

**PROPUESTA METODOLOGICA PARA LA IMPLEMENTACION  
DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

**KATIPXA CAROLINA ALVAREZ ORTIZ**

**TRABAJO DE GRADO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION  
UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO  
BOGOTA D.C, MARZO DE 2009**

**PROPUESTA METODOLOGICA PARA LA IMPLEMENTACION  
DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

**KATIPXA CAROLINA ALVAREZ ORTIZ**

**TRABAJO DE GRADO**

**TUTOR**

**ANDRÉS GUILLERMO HERNÁNDEZ MARTÍNEZ**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION  
UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO  
BOGOTA D.C, MARZO DE 2009**

## **DEDICATORIA**

*A mis padres y a la Universidad del Rosario por haberme brindado la oportunidad de formarme como Administradora de Negocios Internacionales.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A mi familia por brindarme todo el apoyo durante la carrera y darme la oportunidad de ser una profesional y una persona formada con valores y principios.*

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>3</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>5</b>
<b>2.1 GENERAL</b>	<b>5</b>
<b>2.2 ESPECÍFICOS</b>	<b>5</b>
<b>3. MARCO TEÓRICO</b>	<b>6</b>
<b>3.1 LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>12</b>
<b>3.2 LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>14</b>
<b>3.3 LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>18</b>
<b>3.4 PRIMERA ETAPA: DEFINICIÓN DE LOS SISTEMAS DE LA         COMPETENCIA Y LA IDENTIFICACIÓN DE SEGMENTOS:</b>	<b>22</b>
<b>3.5 SEGUNDA ETAPA: CARACTERÍSTICAS DINÁMICAS DE LAS         INDUSTRIAS</b>	<b>28</b>
<b>3.6 TERCERA ETAPA: ANÁLISIS DE LA ATRACCIÓN DE UNA INDUSTRIA         SEGÚN SUS FUERZAS COMPETITIVAS:</b>	<b>34</b>
<b>3.7 CUARTA ETAPA: ANÁLISIS DE LAS POSICIONES DE LOS         COMPETIDORES Y LOS GRUPOS ESTRATEGICOS</b>	<b>41</b>
<b>3.8. QUINTA ETAPA: LOS ESCENARIOS DEL AMBIENTE Y LA DINÁMICA         DE LAS INDUSTRIAS</b>	<b>44</b>
<b>4. METODOLOGÍA</b>	<b>49</b>
<b>4.1.1 MISIÓN</b>	<b>51</b>
4.1.1.1 Ejemplos	51

<b>4.1.2 VISIÓN</b>	<b>53</b>
4.1.2.1 Ejemplos	54
<b>4.1.3 POLÍTICAS</b>	<b>55</b>
4.1.3.1. Ejemplos	56
<b>4.1.4 ANÁLISIS DE ENTORNO DOFA o FODA</b>	<b>59</b>
4.1.4.1 Ejemplo	62
<b>4.1.5 OBJETIVOS</b>	<b>63</b>
4.1.5.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS	63
4.1.5.2 Ejemplos	65
<b>4.1.6 ESTRATÉGIAS</b>	<b>65</b>
4.1.6.1 TIPOS DE ESTRATEGIAS	66
4.1.6.2 Ejemplos	76
<b>5. CONCLUSIONES</b>	<b>80</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>82</b>

## LISTAS ESPECIALES

### LISTA DE GRÁFICAS

Grafica 1: Modelo integral de dirección estratégica _____	12
Grafica 2: Determinantes y fuerzas de estructuración internacional de sectores _	25
Grafica 3: Ciclo de vida del producto _____	30
Grafica 4: Matriz BCG _____	33
Grafica 5: Modelo de las Cinco Fuerzas _____	35
Grafica 6: Método de Escenarios _____	48

### LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Factores que afectan el estado de evolución de la industria y los segmentos de la industria _____	30
Tabla 2: Criterios para la elaboración de la Misión _____	51
Tabla 3: Criterios para la elaboración de la Visión _____	53
Tabla 4: Criterios para la elaboración de las Políticas _____	56
Tabla 5: Matriz DOFA _____	61
Tabla 6: Matriz DOFA aplicada a Levi Strauss & Company _____	62
Tabla 7: Criterios para la elaboración de los Objetivos _____	64

## **RESUMEN**

El siguiente trabajo es una recopilación de las metodologías propuestas para la implantación de la Planeación Estratégica por medio del Direccionamiento Estratégico en las empresas, que como se ha visto en los últimos años, se ha hecho cada vez más importante que las empresas logren elaborar y ejecutar sus planes estratégicos para poder afrontar de mejor forma el mercado y sus condiciones cambiantes y aun mas con el avance acelerado de la globalización. La implantación y la puesta en marcha de los Planes Estratégicos en las empresas les da mejores herramientas a las empresas para enfrentar las incertidumbres del mercado, les brinda un horizonte claro y compartido a todos los empleados, saben para donde van y como lo van a lograr por medio de su misión, visión, políticas y objetivos corporativos, haciendo a las empresas perdurables y evitando la alta mortandad de las estas. Los planes estratégicos van de la mano del estudio y el análisis de su entorno, el entorno es cambiante y por lo mismo es necesario estudiarlo constantemente, es por esto que me permito mostrar también diferentes metodologías para el estudio de la competencia.

### **PALABRAS CLAVE:**

Direccionamiento Estratégico, Planeación Estratégica, Estrategia, Competitividad.

## **ABSTRACT**

The following is a summary of the methodologies proposed for implementation of the Strategic Planning through the Strategic Management in the companies, which as seen in recent years, it has become increasingly important for companies to succeed in developing and implementing strategic plans for confront better the market and its changing conditions and with even more rapid progress of globalization. The implementation and execution of strategic plans in the companies gives them better tools to businesses to confront the uncertainties of the market, provides a clear horizon and shared all employees know where to go and how they will achieve through its mission, vision, politics and corporate objectives, making enduring companies and avoiding the high mortality of these. The strategic plans are in the hands of the study and analysis of their environment, the environment is changing and therefore it is necessary to study it constantly, which is why I will also show different methodologies for the study of competition.

### **KEY WORDS:**

Strategic Management, Strategic Planning, Strategy, Competitively.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente se puede observar como ha evolucionado el mundo y así mismo sus organizaciones las cuales están conformadas por personas, quienes son las que generan los cambios continuos de la sociedad y por su puesto de las organizaciones.

La continua búsqueda de satisfacer las necesidades ha generado la necesidad de poder conocer más al cliente y acercarse a este, adelantándose a la competencia y buscando siempre ser el primero. Es por esto que se ha visto como ha surgido una alta competencia, guerras de precios, erosión de mercados, entre otras en donde el consumidor no siente que hay una diferenciación entre unos productos y otros o unas empresas y otras.

También se puede ver la falta de liderazgo que existe en las empresas, la falta de personas idóneas que lleven y gestionen exitosamente las empresas, sumado a esto se pueden ver algunos problemas que impactan directamente la competitividad de las empresas en América Latina como lo son la tendencia de la alta gerencia de controlar todas las decisiones importantes y no delegar autoridad en sus subordinados, ya sean jefes de unidades de negocio o gerentes de mediano nivel también se puede ver que el parque empresarial latinoamericano está conformado en un alto porcentaje por PYMEs en su mayoría, empresas familiares con la excepción de Chile, Brasil, Panamá y Perú, y pareciera que el control de las empresas sobre la distribución y el mercadeo de sus productos a nivel internacional sigue siendo escasa y tiende a realizarse a través de empresas extranjeras<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ver Reyes, Luis *Competitividad En América Latina Retos Para Las Empresas En Economías Emergentes*.

Para poder contrarrestar estos dos frentes, varios autores se refieren a la estrategia, la cual le permite a las empresas ser mas competitivas y logrando diferenciarse entre la competencia buscando que los clientes la prefieran y entablando relaciones de largo plazo con estos. Es entonces donde surge la necesidad de implantar El Direccionamiento Estratégico en las empresas, en donde me atrevo a afirmar que mas que herramientas es un ejercicio continuo que toda empresa debe llevar a cabo, pues es un proceso que nunca acaba permitiéndole a la empresa una continuidad y una revisión constante de lo que se propone para cumplir sus metas compitiendo en un entorno y logrando que sus estrategias sean eficaces para permitirle a la empresa que nunca muera y que tenga una vida saludable.

## 1. JUSTIFICACIÓN

El Direccionamiento Estratégico se puede decir que es vital para mejorar la competitividad de la empresa ante los continuos cambios que se dan en su entorno, resultado de dichos cambios han sido la apertura de los mercados y la globalización que a su vez genera un avance tecnológico, además la competitividad incentiva la innovación haciéndose cada vez mas eficientes. El proceso del direccionamiento estratégico le permite a la empresa adelantarse y prepararse a estos continuos cambios y avances de forma que sea mas previsiva y deliberada porque debe ser totalmente razonable, eficaz y debe surgir de un proceso controlado del pensamiento humano aunque también tiene en cuenta que en el momento que la estrategia debe ser ajustada a los cambios del ambiente debe hacerse de inmediato.

Se hace urgente la elaboración de una propuesta metodológica para la elaboración de planes estratégicos en las empresas colombianas, a diferencia de otras metodologías ya propuestas, este trabajo se realiza pensando en la necesidad que se tiene de disminuir la ansiedad y el impacto en sus trabajadores, por lo que se han escogido herramientas sencillas y que no se alejan del propósito central, que es integrar a todas las personas de la empresa en este proceso y que a su vez logren tener un pensamiento estratégico y a largo plazo; sumado a esto y como se menciona anteriormente El Direccionamiento Estratégico es fundamental para la competitividad, en cifras nos podemos dar cuenta que las cosas son un poco diferentes; por ejemplo, los estudios de observación de competitividad de la Cámara de Comercio de Bogota, muestran que esta ciudad es una de las mejores para realizar negocios, aun existen ciertas brechas de capital intelectual como en inversión publica y privada en ciencia y tecnología, numero de patentes, publicaciones científicas especializadas, numero y calidad de maestrías y doctorados y creación de empresas intensivas y conocimiento. Como se vera más

adelante, una de las principales razones de productividad de una ciudad, una sociedad, una economía o un país es la competitividad.

Existen otros indicadores internacionales de competitividad muy comunes, como lo son: el Índice de Competitividad Global, preparado por el Foro Económico Mundial (FEM) en el cual Colombia ocupa en el FEM (2008) la posición 74 entre 134 países, el ranking global se calcula con cuatro índices principales: Índice de tecnología, Índice de instituciones públicas, Índice de ambiente macroeconómico y el Índice de competitividad empresarial; el Índice de Competitividad del *Institute for Management Development* (IMD) de Suiza en el cual Colombia ocupa la posición 41 entre 55 países en el 2008, tiene por objeto Medir y rankear la competitividad de países industrializados y emergentes, escogidos por su impacto en la economía global y por la disponibilidad de estadísticas comparables los criterios que analiza son: Economía doméstica, Internacionalización, Gobierno, Finanzas, Infraestructura, Administración, Ciencia y tecnología, Recurso humano y el Índice de Facilidad para Hacer Negocios (*Doing Business*) del Banco Mundial (DB) según el cual Colombia se ubica en el puesto 53 de 181 los criterios que analiza son: apertura de una empresa, manejo de permisos de construcción, empleo de trabajadores, registro de propietarios, obtención de crédito, protección de inversores, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y cierre de una empresa

A pesar de las bondades de la Planeación Estratégica, hay muchas empresas que aun siguen en el día a día y no se detienen para realizar este proceso, existen otras que no saben como se hace, otras simplemente formulan el plan estratégico pero no lo llevan a cabo o simplemente lo realizan una vez y nunca lo evalúan o nunca toman correctivos de lo que no funciona; estas situaciones son muy comunes al hablar de Planeación Estratégica, es por esto que me permito hacer una propuesta metodologica para la formulación e implantación de los planes estratégicos.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 GENERAL**

Presentar una propuesta metodologica para llevar a cabo el proceso de Direccionamiento Estratégico que le permita a la empresa elaborar su plan estratégico y ponerlo en marcha.

### **2.2 ESPECÍFICOS**

- 2.2.1 Describir paso a paso la metodología para la elaboración del plan estratégico en una empresa.
- 2.2.1 Orientar a los estrategas para la elaboración del plan estratégico mediante herramientas útiles y fáciles de aplicar.
- 2.2.3 Describir la importancia de la Planeación Estratégica en las empresas actualmente
- 2.2.4 Con esta metodología se busca que todas las personas de la empresa conozcan el proceso de Direccionamiento Estratégico y se busca que tengan un pensamiento estratégico.

### 3. MARCO TEÓRICO

El concepto de estrategia puede variar de un autor a otro, pues no existe una definición universalmente aceptada. En esta primera parte se hará una aproximación a dicho concepto.

Este término tiene sus inicios desde la guerra y en los campos de batalla. La palabra estrategia procede del griego *strategos*, que se refiere a un general militar y combina las palabras *stratos* (el ejercito) y *ago* (dirigir). Entre las definiciones de estrategia se puede destacar: “La ciencia de planear y dirigir operaciones militares en gran escala, de maniobrar las fuerzas hacia la posición mas ventajosa antes del enfrentamiento real con el enemigo”<sup>2</sup>.

Por lo anterior, se puede ver que la historia de la planeación estratégica inicia en la milicia y uno de sus principales objetivos es anticiparse a su enemigo, (lo que más adelante se comprenderá como ventaja competitiva).

Mintzberg presenta cinco diferentes formas de definir la estrategia<sup>3</sup>:

La estrategia es un *plan* una especie de curso de acción concientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación especifica, una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor. De acuerdo a esto, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicaran y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

---

<sup>2</sup> Ver David, Fred R. “La Naturaleza de la Dirección Estratégica”. En *Conceptos de Administración Estratégica*. Pág. 24

<sup>3</sup> Ver Mintzberg, Henry. “El concepto de Estrategia”. En *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos*. Págs. 14- 20

La estrategia es un modelo, específicamente, es un *patrón* en un flujo de acciones, es consistencia en el comportamiento ya sea intencional o no, se centra en la acción, en donde se debe tener en cuenta el comportamiento. Como patrón permite a los líderes de la organización establecer direcciones específicas.

