personas a explicar los diferentes factores que pueden influir en una opción estratégica. Como los criterios pueden ser múltiples y es necesario ponderarlos, para ello se puede utilizar el método expuesto para la elaboración del perfil estratégico de la empresa y la ubicación de las unidades estratégicas de negocios en la matriz MacKinsey

Estos análisis pueden combinarse con los de sensibilidad a través del VAN y el TIR.

Preguntas de repaso.

Enumere las principales estrategias funcionales en las empresas.

¿Qué son las estrategias de alianzas y qué persiguen? Diga algunos tipos.

¿Cuáles son las diferentes formas jurídicas que pueden adoptar las alianzas estratégicas.

¿Cuál es la principal característica de las estrategias relacionales?

¿Cuáles son los tres criterios fundamentales para evaluar y seleccionar las estrategias?

¿Qué importancia tiene el elaborar programas de estrategias dentro de cualquier proceso estratégico?

Análisis del Valor para el Accionista. Están basados en los análisis del valor que reporta una opción estratégica para los accionistas. De esta manera los análisis del flujo de caja descontada y valor actual neto se aplican no sólo a proyectos de inversiones, sino también a las opciones determinando la liquidez que producen a partir de la posición competitiva esperada.

Aceptabilidad.

Este criterio debe enfocarse siempre desde la posición de los diferentes implicados, la aceptabilidad no debe ser evaluada en general sino en función de los intereses de los distintos grupos de stakeholders, por ello debe utilizarse la matriz de implicados, pues una opción estratégica pocas veces es buena para todos.

Algunas preguntas que pueden emplearse para evaluar el grado de aceptabilidad pueden ser:

¿Cuál será el desempeño financiero a alcanzar?

¿Cómo afectará a los diferentes implicados?

¿Qué cambios producirá en la estructura interna de la organización?

¿Cómo repercutirá en las relaciones con el entorno?

Los programas de estrategias.

Como se detalló desde un primer momento, existen tres niveles o tipos diferentes de estrategias para las empresas diversificadas:

- Estrategia global o corporativa (Empresas diversificadas).
- Estrategias de unidad de negocio.
- Estrategias funcionales.

Para cada uno de estos niveles lo frecuente es que dentro de un proceso estratégico se requiera de un conjunto de estrategias, todas las cuales deben caracterizarse por su coherencia y contribución al logro de la misión y la visión.

Por ello, todo proceso estratégico contiene no estrategias aisladas, sino programas de estrategias que según su complejidad y prioridad debe asumirse con un enfoque sistémico, que garantice la aplicación en cada momento de la estrategia o estrategias que demande la realidad y las condiciones de la organización.

Caso de estudio.

Marinas del Alba

Introducción.

Es una cadena turística ficticia que constituye una empresa diversificada dadas las características de los clientes, las tecnologías que utiliza y los productos que se ofertan, aunque trabaja básicamente el Turismo Náutico.

La empresa se subordina al ficticio ministerio Turmar, cuenta con un grupo de instalaciones en los principales polos turísticos del país que se caracterizan por sus excelentes condiciones naturales para el turismo náutico.

Parte 1

En la entidad, en su conjunto existe una profunda convicción acerca de la necesidad de proteger el medio ambiente, asegurar adecuadamente la vida de los clientes, pues desarrollan uno de los tipos del llamado turismo de aventura que se caracteriza por altos estándares de especialización y exigencia de la calidad del servicio.

Marinas del Alba cuenta con un personal especializado de alta calificación, muchos certificados internacionalmente, para el desarrollo de actividades como el buceo, la pesca y la náutica en general. No obstante, existen serios problemas con la calidad del servicio dados por la baja profesionalidad del personal gastronómico, camareras y otros vinculados a las actividades complementarias y de apoyo.

Otro aspecto vinculado a la deficiencia anterior son las limitaciones de las instalaciones que no responden a los estándares establecidos y la calidad de los productos y medios requeridos para estas actividades.

Por otro lado, análisis realizados han demostrado que dada la inestabilidad de la fuerza de trabajo y poca formación económica no existe la convicción entre sus trabajadores de que es preciso actuar con eficiencia y eficacia para alcanzar los elevados objetivos que ante sí tiene por delante la organización, se observa además un bajo sentido de pertenencia como Cadena en sus diferentes colectivos laborales.

Es significativo que el Caribe se ha convertido hoy en uno de los principales destinos del mundo para esta modalidad turística (Islas Caimán, Isla Nueva Providencia, Aruba, Bermudas e Islas Vírgenes (Británicas y de EUA)) son los competidores directos y su turismo se caracteriza entre otros aspectos por:

La ubicación de las instalaciones dentro de entornos de gran riqueza natural caracterizados por aguas transparentes, bellos paisajes marinos con una abundante fauna, aunque la depredación del hombre ha afectado a muchos de ellos.

A pesar de no contar con elevados niveles de instrucción sus recursos humanos muestran una elevada profesionalidad, lo cual unido a los altos estándares en las instalaciones, medios e insumos, ofrecen a sus productos una calidad de nivel muy próximo a la media mundial.

Se oferta una variada gama de productos capaz de responder a los requerimientos de amplios segmentos de clientes, entregando el producto con las características ofertadas. Para asegurar el desarrollo despliegan una fuerte innovación y renovación permanente de sus carteras de productos.

El sector experimenta gran eficiencia económica, a lo que contribuyen los elevados niveles de arribo y ocupación lineal, frutos de una intensa y adecuada comunicación promocional con los clientes.

A pesar de no existir una infraestructura hospitalaria grande y de adolecer prácticamente de cámaras hiperbáricas aseguran un adecuado nivel de seguridad a los clientes.

Existe una oferta extrahotelera muy variada, aunque las actividades de esparcimiento son de dudoso valor cultural.

Las instalaciones muestran una vinculación muy estrecha con los principales turoperadores y agencias especializadas en este tipo de mercado.

En el mercado nacional Marinas del Alba tiene que competir con otras entidades que cuentan con instalaciones con ubicaciones menos privilegiadas, aunque ofrecen productos muy parecidos a los suyos. Estos competidores son Náutica Pelicano, Náutica Gaviota y Horizontes entre otras.

En medio de esta situación, Marinas del Alba se ha propuesto perfeccionar su dirección estratégica para convertirse en un importante destino en el 2010, pero el estudio preliminar de su situación indica que existen tanto puntos fuertes como débiles a tomar en consideración, entre otros ellos son:

1. Objetivos- estrategias actuales.
2. Desconocimiento y desactualización de la Estrategia.
3. No se trabaja con una visión definida.
4. Los objetivos de la cadena no están en correspondencia con la Estrategia.

