



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

U. N. A. M.

FACULTAD DE
INGENIERIA

FACULTAD DE
PSICOLOGIA

Diplomado:

"LA EXCELENCIA DIRECTIVA EN NUESTRA ERA"

Módulo V. La Nueva Cultura Empresarial.
Aplicación de la Excelencia Directiva
en la Empresa.

Tema 1. La planeación estratégica en las empresas

Tema 2. Diagnóstico estratégico

Marzo de 1995

Coordinador: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz.

MODULO V : LA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL. APLICACION DE LA EXCELENCIA DIRECTIVA EN LA EMPRESA.

OBJETIVO:

Integrar los conocimientos y herramientas que se han estudiado en los módulos anteriores, con otras herramientas prácticas de uso creciente en la nueva cultura empresarial, tales como Planeación Estratégica Situacional, Reingeniería de Negocios y Benchmarking, fundamentalmente, a fin de que los participantes realicen en equipo la formulación y presentación de una propuesta de aplicación de la Excelencia Directiva en diversas Empresas de su interés.

TEMARIO:

1. La Planeación Estratégica en las Empresas.
2. Diagnóstico Estratégico.
3. Formulación de Estrategias Competitivas y del Plan Estratégico.
4. Análisis de Factibilidad y Viabilidad.
5. Planeación de Contingencias.
6. Presentación por grupo de un caso representativo de empresas mexicanas.

COORDINADOR: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz

TEMA 1 : LA PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS

OBJETIVO:

Conocer referencialmente los diferentes estilos de Planeación Empresarial que han sido aplicados en los últimos 30 años, y fundamentalmente, manejar los elementos teóricos, metodológicos y aplicativos de la Planeación Estratégica Situacional, como herramienta que se propone para abordar la importante función de planeación de empresas en la nueva era.

ANTECEDENTES

La planeación de empresas comenzó a aplicarse formalmente en los países occidentales industrializados en la década del 60, y desde entonces el estilo de planeación ha variado con el paso del tiempo, y en forma paralela e íntimamente relacionada con la forma de planificar, ha variado la cultura empresarial porque también han variado múltiples factores que condicionan a ambas.

A lo largo de esos años, han prevalecido los estilos de planeación que se describen a continuación.

DECADA DEL 60: PLANEACION A LARGO PLAZO

En esta década prevaleció un período de estabilidad: continuación del boom de postguerra. Las compañías industriales líderes comenzaron a extender sus presupuestaciones de uno a cinco años, con actualizaciones y ajustes anuales, basándose en proyecciones a largo plazo. Este estilo de planeación se refería normalmente a la expansión y crecimiento a través de medios tales como la diversificación, la expansión interna, la adquisición y la fusión.

También se enfocaba a la asignación de recursos para respaldar el desarrollo, sobre todo en materia de tecnología y bienes de capital, sin prestarle mucha atención al desempeño corporativo y al incremento del nivel de servicio a los clientes.

La mayoría de los planes a cinco años se basaban en una simple extrapolación de tendencias pasadas, bajo el supuesto de que el "boom" económico continuaría hasta el infinito.

Este estilo de Planeación mostró en la década siguiente algunas deficiencias importantes, tales como:

- . Importantes errores de pronóstico, por la extrapolación de tendencias.
- . Inflexibilidad para mercados fluctuantes.
- . Demasiado optimista para un medio de crecimiento lento.
- . Apreciación inadecuada del riesgo.
- . Poca discusión de las alternativas..
- . Falta de consideración de factores sociales y políticos.

DECADA DEL 70: PLANEACION ESTRATEGICA FORMAL

A mediados de la década del 70, se desarrolló una nueva variedad de técnicas de planeación, que estimulaban el debate sobre la

estrategia corporativa y empresarial antes de preparar planes operativos detallados. La crisis energética de 1973-74 trajo consigo el abrupto final del período de crecimiento económico estable.

En buen número de países occidentales, la crisis introdujo un período de alta inflación, relaciones industriales turbulentas e inversión pública a gran escala. Al mismo tiempo los japoneses encabezaban una nueva ola de competencia, basada en nuevos estándares de calidad del producto, de servicio al cliente y de mercadeo emprendedor.

Los últimos años de esta década se caracterizaron por un generalizado recorte y racionalización, dado que las firmas luchaban por adaptarse a las primeras etapas de la recesión. Un problema de primer orden fue que los gerentes no estaban habituados a operar en mercados estancados y en descenso, y no estaban preparados para tomar decisiones rápidas y drásticas, por lo que muchas compañías no lograron sobrevivir.

El estilo de planeación de esta década estuvo caracterizado por:

- . Estrategia explícita de la compañía.
- . División en unidades estratégicas de negocios.
- . Proyección explorativa.
- . Consideración de factores sociales y políticos.
- . Simulación de estrategias alternativas.
- . Planeación de escenarios.
- . Evaluación del impacto ambiental.
- . Análisis de sensibilidad y riesgo.

Al inicio de la década siguiente se aprecia que este estilo de planeación adolece de algunas deficiencias, tales como:

- . Demasiado centralizada y remota.
- . Análisis demasiado elaborados desde la cúpula.
- . Falta de un método efectivo para la puesta en marcha del plan.
- . No diseñada para adaptarse a la crisis.
- . Divorcio entre plan y realidad.

DECADA DEL 80: GERENCIA ESTRATEGICA

En esta década muchas empresas vincularon a gerentes profesionales de avanzada para romper el molde tradicional y realizar los cambios drásticos necesarios, lo que hizo retornar la confianza a muchas compañías que sobrevivieron a la recesión.

La cuestión estratégica que enfrentaron entonces los sobrevivientes fue cómo crecer y prosperar en un medio incierto, y cómo transformar la cultura empresarial para responder a estándares competitivos de productividad, calidad y servicio al cliente.

- El estilo de planeación estuvo en esta década caracterizado por:
- . La alta gerencia se encarga de la estrategia en un esquema donde se involucra y se compromete a los funcionarios de todos los niveles.

- . Enfoque total del negocio en la elaboración y puesta en marcha de la estrategia.
- . Avance importante en el ejercicio del Liderazgo con un peso significativo en la alta gerencia.
- . Fuerte énfasis al incremento de la competitividad.
- . Filosofía y objetivos empresariales explícitos.
- . Empleados propietarios de acciones: utilidades compartidas.
- . Fuerte entrenamiento interno en mercadeo y servicios.
- . Programas de mejoramiento de la calidad en toda la compañía.
- . Bases de datos internas y externas.

Al inicio de la década del noventa se aprecia que este estilo de planeación adolece de algunas deficiencias, tales como:

- . Los programas de cambio cultural tienen un efecto a corto plazo.
- . La gerencia media y alta exhibe su incapacidad de desempeñar exitosamente los roles del liderazgo.
- . Rechazo de empleados y sindicatos a altas bonificaciones para ejecutivos.
- . Se mantiene el divorcio entre plan y realidad.
- . Sigue teniendo más importancia el futuro que el presente.
- . Ausencia de mecanismos de viabilización del plan.
- . Escaso tratamiento policéntrico de la realidad.
- . Falta de método para tratar el cálculo interactivo. Este se realiza empíricamente.
- . El mejoramiento de calidad es insuficiente para lograr alta competitividad en una economía globalizada.

DECADA DEL 90: PLANEACION ESTRATEGICA SITUACIONAL

La velocidad y el nivel al que han llegado los cambios ocurridos en los decenios del 70 y el 80, les han exigido a las empresas ser mucho más adaptables al medio cambiante. Algunas de las presiones para el cambio son consecuencia de factores tales como:

- . La desregulación y privatización generalizadas.
- . La globalización de los mercados, que obliga a las Empresas a convertirse en Organizaciones de Clase Mundial.
- . La inversión directa por parte de compañías extranjeras, que utilizan armas competitivas diversas y de largo alcance.
- . Tendencias democratizadoras, que generan conflictos y enturbian el clima social, político, económico y empresarial.

Esto ha hecho que desde principios de la década del noventa se inicie la gestación de un nuevo estilo de Planeación Estratégica, que en principio se le denomina Situacional, y cuyos fundamentos teóricos y metodológicos se apoyan en la **NUEVA CULTURA EMPRESARIAL**.

Aunque todavía es prematuro calificar de situacional al enfoque de Planeación Estratégica de la década del 90, existen fuertes

elementos que así lo indican, ya que el METODO PES, como le llama la Institución que lo generó (Fundación ALTADIR), ha sido concebido para responder a las Tendencias Directivas y Administrativas de la Nueva Era.

¿ CUALES SON LAS TENDENCIAS DIRECTIVAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA NUEVA ERA ?

Son básicamente las siguientes:

1. De Organización Piramidal Jerárquica a Organización Horizontal de Procesos.
2. De Orientación hacia el Mercado Masivo a Orientación hacia Nichos.
3. De Diversificación No Relacionada a Enfoque en Productos de Mayor Rentabilidad.
4. De Personal "Etiquetado" a Emprendedores.
5. De Hombre Orquesta a Trabajo en Equipo.
6. De Decisiones Centralizadas a Facultación y Decisiones Participativas.
7. De Compensación Estándar al Personal a Beneficios Individualizados por Grado de Contribución y Desempeño.
8. De Beneficios en Base Salarial a Participación en las Ganancias.
9. Competencia Local o Regional a Competencia Internacional.
10. Enfoque en el Producto a Enfoque en el Sistema Total para Servir al Cliente.
11. Homogeneidad de Clientela a Clientela Individualizada-Segmentación.
12. Normalización Rígida a Flexibilidad, Traje a la Medida.
13. De Valor Centrado en el Precio a Valor Centrado en el Beneficio.
14. De Precio Determinado por el Costo a Precio Determinado por el Mercado.
15. De Producción basada en División del Trabajo en Tareas a Producción basada en Equipos de Proceso.
16. De Inventarios de Seguridad a Producción en función de Demanda.
17. De Individualismo Empresarial a Formación de Alianzas Estratégicas.

Estas tendencias están haciendo que aquellas organizaciones que las adoptan, disminuyan su vulnerabilidad ante las amenazas e incertidumbre del medio ambiente, además de estar reaprendiendo continuamente y convirtiéndose en el prototipo de "Clase Mundial".

¿ QUE ES UNA ORGANIZACION DE CLASE MUNDIAL ?

" Es una organización cuyos patrones de comportamiento responden a un proceso de continuo cambio y aprendizaje, orientado a conseguir el reconocimiento del mercado como una organización excelente"

Este concepto implica la necesidad de enfrentar la realidad empresarial de hoy diagnosticando y reduciendo el nivel de vulnerabilidad. No importa cuánto poseamos hoy, si somos altamente vulnerables, el medio de incertidumbre se encargará de presionar hasta que reaccionemos o desaparezcamos.

En vez de esperar esto, se puede optar por competir proactivamente, con un espíritu de competitividad mundial.

¿ CUALES SON LOS PRINCIPALES OBJETIVOS QUE BUSCAN ALCANZAR LAS ORGANIZACIONES DE CLASE MUNDIAL ?

Estos objetivos suelen denominarse **INDICADORES DE EXCELENCIA**, y son básicamente los siguientes:

1. Cero Rechazos.
2. Cero Inventarios.
3. Cero Mermas.
4. 100% Eficiencia.
5. 100% Satisfacción del Cliente en Función, Costo y Oportunidad.
6. Cero Minutos en Cambios de Modelo.
7. Cero Quejas.
8. Cero Retrabajos.
9. Cero Rotación de Personal.
10. 100% Participación de la Gente en Solución de Problemas.
11. 100% Satisfactorio el Clima Laboral.

¿ QUE ES LA PLANEACION ESTRATEGICA SITUACIONAL ?

Su significado lo podemos ver bajo tres enfoques:

- 1) En lo esencial
- 2) En lo formal y
- 3) En lo operacional.

ESENCIALMENTE, significa calcular las acciones necesarias y viables para hacer que la tendencia de los acontecimientos tome o conserve la dirección hacia nuestros objetivos, interactuando con fuerzas que se mueven en un sentido a favor y/o en contra de esos objetivos.

Es situacional porque pretende cambiar una realidad que a su vez cambia en tiempo, espacio y elementos, y porque para cambiar esa realidad, es necesario cambiar las situaciones de los actores y factores que en ella coexisten, esto es, es necesario cambiar la posición y el estado de los actores y factores relevantes para el cambio y/o la apreciación, explicación e interpretación de la realidad por parte de esos actores.

El que planifica (individuo, empresa, institución, agrupación, etc.), se propone alcanzar una situación elegida como deseable. El que improvisa ha renunciado a la libertad de elegir su destino y se resigna a aceptar los resultados que las circunstancias le producen.

FORMALMENTE, significa sistematizar los procesos para calcular, prever y decidir las acciones conducentes a los objetivos

perseguidos con los menores sacrificios y con el mayor rendimiento de los limitados recursos de que disponemos. Esto se refiere a la aplicación de Métodos de Planeación.

OPERACIONALMENTE, significa que, antes de actuar en el día a día, es necesario calcular y evaluar las consecuencias de las acciones planificadas. Estas consecuencias se refieren a los efectos tanto inmediatos como mediatos y su relación con los objetivos que deseamos alcanzar en el corto, mediano y/o largo plazo. Téngase en cuenta que "sólo lo que hacemos hoy, y no lo que declaramos, cuenta en la construcción del futuro".

2. ¿ CUALES SON LAS INQUIETUDES BASICAS EN TORNO AL ACTO DE PLANIFICAR ?

Son las siguientes:

a) ¿ Si hacemos lo que anunciamos en un Plan, alcanzaremos la Situación Objetivo?

Esta inquietud se refiere a la **EFICACIA CAUSAL** del Plan, pues el cumplimiento de los medios debería garantizar el cumplimiento de los objetivos, esto es, todo plan debe poseer coherencia interna entre medios y objetivos, además de la necesaria coherencia entre los propios objetivos.

b) ¿ Es posible cumplir el Plan ?

Aquí el problema consiste en la necesidad de construirle viabilidad económica, política, organizativa, etc. a la materialización de los medios elegidos.

En efecto, el Plan puede poseer una completa eficacia causal, en el sentido de que el diseño realizado de los medios (estrategias, programas y proyectos) apunta al blanco buscado (Situación Objetivo), pero la gama de variantes del cambio situacional es tan amplia, que en un momento dado pueden perder vigencia las hipótesis que fueron supuestas para que los medios fueran eficaces, lo que crea la necesidad de disponer de un sistema de adaptación y respuesta oportuna a los cambios que pueden darse en la coyuntura.

c) ¿ Lo que hacemos hoy nos aproxima a la Situación Objetivo?

La respuesta a esta pregunta debe indicarnos si las tendencias situacionales nos arrastran hacia decisiones en la coyuntura cuyas consecuencias nos aproximan o nos alejan de los objetivos.

3. ¿ CUANDO HACEMOS EL PLAN ?

El Plan está siempre listo y siempre se está haciendo. Es un proceso que nunca termina, porque la realidad siempre está cambiando.

Si la situación inicial de un Plan debe ser real, el Plan no puede dejar de seguir la coyuntura para reactualizar incesantemente su apreciación y revisar o reafirmar los objetivos perseguidos.

Si la Planeación concreta se hace decidiendo en la coyuntura, el Plan siempre debe estar en actividad para preevaluar las decisiones antes de tomarlas y postevaluarlas para verificar si las consecuencias esperadas coinciden con las consecuencias reales.

Si decidir racionalmente hoy exige simular las situaciones futuras, en distintos plazos, dicha simulación debe ser también una actividad permanente a partir de cada nueva situación inicial.