La estrategia como *pauta de acción* puede dividirse en estrategias deliberadas las cuales surgen de un proceso racional y de análisis diseñado para maximizar la ventaja a largo plazo; y estrategias emergentes que surgen de un proceso de aprendizaje y de compromiso, surgen de manera natural. Como pauta de acción la estrategia lleva a la organización a desenvolverse en un ambiente dinámico.

La estrategia es una *posición*, en donde podemos ubicar a la organización en un medio competitivo. Ayuda a considerar su posición, como puede protegerse para enfrentar o evitar la competencia.

La estrategia es una *perspectiva*, es una forma de percibir el mundo, es como la personalidad, el carácter o la forma de actuar de la organización, se refiere a como se comparten y aprenden las normas y valores sociales.

Por lo anterior se puede entablar la relación de la estrategia militar con la estrategia en las organizaciones, se puede vislumbrar la relación entre enemigos y competidores, como se deben entablar planes de acción para poder responder a los ataques y a la competencia con acciones deliberadas, previamente planeadas y con actos repentinos o sobre la marcha teniendo en cuenta que las organizaciones se encuentran en ambientes altamente competitivos, de igual forma, las organizaciones van logrando cierta posición en el mercado, esto se debe ya sea a su planificación o a su comportamiento dentro del mercado (o industria), estas cinco perspectivas permiten ver a la organización desde varios ángulos, interna, externa, a futuro, su pasado y su relación con los demás o la competencia.

Revisando otros autores, como Fred David, define a la estrategia como “son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo... son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y recursos de la empresa... produce efectos en las funciones y divisiones de la empresa y existen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa”<sup>4</sup>.

Koontz define la estrategia como “la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de un empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos. Por lo tanto, las estrategias no intentan describir con exactitud cómo la empresa va a lograr sus objetivos, pues lo que ésta es la tarea de incontables programas de apoyo, importantes y secundarios. Pero ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción”<sup>5</sup>.

Según Ivancevich la estrategia “es un concepto multidimensional que proporciona dirección, sentido de unidad y propósito a la empresa. Viene a ser como un plan maestro integrador para la organización. La estrategia da origen a los planes que garantizan el cumplimiento de los objetivos; se orienta al logro de una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores y pretende conseguir el emparejamiento entre el ambiente externo de la empresa y sus capacidades internas”<sup>6</sup>.

Ahondando aun más en este término encontramos a Michael Porter, donde presenta otros términos relacionados, para poder así, definir la *estrategia*.

Según Porter en un ambiente competitivo, dinámico y en constante cambio, las empresas deben ser flexibles para responder de la forma más rápida y deben

---

<sup>4</sup> Ver David, Fred R. “La Naturaleza de la Dirección Estratégica”. En *Conceptos de Administración Estratégica*. Pág. 11.

<sup>5</sup> Ver Koontz, Harold. “Naturaleza y propósito de la planeación”. En *Administración una perspectiva global*.

<sup>6</sup> Ver Ivancevich, John M. Desafío de la Gestión. En *Gestión calidad y competitividad*.

compararse para optimizar sus practicas, pues una empresa logra su objetivo principal que es la obtención de los mejores resultados, en la medida que consiga establecer una diferencia que pueda mantener y ofrezca mayor valor a sus clientes. Esta diferenciación se debe a la elección de sus actividades como de la forma de realizarlas.

Porter utiliza el término de eficacia operativa para referirse a las actividades que realiza una empresa que son similares o mejores que los rivales, la mejora constante de la eficacia operativa es necesaria para conseguir mayor rentabilidad. Pero la eficacia operativa no puede ser la estrategia por dos razones, la primera de ellas, se refiere a la rápida difusión de las practicas idóneas, pues los competidores pueden imitar estas operaciones fácilmente y la segunda razón se debe a que la competencia basada en la eficacia operativa es mutuamente destructiva y conduce a guerras de desgaste.

También se refiere al posicionamiento como elemento fundamental de la estrategia, el cual requiere un conjunto de actividades adaptadas a las circunstancias. La esencia del posicionamiento estratégico se encuentra en la elección de actividades diferentes de las que llevan a cabo los rivales. Porter considera que el posicionamiento ya no es el centro de la estrategia ya que es demasiado estático para los mercados dinámicos y las cambiantes tecnologías por lo que tampoco garantiza una ventaja sostenible.

El encaje se puede decir que es la interrelación entre todas las actividades de la empresa para mejorar la eficacia operativa, de esta forma la empresa si cuenta con un encaje idóneo entre sus actividades dificulta la imitación para su competencia, potenciando así sus ventajas<sup>7</sup>.

Concluyendo se puede decir que según Porter la estrategia es la creación de una posición singular y valiosa que debe estar determinada por la capacidad para

---

<sup>7</sup> Comparar Porter, Michael E. "¿Qué es la estrategia?. En *Ser competitivo*. Págs. 45 - 78

encontrar nuevas opciones y renuncias, complementado de un encaje idóneo entre sus actividades asegurando una ventaja sostenible.

Parafraseando, se puede decir que, La Estrategia son acciones que parten de la dirección y que permiten dirigir a la empresa de acuerdo a unos objetivos establecidos a largo plazo, teniendo conocimiento pleno de si misma, queriendo llegar a ocupar una posición determinada en un ambiente dinámico y competitivo, logrando su diferenciación mediante sus ventajas competitivas.

Ya revisados algunos conceptos de estrategia, Porter nos plantea un termino un poco mas complejo, como lo es, la Estrategia Competitiva, la cual “consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas (poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, ingreso de nuevas empresas, productos sustitutos y rivalidad entre competidores) y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía;<sup>8</sup> en pocas palabras, consiste en ser diferente y elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor”<sup>9</sup>.

Con este primer acercamiento al concepto de estrategia se puede pasar a otra instancia, que corresponde al modelo integral de dirección estratégica que consta de tres etapas: la formulación, implementación y evaluación de la estrategia. La dirección estratégica, la cual Fred David define como “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”. La dirección estratégica se caracteriza por<sup>10</sup>:

1. La incertidumbre acerca del entorno, el comportamiento de los competidores y las preferencias de los clientes.

---

<sup>8</sup> Comparar Porter, Michael E. Estrategias Genéricas. En *La Ventaja Competitiva*. Págs. 1 -25

<sup>9</sup> Ver Porter, Michael E. “¿Qué es la estrategia?. En *Ser competitivo*. Págs. 45 - 78

<sup>10</sup> Navas López, José Emilio. Guerras Martín, Luis Ángel. “La Naturaleza de la Dirección Estratégica. En *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Págs. 37 - 58

2. La complejidad derivada de las distintas formas de percibir el entorno y de interrelacionarse con la empresa.
3. Los conflictos organizativos entre los que toman decisiones y los afectados por ellas.

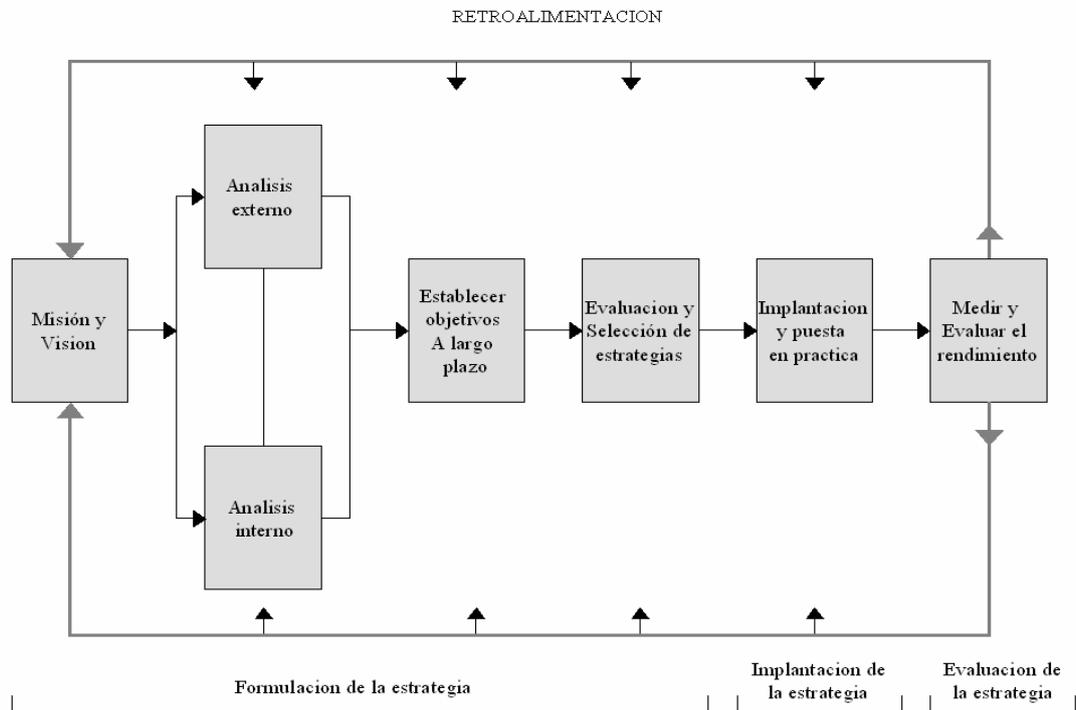
La dirección estratégica surge por la necesidad de adaptación de las empresas a los cambios en el entorno y poder establecer la forma de actuar en ellos. Según David este proceso se entiende como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones en una empresa en condiciones de incertidumbre o con antecedentes escasos, mediante la organización de la información tanto cualitativa como cuantitativa de la empresa.

Uno de los principales beneficios de la dirección estratégica es ayudar a las empresas a diseñar las estrategias de manera sistemática, lógica y racional. Es por esto, que el establecimiento de las estrategias es tan importante, pues le da los soportes básicos para poder actuar y responder a ambientes o condiciones complejas. El propósito de la dirección estratégica es explorar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro.

David en la dirección estratégica contempla un modelo integral, dividido en tres etapas, las cuales contienen determinadas actividades que deben llevarse a cabo en forma continua y deben ponerse en práctica en los tres niveles jerárquicos de una empresa: directivos, de división o unidades de negocio estratégicos y funcional. Este proceso también permite que halla una comunicación más dinámica como en sus interrelaciones.

El siguiente esquema, es el modelo integral de dirección estratégica propuesto por Fred David:

**Grafica 1: Modelo integral de dirección estratégica**



Fuente: Adaptado de Fred David (2003:14).

### 3.1 LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Es un proceso intelectual y requiere de habilidades analíticas e intuición, se centra en la eficacia. Esta primera etapa consta de la formulación de los siguientes elementos:

En primer lugar la visión entendida como “*el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ser en el futuro. La visión señala el camino que permite a la gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. También es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías,*

*de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc”<sup>11</sup>.*

*La creación de la misión definida como “el propósito general o razón de ser del área o filial que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y cuáles son los límites de sus actividades. Es aquello que todos los que componen la organización se sienten impulsados a realizar en el presente y futuro, para hacer realidad la visión de la empresa, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”<sup>12</sup>.*

*La identificación de las oportunidades comprendidas como toda situación externa que favorece o puede favorecer el cumplimiento de la misión o la visión y el desarrollo de la organización; las amenazas que son riesgos, hechos, situaciones, restricciones y fenómenos que están presentes en el exterior de la organización, que afectan o que pueden afectar en forma negativa el cumplimiento de la misión o la visión de la organización; las debilidades son situaciones que representan una actual o potencial desventaja, que pone a la empresa en una situación vulnerable, de riesgo o en desventaja respecto a los competidores y constituye un obstáculo para el desarrollo de la organización y para cumplir la misión y las fortalezas son hechos, situaciones, capacidades o recursos (poder, habilidades, experiencias, conocimientos, dinero, etc.) que están presentes dentro de la*

---

<sup>11</sup> Comparar Romero, Luís Romero. En *Planeación Estratégica Corporativa Manual de trabajo* y de [http://www.mineduc.cl/biblio/documento/obj\\_estra.pdf](http://www.mineduc.cl/biblio/documento/obj_estra.pdf)

<sup>12</sup> Comparar Romero, Luís Romero. En *Planeación Estratégica Corporativa Manual de trabajo*. Santa fé de Bogota: Universidad de los Andes Facultad de Administración, 1994

*empresa y que pueden ser potenciados para conseguir logros de progreso y desarrollo*<sup>13</sup>.

El establecimiento de los objetivos *son situaciones deseadas que pretende alcanzar la empresa. Los objetivos cumplen funciones como: indicar una orientación que la empresa trata de seguir y establecen líneas rectoras para la actividad de los participantes; constituyen una fuente de legitimidad que justifica sus actividades y su propia existencia; sirven como estándares que permiten a sus miembros y a los extraños comparar y evaluar el éxito de la empresa, es decir su eficiencia y su rendimiento; y sirven como unidad de la medida para verificar y comparar la productividad de la empresa de sus órganos o de sus miembros*<sup>14</sup>.

La formulación de las estrategias incluye la toma de decisiones en todos los aspectos del negocio de la empresa. Sabiendo que los recursos son escasos, debe hacerse una correcta selección de la estrategia de acuerdo a las necesidades de la empresa, determinando las ventajas competitivas con las que cuenta. La dirección o los altos mandos son los responsables de estas decisiones, pues cualquier decisión que se tome ahora repercutirá en gran proporción en el futuro.

### **3.2 LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Se conoce como la etapa de acción de la dirección estratégica, por eso es la etapa más compleja, en donde se requiere un mayor compromiso y una alta disciplina, una formulación eficaz de las estrategias, no garantiza una implantación exitosa y si no se lleva a cabo la implantación, el proceso de dirección estratégica no tendría utilidad.