5. Algunos criterios de medida de los objetivos no son precisos.
6. Incoherencia entre criterios de medidas de diferentes objetivos.
7. Desfase entre la formulación de los objetivos y el plan.
8. Pobre participación de los trabajadores en la elaboración de los objetivos de trabajo.
9. Falta de compatibilidad territorial en la formulación de los objetivos.
10. Los objetivos de trabajo de la Cadena están montados sobre los objetivos del Ministerio (Turmar) y no sobre la Estrategia de la Cadena.
11. No se ha logrado perfeccionar la estructura de acuerdo a los objetivos estratégicos.

2. Personal.

1. Insuficiente preparación de parte del personal (Apoyo y gastronomía).
2. Insuficiente profundidad en el proceso de solución de los problemas.
3. No se dispone de una cantera de personal calificado en actividades específicas (Buceo, Marinería).
4. Insuficiente acciones de capacitación a los trabajadores, reserva y cuadros. No se aprovecha la capacitación en el puesto de trabajo.
5. No se aprovechan las interrupciones laborables a favor de la capacitación y superación.
6. Mucha inestabilidad en los cuadros y trabajadores.
7. Poco sentido de pertenencia a la Cadena de los trabajadores.

3. Habilidades.

1. Falta de profesionalidad en el desempeño de algunas actividades de apoyo y la gastronomía.
2. Falta de habilidades en el trabajo en equipo para enfrentar negocios, compras, proyectos, etc
3. Deficiencias en el producto que se oferta (Baja calidad general).

4. Estructura.

1. La estructura no es totalmente plana.
2. No se tiene una agencia de viaje ni se desarrollan estas funciones.
3. No está bien definida la estructura organizativa en las instalaciones.

4. Falta de correspondencia entre las estructuras y las funciones.
5. La estructura propicia duplicidad de funciones.
- 6.

5. Sistemas

1. No existe un sistema automatizado que garantice el control de la actividad económica de la Cadena.
2. En los estilos de dirección no ha existido conciencia de la importancia de invertir en este sentido.
3. El crecimiento económico está determinado por el crecimiento comercial, sin embargo en la actualidad no existe un sistema de promoción que ampare las proyecciones económicas.
4. No se desarrolla un sistema de motivación encaminado a comprometer al trabajador con la eficiencia.
5. No existe un sistema de Gestión Empresarial que garantice el desarrollo de todas las actividades de la Cadena.
6. El sistema de calidad de la Cadena no responde.

6. Estilos de dirección.

1. Alta Centralización.
2. Falta de dirección participativa como norma.
3. Trabajar fundamentalmente es lo que se exige.

Actividades:

Con la información disponible elaborar en equipo una posible formulación de:

- a. Misión de la Cadena Marinas del Alba.
- b. Visión de la cadena hasta el año 2020.
- c. Valores compartidos que se requieren en esa organización.
- d. Defina 3 Factores Claves de Éxito de este sector, según su opinión de acuerdo con lo expuesto.
- e. Determine con que capacidades distintivas cuenta Marinas del Alba para operar exitosamente en el turismo náutico.
- f. Elabore un perfil estratégico de Marinas del Alba con relación a la competencia en el Caribe.

Figura No. 15: Elementos del Plan de Negocio.



Ilustración: Carla Acosta

El plan de negocio y su relación con la estrategia organizacional.

Al hablar de Plan de Negocio se entiende por la herramienta que permite coordinar secuencialmente la ejecución de manera factible de las estrategias seleccionadas por la organización, Para ello se debe integrar 3 elementos esenciales: lo interno de la compañía, lo externo al negocio y la factibilidad financiera.

En los tiempos actuales la fórmula secreta, no es otra que la empresa debe orientar sus esfuerzos a desarrollar productos a una demanda comprobada cuya satisfacción se encuentra todavía sin cubrir o con una satisfacción de escaso nivel, originando el empleo de sus recursos materiales, humanos y financieros a generar valor agregado para el cliente y por ende para la empresa, esto complementándolo con la actividad de monitoreo o seguimiento permanente de la situación del negocio y el involucramiento de todo el personal conlleva al éxito de la estrategia en la organización.

Una buena idea sobre un negocio puede facilitar su correcta ejecución en el mercado. Y por el contrario, una idea errónea puede llevar a la erogación de recursos que a la larga se constituirán en fracaso. Pero

la idea por sí misma no generará dividendos, sólo adquirirá valor económico cuando se haya insertado exitosamente en el mercado.

Sin embargo, no es suficiente con determinar las oportunidades de un negocio, por el contrario, también se debe encontrar la forma de transformar mencionadas oportunidades y plasmarlas en un negocio real. Muchas empresas se encuentran limitadas para ejecutar la idea de un buen negocio determinada en base a estas oportunidades, ya que en algunos casos no disponen de los recursos y respaldos financieros necesarios. Siendo indispensable el apoyo de entidades financieras (bancos, cooperativas) o la aportación de otros empresarios que dispongan del suficiente recurso financiero para llevar a cabo ese negocio.

Este razonamiento habla por sí solo de la necesidad de una alianza o vínculo lo suficientemente convincente entre lo que se espera conseguir con la estrategia ante la oportunidad de negocio y la posibilidad de disponer de los suficientes recursos financieros, lógicamente contemplando un porcentaje mínimo de riesgo. Siendo esta alianza o vínculo constituida por el Plan de negocio.

El Plan de Negocio concreta la estrategia de negocio adoptada por la organización, constituyéndose en elemento primordial para garantizar su correcta implementación.

Adicional, el Plan de Negocio, permite integrar en un solo cuerpo las estrategias planteadas, las mismas que son el resultado de un análisis minucioso de varios aspectos relevantes para la compañía, determinando la coherencia entre ellos y la obtención de los resultados esperados. El análisis de los aspectos minuciosos implica entre los más relevantes: prever el nivel de producción, determinar el reporte de recursos materiales, establecer el nivel de recursos financieros a utilizarse, reportes de costos de fabricación entre los que incluye la mano de obra, el nivel de ventas a obtenerse, niveles de ingresos que se generará en base a esas ventas, entre otros.

El Plan de Negocio

El Plan de Negocio es un documento escrito donde se definen los objetivos de un negocio y se describen los métodos a emplear para alcanzarlos. Sirve de guía a la organización para llevar a vías de hecho un negocio.