Si la Planeación es también un proceso de aprendizaje sobre el pasado reciente, la evaluación de los aciertos y errores anteriores nunca se acaba.

4. ¿ COMO LOGRAR QUE EL PLAN MANTENGA SU VIGENCIA ?

Por dos vías :

a) Revisándolo constantemente ante cualquier cambio significativo, para lo cual se requiere superar la concepción rígida del Plan-libro.

b) Haciéndolo menos vulnerable a los cambios situacionales, a través de:

Basarlo en criterios y aspiraciones generales, sin llegar a detalles sensibles a los diversos cambios de escenarios y sin apostar al logro de metas exactas en fechas fijas.

Hacer precisión de los problemas y de las operaciones para atacarlos, previendo distintos escenarios.

Trabajar con variantes y opciones, y no con la certeza de que hoy sabemos exactamente lo que debemos hacer mañana, que conocemos con certeza las consecuencias de nuestras acciones y que podemos adivinar la evolución de los factores externos que influyen sobre nuestro Plan.

Cuantificar en rangos las magnitudes de las metas que se proyectan para el período del Plan, y no anticipar mediciones puntuales.

Graduar la precisión de los planes en relación a su horizonte de tiempo. Se requiere más precisión y más detalles de magnitudes en el corto plazo. En cambio, el mediano y largo plazo deben manejarse con criterios generales.

5. ¿ COMO CARACTERIZAR A LA PLANEACION ESTRATEGICA SITUACIONAL ?

1) Como una herramienta para cambiar situaciones a fin de alcanzar resultados que satisfagan las aspiraciones de la fuerza que planifica, negociando, convenciendo o venciendo a otras fuerzas que pueden perseguir fines opuestos, compatibles, incompatibles, complementarios, etc.

2) Su centro práctico de acción es el presente, y visualiza al futuro como una acumulación secuenciada de presentes.

3) Considera múltiples recursos limitados (económicos, de poder, de conocimientos, de capacidades, de habilidades, de valores, de normas, etc.), lo cual da origen a múltiples

criterios de eficacia, a veces conflictivos, ya que, por ejemplo, la eficacia en términos económicos puede no ser compatible con la eficacia en cuanto al poder, en cuanto a los valores, a las normas, etc.

- 4) Exige conocer la realidad desde los diferentes ángulos de los actores que en ella interactúan, esto es, exige conocer diversas situaciones de una misma realidad, definida cada situación en función de la posición, estado, apreciación, explicación e interpretación de cada actor cuyas acciones afectan la realidad que se desea cambiar.
- 5) El conocimiento de las diversas situaciones de una misma realidad puede requerir de más elementos de conocimiento que los que aportan las ciencias convencionales y la lógica racional, ya que en la realidad se dan hechos cuya explicación puede no encontrarse en el campo de las ciencias, además del carácter subjetivo de toda explicación, que depende de quién explica qué, desde qué posición explica, qué intereses tiene en la realidad que explica, etc.
- 6) La Planeación Estratégica se apoya en una simulación del futuro bajo distintos escenarios probabilísticos para tomar decisiones en el presente. Como el futuro es incierto, el Plan se estructura con variantes y opciones.
- 7) El Plan es el cálculo que precede y preside la acción, y ésta se lleva a cabo en un campo de fuerzas humanas y no humanas, donde ninguna fuerza tiene poder absoluto sino compartido.

6. ¿ QUE ES LO NORMATIVO Y QUE LO ESTRATEGICO ?

Lo **NORMATIVO** se refiere a la **DIRECCION DEL PLAN**, esto es, hacia dónde queremos dirigirnos y cuáles son las acciones **NECESARIAS** para llegar hasta allá.

Lo **ESTRATEGICO** de encarga de **CONSTRUIR VIABILIDAD** a lo normativo dentro del plano de **LO POSIBLE**, por tanto lo estratégico no es el opuesto a lo normativo, sino su complemento indispensable.

Lo normativo y lo estratégico deben constituirse en una síntesis capaz de precisar la convergencia del **DEBE SER** y el **PUEDE SER**.

7. ¿QUE INSUFICIENCIAS PRESENTA LA PLANEACION ESTRATEGICA TRADICIONAL ?

Una insuficiencia notoria consiste en tratar a lo estratégico como una **NORMA FIJA Y NECESARIA** para alcanzar los objetivos del plan, como que si el "blanco del plan" fuera fijo y que las condiciones para acertar no cambian.

Otra insuficiencia importante radica en considerar que la realidad es un sistema **CONTROLABLE** desde una posición **EXTERNA** de poder, que este sistema es un **OBJETO** de la fuerza que planifica, en lugar de considerar a la realidad como un sistema compuesto por un conjunto de fuerzas humanas y no humanas, que coexisten en la diferencia o en el conflicto, y donde cada fuerza humana planifica (poco o mucho, mal o bien) y/o actúa con peso,

inteligencia y cálculo para modificar la realidad y así alcanzar sus objetivos, de manera que quien planifica **ESTA EN LO PLANIFICADO** ya que es una de esas fuerzas que posee un determinado poder (mucho, poco o regular) con el que puede alterar la realidad en busca de sus objetivos, tal como lo hacen las demás fuerzas que allí coexisten.

Asimismo, los planes se suelen basar en un diagnóstico **UNICO Y VIGENTE** para todo el período del Plan, el cual se elabora desde el punto de vista de quien planifica y tomando poco en cuenta a **OTROS** que ven y explican la realidad de otras maneras, y que actúan en ella según sus propias percepciones e intereses, según la posición que ocupan en esa realidad y según los recursos con que cuentan para explicar (conocimientos, experiencia, información disponible, etc.), y actuar, y tomando poco en cuenta la dinámica de los cambios que se dan en la realidad y con ellos, la pérdida de vigencia de los diagnósticos.

Otra insuficiencia importante radica en concebir a la Planeación como aplicable únicamente desde un posición **DIRECTIVA**, y no aplicable desde otras posiciones, sobre todo las de precario poder, y mucho menos desde una posición individual.

Otra insuficiencia consiste en que el hombre es tratado como un recurso físico (recurso humano), sin tener en cuenta su **VOLUNTAD** como un recurso no físico, pero necesario para alcanzar las metas del plan.

Otra insuficiencia: La Planeación Estratégica Tradicional se enfoca al **FUTURO** y no se articula formalmente con el **PRESENTE** (como es muy difícil hacer esta articulación, se adopta el hábito de planificar el presente fuera del Plan Estratégico).

Por último, el horizonte del plan se descompone en cortes fijos y homogéneos de tiempo, que establecen cumplimientos de metas a fechas fijas. El tiempo calendario se impone sobre el tiempo en que ocurre realmente el cambio de situaciones.

8. ¿ POR QUE LAS EMPRESAS DEBEN PLANIFICARSE CON UNA VISION ESTRATEGICA SITUACIONAL ?

Porque toda empresa opera en un campo de fuerzas con diferentes objetivos y diferentes recursos y medios (Competidores actuales y potenciales, Proveedores, Compradores, Sustitutos, etc.). Este campo de fuerzas se desenvuelve como un proceso de cambio situacional interactivo y dinámico, y la empresa debe lograr sus objetivos enfrentando, convenciendo y/o negociando con todas estas fuerzas coexistentes.

Al interior de la empresa también existen fuerzas humanas y no humanas, con diferentes objetivos y motivaciones de diferente signo y con diferentes recursos para lograr esos objetivos, lo que hace que la Planeación de Empresas deba realizarse con una **VISION ESTRATEGICA SITUACIONAL**, que abarque las distintas dimensiones de la realidad (Dimensión Económica, Social, Cultural, Psicológica, Física, Tecnológica, Política, Jurídica,

Etc.) y los diferentes intereses, voluntades, puntos de vista y pesos de las fuerzas humanas y no humanas internas y externas a la empresa. Además, deberá desarrollarse sobre la base de variantes y opciones, planteando escenarios alternativos para el futuro y diseñando opciones estratégicas para esos futuros probables.

9. ¿ EN QUE CONSISTEN LAS VISIONES MONOCENTRICA Y POLICENTRICA DE UNA EMPRESA Y QUE IMPORTANCIA TIENEN ?

En el campo de fuerzas donde opera la empresa, existen ACTORES (Compradores, Competidores actuales, potenciales y sustitutivos, Proveedores, Etc.) que tienen objetivos, intereses y fuerzas diferentes, y cada uno de ellos se mueve de acuerdo con su particular manera de percibir la realidad y de concebir y aplicar los criterios y estrategias que consideren de mayor conveniencia para alcanzar sus objetivos.

Asimismo, dentro de la empresa también existen ACTORES (Propietarios, Directivos, Empleados, Obreros, Etc.) con objetivos, intereses y fuerzas diferentes.

Cada ACTOR (Externo o Interno) percibe la realidad en función de varios factores, tales como: la posición que ocupa en esa realidad, sus intereses, su fuerza relativa, las características coyunturales de esa realidad, sus valores, sus normas, etc.

La explicación y planeación de la realidad por cada Actor tiene un carácter **MONOCENTRICO**, ya que es la realidad desde el punto de vista de un Centro de Explicación y Planeación. Cuando existen varios Actores, existirán varios Centros de Explicación y Planeación, y por tanto la realidad es percibida y planificada **POLICENTRICAMENTE**.

Quando planificamos estratégicamente una empresa, no basta con apoyarse en una Visión Monocéntrica de la empresa y su entorno, ya que con esta Visión correríamos el riesgo de fallar con nuestras acciones al no prever las acciones y reacciones de los demás Actores (Externos o Internos), y a su vez estaríamos confiando en que nuestra visión monocéntrica es la única o la mejor, impidiendo así rectificar nuestras propias estrategias y negándonos a aprender de los demás actores.

Es un hecho que cada actor "actúa" guiado por su propia visión monocéntrica (generalmente), y con sus acciones altera la realidad y las posibilidades de éxito de todos aquellos planes que sean emprendidos por los demás actores que caigan dentro del ámbito de influencia de esas acciones, por lo que es necesario considerar todas las **VISIONES, FUERZAS, DEBILIDADES Y PLANES MONOCENTRICOS** de los actores relevantes dentro del ámbito empresarial considerado por el actor que planifica. Con ello podremos inferir las acciones y reacciones más probables de ser llevadas a cabo por cada uno de ellos y los impactos mutuos que podrán generarse, a fin de poder decidir qué tipo de acciones nos conviene emprender en un momento dado.

La consideración de todas estas visiones, fuerzas, debilidades y planes monocéntricos nos permite planificar con una visión Policéntrica de la realidad. Esta visión se constituye en la base del cálculo interactivo, que es de vital importancia en la formulación e implantación del Plan Estratégico de la Empresa.

¿ QUE ES LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL ?

Puede definirse como el diseño de las acciones encaminadas a asignar y utilizar los recursos disponibles con el fin de modificar la situación existente para alcanzar objetivos y metas a favor de la empresa en consideración.

En la formulación y aplicación de toda estrategia se supone la existencia de:

- . Recursos limitados (económicos, sociales, políticos, culturales, naturales, tecnológicos, jurídicos, etc.).
- . Capacidad para traducir objetivos y metas a formas operacionales.
- . Capacidad para estimar percepciones, expectativas e intenciones de otros actores involucrados en la situación a modificar.
- . Capacidad para modificar favorablemente fuerzas y voluntades humanas.
- . Capacidad para modificar favorablemente o eliminar factores obstaculizantes de objetivos y metas.

Los requisitos básicos para diseñar una estrategia son :

- . Conocimiento de la realidad donde se va a aplicar (campo de fuerzas a favor y en contra).
- . Capacidad para integrar estos conocimientos y examinarlos como un sistema dinámico interactivo.
- . Suficiente pericia en el análisis de sistemas para inferir posibilidades y consecuencias inmediatas y futuras.
- . Imaginación para elegir entre alternativas viables.
- . Control sobre los recursos más allá de las necesidades inmediatas.
- . Manejo integral de la economía de múltiples recursos limitados:
económicos, financieros, sociales, políticos, tecnológicos, culturales, naturales, jurídicos, etc.

EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA ESTRATEGIA

La Estrategia se desarrolla a nivel tanto interno como externo de la empresa, y de hecho, está presente en cualquier ámbito de trabajo. En consecuencia, el éxito de la Estrategia requiere de la EFICIENCIA en el uso de los recursos limitados.

En efecto, la EFICIENCIA contempla el conjunto de esfuerzos y acciones encaminadas a organizar, asignar, distribuir y optimizar el uso de los múltiples recursos limitados que se necesitan para alcanzar objetivos y metas en tiempos y condiciones preestablecidas.

En tal sentido, la Eficiencia se refiere a la mejor disposición y uso de los medios, mientras que la **EFICACIA** se refiere al mayor o menor grado en que se logran los objetivos y metas, independientemente de tener o no eficiencia en el uso de los medios.

La Eficiencia puede incrementar la probabilidad de ocurrencia de la Eficacia, pero no podemos generalizar que ella sea una condición necesaria, ni mucho menos suficiente, para alcanzar la Eficacia en los resultados.

Por otro lado, la Eficacia puede ser Estática o Dinámica.

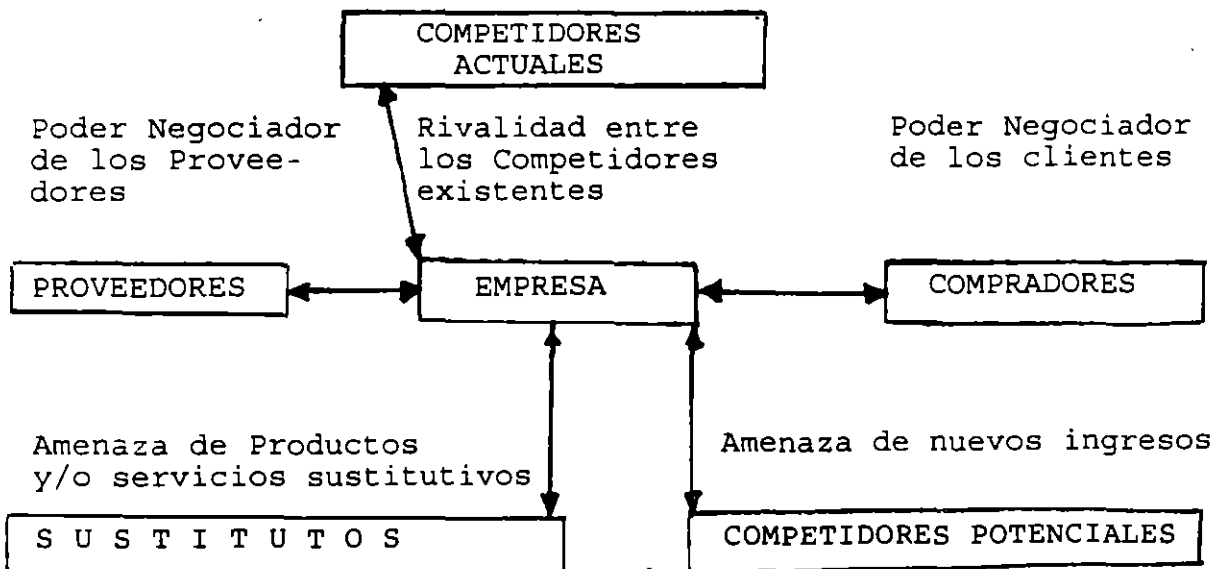
ESTATICA, cuando el diseño de los medios apunta efectivamente al blanco buscado, lo que se podría lograr en circunstancias de control absoluto de las variables y factores condicionantes de la situación. Y en este caso, la Eficiencia actúa como un soporte de organización y optimización de los medios para garantizar la Eficacia de los resultados.