---

<sup>13</sup> *Ibíd.*

<sup>14</sup> Ver Chiavenato, Adalberto. "las Empresas". En *Administración, teoría, proceso y práctica*. Pág. 50

En esta etapa se movilizan a todos los empleados incluidos los gerentes para la puesta en marcha de las estrategias planteadas, ésta etapa requiere que los objetivos que se establecieron anteriormente puedan tener resultados esperados, de igual forma, la implantación de la estrategia debe estimular el logro de estos objetivos, para ello es necesario que esta etapa se soporte de la cultura, estructura organizacional y que los empleados estén motivados.

Esta etapa difiere de acuerdo al tipo y tamaño de la empresa, para la ejecución de todo el plan de direccionamiento estratégico y en especial de esta etapa de implementación se sugieren cambios muy drásticos y trascendentales. Uno de los problemas que se generan es la transmisión de la responsabilidad de las decisiones. Es por eso que se reitera en la importancia de la participación de todos los estrategas (gerentes) en la formulación de las estrategias para evitar inconvenientes en esta etapa.

Como se menciona anteriormente la implementación tiene una relación muy estrecha con la estructura, ya que la estructura define la selección de las estrategias, además los cambios que se logren llevar a cabo en la estructura pueden facilitar las actividades de la implantación de la estrategia aunque de estos cambios no se debe esperar que sea la solución a las malas estrategias o los malos gerentes, solo es una ayuda para que la implementación sea mas efectiva. Es necesario identificar el tipo de estructura, ya sea funcional, de divisiones, de Unidades Estratégicas de Negocios o matricial<sup>15</sup>, para así determinar los cambios que se necesiten llevar a cabo.

Esta relación que se ha mencionado reiteradamente fue analizada por Alfred Chandler, quien realizo una investigación de los cambios

---

<sup>15</sup> Ver David, Fred. "Implantación de Estrategias: Asuntos Relacionados con la Gerencia". En *Conceptos de Administración Estratégica*. Págs. 243 - 248

estructurales relacionados con la estrategia de varias empresas norteamericanas, según este autor la estructura es un medio para que la organización opere la estrategia y ésta es el comportamiento de la organización frente al ambiente. El ambiente influye en la estrategia de la organización y ésta utiliza la estructura organizacional como punto de apoyo de su ejecución<sup>16</sup>. La relación entre la estrategia y la estructura puede vislumbrarse como resultado de dicho estudio en tres ideas<sup>17</sup>:

La primera se formula como el principio de que “la estructura sigue a la estrategia” enunciando de esta forma que la estructura es el resultado del encadenamiento de varias estrategias básicas. Chandler observo que a medida que las empresas cambian su estrategia de crecimiento para utilizar los recursos de forma rentable, van apareciendo nuevos problemas administrativos, que a su vez generan deterioro del rendimiento económico de la empresa, para solucionar esto se debe cambiar la estructura para que se adapte a la estrategia.

Seguidamente Chandler pone en discusión los distintos tipos y etapas de la estrategia y las modificaciones estructurales. Por esto se sugiere que la estructura no siga solo a la estrategia sino que sea al modelo de largo plazo y los recursos acumulables y las estrategias de crecimiento los que creen la necesidad de nuevas formas estructurales.

Por último, Chandler plantea que los cambios no se dan de forma inmediata sino a medida que la estrategia se pone en marcha, Chandler presume que esta falta de coordinación entre los cambios estratégicos y organizativos se

---

<sup>16</sup> Ver Chiavenato Adalberto. “Teoría Situacional”. En *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Pág. 817

<sup>17</sup> Ver Navas López, José Emilio. Guerras Martín, Luis Ángel. “Implantación de las estrategias: el diseño organizativo”. En *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Págs. 513 - 532

derivan de que las personas que formulan las estrategias son diferentes a quienes las diseñan.

Con estas ideas básicas de la relación entre la estrategia y la estructura se insiste en la importancia que se debe tener en la formulación de las estrategias, pues es una etapa decisiva en donde todos los que la implantaran deben estar de acuerdo en su formulación, de igual forma se debe tener en cuenta que es un proceso y por lo mismo no todo puede ser inmediato y se debe tener cuidado para evitar errores sustanciales que perturben y que condicionen fracasos futuros.

Al igual que la estructura, es más eficaz cambiar la cultura organizacional para que se adapte a una nueva estrategia, que cambiar una estrategia para que se adapte a la cultura existente. Pues de esta forma se puede llevar de mejor forma la implantación de las estrategias ya formuladas, es necesario hacer conciencia que la estrategia además que permitir a la empresa lograr los objetivos planteados también lograra un mejoramiento en su funcionamiento y direccionamiento. Los procesos de cambio deben tener en cuenta la capacidad de adaptación que tienen las personas, se deben tener en cuenta los valores, las creencias, las ideologías y todo lo que involucre o sea vulnerable ante el pensamiento y los sentimientos, pues muchas personas a pesar de tener sentido de pertenencia, son reacias al cambio y pueden entorpecer el proceso. Debe ser un proceso exigente para lograr lo propuesto, los estrategias son parte fundamental de dichos cambios, pues son quienes introducen el nuevo sentido y la orientación del proceso de cambio. Y esto puede ser más efectivo en la medida que los empleados estén motivados para disminuir la ansiedad y haciéndolos parte del proceso de cambio.

### **3.3 LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Finalmente es necesario revisar y controlar la implantación de las estrategias, esto se logra mediante la evaluación que permite abstraer información del cumplimiento o incumplimiento de los objetivos establecidos y advirtiéndolo sobre los problemas y dificultades que se pueden generar en el proceso. Al plantear las estrategia se tuvo que tener en cuenta que hay variables externas que cambian constantemente, por la influencia que tienen dichas variables dentro de la organizaron las estrategias deben tener la posibilidad de ser modificables y de esta forma evitar que se hagan obsoletas. Los factores externos tienen gran incidencia en todas las etapas del direccionamiento estratégico, pero esta etapa es clave, ya que es donde se decide si se replantea la estrategia o continua igual.

La evaluación de las estrategias contempla tres actividades fundamentales, que deben realizarse de forma continua, para poder así supervisar y establecer puntos de referencia del progreso:

- a) Examen de las bases subyacentes de la estrategia de una empresa: Se deben revisar los cambios generados en las fortalezas y debilidades así como si las estrategias planteadas e implementadas han sido eficaces frente a oportunidades y amenazas.
- b) Medición del rendimiento de la empresa: en donde se hace una comparación de los resultados esperados con los resultados reales, esta evaluación debe hacerse de forma cuantitativa y cualitativa
- c) La toma de medidas correctivas, después de analizar la situación de la empresa y si las estrategias planteadas e implantadas han sido o no efectivas y eficientes, puede tomarse decisiones para que la empresa logre ser competitiva, es por esto que el proceso

debe hacerse con acompañamiento de los estrategas a todas las personas de la empresa, esta actividad sugiere que se tomen nuevas decisiones y si es necesario se realicen cambios tanto en formulación como en implementación lo que genera cierto malestar en la cultura y en la estrategia organizacional.

Permitiendo que el proceso de evaluación sea eficaz, David menciona algunos criterios básicos:

- Las actividades de la evaluación de la estrategia deben ser económicas, deben tener significado y relacionarse de forma específica con los objetivos de la empresa, deben proporcionar información útil y oportuna a los gerentes.
- La evaluación de la estrategia se debe diseñar para mostrar lo que está sucediendo de manera objetiva, de manera que facilite la interacción entre la organización con los gerentes y con los empleados.

Cuando las actividades de la evaluación muestran que es necesario realizar cambios significativos, se pueden ejecutar planes de contingencia, los cuales David define como planes alternativos que se ponen en marcha si ciertos acontecimientos no ocurren según lo esperado. Estos planes incrementan las habilidades y la capacidad de respuesta de los estrategas de la empresa.

Como se menciona anteriormente las estrategias le ayudan a la empresa a prepararse para responder en ambientes o condiciones complejas minimizando las amenazas que allí se encuentran, es por eso que las empresas se han preocupado por diseñar planes de contingencia como parte de la evaluación estratégica.

A Henry Mintzberg, se le atribuye la categorización de la estrategia en diez escuelas, clasificadas así: las prescriptivas, consisten en como se debería

formular las estrategias, las escuelas que contempla esta categoría son las escuelas del diseño, de la planificación y del posicionamiento; las descriptivas tienen un enfoque de los aspectos del proceso mismo de la decisión estratégica, en esta categoría se miran las escuelas empresarial, cognoscitiva, del aprendizaje, política, cultural y del entorno y finalmente en la categoría ecléctica se encuentra la escuela de la configuración.

Considerando un poco más, la escuela del entorno, nació a partir de la teoría de la contingencia o situacional de Lawrence y Lorsch, quienes realizaron una investigación comparando diez empresas de tres diferentes sectores (plásticos, alimentos empacados y recipientes -containers) con el fin de mostrar la relación organización-ambiente, este estudio se generó para observar como las organizaciones deben adecuarse sistemáticamente a las condiciones del ambiente. Esta teoría presenta tres aspectos básicos: en primer lugar la organización es de naturaleza sistemática, es un sistema abierto, seguidamente, las variables organizacionales presentan una compleja interrelación entre si y con el ambiente, lo cual explica la relación estrecha con las variables externas e internas de la organización; y finalmente la estructura interna de la organización representa un conjunto de tres puntos de confrontación: organización-ambiente, grupo-grupo y entre el individuo y la organización<sup>18</sup>.

La teoría situacional pretende explicar que los principios de la organizacional no son absolutos, tanto las empresas como las personas deben adaptarse. Esta teoría establece el siguiente conjunto de suposiciones sobre las personas: la primera hace referencia a los patrones de necesidades y motivos que crean las personas en las empresas, es por eso que uno de los requisitos es conocer la competencia profesional; el segundo hace referencia a las maneras de cómo se puede obtener la competencia, pues depende de cómo esas necesidades

---

<sup>18</sup> Ver Chiavenato Adalberto. "Teoría Situacional". En *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Pág. 837

reaccionan frente a la importancia de las demás necesidades de la persona como pueden ser el poder, la independencia económica, posición social, la realización entre otras; el tercero se refiere a que la motivación de competencia se alcanza más fácil si hay una adecuación entre el trabajo y la empresa; y la última se refiere a que el sentido de la competencia está en continua motivación, al cumplirse una meta se debe establecer un objetivo nuevo<sup>19</sup>.

Esta teoría centra su atención en el ambiente externo de la empresa, dando prioridad a lo que ocurre fuera de la organización, como lo indica Edgar Morin, al referirse del término de estrategia, en donde indica que la estrategia permite a través de una decisión inicial, imaginar escenarios para la acción que pueden ser modificados según la información que lleguen en el transcurso de la acción y según elementos aleatorios que sobrevendrían perturbar la acción.

Es necesario comprender que la empresa se encuentra en ambientes cambiantes e inciertos, es la complejidad la que ayuda a las organizaciones a ser prudentes y comprender que toda organización depende de elementos aleatorios, de decisiones, también ayuda a comprender que es necesario tanto el orden como el desorden y por tanto la estrategia se debe determinar de acuerdo a esto y que debe permitirle a la empresa adaptabilidad y flexibilidad<sup>20</sup>.

Según Tugrul Atamer y Roland Calori, la teoría de sistemas abiertos, contempla que la empresa sobrevive y crece a través de la adaptación a su medio ambiente y la influencia que ejerce sobre este, teniendo en cuenta los múltiples factores que influyen en las condiciones de supervivencia de la empresa y como estos a su vez son influenciados por la empresa.

Durante décadas, el análisis del ambiente se basa en un modelo entre las oportunidades de las amenazas que la empresa tiene que enfrentar, se realizaba por medio de una lista con determinados factores a los cuales se les daba una

---

<sup>19</sup> *Ibíd.* Pág. 838

<sup>20</sup> Ver Morin, Edgar. *Introducción al Pensamiento Complejo.*

ponderación. Este método permite tener una visión de la situación de la empresa y la relación con el entorno, aunque este análisis puede ser poco fiable ya que las condiciones del ambiente cambian con bastante frecuencia.

Para poder analizar la industria, es necesario comprender su estructura, las reglas del juego y las condiciones de la competencia, con el fin de determinar que tan atractivo es el sector en términos de rentabilidad y el potencial para crear ventajas competitivas para las empresas en el sector. Para este análisis Tugrul Atamer y Roland Calori, contemplan como competitividad a la capacidad de una empresa para crear y agregar valor, gracias a la posición de la empresa en sus diferentes ambientes, a la naturaleza de sus recursos y a su capacidad para competir. El arte de la estrategia consiste en estar presentes en las industrias y los segmentos más atractivos.

Tugrul Atamer y Roland Calori proponen un método gradual de la definición del área de estudio del sector estudiado hasta la creación de escenarios de su evolución. Este se realiza en las siguientes cinco etapas<sup>21</sup>:

### **3.4 PRIMERA ETAPA: DEFINICIÓN DE LOS SISTEMAS DE LA COMPETENCIA Y LA IDENTIFICACIÓN DE SEGMENTOS:**

La industria es el primer paso para analizar el entorno de una empresa. La gran mayoría de los autores de gestión estratégica contemplan la definición de la industria como sinónimo de un segmento estratégico, una de las definiciones más comunes de la industria es: el conjunto de empresas que fabrican productos sustituibles; Se puede hablar de sustitución en la oferta o en la demanda, desde la perspectiva de la demanda, se tendrán en cuenta los diferentes modos de satisfacer una necesidad de carácter genérico; Desde el punto de vista, de la

---

<sup>21</sup> Ver Atamer Tugrul y Calori Roland. "Análisis del Sistema Competitivo". En *El Diagnostico y Decisiones Estratégicas*. Dunod. Págs. 87 -165

oferta, la sustitución implica la facilidad de las tecnologías de conversión, los activos y capacidades a corto plazo entre dos o más actividades.

La definición de Industria que contemplan Tugrul Atamer y Roland Calori, es *un sistema de actores, de objetos, de oferta y de demanda*, para complementar esta definición se abordaran dos dimensiones:

1. Definición de la industria a través de la dimensión de las actividades:

Esta dimensión permite aclarar los contornos de la industria, diferenciando los rivales directos de los proveedores, de los clientes y de los rivales indirectos o potenciales.