Las definiciones de Plan de Negocio, que se a continuación se plantea son las que están especialmente referidas al instrumento que se emplea para demostrar la factibilidad de mercado, organizacional y económico financiera de un emprendimiento determinado.

Algunas definiciones de Plan de Negocio

El Plan de Negocio se lo considera como el documento donde se planifica la ejecución de un proyecto.

Según (Bygrave, 2008 Entrepreneurship. Jhon Wiley & Sons) el Plan de Negocio es la herramienta que le permite al emprendedor ayudarlo en la planeación y ejecución de una potencial oportunidad identificada por la empresa.

El Plan de negocios es un instrumento que permite en base a un análisis interno y externo de la empresa, determinar la factibilidad de la puesta en marcha de un proyecto, claro que su elaboración no garantiza el tener éxito en el desarrollo del mismo.

El Plan de Negocio es un esquema del proceso que se desarrollará para la ejecución de actividades que contribuyen a detectar falencias y fortalezas que poseen las empresas, para aminorarlas o transformarlas en aspectos positivas para la misma.

Por otra parte, existe un abundante número de fuentes primarias donde podrá encontrarse información acerca de cómo preparar planes de negocio; sin embargo, no todas suministran la información requerida para construirlos ni abordan con profundidad sus diferentes aspectos. Por lo tanto el lector, si necesita elaborar un Plan de Negocio, deberá ser cuidadoso en la selección del material que tomará como base para su estudio.

De las definiciones expuestas se puede concluir que el Plan de Negocio es una herramienta que permite a la empresa plasmar en acciones todos las estrategias planteadas en base de un proceso sistemático de decisiones y actividades, orientando de manera adecuada los recursos materiales, humanas y financieras ya sean estos obtenidos de manera autofinanciada por la empresa o con el apoyo de entidades financieras.

El Plan de Negocio debe contener:

- La razón de ser de la empresa.
- El sector o segmento al que se encuentra direccionado.

- El posicionamiento y la competencia que se encuentra en ese segmento.
- Pensamiento estratégico e ingenio para determinar el cómo se planificará y ejecutarán las actividades.
- Planes y políticas estratégicas directivas.
- Fuente de las inversiones de los recursos.
- Factores financieros.

Beneficios de elaborar el Plan de Negocio

1. Permite establecer un orden de todas las ideas planteadas respecto a un negocio.
2. Permite visualizar a futuro las etapas del negocio y prever aspectos que no se consideraban a corto plazo.
3. Anticipa a los administradores o directivos la factibilidad o no de la ejecución de un negocio, evitando el gasto y riesgo de emprender líneas de negocio no evidenciados.
4. Es un instructivo o guía de ejecución de las actividades programadas en base a las estrategias preestablecidas.
5. Permite analizar los aspectos de financiamiento de recursos y el costo-beneficio que estos generarían a la compañía.

La experiencia indica que la mayoría de los negocios fallan porque las variables principales no se piensan en forma sistémica e integral. Para ello, el proceso de conformación de este instrumento debe ejecutarse con la suficiente flexibilidad para permitir cambios en el mismo, en la medida que surjan nuevos problemas y oportunidades y se garantice así su cohesión e integralidad. Según (Naím, 1989) , las ideas geniales transformadas en planes de negocio excelentes, son el motor para empezar una reestructuración estratégica más ambiciosa cuando las condiciones lo ameritan.

Generalmente un Plan de Negocio se elabora para que en la organización se tome la decisión acertada sobre la base de los presupuestos que en él se exponen o pueda captar recursos de inversionistas potenciales.

En nuestro contexto, debido a la carencia de muchas alternativas que poseen otros países, tales como acceso a fuentes financieras internacionales, posibilidad de penetrar con fuerza determinados mercados, se necesita con frecuencia buscar socios que ayuden a colocar nuestros productos o servicios en mercados internacionales. En este

sentido se trata de demostrar las potencialidades de los negocios que ya se poseen a fin de captar colaboradores que los ayuden a encaminarse por mercados internacionales.

Según la experiencia de (Degen, 2009) el 90% de los negocios son rechazados por los inversionistas potenciales después de la presentación inicial. Esto se debe a que no consiguen despertar el interés o que el plan de negocio está mal elaborado y mal presentado.

Generalmente esa evaluación inicial se enfoca en los siguientes aspectos:

- Concepto del negocio: necesidades de los clientes y grupo de clientes a atender.
- Características del nuevo negocio y del sector, particularmente potencial de beneficio y crecimiento.
- Originalidad del emprendimiento, diferenciación y estrategia competitiva en relación a los competidores.
- Necesidades financieras, flujo de caja, Retorno de la Inversión (ROI).
- Credibilidad y calidad del equipo gerencial, reflejadas en la experiencia y calidad del plan de negocio presentado.

Después de despertar su interés, los inversionistas potenciales se interesarán en discutir todos los aspectos del negocio, sobre todo, centrándose en el análisis de los riesgos posibles.

Por tanto, el plan deberá ser redactado con claridad y sencillez, evitando afirmaciones ambiguas, y deberá ser riguroso en los aspectos técnicos del negocio así como reflejar los posibles riesgos a que se enfrentarán en el negocio en cuestión.

Como características del mismo se señalan las siguientes:

- Eficaz: el plan de negocio debe contener toda la información que un posible inversor desearía conocer.
- Estructurado: debe poseer un esquema sencillo pero conciso y claro de fácil comprensión y aplicación.
- Comprensible: el vocabulario utilizado debe expresar las ideas con claridad evitando un lenguaje demasiado técnico que implique confusiones, esto también hace referencia a la redacción de términos financieros que implican la expresión de cifras mediante tablas o gráficos.
- Atractivo: las gráficas, cuadros y tablas deben ser fáciles de comprender e interpretar.

Tipos de planes de negocio

El Plan de Negocio puede tener diferentes propósitos y alcances, los mismos que guardan relación con los objetivos, la planificación y la estrategia a emplearse.

Existen diferentes Tipos de Planes de Negocio de acuerdo al objetivo que se busca alcanzar:

Tabla No. 8: Tipos de Planes de Negocio.

Tipo del plan	Objetivo	Variante clave
Nuevo producto o servicio	Introducción en el segmento de mercado seleccionado	Porcentaje de mercado.
Creación de una nueva compañía.	Atraer a partners ¹	Retorno de la inversión (roi) de la compañía. ²
Para monitoreo.	Inserción en el segmento de mercado seleccionado e incremento de rentabilidad.	Porcentaje de mercado Y nivel de productividad.
Para venta del negocio e incluso de toda la compañía.	Determinar el valor de la compañía, tanto en términos económicos como por el valor generado por prestigio adquirido.	Valor actual neto (van) y valor de la marca.