DINAMICA, cuando se desarrolla y aplica la capacidad de acertar en el blanco en condiciones de cambios situacionales significativos y sorpresivos. Para ello, el blanco buscado no es forzosamente fijo, y el sistema ha desarrollado capacidad para adaptarse y responder oportunamente a los cambios, lo que también requiere de una flexibilidad en las Estrategias.

Por tanto, la Eficacia Estática puede apoyarse en Estrategias Estáticas, y la Eficacia Dinámica requerirá de Estrategias Dinámicas.

EFICACIA CAUSAL : un problema sólo podrá resolverse hasta que se ataquen sus causas; de no ser así, cualquier solución que se le dé, sólo será aparente. Por tanto, es necesario conocer ampliamente las causas y condiciones que producen un determinado resultado, y además conocer, crear y diseñar la Estrategia que habría de aplicarse para lograr tal resultado.

CAMPO DE FUERZAS EN EL QUE SE MUEVE UNA EMPRESA



¿ CUALES SON LAS ETAPAS DEL METODO DE PLANEACION ESTRATEGICA SITUACIONAL (PES) ?

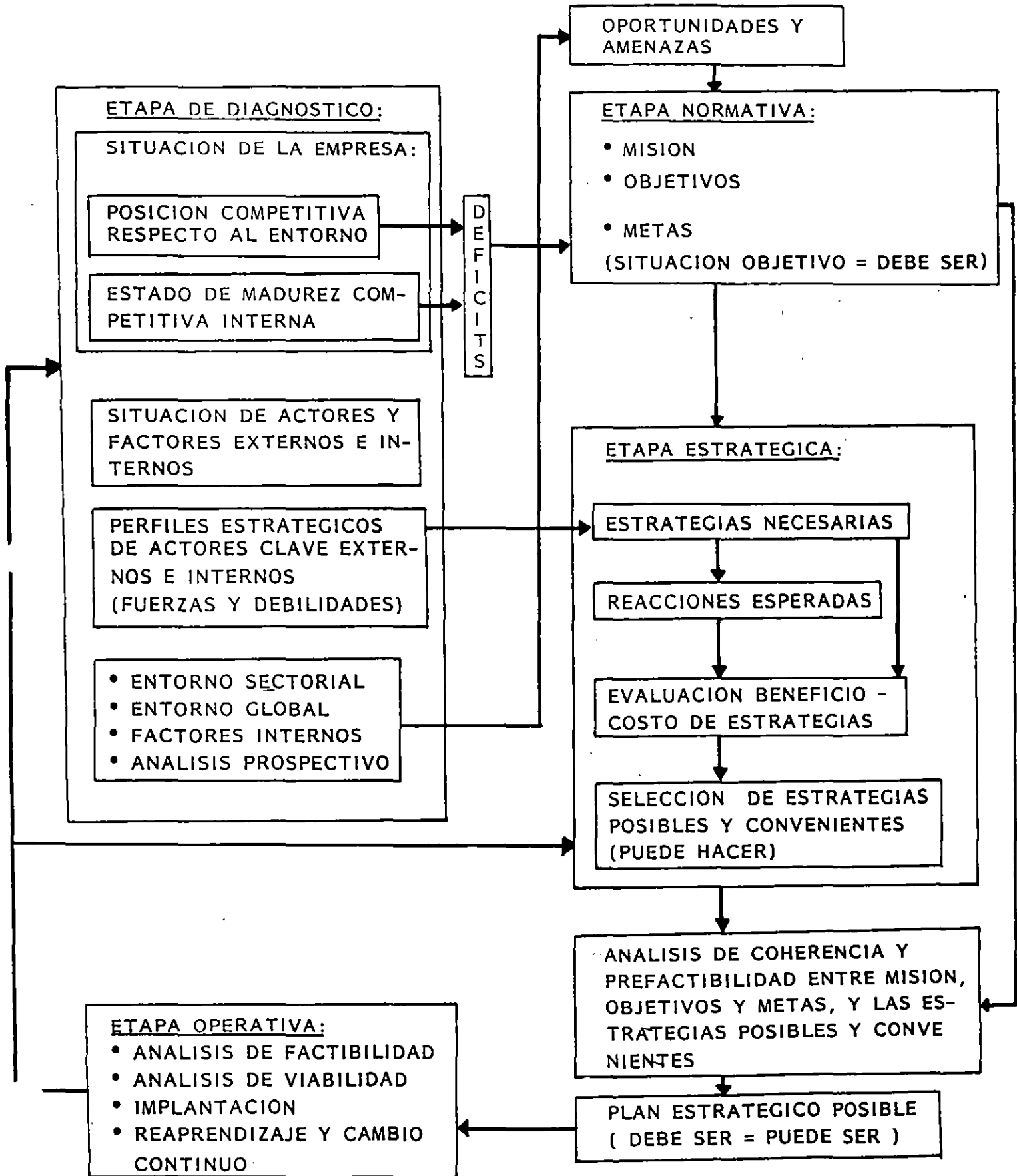
Estas Etapas son generalmente cuatro (4):

- Etapa de Diagnóstico
- Etapa Normativa
- Etapa Estratégica
- Etapa Operacional

A continuación presentamos el **Método PES** esquematizado.

En los próximos temas estudiaremos estas etapas en detalle.

ESQUEMA DEL METODO PES EMPRESARIAL



TEMA 2 : DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

OBJETIVO

Conocer los elementos teóricos y metodológicos que se utilizan en el desarrollo de la primera etapa del Método PES (el diagnóstico), y utilizarlos como guía para diagnosticar simplificadaamente varios casos de empresas a ser elegidas por los participantes. Este trabajo conviene realizarlo en equipo.

INTRODUCCION

Bajo el enfoque estratégico-situacional, es necesario visualizar al diagnóstico en dos momentos:

- . Un Momento Descriptivo y
- . Un Momento Explicativo-Interpretativo.

El Diagnóstico Estratégico-Situacional es la Síntesis de estos dos momentos.

2.1 MOMENTO DESCRIPTIVO

Comprende una investigación y análisis de la situación que prevalece en el ámbito de operación de la empresa, identificando, calificando y/o cuantificando los aspectos más relevantes de esa situación, bajo un enfoque lo más objetivo posible.

En este sentido, en el Momento Descriptivo se determinan y especifican:

- . Datos históricos y actuales sobre aspectos económicos, demográficos, sociales, industriales, de servicios, infraestructurales, etc., tomados de información primaria y secundaria, y que tengan relación directa o indirecta con la empresa en consideración, y en particular, con el(los) problemas objeto de estudio.
- . Datos históricos y actuales sobre el mercado donde opera la empresa, en términos de sus principales componentes, que son: 1) Los Actores Clave: los competidores actuales y potenciales, los compradores, los proveedores y los sustitutos, 2) Los Factores Clave : Competitividad del mercado, participación del mercado por cada competidor, la demanda, la oferta, los niveles de precio, las elasticidades, el producto/servicio, las plazas, los canales de comercialización, los sistemas de publicidad, promoción y venta, las tendencias de consumo, las economías de escala, los grados de diferenciación del producto/servicio, etc. 3) Fuerzas y debilidades de los Actores Clave y 4) Oportunidades y Amenazas del entorno donde opera la empresa.

2.2 MOMENTO EXPLICATIVO-INTERPRETATIVO

Comprende la Explicación e Interpretación de la información especificada en el Momento Descriptivo. La explicación e interpretación son expresadas a través de las Calificaciones de

las principales características de los aspectos globales y particulares (actores y factores) que prevalecen en el entorno y al interior de la empresa.

Las Calificaciones son asignadas con una subjetividad tal que se hace necesario realizarlas con una **VISION POLICENTRICA**.

En efecto, la Calificación **MONOCENTRICA** de una característica se refiere al grado o nivel en que se encuentra, se encontraba o se encontrará esa característica desde el punto de vista de un actor o calificador determinado. A su vez, la **POLICENTRICA** es la síntesis del conjunto de calificaciones realizadas monocéntricamente por todos los actores clave que coexisten en la realidad bajo estudio.

La calificación se refiere al "estado" en que el actor aprecia o percibe que se encuentra una determinada característica de un factor o actor. Así por ejemplo, la "Credibilidad" o la "Accesibilidad" o la "Calidad del Servicio" de una empresa es tal que el actor A_1 puede calificar de "Muy Buena", el actor A_2 puede calificarla de "Buena", el A_3 de "Regular" y el A_4 de "Mala".

Esto nos lleva a definir una escala común para calificar las características de los factores y actores relativos a la empresa. En tal sentido, una de las escalas prácticas que podemos emplear es la siguiente :

CALIFICACION

LITERAL	NUMERICA
Muy Alto	3
Alto	2
Medio-Alto	1
Neutral o Equilibrado	0
Medio Bajo	-1
Bajo	-2
Muy Bajo	-3

De esa manera, las calificaciones positivas son "Favorables" y las negativas son "Desfavorables". Así por ejemplo, las positivas pueden ser "Fuerzas" y las negativas "Debilidades", o bien "Oportunidades" (las positivas) y "Amenazas" (las negativas).

Cabe mencionar que, dentro del enfoque estratégico-situacional, el criterio de calificar características tiene tanta o más importancia que el criterio de medirlas con exactitud.

Lo anterior significa que el hecho de que una característica sea medible con exactitud, no garantiza que su calificación sea "necesariamente" superior a la de otra característica que no lo sea.

Por otro lado, cabe destacar que si bien es cierto que un problema es causado por un conjunto de factores que entran en determinadas proporciones para generarlo, también es cierto que

NO para todo el mundo son "esos" los factores ni "esas" las proporciones que causan el problema, a veces ni siquiera para dos actores. En palabras más sencillas: una cosa es la realidad "como es" (Momento Descriptivo) y otra la realidad como los hombres "creen que es" (Momento Explicativo-Interpretativo).

Entonces, el problema de la causalidad no es un problema que lo puedan resolver las Ciencias convencionales (aún en el caso en que las Ciencias puedan precisar tal causalidad con exactitud), ya que el problema donde "se resuelve" es en el "terreno de los hombres" y particularmente en el "terreno de la pluralidad interpretativa", y esta "resolución" no significa encontrar la "mejor" interpretación (la que mejor se ajusta a la realidad), sino encontrar la interpretación de cada uno de los demás actores para que, junto con "la mía", se logre una solución eficaz al problema en consideración.

En efecto, cada actor actúa de acuerdo a cómo él cree que debe (o le conviene) actuar, y esta creencia es el resultado de cómo él interpreta la realidad, o sea, "su solución" y su acción dependen de su interpretación y muchas veces esta solución está preconcebida por el actor, de manera que su interpretación está condicionada a esta preconcepción.

En este caso, existe una **Relación Biunívoca** entre Solución e Interpretación del problema, con lo cual el Diagnóstico se elabora como un requisito de formalidad, y no como una condición necesaria para buscar la solución.

En vista de que cada actor hace su propio Diagnóstico, o su propia explicación (dependiendo de los recursos del actor, el diagnóstico puede ser desde muy exhaustivo hasta muy escueto, algunos serán escritos y otros sólo en la mente del actor), existirán tantos diagnósticos como actores (y hasta más), y como cada actor "se mueve" o "actúa" guiado por su propio diagnóstico interpretativo, alterando la realidad y las posibilidades de éxito de todos aquellos planes que sean emprendidos dentro del ámbito de influencia de ese actor, se hace necesario considerar tanto la interpretación propia como las ajenas, por lo menos para preparar acciones y respuestas eficaces a las acciones de los demás actores, independientemente de que **sus** interpretaciones sean **mejores** o **peores** que la **mía**.

Por ejemplo, si consideramos un **Proyecto de Carreteras**, y determinamos que con la carretera modernizada podremos ajustar la tarifa de peaje un 60% arriba de su nivel actual. Esta elevación puede parecer **justa** para el actor que planifica la carretera, además de necesaria, por razones financieras. Sin embargo los usuarios (los transportistas de carga, por ejemplo), manejan otras razones que injustifican el ajuste a ese nivel, por lo que se moverán para impedir que se aplique la nueva tarifa.

En este caso, si el actor que planifica subestima la capacidad interpretativa del actor transportista de carga, o califica su posición como ventajista, es muy probable que si aplica la tarifa se genere un conflicto que anule los beneficios que se esperaban

de la nueva tarifa, o se vería forzado a postergar el ajuste tarifario,

Si en su lugar, el actor que planifica incluye en su estudio la posición, interpretación y explicación del actor transportista de carga y de otros actores clave, y realiza una integración sinérgica de interpretaciones, estará incrementando la probabilidad de encontrar un nivel de ajuste y una modalidad de aplicación tarifaria que no genere conflicto y produzca una cuantía de beneficios bastante satisfactoria.

Otro ejemplo puede referirse a un proyecto para la creación de una tienda sucursal en una determinada ciudad. Si con la investigación del mercado se estima que la demanda probable será de una magnitud "D" para dentro de 5 años, la calificación de esta "D" puede ser de "muy alta" por parte del actor A_1 , de "alta" por parte del actor A_2 , de "media alta" por A_3 , de "media baja" por A_4 y de "baja" por A_5 .

Dependiendo de cómo cada actor califique a la "D" y de cómo interprete y perciba su propia calificación (no es lo mismo "muy alta" para A_1 que para A_2), se producirá una determinada posición del actor respecto al proyecto, en lo referente a la demanda esperada.

Si el que proyecta es el actor A_1 , lo más probable es que se incline a favor del proyecto de expansión, pero si fuese el actor A_4 o A_5 , su posición tendrá el signo de su calificación, esto es, totalmente contraria al proyecto.

De tal manera que la cuantificación de la demanda (y de cualquier otro factor) es útil como dato, pero no determinante para la decisión. Lo que sí es importante y determinante es la interpretación y calificación que cada actor hace de esa cuantificación, ya que esto es lo que motiva al actor a tomar una determinada decisión y acción, que afecta a todos los planes y proyectos emprendidos en ese ámbito de influencia.

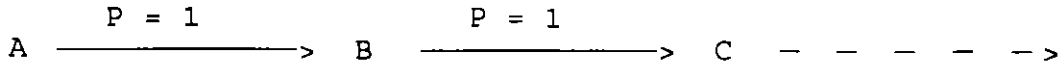
Otro ejemplo típico es una Investigación de mercado donde lo que cuenta es la Voz del Cliente, esto es, la calificación que asigna a los atributos del producto o servicio de que se trate, mas que la cuantificación misma de esos atributos. En este caso, la cuantificación se reduce a un dato exógeno para determinar lo que realmente nos interesa: la opinión del cliente, y sobre todo, su Explicación.

De allí que sea vital conocer bien Qué es Explicar.

¿ QUE ES EXPLICAR ?

Explicar es dar a conocer la **causa** o motivo de algún hecho, o bien comprender la razón de los resultados de un proceso. La explicación supone, en consecuencia, un **explicativo** (causa) y un **explicado** (efecto). Pero la realidad no es tan simple como para dejarse explicar en términos de **causalidad lineal y determinística**.