Para comprender mejor el nivel de análisis se debe tener en cuenta el tamaño de la oferta y la demanda, se debe tener claro el alcance del análisis, como un conjunto de objetos y actores. Los objetos son las tecnologías que se utilizan para producir, las aplicaciones son las que materializan la producción, los actores son las empresas que aplican la tecnología y los compradores son quienes utilizan los productos y servicios para satisfacer sus necesidades. Por lo anterior, se puede definir a una industria al conjunto de tecnologías y aplicaciones homogéneas.

Una industria no es perfectamente homogénea. Es necesario identificar subconjuntos homogéneos que llamamos "los segmentos de la industria". Estos segmentos, permiten ampliar la visión de la totalidad de las empresas especializadas que hay en el sector. La industria permite comprender la existencia de segmentos, el posicionamiento de los competidores y las relaciones entre los segmentos. Es por eso que los dos niveles (industria y segmentos) se tendrán en cuenta en todo el análisis del sistema de competitividad, que permite evaluar la heterogeneidad de las características de la industria, evaluar el atractivo de cada segmento, analizar el posicionamiento estratégico de las empresas de la industria y poder imaginar sus posibles movimientos estratégicos en el futuro. Segmentar el sistema competitivo desde el principio del análisis permite discernir

sistemáticamente al conjunto de la industria y lo que es específico para cada segmento.

## 2. Definición de la industria por la dimensión geográfica

Al definir la industria es necesario contemplarla geográficamente ya que de esto depende su influencia en la construcción de las ventajas competitivas.

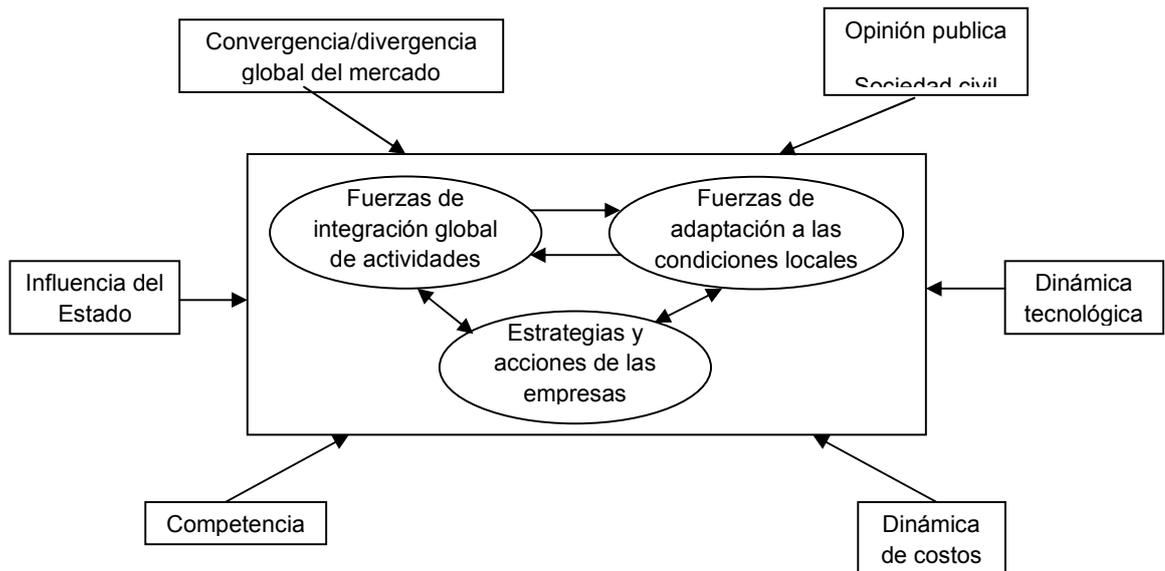
Según Porter, podemos diferenciar dos situaciones extremas que caracterizan geográficamente a los sectores de actividades: En primer lugar las industrias Multidomesticas hacen referencia a que cada país es único, la competencia en un país es independiente que en otro país. Por lo tanto el desarrollo de las ventajas competitivas no son transferibles de un país a otro y para obtener una ventaja competitiva es fundamental desarrollar una estrategia y una oferta adaptada a la especificidad de cada país. Para definir la Industria se debe tener en cuenta las diferencias que existen para poder explotar las diferentes ventajas competitivas y se debe hacer análisis país por país. En segunda instancia, la Industria hace referencia a que la obtención de una ventaja duradera se debe a una presencia clave en los principales países de todo el mundo con una oferta homogénea para optimizar la eficiencia de la cadena de valor. Y por ultimo las Industrias mixtas hacen referencia a que sin la presencia de las ventajas competitivas, los tipos de industrias en todo el mundo se mezclan, creando beneficios competitivos a partir de la construcción de bloques de regiones. Es por eso que competitivamente se debería estar pensando en un grupo de países que forman una zona homogénea de competencia como La Comunidad Europea, NAFTA, MERCOSUR y la ASEAN. En donde la oferta y la estrategia deben ser diseñadas para cada zona, pero estandarizadas y optimizadas para el nivel de una zona determinada.

Para saber si una industria es global, multidomestica o mixta se puede recurrir al modelo de las fuerzas que dan forma a esta dinámica. Para Tugrul Atamer y

Roland Calori los determinantes y fuerzas de la estructuración internacional de los sectores son:

- Influencia del estado
- Dinámica de los costos
- Factores de mercado
- Factores de la competencia
- Los factores relacionados a la opinión pública y movimientos de la sociedad civil
- Los factores tecnológicos.

**Grafica 2: Determinantes y fuerzas de estructuración internacional de sectores**



Fuente: Tugrul Atamer y Roland Calori (2003:96)

1) Las fuerzas de la adaptación local son los factores que obligan a las empresas a emprender actividades internacionales en el desarrollo de una oferta específica para cada país. Estas fuerzas afectan la transferibilidad de las ventajas competitivas de un país a otro.

La rentabilidad se vería influenciada por la capacidad de la empresa para el desarrollo de estrategias adaptadas para cada país. Seis variables caracterizan las fuerzas de la adaptación:

- La necesidad de la proximidad de los clientes: ya que los costos de transporte pueden afectar los costos del producto.
- Las barreras arancelarias y no arancelarias: hay normas técnicas, sanitarias y ambientales específicas para muchos países.
- El peso del mercado público: cuando, en una actividad, las compras son en su mayoría públicas, los mercados son a menudo reservados, así como sus proveedores locales. En otros casos, el proteccionismo puede ser incluido en el comportamiento de los compradores industriales y del público en general.
- La divergencia o convergencia de preferencias y de los gustos de los consumidores:
- Las diferencias en los canales de distribución y la logística en la infraestructura: Los canales de venta y su estructura contribuyen a fragmentar las industrias a escala mundial.
- La necesidad de un marketing específico: los elementos del "marketing-mix" pueden no ser transferibles de un país a otro. El efecto de prisma, el cual puede exigir a una empresa a cambiar significativamente su oferta de acuerdo a los diferentes clientes y lo que hace más difícil de estandarizar la oferta.

2) Las fuerzas de la integración mundial hace posible la creación o consolidación de ventajas competitivas a través de la coordinación y actividades internacionales. Estos estructurales elementos alientan a las empresas a ampliar su base geográfica y ofrecen oportunidades para crear beneficios adicionales a los obtenidos en cada espacio domestico. Las variables que describen las fuerzas de la integración mundial son:

- La intensidad tecnológica: es la proporción de los ingresos asignados a la investigación y desarrollo (I + D) para nuevos productos y procesos.
- La intensidad de inversión: razonablemente, parece que si la inversión es alta, la amortización rápida del capital fijo sólo es posible si el perímetro de los clientes es muy amplia.
- La corta duración de vida de productos y tecnologías: cuando la duración de la vida del producto es corto, reduce el rendimiento de la inversión, esto puede verse en el ciclo de vida de los productos y este cada vez es más corto. La corta vida de la tecnología también ha reforzado el peso de la I + D en el volumen de negocios. Esto anima a las empresas a invertir fuertemente en actividades de innovación. Estas inversiones deben ser depreciadas rápidamente para compensar la rápida obsolescencia de las tecnologías.
- Economías de escala en la compra: cuando las compras son un elemento importante de los costos, la coordinación central y la masificación mundial de compras se convierten en fuentes de ventajas competitivas,
- Economías de escala en la producción: En las industrias con grandes costes fijos, si el costo de transporte no es un elemento esencial del valor añadido, las economías de escala en la producción son un incentivo para que las empresas se concentran geográficamente en las actividades de fabricación.
- Economías de escala y la gama del mercado: Cuando los costes de comercialización. En particular en la publicidad y la comunicación, enviada supere el 10% del volumen de negocios.
- La estrecha coordinación de estas actividades internacionales pueden proporcionar una fuente importante de ventaja competitiva. Esta ventaja puede fortalecerse cuando la misma marca global se reparte entre varios comercializados en todo el mundo.

- La existencia de beneficios comparativos: La ventaja comparativa se basa en el costo relativo de los factores más favorables en un país sobre otro. (Una empresa, situada en un país con beneficio diferencial de costos de un factor importante, le da a la empresa una ventaja de costos). Esta ventaja es muy decisiva cuando la demanda es sensible al precio.

Después de definir los sistemas de competencia e identificar los segmentos, es necesario hacer un análisis de la dinámica de la industria, lo que se analizara en la segunda etapa.

### **3.5 SEGUNDA ETAPA: CARACTERÍSTICAS DINÁMICAS DE LAS INDUSTRIAS**

En esta etapa Tugrul Atamer y Roland Calori presentan los principales modelos para comprender los factores determinantes del desarrollo de las industrias. El análisis del entorno competitivo ayuda a comprender la dinámica de la industria con el fin de que la empresa pueda anticiparse al futuro, para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas y así comprender porque se generan cambios en la competencia.

Cada sector presenta las características propias que determinan su trayectoria y evolución, algunos pueden tener cambios frecuentes y rápidos, otros pueden caracterizarse por tener largos períodos de estabilidad. Es importante entenderlo ya que es esencial para el análisis estratégico y para poder determinar sus ventajas competitivas. Aunque cada sector tiene sus propias características, existen modelos genéricos que describen la evolución de los sistemas competitivos. El más clásico es la teoría del ciclo de vida del producto.

#### **1. Ciclo de vida del producto y la madurez del sector**

El ritmo de la evolución de la demanda es un elemento importante que influye en el juego competitivo. El ciclo de vida del producto consta de cuatro etapas: lanzamiento, crecimiento, madurez y declive o incluso desaparición. Pero Michael

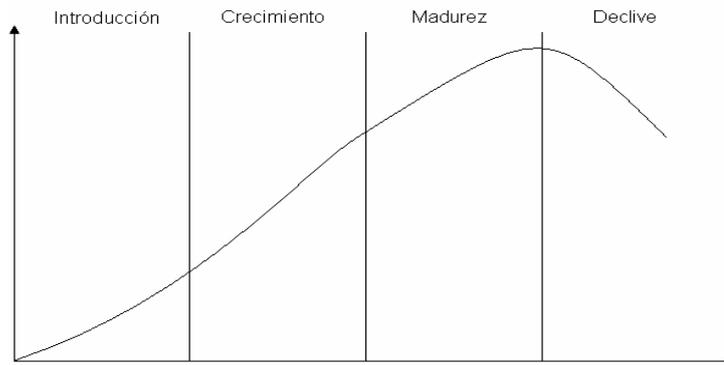
Porter objeta que la teoría del ciclo de vida es insuficiente para explicar los cambios competitivos. De hecho, los productos se combinan y sus ciclos no siempre convergen entre sí para definir un único ciclo. Esa es la razón por la que Porter ofrece un modelo más completo de la evolución de las industrias: el ciclo de madurez de la industria. En donde que el ritmo de desarrollo de la demanda (y de hecho los productos) y otros factores cualitativos, tales como la evolución de la tecnología que permiten o no, la creación de nuevos productos.

A continuación se hará un breve análisis de la influencia de la demanda en la evolución del ciclo de vida de los productos, el grado de madurez de la industria y el ciclo de vida de la tecnología.

#### 1.1 El modelo de ciclo de vida

Este modelo tiene en cuenta la demanda como característica esencial de la estructura de los mercados y el desarrollo de la competencia. Esta lógica puede ser utilizada para un producto o grupo de productos en un segmento de la industria. Según este modelo, la evolución del mercado de un producto pasa por cuatro fases de la aplicación: la introducción (lento crecimiento de la demanda), el crecimiento (el rápido crecimiento de la demanda), la madurez (estabilización de la demanda), el declive (disminución de la demanda). Este modelo ofrece una explicación simple de la evolución de la demanda. Algunos investigadores han demostrado que para muchos productos, las curvas de demanda no siguen el modelo general por lo que la duración de las fases puede variar de manera importante, además, los puntos de ruptura son posibles como por ejemplo saltarse una etapa o reactivar la demanda por la renovación de producto. El ciclo de vida es una curva en forma de campana como la de la Grafica (3):

**Grafica 3: Ciclo de vida del producto**



Fuente: Tugrul Atamer y Roland Calori (2003:107)

**1.2 Grado de madurez de una industria**

Porter y Arthur D. Little un reconocido consultor, han tratado de generalizar el modelo de ciclo de vida del producto de la industria. Este consultor ha identificado ocho factores que afectan el estado de evolución de la industria y los segmentos de la industria de la siguiente forma:

**Tabla 1: Factores que afectan el estado de evolución de la industria y los segmentos de la industria**

	FASES DE CICLO DE UNA ACTIVIDAD			
	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
Tasa de crecimiento de la demanda	Rápida	Rápida	Estancada	Nula o negativa
Potencial de la industria	Importante	Importante	Débil	Muy débil
Amplitud de la gama de productos	Muy importante y no es estable	importante	Menos amplia y estable	Disminución
Nombre de competidores	Cualquier firma	Numerosas firmas- fusiones	Competencia por el precio-concentración	Salir de la numerosa competencia
Estabilidad de la parte del mercado	Mercado fragmentado Partes del mercado cambiante	En vía de estabilización	Estable	Estable

Comportamiento de compra	Mal identificado-fluido	Bien conocida y en proceso de estabilización	Bien conocida y estable	Bien conocida y estable
Barreras de entrada	Débil	Volviéndose mas y mas elevada	Elevada	Elevada
Tecnología	Inestable	en proceso de estabilización	Estable	Estable

Fuente: Tugrul Atamer y Roland. Calori (2003:108-109)

Según la tabla (1), la madurez del sector esta en función de todos los productos que constituyen una industria o un segmento de la industria. Esto hace que se aprecie la dinámica de todo un sector, más allá de un simple producto. La dinámica de la demanda, asocia la tecnología, interactúan las normas de comportamiento y las condiciones de la competencia.