Elaborado por: Carla Acosta

Antes de empezar a contestar las preguntas de repaso, se recomienda revisar el texto anexo al presente como actividad complementaria (El Plan de Negocio), la misma que posee una síntesis del capítulo.

Objetivos:

- Identificar las características de los diferentes tipos de planes de negocio que existen.
- Determinar la importancia de cada uno de ellos vincular cada uno de estos con las características de las organizaciones en las que desarrollan el componente laboral.

Tema: el plan de negocio.

Introducción

En el plan de negocio cuyo objetivo es el lanzamiento de un nuevo producto o servicio se confrontan los resultados esperados con la inversión inicial, para conocer en qué medida los resultados esperados valdrán la pena en relación a la movilización de recursos de la organización y sus socios.

Mencionado Plan se encuentra inmerso en una compañía ya existente, la misma que trata de complementar con nuevas ideas la cartera de negocio de la misma.

Este es el tipo de plan de negocio más frecuente, su aporte es la proyección de su actuación a tenor con las condiciones de la organización y a partir de las oportunidades que se puede percibir en el mercado.

El que elabora un Plan de Negocio con el objetivo de monitorear la situación y el desarrollo de un negocio, permite conocer permanentemente la situación de la compañía, estos es: si se encuentra en periodo recesivo, si la línea de negocio está perdiendo su posicionamiento en el segmento al que está siendo direccionado, si se encuentra en su mejor desarrollo donde los resultados son los esperados e incluso superaron las expectativas de los directivos, entre otros.

En esencia las organizaciones poseen determinados negocios con diferentes grados de consolidación. La organización debe conocer el terreno que está transitando el negocio, como le afectan los cambios del entorno, su correspondencia con los cambios tecnológicos fuera y dentro de la propia organización, como le afecta el surgimiento de negocios que superan sus expectativas, etc.

Por tanto, el plan de monitoreo es una tarea sistemática de la organización, dirigiéndose la atención hacia aquellos que se dedican al análisis de nuevos negocios o de preparación para la venta, fusión o adquisición de una empresa o negocio, que sí constituyen la implementación de una alternativa estratégica para la organización.

En el caso de un plan elaborado para una nueva empresa, al igual que el de un nuevo producto o servicio, busca establecer la relación costo-beneficio que implicará el negocio.

El Plan de Negocio que se elabora para la venta, se la desarrolla cuando la compañía se encuentra interesada en vender una línea de negocio, aquí no se realiza el análisis de la relación inversión-beneficio, en vista de que si existe algún beneficio para la empresa debe ser mí-

nimo, lo que implicó la decisión de ponerla en venta. Aquí lo que más relevancia tiene es generar el suficiente atractivo a posibles compañías para que la compren, demostrando su valor actual neto y el valor generado por la marca con su posicionamiento.

Preguntas de repaso:

Exponga y analice 2 conceptos de Plan de Negocio.

Explique la necesidad de interconexión entre todos los elementos que integran Negocio.

¿Considera Ud. que el Plan de Negocio puede emplearse como instrumento para concretar los aspectos de una estrategia de negocio? ¿Por qué?

Exponga el por qué el Plan de Negocio debe considerar entre sus elementos iniciales los requerimientos de un determinado público objetivo.

¿Cuáles son los tipos de planes de negocio que se pueden elaborar y cuál es el propósito de cada uno de ellos?

6. Realice una valoración de la importancia del Plan de Negocio.

Contenido del plan de negocio

Como instrumento de planificación, el plan de negocio debe tener una estructura lógica en la consecución de las actividades que contiene.

No es en el Plan de Negocio donde se realiza el diagnóstico estratégico del negocio ni su definición estratégica. Estos aspectos son base de partida para su elaboración, aunque es obvio que aparecerán en sus páginas como fundamentación del resto de los elementos contenidos en dicho plan y no se excluye el proceso de iteraciones sucesivas para realizar los ajustes necesarios a cualquiera de los aspectos estratégicos establecidos a tenor con los resultados en los ámbitos comercial, técnico y económico financiero.

Cuando se revisa la bibliografía existente sobre el Plan de Negocio, se puede apreciar una gran variedad de estructuras para su confección (Terán, Belén, 2015). Esta diversidad responde en primer lugar a la especificidad de cada negocio, producto o servicio para el cual se elabora. También puede estar influenciada por el criterio personal de cada autor. Sin embargo, es claramente visible una regularidad en el diseño de su estructura.

Se ha evaluado un conjunto de estructuras de plan de negocio como se muestra a continuación:

Aun así, en la misma no aparecen elementos primordiales para un Plan de Negocio. Tal es el caso del Resumen Ejecutivo, el que deberá estar presente en cualquier instrumento de este tipo, así como el poco tratamiento que se da a los factores internos de la organización. Por tanto, el especialista debe buscar aquella estructura que se adecue a las condiciones de la organización y que contribuya, con su detalle a esclarecer todo el armazón del negocio en estudio (Terán, Belén, 2015).

Desarrollo, componentes y pasos del plan de negocio

Resumen de las estructuras de plan de negocio

Plan de negocio 1

Características:

- Su estructura detalla todas las características de un plan de negocio.
- Posee un proceso secuencial y lógico.
- Todos los aspectos concernientes al plan de negocio se encuentran enunciados (producto – mercado - análisis de la empresa – estudio administrativo-estudio financiero – estudio técnico - estudio de factibilidad – cronograma de actividades – conclusiones) y cada uno con subtítulos que integran al tema que se está explicando.
- Con esta estructura, ningún punto queda fuera de lo que concierne a un plan de negocio.
- Con esta estructura se especifica y se menciona cada título de manera más amplia, a diferencia de los otros que se plantean globalmente.

Plan de negocio 2

Características:

- Su estructura detalla todas las características de un plan de negocio.
- Posee un proceso lógico.
- Con esta estructura de plan de negocio se puede correr el riesgo de no colocar algún punto de relevancia en el plan de negocio o algún elemento que integre algún punto de la estructura.

Plan de negocio 3

Características:

- Su estructura es muy resumida.
- Los aspectos jurídicos no se encuentran inmersos en la estructura del plan de negocio.
- Mantiene una secuencia lógica de los aspectos relevantes para estructurarla.