La causalidad lineal y determinística podría expresarse así:

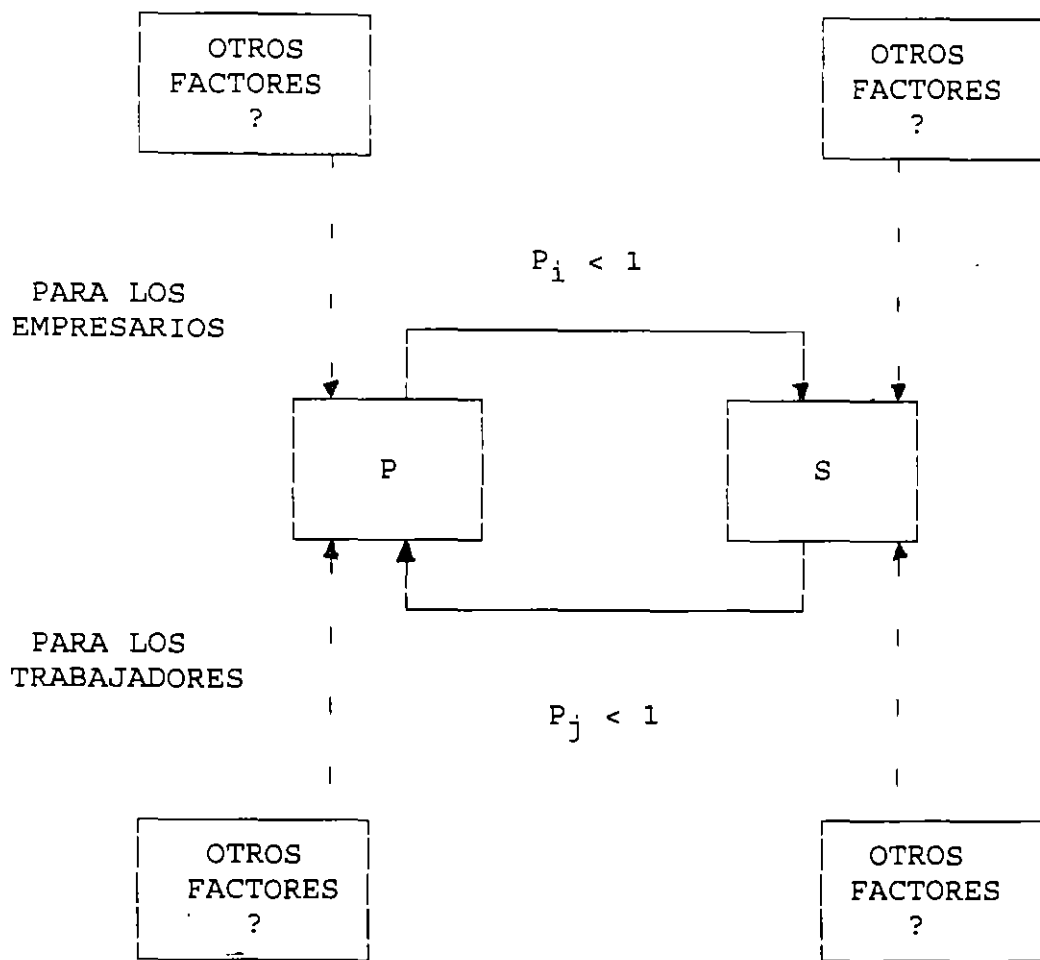


que leeríamos: A causa B con toda certeza (probabilidad "p" igual a "1"), B causa C, etc., lo que significa que la única causa de B es A, la única causa de C es B, etc,

La visión sistémica ha venido a enriquecer el concepto de explicación causal y a colocarlo en el plano más modesto del condicionamiento probabilístico. Por ejemplo, frecuentemente nos encontramos en situaciones como la siguiente: según los trabajadores, la baja productividad (P) se debe a los bajos salarios (S), y según los empresarios, los bajos salarios se deben a la baja productividad de los trabajadores. Y ambos admiten que existen otros factores que causan la baja productividad y los bajos salarios. Por ejemplo, para los trabajadores, otros factores pueden ser: poca motivación, poca capacitación, maquinaria y equipo obsoletos, ambiente friccionante, con envidias, intrigas, chismorreos, etc. Para los empresarios o directivos, los otros factores explicativos pueden ser: falta de responsabilidad de los trabajadores, ausentismo, sindicalismo, más interés por el dinero que por el trabajo, etc.

A continuación hacemos una representación gráfica de la explicación de la productividad (P) y los salarios (S), tanto desde el punto de vista de los empresarios como de los trabajadores.

GRAFICO NO. 1



P_i y P_j = probabilidades

En este ejemplo podemos ver ahora que tanto P como S pueden ser "explicados" y "explicativos" según los seleccione el explicador.

En consecuencia, explicar supone:

- Encontrar la razón de la existencia de problemas en función de un propósito concreto: la solución de los mismos.
- Aceptar que una misma realidad admite varias explicaciones por parte de los actores que en ella coexisten.
- Identificar a los otros actores que explican y sus respectivas explicaciones, lo cual, según el caso, puede hacerse a través de consulta directa o por vía de la Simulación Humana.
- Aceptar que en la realidad existen múltiples factores que la condicionan (económicos, culturales, políticos, sociales, tecnológicos, etc.), que están indivisiblemente

unidos en una "masa", pero que las ciencias han parcelado en dominios artificiales del conocimiento: Las ciencias económicas, políticas, la sociología, la psicología, la ingeniería, etc., lo que induce al explicador a limitarse a una de estas parcelas para encontrar allí a todos los factores explicativos de un determinado problema que amerita una solución.

- e) Articular la explicación de los otros con la explicación propia para encontrar aquella explicación satisfactoria, eficaz y/o negociable para las partes involucradas, y que aporte los elementos que nos guíen hacia la solución efectiva del problema en consideración.

¿ QUE CONTIENE EL DIAGNOSTICO ESTRATEGICO-SITUACIONAL ?

Contiene la Síntesis Policéntrica de las Calificaciones Monocéntricas que los Actores Relevantes de la Situación en la que opera la empresa, hacen de los siguientes aspectos:

LA SITUACION DE LA EMPRESA, que incluye:

1. La Posición Competitiva de la Empresa en relación a su entorno.
2. El Estado de Madurez Competitiva Interna.

LA SITUACION DE ACTORES Y FACTORES, que incluye:

1. Perfiles Estratégicos de Actores Clave Externos e Internos (Fuerzas y Debilidades)
2. Factores del Entorno (Sectorial y Global)
3. Factores Internos

2.2.1 POSICION COMPETITIVA DE LA EMPRESA

El Diagnóstico de la Posición Competitiva de la Empresa lo hacemos a través de los siguientes pasos:

1. Escuchar la Voz del Cliente,
2. Escuchar el Eco de los Competidores.
3. Evaluar la Posición Competitiva de la Empresa.

Paso 1: Escuchar la Voz del Cliente

Para ello podemos utilizar los siguientes métodos:

- . Encuesta de Investigación.
- . Observación de Campo
- . Entrevistas.

1. Encuesta de Investigación

Este es un medio para escuchar la voz del cliente y traducir sus palabras a estrategias y parámetros de satisfacción.

Una Guía para la Encuesta puede ser algo como lo siguiente:

- . Objetivos de la encuesta.
- . Dirigida a...
- . Aplicada por...
- . Introducción
- . Preguntas y Formato
- . Escalas para recopilar información cuantificable.
- . Instructivo para llenar la encuesta.
- . Instructivo para analizar la encuesta.
- . Programa de ejecución.

Las preguntas y formato pueden contener, entre otros, los siguientes aspectos:

- . Datos generales de quien contesta (nombre, edad, sexo, domicilio, etc.)
- . Preferencias de los clientes por marcas o tipos de servicio.
- . El por qué de las preferencias
- . El por qué no prefiere las otras marcas.
- . Comparación contra competidores,
- . Formas de adquisición (lugar, cantidad y frecuencia).
- . Percepción del bien o servicio:
 - Utilidad
 - Funcionalidad
 - Variedad
 - Precio
 - Facilidad de uso.
 - Etc.
- . Conocimiento de la organización (imagen).
- . Quejas pequeñas pero continuas.
- . Quejas críticas.
- . Otros aspectos especiales orientados al objetivo de la encuesta.

Sugerencias:

- . Hacer preguntas breves y concisas.
- . Usar terminología simple y concreta. Evitar tecnicismos.
- . Evitar preguntas compuestas.
- . Utilizar un modelo simple y uniforme de presentación en la redacción de preguntas.
- . Evitar preguntas forzadas, condicionadas o intimidatorias.
- . Minimizar gimnasia mental para responder preguntas.
- . Incluir preguntas: de selección múltiple, abiertas y numéricas.

2. Observación de campo

Esta observación se hace para evaluar el grado de satisfacción o insatisfacción de los clientes en cada uno de los Momentos de Verdad del producto o servicio que ofrecemos y de los servicios conexos de nuestro negocio.

Un Momento de Verdad sucede cuando el cliente se pone en contacto con un bien o servicio y lo califica en función de su percepción.

Para identificarlos, podemos utilizar el Ciclo de Servicio de nuestro negocio, de modo que al hacer una reproducción cronológica, se van identificando los momentos de verdad.

Ejemplo de un Ciclo de Servicio en un Banco:

El Cliente:

- . Localiza la entrada
- . Ve al vigilante
- . Entra al Banco
- . Busca información para sus operaciones
- . Observa la longitud de la fila
- . Busca la(s) formas que piensa utilizar
- . Usa escritorio de servicio
- . Recibe información de un empleado
- . Se forma en la fila
- . Espera su turno
- . Mira al cajero
- . Encuentra al cajero
- . Entrega documentos al cajero
- . Espera a que se realice su operación
- . Recibe su comprobante
- . Abandona la caja
- . Sale del Banco

3. Entrevistas

Las Entrevistas representan un método que ayuda a compensar limitaciones de la encuesta de investigación y de la observación de campo, además de ofrecer una visión más amplia de la situación real.

Las entrevistas deben orientarse a una muestra representativa de los clientes, deben ser breves y concretas, diseñarse de modo que el entrevistador escuche con atención, sin estar a la defensiva.

Una entrevista puede incluir como aspectos relevantes los siguientes:

- . Permitir al cliente contar lo bueno y lo malo.
- . Cotejar requisitos.
- . Describir lo que el cliente:
 - Quiere y obtiene
 - Quiere y no obtiene
 - No quiere y obtiene
 - No quiere y no obtiene

Las entrevistas pueden ser:

- . Formales, con visitas programadas

- . Repentinias, de sorpresa y breves
- . Telefónicas, en cada llamada o especiales
- . Con grupos de foco, reuniendo a los clientes en algún lugar en especial.
- . De oportunidad, realizada en el momento de atender al cliente.

HOJA DE VERIFICACION PARA ESCUCHAR LA VOZ DEL CLIENTE

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AVANCES
1	Diseñar encuesta.		
2	Diseñar portada (carta de presentación).		
3	Determinar tamaño de muestra.		
4	Identificar personas/áreas a encuestar.		
5	Identificar encuestadores.		
6	Elaborar programas de visitas.		
7	Definir personal que intervendrá en la observación de campo.		
8	Elaborar programa de observación de campo.		
9	Diseñar estrategias para hacer las entrevistas.		
10	Seleccionar entrevistados.		
11	Seleccionar entrevistadores.		
12	Elaborar programa de entrevistas.		
13	Elaborar reporte completo de la voz del cliente.		
14	Analizar reporte de la voz del cliente.		
15	Descubrir expectativas ocultas.		
16	Redefinir normas de servicio.		
17	Difundir e implantar cambios.		

OBSERVACIONES:

PASO 2: Escuchar el Eco de los Competidores

Aun cuando nuestro principal interés es escuchar consistentemente la Voz del Cliente, es necesario que consideremos el impacto que los competidores tienen o pueden tener en nuestros clientes.

El nivel de impacto de los competidores estará reflejado en gran parte por el "ECO" que estos causan en la mente y boca de los clientes.

Como organización, es necesario conocer el entorno de una manera más completa y dinámica, así como ser lo suficientemente sensibles a los cambios y flexibles para responder a ellos. Si

no lo hacemos, alguien más lo hará para bien de nuestros clientes.

Escuchar el Eco de nuestros competidores nos permitirá:

- . Definir nuestras ventajas competitivas.
- . Definir nuestras desventajas competitivas.
- . Definir mejor los mercados a los que debemos enfocarnos.
- . Aprender de nuestros aciertos y errores.
- . Identificar oportunidades no explotadas en el mercado.
- . Conocer otras estrategias.
- . Identificar paradigmas propios.
- . Identificar aspectos para diferenciación, que nos ayuden a lograr una fuerte ventaja competitiva.

El Nivel de "Eco" es el grado de aceptación y reconocimiento de un competidor en el mercado.

Nivel I: Gran Impacto en el Mercado

Este competidor es bien reconocido en el mercado, se distingue porque proporciona servicios satisfactorios así como por contar con un fuerte apoyo de los clientes a través de promoción "boca a boca".

Nivel II: Impacto en el Mercado

El competidor es reconocido por el mercado, sin embargo, requiere de un nivel significativo de inversión en promoción para mantenerse y llegar a otros clientes potenciales.

Nivel III: Bajo Impacto en el Mercado

El competidor es reconocido únicamente por sus clientes, tiene poca inversión en promoción de sus servicios y su orientación de mercado está muy limitada.

El Eco de los Competidores es medible a través de un sistema de monitoreo que puede considerar:

- . Encuestas de investigación con clientes (actuales y potenciales).
- . Entrevistas a clientes (actuales y potenciales).
- . Reconocimiento y frecuencia de aparición en medios promocionales (revistas especializadas, periódico, t.v., radio, correspondencia, etc.)
- . Entrevistas y encuestas de investigación a proveedores del medio.
- . Presencia en publicaciones diversas (artículos, reportajes, estudios, etc.).
- . Presencia en foros masivos (exposiciones, conferencias, cámaras, asociaciones).

Los competidores Clave o principales se pueden identificar como aquellos que ofrecen productos similares a los de nuestra empresa, participando del mismo mercado y que ocupan en él alguna posición de liderazgo.

Paso 3: Evaluar la Posición Competitiva de la Empresa

La Posición Competitiva es el grado de liderazgo que tiene una empresa dentro del mercado en que participa.

Para evaluar la Posición Competitiva, se identifica primeramente un conjunto de características de la competitividad de las empresas que operan en ese ramo, y para cada característica, se coloca el nombre del competidor que tiene la más alta posición en esa característica para luego asignar una calificación que defina la posición de la empresa con respecto al mejor competidor en cuanto a cada característica, y por último, se ponderan las características y se saca la suma total.

Los pasos a seguir son los siguientes:

1. En cada característica se coloca el mejor competidor.
2. En cada característica nos preguntamos: ¿Cómo está nuestra empresa respecto del mejor competidor? Si está igual, calificamos con cero; si está peor, desde -1 hasta -3 y si está mejor, desde +1 hasta +3. Estas calificaciones las colocamos en la columna A.
3. Ponderamos en la columna P la importancia que cada una de las características tiene para el giro particular de nuestro negocio.
4. Para llenar la columna del total, multiplicamos $A \times P$ en cada característica.
5. Calculamos el porcentaje de Posición Competitiva, dividiendo la suma de los puntos positivos entre la suma absoluta de todos los puntos por 100.

Es conveniente hacer una Evaluación de Posición Competitiva tanto para el mercado nacional como para el internacional por cada producto y/o por cada familia de productos.

DESCRIPCION DE LAS CARACTERISTICAS INCLUIDAS EN LA EVALUACION DE LA POSICION COMPETITIVA DE LA EMPRESA

A continuación presentamos una lista de algunas características que podemos tomar como base para evaluar la posición competitiva. Lo conveniente es considerar el mayor número de características de competitividad que sean relevantes para nuestro giro.