El modelo de madurez de una industria es útil porque en primer lugar, establece los factores que deben tenerse en cuenta cuando se encuentra en una fase determinada. En segundo lugar, el modelo proporciona puntos de referencia para anticipar la transición de una fase a otra. De hecho, el cambio de fase en la evolución de una industria que causa importantes perturbaciones en el equilibrio de fuerzas.

### 1.3 Ciclo de vida de la Tecnología

La evolución tecnológica es una de las fuerzas estructurales más importantes de un entorno competitivo, especialmente para los sectores industriales, pues esta:

- Puede acelerar o frenar el crecimiento de la demanda provocada por fenómenos como sustitutos que permiten rejuvenecer los productos;
- Puede conducir a la aparición o desaparición de segmentos mediante la apertura de nuevas oportunidades para las características técnicas o multifuncionalidad en el mismo producto;

- Puede cambiar la estructura y la dinámica de los costos de crear nuevas fuentes de ventajas competitivas;
- Se puede cambiar la naturaleza de las barreras de entrada

Según estudios del consultor la forma "normal" del ciclo de vida de la tecnología es una curva en forma de "S", concebido como una función del tiempo y el grado de saturación de resultado de la tecnología. La tecnología puede permitir nuevas aplicaciones y también acelera el crecimiento de la industria. El ciclo de madurez tecnológica indirectamente indica un potencial de crecimiento de la industria en que la tecnología tiene aplicaciones.

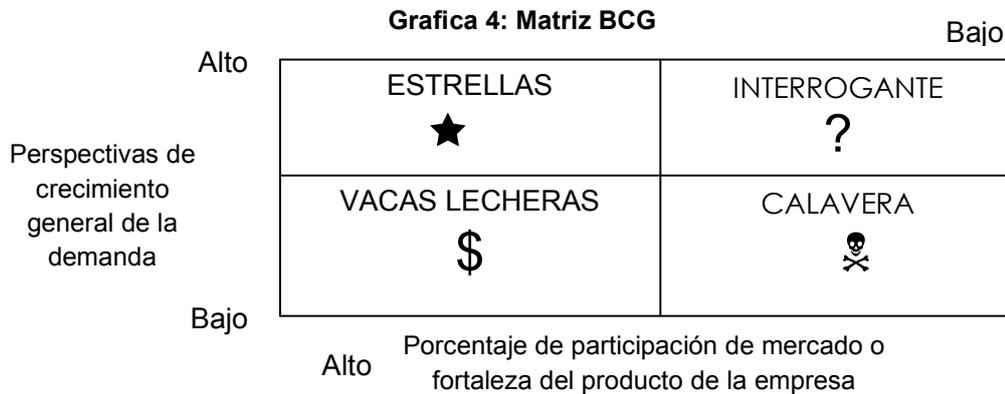
## 2. Matriz de crecimiento-cuota de mercado

Es una matriz desarrollada por la BCG (Boston Consulting Group), por lo que también se conoce como La Matriz BCG. Según Navas López<sup>22</sup> el objetivo de esta matriz es intentar determinar una asignación idónea de recursos entre los distintos negocios de la empresa, identificando los que generan recursos y los que los absorben. Las dos dimensiones en este análisis son porcentaje de participación de mercado (En la Grafica (4) el eje X), que se representa el atractivo actual y futuro de la industria, también representa la necesidad de fondos por parte de la empresa para financiar inversiones que le permitan mantener el ritmo de crecimiento; y las perspectivas (En la Grafica (4) el eje Y), de crecimiento general de la demanda que son las que pueden dar una idea de la posición competitiva de la empresa, también puede indicar la capacidad de un negocio para generar recursos. Hay cuatro posiciones en esta matriz<sup>23</sup>:

---

<sup>22</sup> Ver Navas López, José Emilio. Guerras Martín, Luís Ángel. "Análisis de ka cartera de negocios". En *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Págs. 213

<sup>23</sup> Ver Ogliastri, Enrique. "Planeación Estratégica". En *Manual de Planeación Estratégica*. Pág. 50



Fuentes: Enrique Ogliastri (2000:50)

La primera posición son los productos denominados estrellas: estos son productos que están en un negocio de alto crecimiento de la demanda, lo que indica una posición fuerte hacia el futuro, la estrategia de la empresa es crecer y seguir con estos productos.

La segunda posición son los productos interrogantes o dilemas: estos tienen perspectivas de crecimiento muy altas pero la empresa tiene baja participación en el mercado, la empresa con estos productos, debe sostener su posición para buscar alternativas de mercadeo y fortalecimiento de su producto.

La tercera posición son los productos vaca lechera: estos tienen un crecimiento de negocio estancado pero la empresa disfruta de una buena posición dentro del sector. La empresa con productos así, debe mantener su participación del mercado y obtener recursos de liquidez.

Finalmente los productos calavera o perro muerto: son característicos de una empresa estancada y que no cuenta con una posición dominante en el mercado, la estrategia para una empresa con estos productos es salir del negocio.

Para entender por qué las empresas actúan o no en una industria, tenemos primero que comprender que es lo que hace atractiva a la industria, Tugrul Atamer y Roland Calori lo analizan en una tercera etapa.

### **3.6 TERCERA ETAPA: ANÁLISIS DE LA ATRACCIÓN DE UNA INDUSTRIA SEGÚN SUS FUERZAS COMPETITIVAS:**

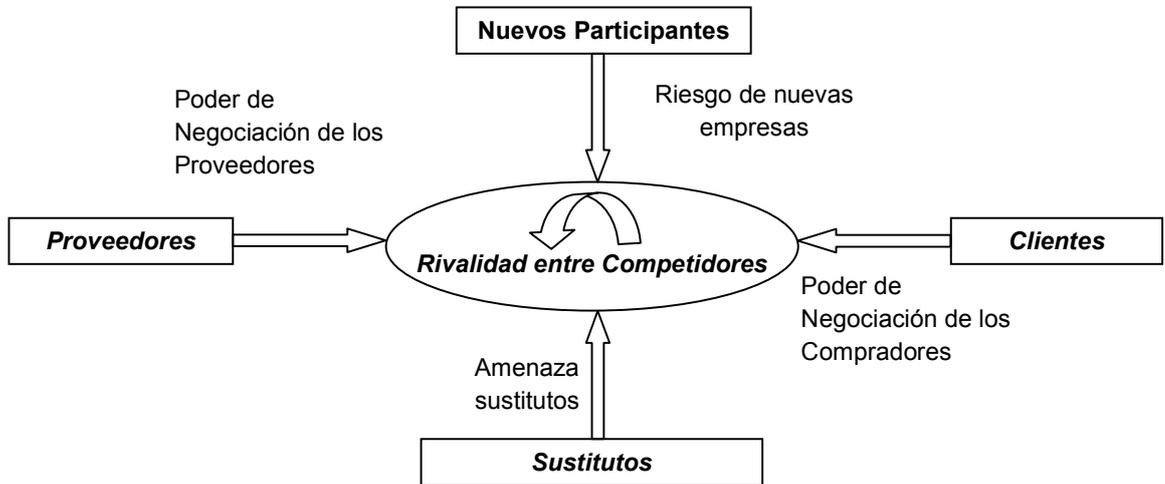
El modelo estructural de las fuerzas del mercado de Michael Porter, permite evaluar el atractivo de una industria, identificando los factores que determinan la rentabilidad media de un sector y permitiendo sacar el potencial de la industrial.

El atractivo de un sector es apreciado por su rentabilidad media, esto depende de la intensidad de la competencia resultante de la presión ejercida por cinco fuerzas competitivas.

Las cinco fuerzas competitivas traducen la presión ejercida según tres tipos de competencia:

- La competencia entre *los actores del modelo*, (es la parte horizontal de la figura) se refiere a las fuerzas de los proveedores y los clientes, que toman la mayor parte posible del valor creado en el sector.
- La competencia *indirecta* (es la parte vertical de la figura) Tiene en cuenta a las empresas que ofrecen productos sustitutos y a las empresas que presentan una amenaza potencial de entrar en el sector y que pueden convertirse en nuevos competidores.
- La competencia *directa* entre las empresas que participan en el sector y que tratan de aprovechar el potencial ofrecido por el sector (en el centro de la figura)

**Grafica 5: Modelo de las Cinco Fuerzas**



Fuente: Michael Porter (2004:6)

A estas cinco fuerzas se debe añadir la reglamentación pública que imparte el Estado, a través de reglamentos y política industrial que no permite que estos factores interactúen con total libertad. Esto indica que la evaluación de la intensidad de la competencia debe tener en cuenta las medidas reglamentarias y políticas públicas.

El análisis debe comprender la influencia de las fuerzas en una perspectiva dinámica. La empresa debe identificar la fuente de presión ejercida en cada fuerza y priorizar de acuerdo a la intensidad de esta, de igual forma se deben elaborar estrategias de adaptación y transformación. El análisis de las fuerzas de la competencia no es una fotografía de una situación determinada, sino una herramienta que permite anticipar los factores que tienen influencia en los costos, precios y niveles de inversión y, por tanto, el mejor posicionamiento estratégico.

1. Competencia sobre la distribución del valor en el sector: el poder de negociación de los clientes y proveedores

La relación de fuerzas de poder de negociación entre proveedores y clientes determina la manera en que el valor creado será capturado por las dos partes.

## 1.1 El poder de negociación de los clientes

Los compradores que participan en la competencia negocian precio, calidad y son exigentes con el nivel de servicio. Por lo tanto, la presión ejercida por los clientes es aún más elevada, quienes son sensibles a los precios y son quienes se benefician de una relación favorable de las fuerzas. Según Porter los determinantes del poder de negociación de los compradores son<sup>24</sup>:

Sensibilidad al precio:

- Los productos son diferenciados;
- Identidad de marca
- Impacto en la calidad sobre el desempeño
- Utilidades del comprador
- El precio sobre las compras totales
- Incentivos a los decisores

Apalancamiento de negociación:

- Concentración de compradores frente a concentración de empresas
- Volumen de los compradores
- Costos cambiantes de los compradores en relación con los de las empresas
- Información de los compradores
- Capacidad de integrar hacia atrás
- Productos sustitutos

## 1.2 El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores también quieren capturar el máximo de valor creado en el sector. El poder de los proveedores se evalúa de acuerdo con los mismos criterios que los de los clientes. Los proveedores pueden recuperar una parte el

---

<sup>24</sup> Ver Porter, Michael. "Estrategia competitiva: conceptos básicos". En *Ventaja Competitiva*. Pág. 6

valor creado por la industria mediante la imposición de precios, en negociaciones largas o cualidades. Según Porter los determinantes del poder de negociación de los compradores son<sup>25</sup>:

- Diferenciación de insumos
- Costos cambiantes de proveedores y empresas en la industria
- Presencia de insumos sustitutos
- Concentración de proveedores
- Importancia del volumen para el proveedor
- Costo relativo a las compras totales en la industria
- Impacto de los insumos en el costo o la diferenciación
- Amenaza de integración hacia delante relativa al riesgo de integración hacia atrás por las empresas de la industria.

2. Competencia indirecta: productos sustitutos y nuevos competidores potenciales.

Hay fuerzas que afectan indirectamente a la competencia en el sector, estas son: la aparición de nuevos productos, los productos sustitutos y los nuevos competidores. Los anteriores pueden cambiar la calidad de los productos ofrecidos y pueden mejorar la relación rendimiento / costo / precio.

### 2.1 Presión ejercida por productos sustitutos

La aparición de sustitutos puede llevar a la reducción de la demanda en el sector o puede provocar la disminución de los márgenes, para preservar el mercado, las empresas buscan mejorar la relación rendimiento/costo/precio. El análisis de la amenaza planteada por los productos de sustitución se basa en cinco puntos:

- Identificación de los productos o servicios que cumplan las mismas funciones

---

<sup>25</sup> Ibid.

de consumo, excepto si poseen cambios tecnológicos o conceptos de servicio diferentes;

- Análisis de la relación precio/rendimiento de los sustitutos en relación con los productos del sector;
- Análisis de los costos de conversión implicados con la aprobación de la sustitución del producto;
- Propensión de los compradores a cambiar de producto;
- Predicción de la evolución de la relación precio / rendimiento para determinar si la sustitución mejora su posición.

## 2.2 Presión ejercida por los nuevos competidores potenciales

El segundo tipo de competencia indirecta, son los nuevos operadores que pueden ejercer presión sobre la industria mediante la creación de nuevas capacidades o nuevas reglas de juego, también pueden erosionar los márgenes de la industria, generando guerras de precios y causando aumento de los costos. Incluso cuando hayan entrado en el sector a través de la adquisición de las capacidades existentes, los nuevos operadores tienden a modificar las formas de competencia en el sector.

La evaluación de la presión ejercida por los nuevos operadores empleados lleva a identificar dos cosas: en primer lugar, las barreras de entrada en el sector. En segundo lugar, el atractivo de la industria y las posibles reacciones de las empresas. Estas dos condiciones determinan un umbral de precio en la entrada y la probabilidad de entrada en una industria depende del número de empresas que puedan pagar ese precio umbral y posean las capacidades o los activos transferibles en el sector observado. Los determinantes de esta fuerza son <sup>26</sup>:

---

<sup>26</sup> Ibid.