Plan de negocio 4

Características:

- La estructura del plan de negocio es demasiado amplia.
- Mantiene una secuencia lógica de los aspectos relevantes para estructurarla.
- Al igual que la estructura del plan no. 3, No incluyen aspectos legales.

Desarrollo

Una vez desarrollado todo el proceso de análisis de un posible negocio, los aspectos que a juicio de varios autores que deberán aparecer en el plan son los siguientes:

- Introducción. Contiene la denominación del nuevo negocio, los objetivos que se persiguen con su elaboración, así como los aspectos estratégicos generales de la organización donde el mismo se desarrolla:

Trucos:

No de rodeos, vaya al grano, sea breve, cada frase es importante.
Si una frase no añade información importante al texto. Bórrela

- Resumen Ejecutivo: Es un extracto general del proyecto, donde se detalla la información clave en breves rasgos, permitiéndole al personal interesado conocer los aspectos relevantes del negocio.

Trucos:

- Resuma en una página todo el contenido del plan en modo literario.
- Escriba con tono optimista y seguro, no use condicionales. No diga: “se podrá”, diga: “Se hará”.
- El lector debe poder tener una idea clara del plan de negocio una vez revisada esta página.

- Índice
- Concepción del negocio: El Plan de Negocio parte de la necesidad que se va a cubrir, esto originado de la idea y razón de ser del negocio, el mismo que debe estar orientado a brindar solución a un determinado problema (necesidad) del cliente sea esta solución con la oferta de un producto / servicio.
- El análisis de esta satisfacción resulta un factor clave para determinar si el producto/servicio contribuirá positivamente al desarrollo del negocio en la cartera de líneas de la compañía.
- Análisis del sector: Implica el análisis de la competencia que tendrá el negocio al introducirlo al mercado seleccionado, para ello es recomendable considerar el modelo de las fuerzas competitivas propuesto por Michael Porter que fue explicado en capítulos anteriores.
- Análisis del mercado: Es el análisis que se realiza al entorno del sector, determinado alcance, segmento, demanda insatisfecha, ni-

vel de crecimiento, cultura e idiosincrasia del posible consumidor, entre otros.

Trucos:

- Segmentar su mercado
 - Si no conoce su mercado, el resto del plan sobra
 - Sepa reflejar el comportamiento y los hábitos de cada segmento
- Análisis interno: Implica una revisión interna de los recursos: económicos lo que implica: la cartera de negocios con el respectivo rendimiento positivo o negativo para la compañía, recursos tecnológicos: la maquinaria y equipo necesario y lógicamente el know-how de cómo usarlos de manera eficiente y los recursos humanos: que implica la capacitación permanente y motivación del personal, factores claves para el éxito del negocio.

Trucos:

- Sea realista-optimista
 - Destaque sus puntos fuertes
 - Sea consciente de sus puntos débiles, pero solo de importancia a los que puedan afectar seriamente a su negocio
 - Implique a otros responsables de la empresa en este análisis
 - Si puede defina acciones para evitar o reducir el efecto negativo de esos puntos débiles, son los llamados planes de contingencia
 - Haga énfasis en el equipo directivo, no olvide nunca que los inversores invierten en un equipo que les de la confianza de que van a desarrollar el proyecto
 -
- Diagnóstico estratégico: Cruzar información de los factores externos con los internos, estableciendo las posibles estrategias para la consecución de los objetivos propuestos en el negocio objeto de la elaboración de este plan (Terán, Belén, 2015).

Trucos:

- Manejar datos básicos macroeconómicos sobre el entorno
- Conocer y actualizar permanentemente datos como evolución del pib, número de empresas, riego país, cambio de divisas, inflación, valor de petróleo, tasa de desempleo, tasa de natalidad y mortalidad, entre otros, son variables básicas que reflejan la coyuntura económica de un país.

- Analizar los cambios socio culturales que se provocan en la sociedad.
 - Recopilar la información que aparecen en los medios de difusión: prensa escrita, televisión, radio e internet.
- Diseño de la oferta: Implica determinar las estrategias para ofertar el producto o servicio al mercado, para ello se considera las estrategias de marketing.
 - Organización del proceso y necesidades de recursos: Se detalla el proceso de fabricación o a su vez el de prestación de servicio, estableciendo todos los aspectos que se requieren considerar tales como: logística interna, logística externa, procesos que comprendan la cadena de valor de la empresa, tecnología y equipamiento-know how, además se contempla los recursos que implican mano de obra, salarios, viáticos, traslados, entre otros. Dentro de esta información también se detalla al equipo directivo, tomando en consideración que los posibles inversionistas deben ser persuadidos de que lo programado tendrá favorables y llamativos resultados. Finalmente se debe considerar que también se debe incluir el nombre de la persona responsable de liderar el negocio, al igual que se debe incorporar fechas de elaboración y un cronograma de ejecución con las revisiones y retroalimentaciones respectivas.
 - Financiamiento: Es aquí donde se plantea y especifica el presupuesto requerido para ejecutar el negocio, mencionado presupuesto es un resultado del análisis de la situación financiera del negocio, el mismo que comprende valores de financiamiento o apalancamiento, estado de situación inicial-final, estado de resultados, flujo de caja, VAN, TIR, valores obtenidos de razones financieras como: rentabilidad, rotación de activos, ventas, inventarios, cartera de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, pasivos, productividad, liquidez, entre otros.
 - Cronograma: Es el reflejo de la planificación plasmado en fechas y plazos realistas para la ejecución del proyecto.
 - Análisis de Riesgos: Es un resumen de análisis de los posibles riesgos inherentes durante la ejecución del negocio.
 - Conclusiones: Se los emite en función de los aspectos relevantes o claves del negocio en proyección.

Por supuesto que esta lista es una aproximación al contenido del plan, y en dependencia del caso de que se trate, puede tener la apertura requerida, pues la estructura dependerá del tipo de plan que se vaya a desarrollar.

Trucos:

- Sea breve y claro.
- Debe transmitir el optimismo que tiene su negocio a las partes

La lógica de la estructura seleccionada es la siguiente: es necesario comenzar con un buen resumen ejecutivo que permita “enganchar” al destinatario del plan de negocio para la evaluación de la idea.

A partir de ahí se presenta la idea del negocio, se trabaja sobre su concepto, que devendrá en el diseño del producto/servicio, seguido por un análisis del sector en que se mueve la organización, con énfasis en la competencia de toda índole a que se enfrenta la organización, posteriormente se realiza el análisis del mercado.