1. **Posición de mercado:** Ordena y ubica el porcentaje de participación en el mercado.
2. **Crecimiento anual:** Se enfoca principalmente al ritmo de crecimiento en innovación y facturación año con año.

3. **Postura Estratégica:** Implica el grado en que la organización realiza un análisis de su medio ambiente competitivo, y plantea los objetivos, estrategias, políticas, programas y presupuestos de trabajo.
4. **Calidad:** Implica considerar el nivel de calidad con el que se está generando el bien o servicio y se están prestando los servicios conexos. El nivel de calidad es juzgado por el cliente.
5. **Imagen y Prestigio:** Es el grado en que somos bien vistos y aceptados por la clientela y por la sociedad.
6. **Credibilidad:** Es la seguridad que tienen los clientes, personas e instituciones con quienes la organización tiene contacto, en cuanto al cumplimiento con los compromisos y promesas contraídos con ellos.
7. **Capacidad Productiva:** Es la posibilidad de aprovechar los recursos con los que cuenta la organización.
8. **Inversión:** Es la cantidad de dinero que reinvierte la organización año con año, con el propósito de mantener la actualización tecnológica tanto administrativa como operativa.
9. **Precios:** Son el valor promedio con el que se están ofreciendo al mercado los productos y servicios.
10. **Costos:** Son la estructura económica a través de la cual se generan los bienes o servicios.
11. **Gastos:** Son todos aquellos desembolsos económicos que realiza la organización y que no necesariamente le son útiles.
12. **Prontitud:** Muestra el nivel de rapidez con que se atienden las necesidades y requerimientos del cliente.
13. **Rechazos:** Indica el nivel de devoluciones y quejas de los clientes hacia la organización.
14. **Investigación y Desarrollo:** Considera los recursos asignados por la organización a innovación de productos, servicios, tecnología y sistemas de comercialización, fundamentalmente.
15. **Tecnología:** Enfatiza el hábito cultural de la organización hacia mantenerse actualizada tanto administrativa como operativamente.
16. **Capacidad Instalada:** Es la capacidad máxima disponible de la organización para generar bienes o servicios.
17. **Soportes y Servicios:** Es el conjunto de personas, equipo, materiales e instituciones de pronto acceso para la organización, que le pueden ayudar a cubrir rápidamente una necesidad, a desarrollar un producto fácilmente o a realizar un proyecto rápidamente.
18. **Proveedores confiables:** El desarrollo integral de una organización considera también el desarrollo de proveedores confiables que contribuyan a la organización con bienes, servicios y calidad.

19. **Habilidad de la Planta (eficiencia):** Qué tan buena es la organización para el aprovechamiento de sus recursos y para la disminución consistente del desperdicio global.
20. **Comunicación Interna:** Para hacer bien las cosas a la primera vez, es necesaria una fuerte dosis de apertura organizacional para escuchar las voces de los clientes, de los colaboradores, de los accionistas, de la competencia y en general de todos los personajes que interactúan con la organización. Además de formalizar los canales necesarios dentro de la compañía para tener un sistema de información dinámica funcional.
21. **Cultura Organizacional:** Aquí se considera que si todo lo que se dice, hace y piensa en la organización, le ayuda efectivamente a ésta a lograr su misión y a cumplir sus propósitos.
22. **Sistemas Normativos:** Aquí se incluyen todos los documentos que le aseguran a la organización hacer lo correcto correctamente y a mejorar lo ya establecido a través de un sistema dinámico de normas, políticas, procedimientos, evidencias, reportes, análisis, etc.
23. **Años en el mercado:** En teoría, a mayor edad (antigüedad), mayor experiencia, y en consecuencia, mayor dominio del "Know How Organizacional".
24. **Seguridad:** Se refiere al sistema de higiene y seguridad industrial que permite preservar la calidad de vida en el trabajo.
25. **Limpieza:** Una organización físicamente limpia implica también una organización mentalmente sana, lo cual ayuda a tener un ambiente propicio a la innovación y al desarrollo organizacional.

Veamos un ejemplo:

EVALUACION DE LA POSICION COMPETITIVA

Característica	Mejor Competidor	Califica- ción (A)	Pondera- ción (P)	Total (AXP)
1. Posición en el Mercado				
2. Crecimiento Anual				
3. Postura Estratégica				
4. Calidad				
5. Imagen y Prestigio				
6. Credibilidad				
7. Capacidad Productiva				
8. Inversión				
9. Precios				
10. Costos				
11. Gastos				
12. Prontitud				

13. Rechazos
14. Investigación y Desarrollo
15. Tecnología
16. Capacidad Instalada
17. Soportes y Servicios
18. Proveedores Confiables
19. Habilidad de Planta (Eficiencia)
20. Comunicación Interna
21. Cultura Organizacional
22. Sistemas Normativos
23. Años en el Mercado
24. Seguridad
25. Limpieza

Escala: -3 al +3 y 100 puntos ponderadores.

De la columna total A X P, obtenemos:

Suma de los Puntos Positivos:

Suma de los Puntos Negativos:

Suma absoluta de todos los puntos:

Porcentaje de Posición Competitiva:
$$\frac{\text{Suma de los Positivos} \times 100}{\text{Suma absoluta total}}$$

Interpretación de la Evaluación Competitiva:

Porcentaje de Posición Competitiva	Posición Competitiva	Significado
Del 0 al 10 %	Muy Mala	Organización no reconocida y con poco impacto en su mercado.
Del 10 al 30 %	Regular	Organización que empieza a figurar en la lista de Competidores.
Del 30 al 70 %	Buena	Organización con capacidad para ocupar posiciones de liderazgo
Del 70 al 100 %	Muy Buena	Organización que ocupa posiciones de liderazgo

2.2.2 ESTADO DE MADUREZ COMPETITIVA INTERNA

Además de determinar la Posición Competitiva, es conveniente identificar también la Etapa de Madurez Competitiva en que se encuentra la Organización, a fin de facilitar la formulación de estrategias de desarrollo.

En tal sentido, podemos identificar cuatro (4) tipos de Etapas:

ETAPA 1: Control de Calidad Convencional

ETAPA 2: Normalización.

ETAPA 3: Mejora

ETAPA 4: Excelencia.

Las principales características que describen a cada una de las cuatro (4) Etapas de Madurez Competitiva son:

ETAPA 1: CONTROL DE CALIDAD CONVENCIONAL

- Carencia de Sistemas operativos y administrativos.
- La Calidad es un departamento.
- La organización no sabe en dónde está ni a dónde va.
- El entrenamiento es mínimo o nulo
- El desperdicio es elevado e incontrolado.
- El desarrollo de los colaboradores no se considera importante.

En esta etapa, si las cosas siguen tal y como están, la organización no tiene futuro, algún competidor potencial preparado

será en cualquier momento una mejor opción para el mercado.

Es necesario primero que el equipo directivo asuma la responsabilidad de prepararse para cambiar el rumbo del negocio. Básicamente se requiere definir explícita y formalmente los principales valores, objetivos, indicadores, políticas y procedimientos tales que puedan hacer de las decisiones en todas las áreas y todos los niveles de mando, actividades que se orienten a hacer lo correcto correctamente y a definir el camino hacia dónde ir.

ETAPA 2: Normalización

- Se administra por objetivos e indicadores
- Se administra por políticas y procedimientos
- La Calidad es una función
- Existe un programa agresivo de entrenamiento para el desarrollo del personal y de los proveedores.
- Se empieza a implantar planes y programas de mejora.
- Se administra a través de políticas y procedimientos
- Se inicia la cultura de cliente-proveedor interno.
- El desperdicio es alto pero estable.
- El desarrollo de los colaboradores se define en función de las estrategias del negocio.

En esta etapa, la organización tiene el conocimiento suficiente para iniciar la depuración de aquellas actividades que no agregan valor al mercado. Además de consolidar su status de estabilidad y confiabilidad para asegurar el cumplimiento de compromisos con su mercado, está en la posibilidad de explorar nuevos sistemas, procesos, productos o mercados e iniciar acciones de mejoramiento continuo.

ETAPA 3: MEJORA

- Todo el personal cuenta con objetivos claros y específicos
- La Calidad es una estrategia
- El entrenamiento es efectivo
- El personal se autocontrola
- Los problemas se resuelven en equipo
- La competitividad es reconocida por los clientes
- El desperdicio disminuye
- El desarrollo de los colaboradores asegura su plan de vida y carrera.

En esta etapa, la cultura de trabajo en todas las áreas y niveles se caracteriza por el cuestionamiento constante de objetivos, acciones y actitudes, de manera que la organización refleja el desarrollo integral de su personal y de sí misma en clara tendencia de resultados positivos; crecimiento consistente en las utilidades debido al incremento en la satisfacción del mercado y de la disminución del desperdicio organizacional.

ETAPA 4: EXCELENCIA (MEJORA CONTINUA)

- La mejora continua es un hábito
- La organización es líder en su mercado
- Los clientes reconocen su alto grado de innovación
- La calidad es una forma de vida
- La productividad se da a su más alto nivel
- El desperdicio es casi nulo
- El desarrollo de los colaboradores integra sus expectativas personales a las de la organización.

En esta Etapa, la organización es capaz de anticiparse a cualquier "capricho" del mercado. la velocidad de respuesta y la postura de liderazgo la hacen merecedora del rol para dictar las reglas del juego en aspectos de tecnología, comercialización, desarrollo humano, entre otros, dentro y fuera de la industria a la que pertenece.

¿ COMO PODEMOS MEJORAR NUESTRA ORGANIZACION ?

Comparando la etapa superior con nuestra etapa actual de madurez. Por ello, es muy importante ver a la etapa siguiente como la etapa guía, a fin de encaminarnos hacia ella en la búsqueda de la excelencia.

Por experiencia se ha encontrado que el 90 % de las organizaciones en México se ubican en la Etapa 1, mientras que con diferentes grados de avance, el restante 10 % se ubica en la Etapa 2.

De aquí que para algunas organizaciones en Etapa 1 que intentan implantar Círculos de Calidad, Just in time, Benchmarking y otros conceptos, fracasan debido a que no hay los cimientos ni la cultura adecuados para que fructifiquen.

Una organización en Etapa 2 está posibilitada para implantar con éxito todas estas técnicas y conceptos; una en Etapa 3 tiene la capacidad de adaptarse a su estilo particular, además de generar una versión corregida y aumentada de dichas técnicas y conceptos; aquella organización en Etapa 4 desarrolla y comercializa su propia tecnología administrativa y operativa.

2.2.3 PERFILES ESTRATEGICOS DE ACTORES CLAVE

ACTORES CLAVE DEL ENTORNO

El conocimiento que se tiene de los Actores Clave del Entorno, suele estar basado en la intuición, conjeturas e impresiones informales. Sin embargo, para que una Empresa pueda competir eficazmente, es necesario que realice un análisis sistemático que le permita conocer el perfil estratégico de cada uno de los Actores Clave.

El perfil estratégico de un Actor se refiere a las principales características y atributos temporales que detenta el actor, que le permiten afectar y ser afectado por otros actores.

La calificación numérica de estas características y atributos nos permite obtener el conjunto de **FUERZAS (+) Y DEBILIDADES (-)** del Actor en un momento determinado, lo que conjuntamente con las posibles **ESTRATEGIAS Y REACCIONES COMPETITIVAS** de ese actor, constituye la información básica para que la Empresa que está planificando, formule sus propias Estrategias, en función de sus objetivos y de su propio perfil estratégico.

Esta información conviene presentarla en las siguientes matrices:

- . Matriz de Perfiles Estratégicos de Competidores
- . Matriz de Perfiles Estratégicos de Proveedores
- . Matriz de Perfiles Estratégicos de Clientes.

A continuación presentamos las listas de los componentes considerados más relevantes del Perfil Estratégico de cada actor Clave. Para efectos de aplicación a un caso particular, estas listas pueden ser reducidas, ampliadas o conservadas.

COMPONENTES DEL PERFIL ESTRATEGICO DE CADA ACTOR CLAVE

a) De la Empresa y de sus Competidores Actuales, Potenciales y Sustitutivos.

C O M P O N E N T E	C O M P E T I D O R E S								
	A			B			C		
	C	P	CP	C	P	CP	C	P	CP
. Participación en el mercado.									
. Postura Estratégica.									
. Nivel de Competitividad en Costos.									
. Nivel de Competitividad en Precios.									
. Nivel de Competitividad en Calidad.									
. Grado de Diferenciación alcanzada.									
. Énfasis en la Calidad más que en el precio.									
. Tendencia a Alianzas Estratégicas Verticales.									
. Tendencia a Alianzas Estratégicas Horizontales.									
. Habilidad para las reacciones estratégicas oportunas.									
. Tendencia a acciones ofensivas.									
. Tendencia a acciones defensivas.									
. Nivel de reservas monetarias.									
. Capacidad de Crédito.									
. Capacidad Productiva.									
. Habilidad para adaptarse al cambio.									
. Costos variables versus fijos.									
. Eficacia de la Estrategia de Ventas.									
. Calidad de los Servicios conexos.									
. Líder o seguidor de precios.									
. Tendencia a crear productos exclusivos.									
. Tendencia a crear Demanda.									
. Tendencia a la Expansión Geográfica.									
. Tendencia a innovar los procesos productivos.									
. Tendencia a aumentar productividad.									
. Tendencia a operar la empresa bajo el enfoque de los índices financieros.									
. Competitividad en calidad/precio de productos sustitutos.									
. Grado de satisfacción de las necesidades del cliente.									
. Grado de cooperación del Personal.									
. Grado de Organización Interna.									
. Etc.									

b) De los proveedores

- . Grado de competitividad.
- . Grado de Estabilidad.
- . Grado de Concentración con respecto a los Clientes.
- . Grado de Sustituibilidad de sus productos.
- . Grado de importancia del Proveedor para la Empresa.
- . Grado de importancia de la Empresa para el Proveedor.

- . Grado de Diferenciación de los productos del Proveedor.
- . Nivel de Costo de Transferencia (por cambio de proveedor).
- . Grado de Amenaza de Integración hacia adelante.
- . Grado de Negociabilidad del Proveedor.
- . Tendencia a Alianzas Estratégicas Verticales
- . Tendencia a Alianzas Estratégicas Horizontales
- . Tendencia a aumentar la relación calidad/precio.
- . Etc.

c) De los clientes

- . Grado de Concentración con respecto a los proveedores.
- . Volumen de Compras con respecto a la capacidad del proveedor.
- . Grado de Importancia del Cliente para el Proveedor.
- . Grado de importancia del Proveedor para el Cliente.
- . Grado de Diferenciación de los productos del proveedor.
- . Nivel de Costo de Transferencia (por cambio de proveedor).
- . Nivel de Beneficios que recibe el cliente del proveedor.
- . Importancia de los Beneficios del proveedor para el cliente.
- . Formalidad en el cumplimiento de los pagos.
- . Sensibilidad del cliente al precio.
- . Grado de Amenaza de Integración hacia atrás.
- . Impacto del producto vendido sobre la calidad y rentabilidad del producto o servicio del cliente.
- . Grado de Información del cliente sobre el mercado del proveedor y sobre sus costos de producción.
- . Grado de Negociabilidad del cliente.
- . Tendencia a las Alianzas Estratégicas Verticales.
- . Tendencia a las Alianzas Estratégicas Horizontales.
- . Etc.