- Economías de escala
- Diferenciación de productos
- Identidad de marca
- Costos cambiantes
- Necesidades de capital
- Acceso a los canales de distribución
- Ventajas absolutas de costos
  - o Curva patentada de aprendizaje
  - o Acceso a insumos necesarios
  - o Diseño de productos patentados baratos
- Política gubernamental
- Represalia esperada

### 3. Rivalidad entre los competidores de la industria

Las empresas presentes en una industria son mutuamente dependientes, ellas luchan para fidelizar a sus clientes y para aumentar el volumen de sus negocios, tratando de conquistar nuevos clientes para la industria o para conquistar los clientes de la competencia. La intensidad competitiva es cada vez mayor porque cada una de las empresas cuida sus movimientos dentro de la industria fortaleciendo su posición. Sin embargo, existen contextos donde el comportamiento de los competidores tiende a limitar la competencia; A veces, estos comportamientos pueden constituir una barrera a la competencia y alentar a los organismos reguladores para reaccionar contra los abusos de posición dominante. Los determinantes de la rivalidad son<sup>27</sup>:

- Crecimiento de la industria
- Costos fijos (de almacenamiento)/valor agregado
- Exceso intermitente de capacidad

---

<sup>27</sup> Ibid.

- Diferencias de productos
- Identidad de marca
- Costos cambiantes
- Concentración y equilibrio
- Complejidad informativa
- Diversidad de competidores
- Intereses corporativos
- Barreras contra la salida

#### 4. La influencia del Estado sobre la intensidad de la competencia

En una economía como la capitalista, el papel de los reguladores públicos es evitar que uno de los actores entorpezca la competencia y debe limitar el comportamiento de la competencia desleal. Además, en su papel soberano, el Estado puede promover el libre juego de las fuerzas del mercado. Como actor económico puede estimular la demanda a través de una política de incentivos (subvenciones, reducción de impuestos o créditos fiscales), o promover el desarrollo de un sector, directa o indirectamente, la reducción del costo de recursos. Por último, como legislador, puede aumentar la desregulación o la privatización de los sectores para cumplir con los acuerdos internacionales o para abrir las industrias a la competencia con el fin de reactivar la economía o de adaptar a la evolución de la tecnología.

El papel del poder público se hace complejo y necesario. Solo este actor puede darle fluidez al juego de la competencia si los monopolios aparecen o si algunos poderes económicos pretenden afectar a la cohesión social o a la simple seguridad pública.

Después de analizar que tan atractiva es la industria es pertinente hacer un análisis de la posición de los competidores, esto se analizara en la siguiente etapa.

### **3.7 CUARTA ETAPA: ANÁLISIS DE LAS POSICIONES DE LOS COMPETIDORES Y LOS GRUPOS ESTRATEGICOS**

En esta etapa Tugrul Atamer y Roland Calori comprenden el análisis de las posiciones de los competidores y los grupos estratégicos como una herramienta esencial para hallar la ubicación de los competidores frente a los otros y de sus diferentes habilidades para aprovechar el potencial del sector.

Las industrias no son homogéneas, pero están compuestas de diferentes segmentos. Las empresas de una misma industria no están en competencia directa, es por esto que se debe pasar de un análisis global del entorno a un análisis de las posiciones de las empresas en presencia de la competencia que se ejerce entre los grupos de empresas.

Se le llama "grupo estratégico", al conjunto de empresas cuyas estrategias son similares en una industria.

Se puede decir que la similitud en las posiciones estratégicas de las empresas se debe a la similitud de sus cadenas de valor y la similitud también de sus recursos. Este modelo permite analizar como las empresas explotan el potencial ofrecido por la industria, la rentabilidad potencial y la vulnerabilidad de cada grupo respecto las fuerzas de la competencia, la fuerza de las posiciones a través del estudio de los obstáculos a la movilidad; las maniobras o movimientos estratégicos posibles por los distintos competidores; las fortalezas y debilidades de los competidores más próximos en el mismo grupo.

El comportamiento de las empresas con respecto a los segmentos de la industria y los objetivos inciden en la posición estratégica que tenga la empresa, los grupos estratégicos pueden dividirse en:

- Especializados: Se trata de empresas que se dedican a un segmento de estratégico;
- Generalizados: se trata de empresas que están presentes en todos o la mayoría de los segmentos;

- El multiespecializados: estas son las empresas en varios sectores a la vez.

Se puede Identificar las dimensiones de reagrupamiento de los competidores:

- a. Los beneficios que buscan las empresas son relevantes si hay varias formas de diferenciarse y conseguir ventajas en términos de costes. Algunos ejemplos de ventaja competitiva son los mencionados por Michael como: la imagen de marca, política de fijación de precios, servicios relacionados con la oferta de producto, la calidad del producto, política tecnológica, la selección de los canales de distribución y el sistema de ventas.
- b. Las empresas buscan explotar esos factores clave comunes a toda la industria, esta dimensión es importante cuando hay recursos compartidos o hay una transferencia de competencia entre segmentos importantes de la industria. La empresa explota las fuentes de ventajas competitivas comunes en varios segmentos de la industria. Sin embargo, cuando los segmentos son muy independientes, este aspecto no es relevante para determinar los grupos estratégicos.

El posicionamiento en la cadena de valor es donde las empresas de un sector pueden ser diferenciados por la estructura de la cadena de valor. En sectores en los que la cadena de valor es particularmente larga, esta dimensión es importante. Del mismo modo, puede ser útil para examinar las interconexiones entre las empresas a lo largo de la cadena vertical. Esto puede darse en las industrias donde las redes de las alianzas estratégicas son importantes.

- c. Las características específicas de las empresas en donde factores como la pertenencia a un grupo, el grado de diversificación o el origen del capital (ejecutivos o empleados o accionistas de cooperación), puede determinar su nivel de compromiso y de influir en el juego competitivo.

Los posibles movimientos estratégicas pueden ser:

- a. La defensa de la rentabilidad del grupo y mantener las barreras de entrada existentes: es una estrategia defensiva, pero no necesariamente estática debido a que la conservación de las barreras pueden requerir el desarrollo de nuevas habilidades.
- b. Oponerse a las fuerzas competitivas para disminuir su presión e incrementar la mayor rentabilidad del grupo: es necesario identificar la fuerza que ejerce una presión negativa y tratar de disminuir su efecto.
- c. El aumento de las barreras (actualmente insuficientes) para preservar un posicionamiento atractivo: este tipo de movimiento, es fundamental para sopesar el riesgo de baja rentabilidad por el aumento de los costos de las barreras.
- d. El fortalecimiento de la posición de la empresa como grupo: se trata de arbitrar entre el coste de la inversión necesaria para ganar cuota de mercado en el grupo y los beneficios que proporciona.
- e. Desplazarse a un grupo más atractivo: el riesgo está vinculado a las consecuencias de las interacciones entre los movimientos ofensivos y las respuestas que pueden afectar el atractivo del grupo por ejemplo, cuando se genera o provoca una guerra de precios. Una manera clásica de realizar operaciones ofensivas en un grupo estratégico es recurrir a las adquisiciones y fusiones.
- f. Ocupar un nuevo espacio en el mapa estratégico, puede existir en virtud de los espacios no utilizados o explotados.
- g. Crear un nuevo grupo por la ampliación del ámbito de competencia, se refiere al movimiento más radical, que es inventar una nueva posición estratégica.

El método de los mapas estratégicos permite hacer preguntas y describir los movimientos posibles con una dimensión prospectiva. Ahora se podrá analizar el ambiente desde la definición de la industria y de sus segmentos, hasta la

identificación de los distintos grupos estratégicos, esto se analizara en la siguiente etapa.

### **3.8. QUINTA ETAPA: LOS ESCENARIOS DEL AMBIENTE Y LA DINÁMICA DE LAS INDUSTRIAS**

Para Tugrul Atamer y Roland Calori las fuerzas de la competencia en un sector se crean en el conjunto que llamamos entorno macroeconómico. La metodología que permite la identificación de los vínculos empleados para captar la dinámica de una competitividad a largo plazo, es la construcción de escenarios para el futuro que constituyen la base para la formulación de la estrategia.

La identificación de los factores pertinentes y la comprensión de las incertidumbres asociadas a ellos, contribuirán a la aplicación de una visión de futuro. Pues como se ha mencionado en otras ocasiones, pensar en el futuro tiene gran influencia sobre decisiones de la empresa y en la creación de la estrategia. Reiterando un poco, toda decisión estratégica esta implícita o explícitamente soportada sobre la base de una representación del futuro que espera la industria y la empresa. Esto facilitará la gestión de acciones estratégicas y alentar cualquier ajuste estratégico en función de la evolución efectiva del ambiente.

Para Michael Godet la metodología de creación de escenarios futuros lo llama prospectiva, que a su vez la define como *una anticipación (preactiva y proactiva) para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables*<sup>28</sup>. De la misma forma define el escenario como un *“conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura”*<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Ver Godet, Michael. *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Pág. 6

<sup>29</sup> *Ibid.* Pág. 22

Godet identifica dos grandes tipos de escenarios: Los exploratorios: los cuales tiene en cuenta las tendencias pasadas y presentes, conducen a futuros verosímiles y Los de anticipación o normativos: creados a partir de imágenes alternativas del futuro, los cuales pueden ser catalogados como deseables o rechazables.

Para Godet el objetivo de la metodología de creación de escenarios *“es proponer las orientaciones y las acciones estratégicas apodos en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno general y competitivo”*<sup>30</sup>.

Aunque como el mismo Godet considera, uno de los principales impedimentos del método de escenarios es el tiempo. Pues el comenta que se necesitan en general de 12 a 18 meses para seguir el proceso en su totalidad, de los cuales por lo menos la mitad se dedican a la construcción de la base.

La elaboración de escenarios comprende tres fases:

- Fase 1: Construir la base<sup>31</sup>:

Es la fase más importante en la creación del escenario. Consiste en construir un conjunto de representaciones del estado actual del sistema constituido por la empresa y su entorno. La base es la expresión de un sistema de elementos dinámicos ligados unos a los otros, sistema a su vez, ligado a su entorno exterior. Por esto es necesario en primer lugar delimitar el sistema y su entorno, en segunda instancia determinar las variables esenciales y por ultimo analizar la estrategia de actores.

---

<sup>30</sup> Ibíd. Pág. 21

<sup>31</sup> Ver Godet, Michael. “identificación de las variables clave: El análisis estructural”. En *De La Anticipación a la Acción Manual de Prospectiva y Estrategia*. y Godet, Michael. *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Pág. 45

En esta fase deben determinarse cuáles son las variables que más influyen en la empresa con el entorno (mercado, clientes, Estado, etc) y dentro de la misma. De acuerdo a las variables que resulten del análisis estructural. En esta etapa también es necesario contemplar las tendencias pasadas relacionadas con las variables escogidas.

En esta fase se puede utilizar una de las herramientas informáticas elaboradas por Michael Godet llamada MiCMAC, la cual tiene por objetivo analizar las variables de un sistema para obtener las variables claves o estratégicas del sistema y se tiene tres etapas de elaboración: 1) Identificación de variables internas y externas, 2) Localización de las relaciones entre las variables y 3) Búsqueda de las variables clave.

- Fase 2: Balizar el campo de los posibles y reducir la incertidumbre<sup>32</sup>:

Aunque se debe identificar los actores (personas clave y expertos que tengan conocimiento de los comportamientos y tendencias de la empresa, del sector y de la industria a la cual pertenece la empresa) más relevantes del sistema junto con sus objetivos, problemas y medios de acción. Es preciso examinar como se posicionan los actores, los unos en relación a los otros.

Las variables clave, están identificadas, los juegos de actores analizados, se pueden ya preparar los futuros posibles a través de una lista de hipótesis que refleje por ejemplo el mantenimiento de una tendencia, o por el contrario, su ruptura.

En esta fase se puede utilizar una de las herramientas informáticas elaboradas por Michael Godet llamada MACTOR, la cual tiene por objetivo evaluar divergencias y

---

<sup>32</sup> Ver Godet, Michael. "Analizar las estrategias de los actores: El Método MACTOR". *De La Anticipación a la Acción Manual de Prospectiva y Estrategia*. y Godet, Michael. *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Pág. 46

convergencias de las relaciones de fuerza entre los actores e identificar sus relaciones y sus objetivos para obtener como resultado las estrategias y así poder realizar hipótesis para plantear los escenarios a futuro y comprende seis etapas: 1) Se deben buscar los proyectos y motivaciones de los actores, sus apremios y medios de acción, 2) identificar los retos estratégicos y objetivos asociados a las variables clave, 3) situar cada actor sobre cada objetivo e identificar las convergencias y divergencias, 4) jerarquizar los objetivos e identificar las tácticas posibles, 5) evaluar las relaciones de fuerza y formular para cada actor las recomendaciones estratégicas coherentes con sus prioridades de objetivos y sus medios y 6) formular las hipótesis sobre las tendencias, los eventos, las rupturas que caracterizarán las relaciones de fuerza de los actores, los escenarios serán elaborados en torno a estas cuestiones clave y a las hipótesis sobre sus respuestas.