Se analiza la forma en que la organización va a desempeñar sus funciones, las cuales constituyen el soporte de la oferta a brindar, se repasan todas las aristas internas de la organización y el proyecto, para, mediante un análisis estratégico, enfrentar los aspectos externos con los internos de la organización, base para ratificar la viabilidad de la estrategia, punto de partida del plan de negocio.

Posteriormente se determina el equipamiento requerido y si se necesita obtener capital para ello, así como la índole y cantidad de recursos humanos necesarios.

Finalmente se realiza un análisis financiero, donde también se muestra el riesgo para los proveedores de financiamiento, reflejando también una estrategia de salida que permita recuperar en la mayor medida la inversión, dado el caso que el negocio fracase.

Componentes

- Resumen Ejecutivo
- Definición del Negocio
- Presentación del Análisis de la Situación
- Límite
- Presentación del Estudio del mercado
- Plan de marketing y ventas
- Plan de Operaciones y Aseguramiento
- Plan de organización y Recursos Humanos

- Estrategias y tácticas financieras
- Presupuesto Maestro
- Plan de expansión o salida

Pasos

Para elaborar el plan de negocios de su entidad que marcara el camino del éxito, según algunas Empresas de Consultorias:

1. Resumen Ejecutivo
2. Resumen del diagnóstico de la situación técnico económico de la empresa y ejecución de tormenta de ideas.
3. Análisis del sector donde se ubica la empresa.
4. Estudio de Mercado.
5. Plan de marketing y ventas
6. Plan de operaciones/ producción
7. organización y recursos humanos
8. Viabilidad económica del negocio

Indicadores relevantes que no se deben omitir:

Todos los datos proporcionados como resultado de la ejecución del Plan de negocio, resultan de vital importancia, entre los cuales dos de ellos no se deben omitirse bajo ningún concepto al momento de realizar el análisis económico financiero.

El Punto de Equilibrio

Es el indicador que establece el nivel de actividad (ventas) que debe realizar la organización a fin de recuperar lo invertido (Acosta, Carla, 2015). Se trata de demostrar que los objetivos que se pretenden con el negocio en estudio pueden ser cumplidos. En el caso de una empresa, su propósito es demostrar que el negocio planteado es capaz de garantizar los beneficios planteados y para otra organización, que se justifica las erogaciones que se realizarán. Por supuesto que cualquier nivel de actividad por encima del punto de equilibrio ya generará algún nivel de ganancia. En el recuadro ilustrativo 6.5 se muestra un ejemplo de cálculo del punto de equilibrio.

Este indicador permite a la organización conocer, para un precio determinado el nivel de actividad por debajo del cual no debe operar la organización, a fin de evitar pérdidas. En resumen, es una fotografía rápida de la organización e indica, cuánto hay que facturar para que empiece a generar ganancias (Acosta, Carla, 2015).

Ejemplo de determinación del punto de equilibrio

Un negocio determinado tiene los siguientes datos de proyección:
 Costos fijos (CF) - \$50000 Costos variables (CV) - \$10 por unidad
 Volumen de Ventas (Q) – 50000 unidades.

Costo total = CF + CV Q = \$50000 + \$10 (50000) = \$100000

Costo total unitario (Cut) será: (CF + CV Q) / Q = \$100000 / 50000 unidades = \$20

el ingreso se determina aplicando la formula $I = P \times Q$.

Si se espera lograr una tasa de beneficio de un 30%, el precio será:

$P = \text{Cut} + 30\% \text{ Cut} = \$20 + 0.3 (\$20) = \26

Entonces el Punto de Equilibrio: $I = C$ $I = P \times Q$ y $C = CF + CvQ$,

Tendremos:

CF

Q= -----

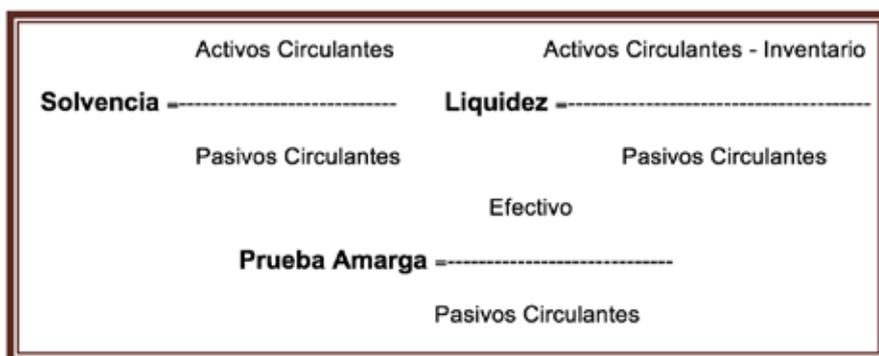
P – Cv

De donde: $Q = \$50000 / (\$26 - 10) = \$50000 / \$16 = 3125$ unidades.

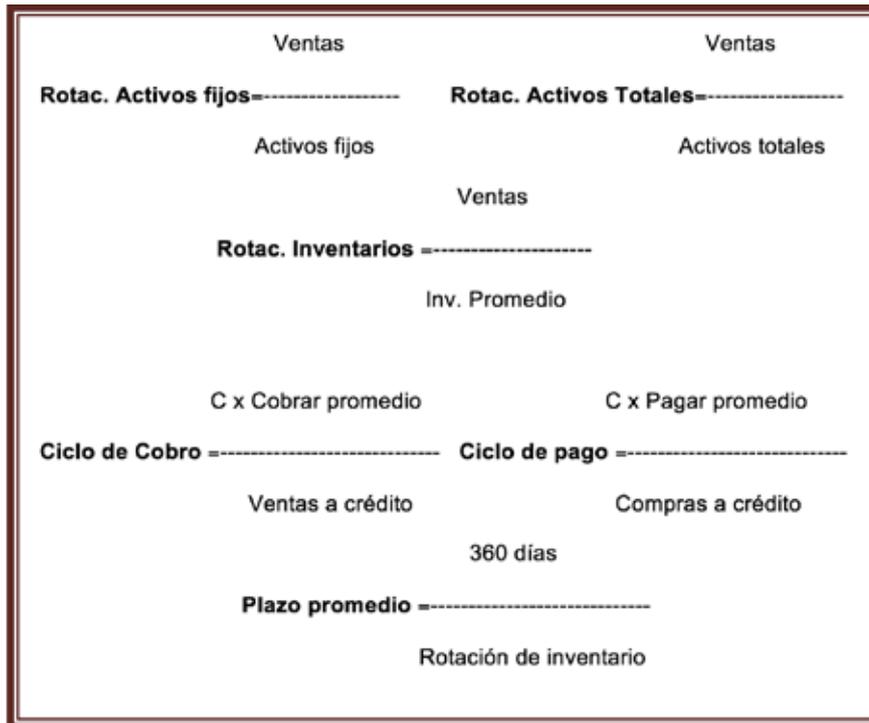
Así mismo, es determinante a la hora de tomar la decisión de llevar a cabo el negocio, pues parte de conocer el precio reconocido en el mercado para el producto, la demanda existente en el mercado, la concurrencia de competidores, etc. Operar por debajo del punto de equilibrio no asegura la prosperidad del negocio.