2.2.4. FACTORES CLAVE DEL ENTORNO

Se dividen en dos tipos:

- . ENTORNO SECTORIAL
- . ENTORNO GLOBAL

FACTORES CLAVE DEL ENTORNO SECTORIAL

- . Grado de Fragmentación de la competencia.
- . Demanda Desatendida.
- . Sector de empresas adormecidas.
- . Incompetitividad en los Costos.
- . Incompetitividad en Precios.
- . Incompetitividad en Calidad y Servicios.
- . Sector de productos/servicios diferenciables.
- . Sector de bajos costos fijos.

- . Posibilidad de superar las economías de escala.
- . Accesibilidad al mercado servido.
- . Escasa diferenciación del producto/servicio.
- . Accesibilidad a las materias primas y servicios.
- . Servicios públicos disponibles.
- . Flexibilidad de precios.
- . Grado de fragmentación de los proveedores.
- . Grado de Estandarización de los insumos.
- . Accesibilidad a los canales de distribución
- . Adaptabilidad a productos sustitutos.
- . Posibilidad de aventajar a los productos de la competencia.
- . Restricciones Gubernamentales.
- . Tendencias de Integración de la competencia hacia adelante o hacia atrás.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Al efectuar la calificación numérica de estos factores en la escala de +3 a -3 (por ejemplo), los valores que resulten positivos (+) nos indican las OPORTUNIDADES que ofrece el Sector Comercial o Industrial que estamos estudiando, y los valores negativos (-) nos indican las AMENAZAS o RIESGOS que presenta ese Sector.

FACTORES CLAVE DEL ENTORNO GLOBAL

Antes de crear un negocio o tomar cualquier Decisión Estratégica que conlleve la Formulación de un Plan para la implementación de esa decisión, es conveniente investigar, analizar y evaluar los Factores Clave del Entorno en la localidad (ciudad, estado, municipio, región, zona, país o países) que se contemple como campo de acción, área a cubrir o territorio donde operará u opera el negocio bajo estudio.

Se identificarán y seleccionarán aquellos factores que se consideran "relevantes" para el tipo de decisión a tomar.

Estos Factores Clave son todos aquellos de tipo:

- . Económico-Social.
- . Infraestructural y de Servicios.
- . Físico ambiental.
- . Tecnológico.
- . Político-Gubernamental.
- . Etc.

Entre los **Factores Económico-Sociales**, podrán incluirse:

- . Producto Interno Bruto (nacional y/o regional y/o local).
- . Tasas de Interés.
- . Inflación.
- . Poder Adquisitivo.
- . Niveles de Empleo.

- . Grado de Urbanización.
- . Grado de Industrialización.
- . Actividades Económicas de Interés.
- . Población por Edad y Sexo.
- . Nivel de Escolaridad.
- . Densidad de Población por tipo de vivienda.

Entre los **Factores Infraestructurales y de Servicios**, podrán incluirse:

- . Accesibilidad Terrestre.
- . Accesibilidad Aérea.
- . Densidad de Abastecimiento de Energía Eléctrica.
- . Densidad de Abastecimiento de Gas.
- . Densidad de Abastecimiento de Servicio Telefónico.
- . Facilidades Habitacionales.
- . Servicios Médicos.
- . Facilidades Educativas.
- . Facilidades Recreativas.
- . Seguridad Pública.
- . Servicios Bancarios.
- . Servicios de Comercio al Menudeo.
- . Servicios Personales.
- . Facilidades Comunicacionales.
- . Etc.

Entre los **Factores Físico-Ambientales**, podrán incluirse:

- . Clima.
- . Topografía.
- . Nivel de Contaminación del Aire.
- . Flora.
- . Fauna.
- . Altura del nivel del mar.
- . Disponibilidad y Variedad de Recursos Naturales.
- . Etc.

Entre los **Factores Tecnológicos**, podrán incluirse:

- . Tendencias de Nuevas Tecnologías sobre Producción.
- . Impacto de Nuevas Tecnologías sobre la Producción.
- . Impacto de Nuevas Tecnologías sobre el Consumo.
- . Impacto de Nuevas Tecnologías sobre los Costos.
- . Impacto de Nuevas Tecnologías sobre la Competitividad.
- . Disponibilidad Tecnológica para Desarrollo de Nuevos Mercados.
- . Disponibilidad de Mano de Obra Calificada.
- . Estado de la Tecnología en relación a otras economías.
- . Etc.

Entre los **Factores Políticos y Gubernamentales**, podrán incluirse:

- . Clima político actual y tendencial.
- . Tendencias Gremiales.
- . Normatividad en Calidad actual y tendencial.

- . Normatividad en precios actual y tendencial.
- . Normatividad en Política de Importaciones y Exportaciones.
- . Control Cambiario.
- . Tendencias Reglamentarias.
- . Presiones Comerciales sobre el Gobierno.

2.2.5 ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA DE LA EMPRESA

ACTORES CLAVE DENTRO DE LA EMPRESA

Estos son en general:

- . Los propietarios
- . Los Directivos (por área)
- . Los Empleados (por área)
- . Los Obreros (por área)
- . Los Jefes Sindicales

De estos Actores, consideramos inicialmente su Perfil Estratégico y una vez que se formulen objetivos, estrategias, programas y proyectos de la empresa, se considerará además la VOLUNTAD de cada Actor Clave respecto de estos elementos.

El Perfil Estratégico de cada Actor Interno se define a través de las siguientes características y atributos:

- . Habilidad Estratégica.
- . Poder Nominal.
- . Poder Real.
- . Prioridades e Intereses.
- . Valores.
- . Conocimientos.
- . Experiencia.
- . Credibilidad.
- . Temeridad.
- . Tendencia al Riesgo.
- . Etc.

FACTORES CLAVE DENTRO DE LA EMPRESA

Son todos aquellos aspectos que de una u otra manera afectan el quehacer de la empresa, y que son atribuibles a comportamientos globales y no tanto individuales, tales como:

- . Cultura Organizacional.
- . Efectividad en las Comunicaciones.
- . Identificación del Personal con la Empresa.
- . Liderazgo participativo.
- . Cultura de Calidad y Productividad.
- . Grado de Apertura a los cambios.
- . Delegación de Funciones.
- . Espíritu de cooperación mutua.

- . Condiciones Físico-Ambientales
- . Conciencia en Calidad del Servicio.
- . Grado de Conflictividad interpersonal.
- . Grado de Organicidad.
- . Rendimiento Financiero.
- . Nivel de Economías de Escala.
- . Nivel Tecnológico.
- . Etc.

ANALISIS PROSPECTIVO

A partir del Diagnóstico, se procede a efectuar la Prospectiva de las Oportunidades y Amenazas del entorno, de las variables y factores que las afectan y del comportamiento futuro más probable de los Actores Clave.

La Prospectiva se refiere a la exploración del futuro, a través de un proceso de simulación de la forma en que podrían evolucionar las variables relevantes para el Plan, tales como variables representativas de comportamientos globales de la economía, demografía, tecnología, políticas gubernamentales, etc., así como variables relativas al comportamiento del sector comercial o industrial donde opera u operará la empresa que planifica, tales como: tendencias de la demanda, de la oferta, del producto o servicio, de los sustitutos, de las estrategias competitivas a ser utilizadas, de las formas de comercialización y de producción, de las preferencias de los consumidores, etc.

Para efectuar la Prospectiva, se emplean tanto métodos de opinión como modelos matemáticos.

Entre los **MÉTODOS DE OPINION**, el más empleado es el Método DELPHI, que consiste en reunir a un grupo (interno y/o externo) de expertos en el sector de actividad comercial o industrial correspondiente, para que propongan, analicen y concluyan sobre los comportamientos futuros más probables que cabría esperar para las variables de interés, aplicándose algunas técnicas que eviten el sesgo y distorsiones por la presencia de individuos dominantes, para que, después de varias rondas de discusiones, se tienda a un consenso. Entre estas técnicas, figura la del cuestionario de contestación anónima y posterior discusión y análisis para llegar a acuerdos.

Los **MODELOS MATEMATICOS** intentan pronosticar variables generalmente sobre la base de antecedentes históricos. Para ello, suponen que los factores condicionantes y causantes del comportamiento histórico de alguna (s) o todas las variables a pronosticar, permanecen estables o sin cambios significativos. Los modelos matemáticos de uso más frecuente son los de Regresión, el modelo Econométrico, el modelo de Insumo-Producto,

modelos de Simulación Dinámica de Sistemas, Series de Tiempo, etc.

Por lo general, el trabajo de Prospectiva se realiza elaborando **ESCENARIOS** alternativos sobre el comportamiento futuro de las variables, y que se basan en hipótesis derivadas de análisis sobre la evolución más probable de variables o factores relacionados con la variable a pronosticar, y estableciendo variantes que corresponden a hipótesis de comportamiento bajo criterios de tipo Optimista, Pesimista y Medio, para con ello tratar de cubrir la gama de variabilidad de los factores de mayor condicionamiento y sus repercusiones sobre las variables relevantes para el Plan.

Dentro del enfoque estratégico-situacional de la Planeación, se hace necesario contar con una **PROSPECTIVA POLICENTRICA**, que contemple los diversos comportamientos que pueden tener en el futuro tanto los factores como los actores clave.

En virtud de la alta velocidad con que se producen los cambios en la era actual, y de las sorpresas que a cada momento presenciamos, se hace necesario acortar cada vez más los horizontes de pronóstico, lo que hace que la Prospectiva Policéntrica sólo pueda estar referida al **CORTO PLAZO**, lo que a su vez condiciona el Plazo del Plan, llevándolo inclusive a centrarse más en el **PRESENTE**, en el día a día y en el **FUTURO INMEDIATO**.

PROCESO DE ELABORACION DE ESCENARIOS

Los escenarios son apreciaciones sobre los probables comportamientos futuros de los actores y factores clave del entorno.

Su propósito principal consiste en definir los estados extremos que podrían alcanzar muy probablemente los actores y factores clave para una decisión estratégica o para pronosticar una variable que dependa de esos factores.

Al menos los Escenarios deberán enfocarse a la prospectiva de los factores clave del Entorno Global, como a las Oportunidades y Amenazas que pueda presentar el Entorno Sectorial para la Empresa,

y si se desea un análisis más preciso y confiable, deberá también realizarse la prospectiva de los actores clave.

Por lo que toca a los factores, el punto de partida es recabar las mejores fuentes de información secundaria que exista sobre el estado actual del comportamiento reciente de los factores clave. Analizar esta información y utilizarla para efectuar

PROYECCIONES sencillas de los factores del entorno, para contar con una base que nos permita posteriormente abordar a los actores y a las fuentes primarias de información, y facilitar así la elaboración de los Escenarios, integrando las diferentes apreciaciones (situaciones) de los Actores y fuentes consultadas.

Los Escenarios del Entorno Global se pueden elaborar a partir de información secundaria soportada por información primaria que sea relativamente fácil de recabar (por ejemplo, entrevistando a funcionarios de asociaciones comerciales e industriales, consultores, etc.), y ya tomada la decisión estratégica en un primer nivel, pasar a realizar investigaciones de campo detalladas, orientadas a elaborar los Escenarios correspondientes a los Factores Clave del Entorno Sectorial (Oportunidades y Amenazas).

Por lo que toca a los actores, la Planeación Estratégico-Situacional propone el uso de la Simulación Humana con auxilio en la Técnica de Juegos, para que, actores programados representen el papel de actores reales, para con ello reproducir sus comportamientos y movimientos estratégicos más probables.

Como ya hemos señalado, la velocidad de los cambios que vivimos en la era actual, nos impide elaborar los Escenarios y Prospectivas de largo plazo, y muchas veces ni de mediano plazo, por lo que podríamos en general proponer horizontes de 6 meses a 3 años para los Escenarios más usuales, y manejar un promedio mínimo de tres (3) variantes de Escenarios para cada Factor Clave, por ejemplo:

- Hipótesis Optimista.
- Hipótesis Media.
- Hipótesis Pésimista.

Un criterio conveniente consiste en trabajar con un Escenario de Hipótesis Media, efectuar la prospectiva de los Factores Clave, y de resultar favorable, perfilar la formulación del Plan Estratégico con base en este Escenario, y manejar los otros dos (o más) Escenarios con **PLANES DE CONTINGENCIA**.



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

D I P L O M A D O

"LA EXCELENCIA DIRECTIVA EN NUESTRA ERA"

MODULO V: LA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL. APLICACION DE LA EXCELENCIA DIRECTIVA
DE LA EMPRESA

T E M A 3

FORMULACION DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y
DEL PLAN ESTRATEGICO

Ing. Rómulo Mejías Ruíz
Palacio de Minería
1995

TEMA 3: FORMULACION DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y DEL PLAN ESTRATEGICO

OBJETIVO

Formular Planes Estratégicos simplificados para los casos de empresas que fueron diagnosticadas en el tema anterior.

Para tal efecto, el presente tema comprende los siguientes puntos:

- . Herramientas Administrativas disponibles para la formulación de Estrategias Competitivas.
- . Recomendaciones para el Equipo Directivo.
- . Recomendaciones para mejorar la posición competitiva.
- . Ejemplos de Aplicación de Estrategias Competitivas Puntuales.
- . Formulación del Plan Estratégico:
 - Etapa Normativa: Visión, Misión, Objetivos y Metas, con base en Déficit, Oportunidades y Amenazas respecto de la Empresa que planifica.
 - Etapa Estratégica: Selección de Estrategias Competitivas.

3.1. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS DISPONIBLES PARA LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Las herramientas que actualmente están utilizando las empresas para fundamentar y formular sus estrategias competitivas son básicamente las siguientes:

1. Administración por Calidad Total
2. Justo a Tiempo
3. Reingeniería de Procesos de Negocios
4. Las 4 E's de Innovación y Mejora Continua.
5. Benchmarking.

En virtud de que en el Módulo III de este Diplomado se estudió la primera herramienta, nos ocuparemos en el presente tema de estudiar las cuatro siguientes, aunque no a profundidad, por razones de tiempo.

3.1.1. JUSTO A TIEMPO (JIT)

- Se introdujo en occidente en 1978, como una técnica inicialmente desarrollada por Toyota con principios básicos de producción que han sido utilizados exitosamente en todo el mundo.
 - El JIT busca eliminar el desperdicio operativo a través de:
 - . Sincronizar un flujo continuo de producción según la demanda de mercado.
 - . Ofrecer velocidad y calidad.
 - . Reorganizar operaciones.
 - . Eliminar actividades que no agregan valor.
 - . Reducir tiempo de manufactura.
 - . Eliminar inventarios.
 - El JIT hace hincapié en poner y mantener bajo control el proceso de producción.
 - El JIT elimina todo lo que implica desperdicio en el proceso de producción, desde compras hasta distribución.
 - Los componentes básicos para eliminar el desperdicio son:
 - a) Imponer equilibrio, sincronización y flujo en el proceso fabril.
 - b) Actitud de la organización hacia la calidad : "hacerlo bien a la primera vez"
 - c) Participación de los empleados.
 - Según Toyota : "Desperdicio es todo lo que sea distinto de la cantidad mínima de equipo, piezas y tiempo laboral absolutamente esenciales para la producción".
 - La definición norteamericana de desperdicio es: "Todo lo que sea distinto de los recursos mínimos absolutos de materiales, máquinas y mano de obra necesarios para agregar valor al producto".
- ¿ Qué significan recursos mínimos ?**
- La cantidad de recursos necesarios y suficientes para hacer eficiente la producción. Por ejemplo:

- . Un sólo proveedor, si éste tiene capacidad suficiente.
- . Nada de personas, equipos ni espacios dedicados a rehacer piezas defectuosas.
- . Nada de existencias de seguridad.
- . Ningún tiempo de producción en exceso.
- . Nadie dedicado a cumplir tareas que no agregan valor.