- Fase 3: Elaborar los escenarios<sup>33</sup>

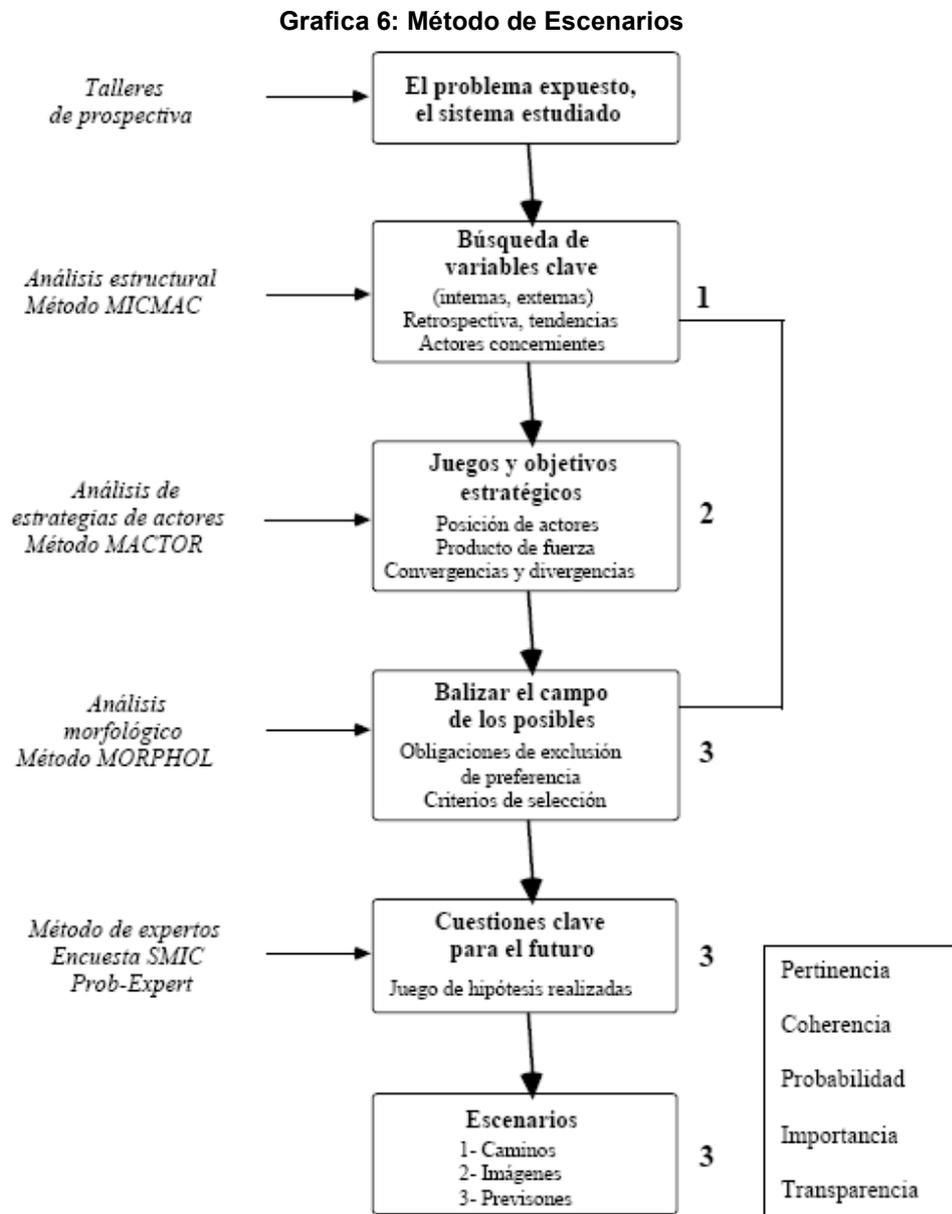
Esta etapa es el resultado del trabajo y análisis de las anteriores etapas, pues todo lo que ya se realizó en las etapas anteriores dan las pautas para poder describir el

En esta fase se puede utilizar una de las herramientas informáticas elaboradas por Michael Godet llamada SMIC, la cual tiene por objetivo es identificar el escenario apuesta o el escenario que sea más conveniente de los que se hallaron, y comprende seis etapas: 1) identificar las hipótesis de futuro, 2) Identificar del grupo de expertos que serán consultados, 3) Diseñar una encuesta para aplicar al panel de expertos, 4) Calificar las tablas de probabilidad, 5) Visualización

---

<sup>33</sup> Ver Godet, Michael. "Reducir la incertidumbre: los métodos de expertos y de cuantificación". *De La Anticipación a la Acción Manual de Prospectiva y Estrategia* y Godet, Michael. *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Pág. 48

escenarios de futuro: escenario tendencial y alternos y 6 Determinación del escenario apuesta.



Fuente: Michel Godet (2007:47)

## 4. METODOLOGÍA

La palabra Metodología es una palabra compuesta por tres vocablos griegos: *metà* (“más allá”), *odòs* (“camino”) y *logos* (“estudio”), este concepto hace referencia a los métodos de investigación<sup>34</sup>. Según Laureano Ladrón de Guevara la metodología puede definirse como *la teoría de los procedimientos generales de investigación*<sup>35</sup>.

Antes de continuar es necesario definir otros conceptos relacionados con Metodología, como lo son: *técnicas* las cuales son instrumentos que permiten operacionalizar un método y *método* el cual es un camino ordenado lógicamente, un conjunto de módulos o de pasos conducentes hacia un objetivo determinado<sup>36</sup>. Por lo tanto la metodología consta de los pasos lógicos para cumplir un objetivo por medio de instrumentos o herramientas.

La metodología tiene dos rasgos característicos: en primer lugar describe las características que adopta el proceso general del conocimiento científico y las etapas en que se divide este proceso, lo que quiere significar que a partir del examen de las interrelaciones entre los distintos procedimientos generales de investigación es posible construir y precisar los pasos del proceso de investigación genéricos a todos los procedimientos empleados y es posible determinar la secuencia que debe seguirse en la investigación para la construcción de conocimiento válido. El segundo rasgo de la metodología, da razón de los

---

<sup>34</sup> Ver <http://definicion.de/metodologia/>

<sup>35</sup> Ver Ladrón de Guevara, Laureano. *Metodología de la investigación científica, problemas del método en ciencias sociales*. Pág. 83

<sup>36</sup> Ver

[http://www.crefal.edu.mx/biblioteca\\_digital/CEDEAL/acervo\\_digital/coleccion\\_crefal/cuadernos/cua16/cap3.pdf](http://www.crefal.edu.mx/biblioteca_digital/CEDEAL/acervo_digital/coleccion_crefal/cuadernos/cua16/cap3.pdf)

diferentes procedimientos generales adoptados por la investigación científica en su práctica concreta y las características de cada uno de ellos, destacando sus manifestaciones más específicas, sus posibilidades y limitaciones, sus posibilidades en cuanto a que se puede usar en determinadas circunstancias y teniendo en cuenta determinados propósitos y los resultados que se quieren obtener, en cuanto a las limitaciones se debe tener en cuenta que el método de investigación es aplicable solo a determinados tipos de problemas y bajo ciertas condiciones, además de otras limitaciones como pueden ser su alcance, su precisión y el tipo de resultados adicionales que se esperan<sup>37</sup>.

Después de ver un poco el origen de la metodología, sus rasgos, su relación con el conocimiento científico y la investigación, podemos determinar que el proceso de Direccionamiento Estratégico, puede dividirse en módulos, para los cuales se han adaptado instrumentos o herramientas que facilitaran la Formulación de la Estrategia, que en últimas es el objetivo de dicho proceso, sin dejar de lado otros resultados que pueden ser surgir de la implantación de este proceso en una empresa, como lo son: los resultados culturales, sociales, financieros, de gestión y de productividad, el mejoramiento de la posición estratégica de la empresa en su mercado, la identificación de ventajas competitivas, entre otros.

#### **4.1 METODOLOGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

De acuerdo con la definición de Metodología, la siguiente propuesta es un conjunto de módulos e instrumentos adaptados de modelos y metodologías tradicionales, adicionalmente se incluyeron algunos ejemplos, para poder facilitar la formulación del proceso de Direccionamiento Estratégico:

---

<sup>37</sup> Ibid.

#### 4.1.1 MISIÓN

Para la elaboración de la misión se puede seguir una lista de chequeo con los siguientes criterios:

**Tabla 2: Criterios para la elaboración de la Misión**

	CRITERIOS	PREGUNTAS	CONTIENE
1	Razón de ser	¿Enuncia la actividad que justifica la existencia?	
2	Ventajas competitivas	¿Cuáles son las ventajas competitivas claves? Lo que lo diferencia?	
3	Valores y Políticas	¿Tienen en cuenta los valores y políticas característicos del área y Organización?	
4	Clientes	¿Quiénes son los clientes internos y externos?	
5	Necesidades	¿Enuncia las necesidades que satisface?	
6	Productos y servicios	¿Cuáles son sus servicios y/o productos más importantes?	
7	Tecnología	¿Cuál es la tecnología que utiliza?	
8	Talento humano	¿Identifica con que personas cuenta y sus potencialidades?	
9	Preocupación por la imagen	¿Cuál es la imagen pública a la que aspira?	
10	Calidad inspiradora	¿Motiva y estimula a la acción la lectura de la misión?	

Fuente: Adaptado de GARZÓN CASTRILLON, Manuel Alfonso. *Guía para elaborar Trabajo Final de la Asignatura de Análisis, Diseño y Desarrollo de Organizaciones*

##### 4.1.1.1 Ejemplos:

- Misión Quala S.A<sup>38</sup>:

---

<sup>38</sup> Ver [http://www.quala.com.co/v2/sections.php?sec\\_id=10&cty\\_id=1](http://www.quala.com.co/v2/sections.php?sec_id=10&cty_id=1)

- *Construir y mantener vigentes marcas líderes diferenciadas y relevantes que satisfagan los gustos y necesidades del consumidor local en los mercados latinos con productos de consumo masivo.*

*Nuestro éxito se basa en:*

- *Una cultura centrada en la INNOVACIÓN con claridad de propósito, la cual se logra con las mejores ideas, con la excelencia en la ejecución y con las mentes y corazones de todos nosotros en el juego.*
- *Un profundo conocimiento del consumidor local, de los canales en donde se abastece y de las diferentes ideas, casos, operaciones del mercado local e internacional.*
- *La identificación, atracción, conservación y desarrollo de un TALENTO HUMANO SUPERIOR, HONESTO, ENTUSIASTA Y COMPROMETIDO.*
- *La búsqueda continua de una alta rentabilidad.*

*Así garantizamos el crecimiento sostenido y la perdurabilidad de la Compañía en beneficio de todos los que en ella participamos y de los países en los que operamos.*

- *Misión Faber Castell<sup>39</sup>:*

*Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos para pintar, dibujar, escribir y marcar. Nos enfocamos en el desarrollo personal de nuestros consumidores, con la meta de acompañarlos con productos y servicios amigables ecológicamente a través de toda su vida:*

*La niñez: colaborando con el desarrollo de la coordinación motora y las habilidades creativas.*

*La juventud: permitiendo la comunicación personal y el intercambio de emociones.*

*Adultos: apoyando la comunicación, la imagen y el desarrollo profesional.*

---

<sup>39</sup> Ver [http://www.faber-castell.com.co/22615/Faber-Castell-Colombia/default\\_news.aspx](http://www.faber-castell.com.co/22615/Faber-Castell-Colombia/default_news.aspx)

Mayores: ayudando con la expresión individual y con el ocio.

#### 4.1.2 VISIÓN

Para la elaboración de la misión se puede seguir una lista de chequeo con los siguientes criterios:

**Tabla 3: Criterios para la elaboración de la Visión**

	CRITERIOS	PREGUNTAS	CONTIENE
1	Dimensión en el tiempo	¿Cómo veo la empresa en el futuro?	
2	Compartida	¿La visión es compartida? Es decir, ¿todos los integrantes de la empresa la conocen y están de acuerdo con ella?	
3	Realista	¿Es realizable y posible?	
4	Inspiradora	¿Es inspiradora? ¿Motiva las acciones diarias para llegar al futuro que visualizo?	
5	Positiva	¿Esta redactada en forma positiva?	
6	Integradora	¿Las visiones personales están alineadas con la Visión de la empresa?	
7	Transformadora	¿La visión contiene conceptos que impulsan la transformación positiva en la organización?	

Fuente: Adaptado de GARZÓN CASTRILLON, Manuel Alfonso. *Guía para elaborar Trabajo Final de la Asignatura de Análisis, Diseño y Desarrollo de Organizaciones* y Senge Peter, *La quinta Disciplina El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*

Antes de continuar es necesario establecer las *diferencias entre Misión y Visión*<sup>40</sup>:

- La misión es lo que es ahora el negocio o el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización en la actualidad,

---

<sup>40</sup> Ver Thomson, Ivan. <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

- La visión es lo que será el negocio más adelante o el hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir,
- En otras palabras, la misión pone énfasis en la "actualidad" del negocio, en cambio la visión, en el futuro a largo plazo de éste.

#### 4.1.2.1 Ejemplos:

- Visión Quala S.A<sup>41</sup>.

*En el año 2011 Quala Colombia venderá un 70% más que en el año 2006 proveniente de alcanzar una posición de liderazgo en cada una de nuestras categorías estratégicas actuales e incursionar en dos categorías adicionales.*

*Seremos la Compañía Multinacional Colombiana mas exitosa, ágil y aguerrida, con una cultura sólida y arraigada, que siempre presenta propuestas innovadoras que cambian la historia del mercado, que está en continua construcción de “un conocimiento propio” en los factores claves del negocio y que aprende, apoya, aporta y opera en sinergia con las filiales.*

**TODAS NUESTRAS MENTES Y CORAZONES BUSCAN CON ALEGRÍA Y PASIÓN EL ÉXITO.**

- Visión Faber Castell <sup>42</sup>:

*Tecnacril Ltda. para el año 2011 continuará siendo una empresa con constante innovación, conciencia social y ecológica que nos diferencia en el mercado. Mantendrá en sus productos y servicios altos niveles de excelencia en calidad, satisfaciendo nuestros clientes y fortaleciendo cada día más la marca Faber-Castell, hasta convertirnos en una empresa que los acompañe durante toda su*

---

<sup>41</sup> Ver [http://www.quala.com.co/v2/sections.php?sec\\_id=11&cty\\_id=1](http://www.quala.com.co/v2/sections.php?sec_id=11&cty_id=1)

<sup>42</sup> Ver [http://www.faber-castell.com.co/22615/Faber-Castell-Colombia/default\\_news.aspxm](http://www.faber-castell.com.co/22615/Faber-Castell-Colombia/default_news.aspxm)

*vida. Seguiremos contando con un equipo humano comprometido con el logro de los objetivos de la compañía.*

#### 4.1.3 POLÍTICAS

Las políticas se pueden entender como las directrices que establecen la manera de obrar, de llevar un asunto, las reglas, el que se debe hacer, como se debe hacer, o que se debe ser para alcanzar la visión , el que está y que no está permitido; en general las guías de acción globales que se imponen, teniendo en cuenta que se necesita un marco de referencia para regular toda la actuación, y de esta manera garantizar que cada actividad se realice siguiendo las directrices necesarias para la consecución de la visión planteada. En otras palabras, las políticas establecen compromisos respecto a guías de acción encaminadas al logro de la visión.