Análisis Económico Financiero

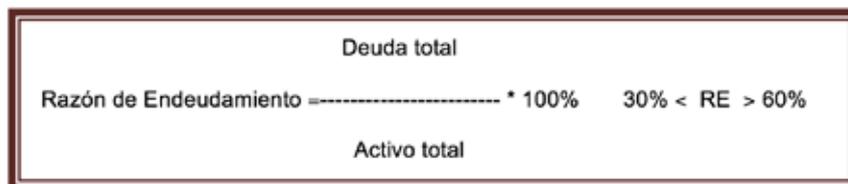
- Razones de Liquidez: En este grupo se encuentra la solvencia esta razón mide la capacidad de la empresa de pagar sus deudas. La Liquidez o (prueba ácida): mide la capacidad de la empresa de pagar sus deudas a corto plazo y la Prueba Amarga que mide la posibilidad real que tiene la empresa de pagar dichas deudas al momento.



- Razones de Actividad: Estas razones miden la efectividad con la cual la empresa administra sus activos, y dentro de este grupo tenemos: Rotación de activos fijos y Rotación de activos totales las cuales miden el rendimiento de la empresa por cada peso invertido. La Rotación de los inventarios, que mide la utilización de los recursos de la empresa y los Ciclos de pago y cobro además del Plazo promedio.

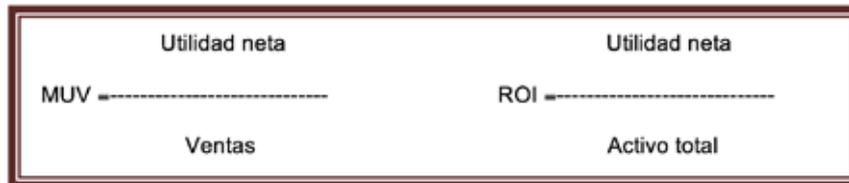


- Razón de Endeudamiento: Esta razón nos dice en qué medida las actividades de la empresa han sido financiadas con capital de los acreedores y puede dar una valoración del tipo de política que ha estado llevando la empresa.



Si es menor que el 30% la política de la empresa es Conservadora, si por el contrario la razón de endeudamiento es mayor que el 60% su política será agresiva.

- **Razón de Rentabilidad:** Dentro de este grupo están el Margen de utilidad sobre ventas que su valor nos dice cuanto es la utilidad de la entidad por cada peso invertido en ventas y el Retorno de la inversión (ROI) o Rentabilidad económica, que expresa cuanto retorna a la empresa por cada peso destinado a recursos.



- **Análisis de Riesgos:** Consiste en la descripción de los posibles problemas que pudieran poner en riesgo la realización del nuevo negocio, así como las medidas para reducirlos. Esta parte del plan le da credibilidad y confiabilidad al nuevo negocio, pues todo nuevo negocio presenta riesgos, y sus posibilidades de éxito dependen de la habilidad del emprendedor para controlarlos.

En este momento, sobre todo hay que detectar aquellos problemas que puedan invalidar el concepto del negocio elaborado, a fin de buscar una solución que minimice la actuación de estos problemas³⁰.

Cinco riesgos que se debe analizar para evaluar un negocio:

- » **Desarrollo:** ¿Puede fabricarse el producto?, ¿el producto está sujeto a normas técnicas?
- » **Fabricación:** ¿Existe algún limitante para su fabricación?
- » **Mercado:** si es producido, ¿puede venderse? ¿Qué demanda posee? ¿Existe valor diferenciador y ventaja en el producto nuevo con el ofertado por la competencia? ¿A qué segmento del mercado esta direccionado y cuál es su tamaño? ¿Cumple con la tendencia del mercado?
- » **Gerencial:** Si se vende, brindará rentabilidad? ¿Qué debilidades se presenta? ¿Qué fortalezas se registra? ¿El precio de venta está bien en consideración a la expectativa del cliente? ¿Qué canales de distribución posee?
- » **Crecimiento:** Si el producto es rentable, ¿puede elevar su fase de crecimiento?

Preguntas de repaso:

Explique la importancia para la elaboración del Plan de Negocio del estudio del comportamiento del consumidor.

A su juicio, ¿qué importancia tiene el estudio de la demanda del mercado para la elaboración de un Plan de Negocio y la consecuente ejecución de un negocio? Haga un análisis de este indicador, desarrollando un ejemplo tomado de la práctica.

¿Cuáles son los principales aspectos financieros a considerar en un Plan de Negocio?

¿Cuáles son los riesgos que puede correr un negocio que comienza? Explique el contenido de 2 de ellos.

Bibliografía

- Acosta, Carla. Apuntes de Administración Estratégica. 2015. N. E.
- American Productivity & Quality Center, B. M. (1989). A Retrospective Look at the Malcom Baldrige National Quality Award's First Year. New York.
- Andrews, K. (1977). Concepto de la Estrategia de la Empresa. Universidad de Navarra: S.A. EUNSA.
- Ansoff, H. (1976). La Estrategia de la Empresa. Universidad de Navarra: S.A. EUNSA.
- Banks, R. &. (1979). Operations versus Strategy. Trading Tomorrow for Today. Harvard Business Review, 112-120.
- Blanco, H. C. (2007). Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores (II). Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección. La Habana.
- Boxwell Jr, R. (2011). Benchmarking para competir con ventaja. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Bygrave, W. a. (2008 Entrepreneurship. Jhon Wiley & Sons). "The Entrepreneurial Process". Inc, USA. Capítulo 2. 2nd. Edition.
- Chandler, A. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press.
- Degen, R. (2009). "Oportunidades para las marcas de lujo en China, documentos de Trabajo 31". Instituto Politécnico de Leiria: GLO ADVANTAGE.
- Gárciga, R. (1999). Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos. La Habana: Félix Varela.
- Hampton, D. (1989). Administración 3era. ed. México: McGraw-Hill.
- Hax, A. y. (2002). Estrategias para el liderazgo competitivo: de la Visión a los resultados. Barcelona: Granica.
- Hofer, C. (1978). Strategy formulation. Analytical concepts. Boston: West.S.L.:S.N.
- Johnson, G. S. (1996). Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones. Madrid: Prentice Hall.
- Koontz, H. (1991). Elementos de Administración. México: Mac Graw Hill.
- Larrosa, A. (1995). Strategor: Estrategia, estructura, decisión, identidad, política general de empresa. Barcelona: Masson S.A.
- Magretta, J. (2014). Guía esencial hacia la estrategia y la competencia. México: Larousse-Grupo Editorial Patria.
- Melgar, J. (2009). La misión empresarial dentro de un marco estratégico para el nuevo milenio. Argentina: El Cid.
- Membrano, J. (2013). Metodología Avanzada para la Planificación y Mejora. España: Diaz de Santos.
- Menguzzato M, R. J. (1995). La Dirección Estratégica de la empresa. Barcelona: Ariel S.A. .