Los occidentales buscamos más rapidez y más caballos de fuerza, en lugar de recursos mínimos.

Valor Agregado :

- . Es el conjunto de actividades que únicamente producen una transformación física del producto.
- . Algunas de las actividades que no agregan valor son: supervisar, controlar, dar órdenes, llamar la atención, mover, almacenar, transportar, esperar, apilar, descargar, levantar, empujar, devolver, sacar, acomodar, escoger, etc.
- Los principales beneficios del JIT son:
 - . Reducción del tiempo de producción
 - . Aumento de productividad
 - . Reducción de los costos de calidad
 - . Reducción de inventarios
 - . Reducción del tiempo de preparación
 - . Reducción de espacios.

3.1.2. REINGENIERIA DE PROCESOS DE NEGOCIOS (BPR: Business Process Reengineering)

La Reingeniería se define como:

"La revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento , tales como costos, calidad, servicio y rapidez"

- El énfasis del BPR es que los negocios alcancen el dominio competitivo más que la igualdad con sus competidores.
- Los negocios exitosos son aquellos que simultáneamente:
 - . Satisfacen a sus clientes.
 - . Dominan el mercado
 - . Incrementan ganancias.
- Para dominar el mercado, las organizaciones deben reinventar sus operaciones.
- El BPR administra los procesos, no las funciones. Busca concentrarse en los "Procesos Corazón de Negocio" (PCN).
- Con el BPR se busca generar un producto o servicio que el mercado perciba que es el mejor, y se logra que la organización esté en capacidad de competir en mercados internacionales.
- Con el BPR, el cliente ya no es el Rey sino una parte integral del equipo que ayuda a encontrar cómo reestructurar el proceso de nuestro negocio, y a veces el del cliente, para que éste quede totalmente satisfecho y nuestro negocio sea más rentable.
- Se deben eliminar las diferencias entre la voz del cliente y la voz del proceso, preguntando si las expectativas del cliente pueden ser cubiertas por el proceso o si el proceso puede ser rediseñado para cumplir las expectativas del cliente.
- La Reingeniería es un arma poderosa para enfrentar los retos de la nueva era ya que nos permite:
 - . Simplificar:
 - Eliminar procesos, pasos, copias, firmas.
 - Compactar procesos.
 - Eliminar controles, supervisiones, etc.
 - . Profundizar en la voz del cliente
 - . Atribuir mayor responsabilidad y autoridad (facultar)
 - . Buscar el orden natural
 - . Plantear múltiples opciones para dar versatilidad al proceso

- . Reubicar el proceso (que se haga donde tiene que hacerse: ejemplo: comprar papelería, materias primas, etc.)
- Con la Reingeniería obtenemos los siguientes Resultados:
 - . Rapidez, agilidad, menos costos, flexibilidad, versatilidad, variedad y competitividad.
 - . Mayor lealtad de los clientes
 - . Organizaciones más planas
 - . Jefes no, Facilitadores, Entrenadores, Asesores, Líderes sí.
 - . Más equipo, menos individualismo.
 - . Más educación y desarrollo, además de capacitación y adiestramiento.
 - . Más libertad con responsabilidad.

3.1.3 LAS 4 E'S DE INNOVACION Y MEJORA CONTINUA

Todo esfuerzo de Mejora Organizacional está fundamentado en al menos dos principios básicos:

- 1) Innovación
- 2) Mejora Continua.

INNOVACION

Es la capacidad de la organización para lanzar al mercado nuevos productos, nuevos sistemas de comercialización, nuevos empaques, nuevos procesos y en general, hacer realidad las nuevas ideas y teorías.

MEJORA CONTINUA

Es la capacidad de la organización para hacer retoques y adaptaciones a los productos, sistemas, empaques, procesos e ideas que está aplicando en la actualidad.

La Innovación se logra aplicando las siguientes 4 E's :

- . Eliminación
- . Evolución

- . Experimentación
- . Estandarización.

A su vez, el Mejoramiento Continuo implica el movimiento contante y consistente de estas 4 E's.

En efecto, en la organización se requiere:

ELIMINAR:

- . Desperdicio.
- . Falta de comunicación entre departamentos.
- . Resistencia al cambio de sistemas.
- . Actitudes individualistas.
- . Burocracia.
- . Rotación de personal.

EVOLUCIONAR:

- . Evaluación adecuada del desempeño.
- . Excelencia en el Servicio al Cliente y en las Operaciones.
- . Instalaciones, Maquinaria y Equipo.
- . Sistema cliente-proveedor interno.
- . Programa de Educación y Entrenamiento general.

EXPERIMENTAR:

- . Nuevos productos.
- . Otros mercados/voz del mercado.
- . Diseño de experimentos en el mercado actual.
- . Nuevas tecnologías de fabricación.
- . Reestructuración Organizacional.

ESTANDARIZAR:

- . Sistemas de Calidad.
- . Políticas y Procedimientos.
- . Flujos de información interna y externa.
- . Sistemas de selección y reclutamiento de personal.
- . Sistemas y formas de comunicación.

3.1.4 BENCHMARKING

- . El Benchmarking nace en 1979 en Xerox Corp. cuando el ing. Robert Camp desarrolla la idea en una situación de crisis.
- . Es un proceso que busca las mejores prácticas que conducen a un rendimiento o desempeño superior.
- . Ayuda a conocer los puntos positivos y negativos (fuerzas y debilidades) de la compañía, a comprender concretamente a la competencia, a adquirir nuevas ideas y nuevas tecnologías probadas, a buscar proactivamente el cambio.
- . Se basa en la información, y la información es tecnología.
- . Pone a las empresas en un contexto de realidad, algunas veces frustrante.
- . Permite conocer la realidad del mercado y hacer evaluaciones confiables.
- . Es el proceso continuo de medición de productos, servicios y prácticas contra los competidores más calificados o contra aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria (según David Kearns, 1989).
- . Se dice que el Benchmarking es como copiar inteligentemente. Que es aprender lo mejor de los demás.
- . "Las comparaciones pueden ser odiosas, pero a veces son imprescindibles. Mejor nos acostumbramos a compararnos con el primer mundo que con el tercero. En lo administrativo, en lo técnico y en lo económico, pero también en lo social y en lo político", según Joaquín Peón Escalante.

Los pasos de la Filosofía básica de Benchmarking son:

1. Conocer nuestra operación.
2. Conocer a nuestros competidores líderes.
3. Diferenciar capacidades : ++++ / - - - - .
4. Incorporar lo mejor (Aprender de los líderes).
5. Ganar superioridad (Instalar las mejores prácticas, capitalizar los +++ y evitar o minimizar los ---).

3.2. RECOMENDACIONES PARA EL EQUIPO DIRECTIVO

Al aplicar las Herramientas Administrativas antes descritas, el Equipo Directivo necesita moverse con: Creatividad, Flexibilidad y Desarrollo.

A) CREATIVIDAD:

- . Desarrolle bienes y servicios de alta contribución con mayor vendibilidad y menor complejidad de producción.
- . Haga un mercadeo agresivo.
- . Rediseñe los sistemas de servicio al cliente, de modo que hagan que éste gane dinero.
- . Busque inversiones conjuntas para una penetración rápida en mercados de exploración.
- . Promueva la innovación, incentivando la práctica de ideas de satisfacción a clientes y de atracción de prospectos.
- . Cuestione y elimine lo inútil para el cliente, tanto de los procesos productivos como administrativos.
- . Ofrezca a cada cliente "un poquito más" en cada rubro de su interés cuando lo compara con competidores, y trabaje para estandarizar productivamente la mejora.
- . Instale métodos de contacto continuo con el usuario final del bien o servicio, y anticipe cambios en los hábitos de consumo.
- . Experimente constantemente ideas de bajo costo de implantación y oriente a la gente hacia el aprendizaje por acción.
- . Expanda su mercado hacia el ofrecimiento de servicios o productos complementarios.
- . Contrate personal talentoso (emprendedores, dedicados, motivados) y mantenga a toda costa al que ya tiene estas cualidades.
- . Implante sistemas de evaluación de desempeño que incluyan satisfacción al cliente, participación en el mercado, utilidades y disminución de desperdicio.
- . Ofrezca soluciones en lugar de simplemente bienes y servicios.

B) FLEXIBILIDAD:

- . Busque la simplicidad en las operaciones.
- . Planee únicamente lo que es importante para el mercado.
- . Busque el contenido vital en la masa de información y deseche el resto.
- . Modifique continuamente las políticas y procedimientos de modo de mejorar siempre el servicio directo o indirecto al cliente.
- . Depure la rutina, eliminando la burocracia y el papeleo.
- . Comprométase con el cliente sólo en aquello que está seguro de cumplir.
- . Defina expectativas de corto alcance, evite ser muy ambicioso.
- . Procure llevar el negocio sobre puntos medios, los extremos son peligrosos.
- . Haga participar en la planeación de objetivos, metas y estrategias a las personas que estarán a cargo de implantarlas.
- . Cambie los sistemas operativos de modo de responder a la demanda real.
- . Faculte al personal para que tome decisiones rápidamente.
- . Modifique la estructura vertical en función de los procesos clave para hacer frente a las necesidades del mercado.

C) DESARROLLO:

- . Adopte constantemente tecnología directiva. No busque el hilo negro.
- . Concentre su mercado en nichos e invierta en generar soluciones al cliente.
- . Sistematice la "Voz del Cliente", llegando al usuario final.
- . Observe y aprenda de los éxitos temporales y de los errores estratégicos fundamentales.
- . Enseñe las habilidades directivas en cascada, de manera formal y consistente.
- . Reconvierta el liderazgo de poder por el de conocimiento y personalidad.

- . Provea entrenamiento dirigido por las estrategias de posición competitiva.
- . Enfatique la educación del personal, inculcando principios y valores reales: ética, calidad, respeto, honestidad, compromiso, entre otros.
- . Asegure la internalización y práctica de los principios y valores, de modo que se conviertan en hábitos que moldeen las actitudes en la organización.
- . Promueva la cultura de la curiosidad, del análisis, del cuestionamiento y de la experimentación.
- . Proporcione al personal emprendedor un sentido de propiedad significativo de la organización.
- . Diseñe mecanismos de comunicación que mantengan informado oportunamente al personal sobre la situación actual del negocio, los propósitos y las tendencias del entorno externo.
- . Motive al personal otorgando cada vez más confianza en él.

Estas recomendaciones fundamentales pueden servir de guía para formular las estrategias competitivas en forma detallada.

3.3 RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA POSICION COMPETITIVA

1. Recomendaciones para cuando la Posición Competitiva resulta MUY MALA (Del 0 al 10%):
 - Requiere actuar de inmediato para hacer frente al nivel de competitividad de sus competidores.
 - Elaborar estrategias para atacar los componentes con ponderación total (A X P) más baja. Enfocarse principalmente en los 4 o 5 componentes más críticos, además de conseguir más información acerca de lo que hacen sus competidores.
2. Recomendaciones para cuando la Posición Competitiva resulta REGULAR (Del 10 al 30%):
 - Establecer cuando menos un pequeño sistema de información para reconocer las tendencias del mercado y monitorear las actividades

de la competencia, además de corregir de raíz deficiencias crónicas.

3. Recomendaciones para cuando la Posición Competitiva resulta BUENA (Del 30 al 70%):

- Calificar cuáles son sus factores clave de éxito y elaborar programa de trabajo que incluya el desarrollo de factores distintivos de la Organización (dejar de ser seguidor).
- Asignar recursos para eficientar procesos e impulsar actividades de investigación y desarrollo.

4. Recomendaciones para cuando la Posición Competitiva resulta MU BUENA (Del 70 al 100%):

- Seguir implantando nuevas reglas al mercado.
- No confiarse de que los competidores pequeños no pueden lograr lo mismo que su organización.
- Establecer un radar muy sensible para detectar todos y cada uno de los movimientos de la competencia, desarrollando como forma cultural escuchar la voz del cliente y contar con un sistema de mejora continua acelerada.

3.4 EJEMPLOS DE APLICACION DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PUNTUALES:

ESTRATEGIA GENERICA 1: POSICIONAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Prácticamente cualquier organización posee al menos una ventaja competitiva con relación a su mercado, la cual puede utilizar para dar beneficios adicionales a su clientela, logrando con ello diferenciación y presencia que le permiten incrementar su participación.

Las ventajas competitivas de interés son aquellas en las que existe un diferencial positivo respecto a los mejores competidores, y se identifican fácilmente en los componentes calificados como

positivos en la evaluación de la posición competitiva, sin dar necesariamente importancia a su ponderación.

Veamos algunos casos:

- 1) Si su organización tiene una Postura Estratégica arriba del mejor competidor, usted puede implantar un sistema de información que indique las tendencias de cambio en el hábito de consumo de sus clientes, y anticipar el lanzamiento de bienes y servicios.
- 2) Si usted es fuerte en buenos Precios, puede integrar servicios adicionales de refuerzo sin incrementar sustancialmente los precios.
- 3) Si es fuerte en Investigación y Desarrollo, su organización puede ofrecer soporte tecnológico a clientes y proveedores.
- 4) Si es fuerte en Comunicación Interna, puede cambiar los sistemas de atención al cliente involucrando a las áreas de operación para responsabilizar a éstas del ciclo completo (recepción de pedidos-procesamiento-entrega-servicios postventa).

Algunos ejemplos de Posicionamiento de Ventajas Competitivas son:
EJEMPLO 1: 3M con las libretas Post-it (Investigación y Desarrollo).

EJEMPLO 2: TAESA con tarifas del 50% (Inversión, Costos y Precios).

EJEMPLO 3: FEDERAL EXPRESS cuando inició el sistema de centralizar la correspondencia y redistribuir (Capacidad Productiva).

EJEMPLO 4: TOYOTA con sistemas justo a tiempo y alta confiabilidad (Capacidad Productiva, Tecnología, Calidad).

EJEMPLO 5: SONY como líder en innovación (Credibilidad, Investigación y Desarrollo, Calidad).

EJEMPLO 6: TUPPERWARE orientando el concepto de venta en el hogar (Postura Estratégica, Soportes y Servicios).

EJEMPLO 7: COMERCIAL MEXICANA con la venta masiva en Multinivel (Credibilidad, Imagen).

EJEMPLO 8: K2 con sistemas de distribución integrada (Costos, capacidad Instalada).

EJEMPLO 9: GENERAL ELECTRIC con organización más plana, que permite decisiones y acción más rápida (Cultura Organizacional, Sistemas Normativos).

EJEMPLO 10: DOMINO'S PIZZA con tiempos de entrega rápidos (Eficiencia, Sistemas Normativos).

Implantar estrategias de posicionamiento de ventajas competitivas puede producir saltos cuánticos, pero puede requerir altas inversiones, por lo que el Equipo Directivo debe adquirir un compromiso de aceptación de riesgo.

Estas estrategias deben considerar:

- 1) Decidir los dos o tres componentes o características positivas que se juzguen de alto impacto en su implantación.
- 2) Describir propósitos y escenarios probables al implantar la(s) estrategia(s), de modo de clarificar la Visión.