- Menguzzato, M. y. (1991). *La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management*. España: S.N.
- Mintzberg, H. (1999). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Naím, M. A. (1989). *Las empresas venezolanas: su gerencia*. Caracas: IESA, Caracas, VENEZUELA.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Publishing, M. (2007). *El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones*. España: Díaz de Santos.
- Quinn, J. S. (1999). *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall.
- Sábato, E. (1971). *Homenaje a Ernesto Guevara en "Libro Itinerario"*. Argentina.
- Sainz de Vicuña, J. (2004). *La importancia del plan de marketing como herramienta de gestión*. España: Deusto-Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- Samuelson, P. (2006). *La economía mundial a finales de siglo*. México: Red Ciencia Ergo Sum.
- Smith, A. (1776). *La Riqueza de las Naciones*. Ediciones Brontes.
- Stanton, W. E. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Stoner F. y James, A. (1994). *Administración. Quinta Edición*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Tabatoni, P. D. (1998). *Principles of Strategic Managemet in Universities*. CRE.
- Tabuchi, G. &. (2007). *Black Belt Negotiating: Become a Master Negotiator Using Powerful Lessons*. New York: AMACOM.
- Terán, Belén. *Apuntes de Administración Estratégica*. 2015. N. E.
- Tzu, S. (2012). *El Arte de la Guerra aplicado a la empresa*. Buenos Aires-Argentina: Editorial del Nuevo Extremo S.A.
- Vich, S. (2011). *Helmuth Von Moltke: El General Invicto "Extra Historia y Vida Grandes Estrategas de la Historia"*. *Historia y Vida*. pp.88-89.

Bibliografía general

- Bowman, Cliff. (1996). *La esencia de la Administración Estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- Bueno Campos Eduardo. (1999). *Lo que se aprende en los mejores MBA.*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., pp22-23.
- Cariola, Oscar H. (2006). *Planificación científica del marketing*. Argentina: Editorial Nobuko.
- Cipriano Luna González, Alfredo. (2014). *Administración estratégica*. México: Larousse - Grupo Editorial Patria.

Colina, Juan Manuel. (2009). Las estrategias competitivas genéricas de Porter Argentina: El Cid Editor/apuntes.

Contractor, F. (1990). "Contractual and Cooperative Forms of International Business: Towards a Unified Theory of Modal Choice". *Management International Review*, Vol.30, pp.31-54.

Diccionario de la lengua Española. (1992). Título de la 21va. Edición.

Dussauge, P y Garrette, B. (1995). "Determinants of Success in International Strategic Alliances: Evidence from the Global Aerospace Industry". *Journal of International Business Studies*.

Galdós Pérez Víctor. (1987). "Un hombre que actúa como piensa", Editora Política, Cuba.

Gallardo Hernández, José Ramón. (2012). Administración estratégica: de la visión a la ejecución. México: Alfaomega Grupo Editor.

García-Hernández, Ma.de Guadalupe and Garrido, Antonio. (2009) Integración de planificación y scheduling: un modelo general y flexible. México: D-Universidad de Guanajuato.

Hamel, G. (1991). "Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances". *Strategic Management Journal*. Vol. 12.

Harrigan, K. (1985). *Strategies for joint Ventures*, Lexington: Lexington Books.

Hermosilla, A. y Solá, J. (1989). *Cooperación entre Empresas*. Madrid: IMPI.

Jackemin, A. (1987): *The New Industrial Organization: Market Forces & Strategic Behavior*. The MIT Press, Cambridge. Traducido al castellano en la Nueva organización Industrial: Fuerzas del Mercado y Comportamiento Estratégico, editorial Vicens Vives, Barcelona, 1989.

Jarillo, C. (1989). "Ventaja Competitiva y Ventaja Cooperativa". *Industrial*, marzo-abril, No. 226.

Lobo Dugarte, William. (2009). *Modelo de planificación*. Argentina: El Cid Editor.

Montiel Campos, Héctor. (2014). *De la idea de negocio a la alerta empresarial: precursores del plan de negocios*. México: Larousse - Grupo Editorial Patria.

Ohmae Kenichi. (1996). *La Mente del Estratega*, España: Mac Graw Hill Interamericana .

Palacios Acero, Luis Carlos (2010). *Dirección estratégica*. Colombia: Ecoe Ediciones.

Quinn James, Brian, Sumantra Ghoshal, Henry Mintzberg (1999). *El proceso Estratégico*, Prentice Hall, Edición Ilustrada.

Ravella, Olga. (2010). *Pasado, presente y futuro de la planificación regional*. Tomo 1. Argentina: Editorial Nobuko.

Río Nieto, Juan. (2004). *Planificación y control de la fuerza de ventas*. España: Ediciones Deusto-Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.

Stanron William J., Etzel, Michael J, Walker Bruce J. (2007). *Fundamentos de marketing*, McGraw-Hill.

Thorelli, H. (1986). "Networks: Between Markets and Hierarchies". *Strategic Management Journal*, Vol. 7.

Las autoras

Carla Paola Acosta Padilla,

Doctora en Contabilidad y Auditoría, Universidad Técnica de Ambato, Magister en Gestión de Empresas, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, y Magister en Auditoría Integral. Investiga en temas: Análisis, limitaciones y desafíos de las Normas Internacionales de Información Financiera frente a la contabilidad forense para países de América latina.

María Belén Terán Herrera,

Ingeniera Comercial, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Magister en Administración de Empresas. Investiga en temas: Metodología de la Investigación, Gestión de la Calidad y Productividad, Marketing Internacional, Diseño y evaluación de Proyectos.