ESTRATEGIA GENERICA 2: ENFOCARSE AL USUARIO FINAL

Las tendencias en el mercado son mayormente originadas en el Usuario Final, no tanto en forma consciente, sino que cada vez se le facilitan más opciones de valor por la competencia, por lo que mientras más competidores surjan, las tendencias tendrán mayor velocidad de cambio.

En consecuencia, es vital dedicarse a anticipar las tendencias del usuario final para proporcionarle siempre los valores que él aprecia en mayor medida.

Si su organización está lejos del usuario final (por existir canales de intermediación) o está ciega a sus caprichos, estará muy probablemente corriendo un alto riesgo de asegurar su crecimiento o la permanencia en el mercado. En este caso, lo recomendable es apoyar a los canales para que monitoreen esas tendencias, y en lo posible, formar con ellos Alianzas Estratégicas Verticales.

Cuando se está cerca del usuario, es posible aplicar estrategias de diferenciación tales como:

EJEMPLO 11: IBM se da cuenta de que el usuario no quiere máquinas sino soluciones, e incursiona en el servicio de consultoría en sistemas de información.

EJEMPLO 12: Mc DONALD'S proporciona opciones atractivas para el mercado infantil.

EJEMPLO 13: PHILIP MORRIS decide penetrar al mercado de alimentos para reducir su dependencia en el negocio de cigarrros y así conservar su presencia en el mercado.

Es recomendable que cualquier movimiento que se haga para estar con las tendencias del mercado, sea hacia áreas relacionadas con el actual negocio.

ESTRATEGIA GENERICA 3: ALIANZAS ESTRATEGICAS VERTICALES

Una empresa puede lograr una alta diferenciación si apoya a sus usuarios, a sus canales y/o a sus proveedores, a través de formar con ellos Alianzas Estratégicas Verticales, con el objeto de que tanto la empresa como sus aliados puedan operar con menores costos, mayor capacidad de respuesta al mercado, mejor calidad, menores precios, mayor lealtad de la clientela, más clientes satisfechos, etc.

Veamos algunos casos:

EJEMPLO 14: La manera en que los proveedores realizan sus actividades, afecta el costo o desempeño de las actividades de la empresa-cliente. Por ejemplo, una empresa puede aliarse con algunas de sus empresas-clientes para: a) Reducir la necesidad de inventario de éstas (menores costos) a través de embarques frecuentes, b) Reducir el costo de manejo y de producción en las empresas-clientes a través de cambios de empaque y de presentación más funcional, c) Eliminar el costo de inspección en la entrada de

la empresa-cliente a través de la confianza en la inspección del proveedor.

EJEMPLO 15: Un fabricante de chocolate de barra hace una Alianza con un cliente que fabrica confiterías o dulces, y uno de los acuerdos consiste en comenzar a entregarle el chocolate en forma líquida (en tanques) en lugar de en barras sólidas, como es la costumbre en ese ramo. De esa manera, el fabricante de chocolate ahorra el costo de moldeado (hacer las barras), del empaque y del empacado, mientras que el fabricante de confiterías baja el costo de desempaque, de manejo interno y de derretido de las barras, con lo cual aumenta su rapidez de respuesta al mercado y puede incluso ofrecer menores precios a sus clientes.

EJEMPLO 16: Una empresa puede aumentar sus ventas a través de desarrollar capacidad para proporcionar materiales de entrenamiento o de apoyo para ser usados en los negocios de los clientes, a fin de que éstos aumenten sus productividad, su calidad y sus ventas. Por ejemplo, una empresa que vende anuncios publicitarios puede diferenciarse de sus competidores si se especializa en elaborar guiones para que sus clientes atiendan exitosamente las llamadas telefónicas que generará cada anuncio publicitario, asesorando a las telefonistas para que utilicen el guión en forma apropiada.

EJEMPLO 17: Las Alianzas Estratégicas permiten detectar oportunidades de bajar costos en los eslabones de canal, aunque ello puede requerir que el canal suba su costo para lograr una reducción más que pagada en el costo de la empresa, la que a su vez compensa al canal facilitándole operar con márgenes mayores o pagando directamente esta compensación. Por ejemplo, en E.U.A., SEIKO pagó a los joyeros generosamente por aceptar devoluciones de relojes SEIKO para reparación, enviarlos a SEIKO a reparar, recibirlos de SEIKO y entregarlos a los clientes. Ello permitió que SEIKO disminuyera sus costos en forma espectacular al reducir una gran cantidad de Módulos de Servicio, bajando el costo de procesar

reparaciones y de informar a los clientes sobre los procedimientos de reparación, además, logró una mejor calidad de servicio al cliente por parte de los joyeros.

EJEMPLO 18: Los eslabones verticales implican que las relaciones con proveedores y clientes ofrecen posibilidades para que todas las partes ganen a través de la coordinación y optimización conjunta de sus respectivas cadenas de valor internas. Por ejemplo, XEROX proporciona sus programas de manufactura a sus proveedores a través de terminales computacionales, permitiendo a los proveedores el embarcar las partes precisamente cuando se necesitan. El buscar y perseguir estas oportunidades requiere de un cuidadoso estudio de las cadenas de valor internas de proveedores y clientes, así como sus eslabones de interrelación.

EJEMPLO 19: Una empresa que vende productos o servicios a negocios tales como: ferreterías, farmacias, papelerías, tiendas de azulejos, de materiales de construcción, de equipos en general, de abarrotes, de ropa, de zapatos, de artículos de piel y en general negocios que venden diferentes artículos de diversas marcas y modelos, puede aumentar sus ventas y/o ganancias a través de aliarse estratégicamente con sus clientes sobre la base de asesorarles para que puedan operar con utilidades cada vez más altas a través de las siguientes acciones: 1) llevar en computadora un control de sus inventarios bajo el sistema "justo a tiempo", a fin de operar con costos cada vez más bajos para obtener una rentabilidad cada vez mayor por artículo, 2) Depurar el negocio, descontinuoando aquellos artículos de baja rentabilidad que no sean "gancho", y operando únicamente con artículos de mediana y sobre todo, de alta rentabilidad, 3) Asimismo, depurar el negocio descontinuoando aquellos artículos que presentan dificultad para manejarlos con el sistema justo a tiempo, 4) Con el negocio depurado, concentrar los esfuerzos en comercializar únicamente los artículos de mediana y alta rentabilidad, además de los artículos "gancho".

ESTRATEGIA GENERICA 4: REINGENIERIA INTERNA

La Reingeniería interna vía la reconfiguración de la cadena de valor interna, puede hacer que una empresa sea mucho más competitiva en costos, ya que permite reestructurar actividades en un sentido ahorrativo, en comparación a conformarse con seguir con la misma estructura de actividades, que hace que repercutan en los costos de la empresa todos los aumentos de costos parciales que se derivan del mercado, de los retrasos de producción, de los retrabajos, reparaciones, tiempos muertos, desperdicios, etc.

Veamos algunos ejemplos:

EJEMPLO 20: El éxito de las líneas aéreas sin adornos (Southwest Airlines, People Express, TAESA, etc.) ilustra claramente cómo el adoptar una cadena de valor inherentemente más barata, puede permitir que una empresa establezca un nuevo estándar de costo en sus operaciones normales. En algunas rutas, las líneas aéreas regionales (sin adornos) han logrado costos que son hasta 50% más bajos que los de las líneas comerciales nacionales. Al dar los billetes a bordo, por ejemplo, estas líneas reducen significativamente el costo de otras actividades de valor, tales como el evitarse tener oficinas de reservación y boletaje en diferentes puntos de la ciudad y eliminar o reducir operaciones de puertas.

Las diferencias las podemos apreciar en el cuadro anexo.

EJEMPLO 21: Federal Express redefinió la cadena de valor para la entrega aérea de pequeños paquetes. Los competidores tradicionales recogían cargas de diferentes tamaños, transportaban los paquetes en aerolíneas y luego los entregaban a los destinatarios. Federal Express se limitaba a paquetes pequeños y los llevaba en aviones de la compañía a su cuartel central en Memphis, donde se distribuían los paquetes. Luego volaba los paquetes a sus destinos

Cadenas de valor alternativas en aerolíneas

	OPERACIONES DE BOLETAJE	OPERACIONES DE PUERTA	OPERACIONES DE AVION	SERVICIO A BORDO	MANEJO DE EQUIPAJE	OFICINAS DE BOLETOS
<i>Aerolíneas comerciales</i>	Servicio completo	Servicio completo	Compras de naves nuevas Pilotos sindicalizados	Servicio completo	Facturación de equipaje libre	Oficinas de boletos en lugares céntricos
<i>Transporte sin ornamento</i>	Aeropuertos y terminales secundarias No hay boletaje (sólo anotarse) Compra de boletos a bordo o de máquinas No hay boletos interlíneas Pocas opciones de precios	Aeropuertos y terminales secundarias Primeras entradas, primer servicio de asiento No hay boletaje en las puertas	Naves usadas Asientos de alta densidad Pilotos no sindicalizados Tripulaciones más cortas y más horas de vuelo por día	Asistentes de vuelo no sindicalizados Botanas o sin comida Cargo por comida y bebida servida	Proporciona espacio para llevar el equipaje Cargo por equipaje facturado No hay equipaje entre líneas	Ninguno

en los mismos aviones y los entregaba en camiones de la compañía. Esta estrategia le permitió operar con costos mucho más bajos que la competencia, con lo que pudo ofrecer el servicio a un precio menor y hacer los repartos en tiempos mínimos.

EJEMPLO 22: En la industria de la carne, la cadena de valor implicaba el criar el ganado en ranchos aislados y enviarlos vivos a mataderos con mano de obra calificada en centros de mayoreo, como Chicago. Después de haber matado y destazado al animal, las partes enteras eran enviadas donde se cortaban en trozos más pequeños para enviarlos a los minoristas.

Al aplicar una estrategia innovadora, Iowa Beef Packers construyó plantas automatizadas cerca de la provisión de ganado y procesó la carne hasta cortes de "caja" más pequeños. Esto redujo significativamente los elevados costos de transportación y aumentó la producción, evitando el peso perdido que ocurría cuando se embarcaban y transportaban animales vivos. Iowa Beef también redujo los costos de operación de la cadena de valor al usar mano de obra más barata, fuera de sindicato, disponible rápidamente en áreas rurales, donde se localizaron las plantas nuevas.

EJEMPLO 23: Los hoteles "La Quinta" decidieron ofrecer únicamente servicios de cuartos, con lo que han bajado su inversión y costos operativos por cuarto, al eliminar costosos restaurantes, auditorios para conferencias, albercas y otros servicios no deseados por su usuario objetivo: el gerente de nivel medio que frecuentemente viaja a la misma área.

MATRIZ DE EVALUACION DE POSICION COMPETITIVA DE LA EMPRESA RESPECTO A ENTORNO

FECHA: _____

COMPONENTES		EL MEJOR COMPETIDOR ES:	CALIFICACION (A)	PONDERADOR (P)	TOTAL A X P
N°	DESCRIPCION				
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

Escala de Brecha: para A usar +3 a -3; para P usar 1 a 10

De la columna Total A X P, obtenga:

Suma de los puntos positivos	= SPP		SPP
Suma de los puntos negativos	= SPN		Posición Competitiva = ---- X 100
Suma absoluta de todos los puntos	= SAP		SAP

C O M P O N E N T E S

CALIFICACION (0 A 6)

ETAPA 1: CONTROL DE CALIDAD CONVENCIONAL

1. Carencia de Sistemas Administrativos y Operativos
2. La Calidad es un Departamento
3. La organización no sabe en dónde está ni a dónde va
4. La capacitación es mínima
5. No se reconoce la importancia de los trabajadores
6. El desperdicio es elevado e incontrolado
7. Las decisiones son totalmente centralizadas
8. No hay un clima de auténtica cooperación mutua

ETAPA 2: NORMALIZACION

1. Se administra por objetivos e indicadores
2. Se administra a través de políticas y procedimientos
3. La Calidad es una función
4. Existe un programa agresivo de entrenamiento para el desarrollo del personal y de los proveedores
5. Se empiezan a implantar planes de mejora
6. Se inicia la cultura de cliente-proveedor interno
7. El desperdicio es alto pero estable y controlado
8. El desarrollo de los colaboradores se define en función de las estrategias del negocio

ETAPA 3: MEJORA

1. Todo el personal cuenta con objetivos claros y específicos
2. La Calidad es una estrategia
3. El entrenamiento es efectivo
4. El personal se autocontrola
5. Los problemas se resuelven en equipo
6. La competitividad es reconocida por los clientes
7. El desperdicio disminuye
8. El desarrollo de los colaboradores asegura su plan de vida y carrera

ETAPA 4: EXCELENCIA (MEJORA CONTINUA)

1. La mejora continua es un hábito
2. La organización es líder en su mercado
3. Los clientes reconocen su alto grado de innovación
4. La calidad es una forma de vida
5. La productividad se da a su más alto nivel
6. El desperdicio es casi nulo
7. Las expectativas de los colaboradores son compatibles con las de la organización.

MATRIZ DE PERFILES ESTRATEGICOS DE ACTORES CLAVE

TIPO DE ACTOR: _____ FECHA: _____

EVALUACION DE ACTORES RESPECTO A: _____

C O M P O N E N T E

A C T O R E S

A			B			C		
C	P	CP	C	P	CP	C	P	CP

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

11.

12.

13.

14.

15.

16.

17.

18.

19.

20.

SUMAS DE FUERZAS Y DEBILIDADES DE CADA ACTOR:

BALANCES ESTRATEGICOS DE LOS ACTORES (+/-):

Nomenclatura y Escalas: C= Calificación de + 3 a - 3
P = Ponderador de 1 a 10; CP = Calificación Ponderada (C X P)

MATRIZ DE FACTORES CLAVE DEL ENTORNO GLOBAL

EVALUACION DE FACTORES RESPECTO A: _____

C O M P O N E N T E **C** **P** **CP**

A) FACTORES ECONOMICO-SOCIALES:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

BALANCE ESTRATEGICO PARCIAL PONDERADO (+/-) X P1:

B) FACTORES INFRAESTRUCTURALES Y DE SERVICIOS:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

BALANCE ESTRATEGICO PARCIAL PONDERADO (+/-) X P2:

C) FACTORES FISICO-AMBIENTALES:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

BALANCE ESTRATEGICO PARCIAL PONDERADO (+/-) X P3:

D) FACTORES TECNOLOGICOS:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

BALANCE ESTRATEGICO PARCIAL PONDERADO (+/-) X P4:

E) FACTORES POLITICO-GUBERNAMENTALES:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

BALANCE ESTRATEGICO PARCIAL PONDERADO (+/-) X P5:

BALANCE ESTRATEGICO DEL ENTORNO GLOBAL (SUMATORIA):

Nomenclatura y Escalas: C= Calificación de + 3 a -3
P= Ponderador de 1 a 10; CP= Calificación Ponderada (C X P)
Pi, P2, P3 y P4 son ponderadores que deben sumar UNO (1).

MATRIZ DE FACTORES CLAVE DENTRO DE LA EMPRESA

EVALUACION DE FACTORES RESPECTO A: _____

AMBITO A SER CONSIDERADO: _____ FECHA: _____

C O M P O N E N T E	C	P	CP
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
14.			
15.			
16.			
17.			
18.			
19.			
20.			
21.			
22.			

SUMAS DE FACTORES POSITIVOS Y NEGATIVOS:

BALANCE ESTRATEGICO DE FACTORES CLAVE (+/-):

Nomenclatura y Escalas: C= Calificación de + 3 a -3
P= Ponderador de 1 a 10; CP= Calificación Ponderada (C X P).