Así como todas las empresas tienen sistemas de gestión (maneras de hacer las cosas), también todas tienen políticas. Sin embargo<sup>43</sup>:

- Rara vez estas políticas están claramente definidas
- Generalmente no son comunicadas a, ni entendidas por, los integrantes de la empresa
- Con frecuencia no están alineadas con la visión de la empresa
- En la mayoría de los casos no son revisadas periódicamente para adecuarlas a los cambios tanto internos como externos.

Para la elaboración de las Políticas se puede seguir una lista de chequeo con los siguientes criterios:

---

<sup>43</sup> Ver Vazquez, Ana María. Las Políticas En La Planeación Estratégica Q Grupo Asesor S.A. En <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=375>

**Tabla 4: Criterios para la elaboración de las Políticas**

	CRITERIOS	PREGUNTAS	CONTIENE
1	Guías de acción	¿Las políticas establecen guías de acción que buscan orientar la actuación en las principales actividades de la empresa?	
2	Alineación con la Visión y Misión	¿Las políticas están alineadas con la visión y misión de la empresa?	
3	Valores y cultura organización	¿Las políticas tienen en cuenta factores como los valores y la cultura de la organización?	
4	El qué, cómo o qué se debe hacer	¿Las guías de acción establecen el que se debe hacer, como se debe hacer o que se debe ser para alcanzar la visión?	
5	Compromiso	¿Las políticas establecen compromisos con las guías de acción globales que se señalan?	
6	Cumplibles	¿Las políticas establecidas señalan acciones “cumplibles” por parte del personal que tiene el compromiso frente a la política?	

Fuente: Adaptado de Vazquez, Ana María. Las Políticas de la empresa: ¿para que sirven?

#### 4.1.3.1. Ejemplos:

- Política de Calidad y Ambiental Faber Castell

*Tecnacril Ltda., como parte del grupo Faber-Castell, comparte una obligación y un compromiso en lograr y superar el cumplimiento de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, proveedores, colaboradores y la comunidad en general a través de:*

- *El compromiso con la mejora continua en la calidad de los productos y servicios, y en el desempeño medioambiental, mediante procesos*

*productivos eficientes; la formación, entrenamiento, concientización y motivación del personal en todas las áreas de la empresa.*

- *Un alto nivel de calidad de la empresa y de sus productos frente a la competencia.*
- *Una permanente comunicación con nuestros clientes, proveedores, colaboradores y otras partes interesadas para la búsqueda de la calidad y la protección del medio ambiente.*
- *Un desarrollo eficiente de prácticas en todos nuestros procesos, mitigando el impacto ambiental y fortaleciendo los efectos benéficos para contribuir a un desarrollo sostenible.*
- *La prevención de la contaminación del medio ambiente, como también el cumplimiento de la legislación y regulación pertinentes a los productos y servicios ofrecidos por nuestra empresa.*

*La Gerencia General y las directivas de Tecnacril Ltda. se comprometen con estos principios para el logro exitoso de nuestros objetivos.*

- *Políticas Corporativas Comfenalco Antioquia<sup>44</sup>*

#### *De seguridad y protección social*

- *Participación activa y de liderazgo en los procesos de análisis, reconceptualización, prospección y práctica de la Seguridad y Protección Social en Colombia.*
- *Incorporar en la acción institucional la voluntad política, la investigación social y específica, los resultados de impacto, la visión estratégica, interdisciplinaria, intersectorial e interinstitucional, requeridas para hacer concreto dicho propósito*

---

<sup>44</sup>Ver

<http://www.comfenalcoantioquia.com/cooperantesespa/Nuestraorganizacion/Politicascorporativas/tabid/1465/Default.aspx>

### *De Calidad y Gestión Ambiental*

- *Cumplimiento a cabalidad de la legislación y de los compromisos pactados con los afiliados, usuarios, empleados y proveedores, garantizando su satisfacción mediante el intercambio permanente de información veraz y oportuna, la adecuada utilización de los recursos, la atención personalizada, la innovación y el mejoramiento en los servicios, en función del desarrollo humano y social, y en armonía con la naturaleza.*

### *De Desarrollo Organizacional*

- *Acatamiento estricto de la normatividad vigente para el funcionamiento de la Caja y de cada uno de sus programas.*
- *Oportunidad, exactitud y discrecionalidad en el suministro de la información requerida por los entes reguladores, los clientes internos de la Caja, las empresas afiliadas, los trabajadores, los proveedores y los medios de comunicación.*
- *Establecimiento de alianzas estratégicas y convenios regionales, nacionales e internacionales para el logro de mayores metas sociales y optimización de recursos en el ofrecimiento de los servicios.*
- *Investigación y actualización permanente de los conocimientos y las tecnologías apropiadas que sirvan de fundamento a los servicios prestados por la Caja, haciendo que redunden en una mejor gestión administrativa.*
- *Calificación, seguimiento, desarrollo y reconocimiento de los proveedores como aliados estratégicos para la prestación de los servicios, buscando con ellos la satisfacción de los clientes externos e internos de la Organización.*
- *Valoración del talento humano altamente calificado y con actitudes positivas, como soporte de la estructura y marcha de la Organización.*

#### 4.1.4 ANÁLISIS DE ENTORNO DOFA o FODA<sup>45</sup>

Es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias. Consiste en identificar los factores determinantes que de manera crítica y significativa afectan y han afectado el comportamiento de la empresa. El análisis DOFA, consiste en realizar un cruce entre Amenazas y Oportunidades, con Debilidades y Fortalezas, a fin de preparar la formulación de las estrategias de la organización.

Los pasos para construir una matriz DOFA son los siguientes:

- Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa
- Hacer una lista de las amenazas externas claves.
- Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
- Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
- Establezca las relaciones entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO
- Establezca las relaciones entre debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las relaciones DO resultantes.
- Establezca las relaciones entre fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las relaciones FA resultantes.
- Establezca las relaciones entre debilidades internas con las amenazas externas y registrar las relaciones DA resultantes.

Para un mejor análisis de estas relaciones David describe cada una de los cuatro tipos de relaciones entre los indicadores externos y los internos así<sup>46</sup>:

Las estrategias FO (fortalezas y oportunidades) utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Cuando una empresa

---

<sup>45</sup> Ver David, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*. Págs. 200 - 204

<sup>46</sup> Ibid

posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO (debilidades y oportunidades) tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades;

Las estrategias FA (fortalezas y amenazas) usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo. Las empresas rivales que copian ideas, innovaciones y productos de patente son una amenaza seria en muchas industrias.

Las estrategias DA (debilidades y amenazas) son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria. De hecho, una empresa en esta situación tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos, declararse en bancarrota o elegir la liquidación.

**Tabla 5: Matriz DOFA**

DEJAR EN BLANCO		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		1	LISTA DE FORTALEZAS	1	LISTA DE DEBILIDADES
		2		2	
		3		3	
		4		4	
		5		5	
		6		6	
OPORTUNIDADES		ESTRATÉGIAS (FO)		ESTRATÉGIAS (DO)	
1	LISTA DE OPORTUNIDADES	Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.		Tiene como finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.	
2					
3					
4					
5					
6					
AMENAZAS		ESTRATÉGIAS (FA)		ESTRATÉGIAS (DA)	
1	LISTA DE AMENAZAS	Utiliza sus fortalezas para disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno.		Tiene como finalidad reducir al mínimo las debilidades y neutralizar las amenazas.	
2					
3					
4					
5					
6					

Fuente: David, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*.

Es necesario tener en cuenta<sup>47</sup>

- El análisis de fortalezas y debilidades no debe estar basado solamente en el pasado y presente, es importante tener en cuenta el futuro
- La organización no solo debe centrarse en lo que tiene ahora como los consumidores, sus recursos y restricciones.
- El análisis no puede ser fragmentado ni estático, es decir, deben considerarse las interrelaciones de las partes y la dinámica de las mismas.
- No se deben exagerar las fortalezas y oportunidades, es decir, se debe pensar en oportunidades analizando adecuadamente los diferentes niveles de entorno y concentrarse en fortalezas como base de la ventaja competitiva

---

<sup>47</sup> Comparar Sanabria Tirado, Raúl. "Recursos y la formación de ventajas competitivas". En *Formulación y Pensamiento Estratégico*. Pág. 134

#### 4.1.4.1 Ejemplo:

- Levi Strauss & Company<sup>48</sup>

**Tabla 6: Matriz DOFA aplicada a Levi Strauss & Company**

	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Levi Strauss posee exceso de capital de trabajo La efectividad publicitaria es excelente David Hunter se ha vuelto una marca de moda.</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Ha disminuido la lealtad de los consumidores. Disminuyen las ventas al por menor de Levi's Desde 1982 se han cerrado nueve plantas</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>El cliente se está orientando más hacia el ocio y usa "jeans" con mayor frecuencia Levi Strauss tiene el 43% de participación en el mercado de "jeans" K-Mart, Wal-Mart y otros minoristas al momento no venden "Levi's".</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>Desarrollo de producto (añadir la línea de "jeans"; David Hunter). F1, F3, 01 Integración hacia delante (atraer a K-Mart y War – Mart como distribuidores) F2, 03.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Tanto Blue Bell como VF Corp's están ganando más participación en el mercado. Es posible que Sears y J. C. Penney retiren pedidos de Levis Strauss. Los distribuidores tradicionales de Levi's están enfadados por la política de Levi's de vender a minoristas masivos tales como Sears. 1.980 a 1982 fueron años económicamente desastrosos para Levi's.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>Reducción (cierre de más plantas) D2, D3, A3, A4. Penetración en el mercado (Ofrecer incentivos especiales a pequeños minoristas) D2, A3.</p>

Fuente; Tomado de:

[http://www.docentes.unal.edu.co/wadarmej/docs/FUNDAM\\_INGENIERIA/dofa.doc](http://www.docentes.unal.edu.co/wadarmej/docs/FUNDAM_INGENIERIA/dofa.doc)

<sup>48</sup> Ver [http://www.docentes.unal.edu.co/wadarmej/docs/FUNDAM\\_INGENIERIA/dofa.doc](http://www.docentes.unal.edu.co/wadarmej/docs/FUNDAM_INGENIERIA/dofa.doc)

Levi Strauss & Company<sup>49</sup>, es una firma, con base en San Francisco, ha sido líder del negocio de “Bluejeans” (pantalones tipo vaquero) que tiene un valor de 1700 millones de dólares. Se identifican algunas de las estrategias, debilidades, oportunidades y amenazas de la firma. La anotación “F2, O3” indica que la razón que justifica tener en cuenta la integración hacia delante por parte de Levi Strauss es la “Fortaleza número 2 (efectividad publicitaria)”, combinada con la oportunidad número 3 (los minoristas masivos no venden pantalones Levi’s). En forma similar, la anotación “D2, A3” indica que Levi Strauss debería estudiar la posibilidad de ofrecer a los pequeños minoristas incentivos especiales debido a la “debilidad número 2 (disminución de ventas al por menor)”, acoplada con la “amenaza número 3 (el enfado de los distribuidores actuales).

#### 4.1.5 OBJETIVOS

Humberto Serna define los objetivos corporativos como *los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.*

##### 4.1.5.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS <sup>50</sup>

- Ser comprensibles: deben estar planteados de tal forma que todo el mundo sepa que se espera de ellos, y no exista posibilidad alguna de confusión.
- Ser aceptables: todos deben aceptar el reto de conseguir el objetivo planteado, el objetivo que es fijado y aceptado por todas las partes resulta más motivador que el objetivo impuesto.

---

<sup>49</sup> *Ibíd.*

<sup>50</sup> Ver Diez de Castro Emilio, García del Junco Julio, Jiménez Francisca y Cristóbal Rafael. “Misión y Objetivos”. En *Administración y Dirección*. Pág. 250

- Ser cuantificables: se deben establecer objetivos susceptibles de ser medidos. Esto facilitara su nivel de consecución y el establecimiento de un sistema de control eficiente.
- Ser verificables: deben contestar a la pregunta “Al término del periodo, ¿Cómo puedo saber si se ha cumplido el objetivo?”. Para ello es necesario que tengan un seguimiento a lo largo del periodo, dando de esta forma oportunidad a las rectificaciones necesarias y ajustes oportunos.

Para la elaboración de los Objetivos se puede seguir una lista de chequeo con los siguientes criterios:

**Tabla 7: Criterios para la elaboración de los Objetivos**

	CRITERIOS	PREGUNTAS	CONTIENE
1	Concretos	¿Los objetivos son específicos?	
2	Comprensibles	¿Los objetivos son fáciles de comprender, son claros?	
3	Tiempo y espacio	¿Los objetivos son enmarcados en tiempo y espacio?	
4	Retadores	¿Los objetivos son retadores para la organización?	
5	Aceptables	¿Los objetivos son orientadores?	
6	Medibles	¿Es posible medir los resultados que desea alcanzar?	
7	Actores	¿Se puede identificar la población a quien va dirigida la acción?	
8	Resultados	¿Están orientados hacia los resultados específicos?	
9	Flexibilidad	¿Son susceptibles de modificación?	

10	Importantes	¿Realmente son importantes?	
----	-------------	-----------------------------	--

Fuente: Adaptado de Diez de Castro Emilio, García del Junco Julio, Jiménez Francisca y Cristóbal Rafael. "Misión y Objetivos". En *Administración y Dirección* y Rodríguez Valencia, Joaquín. *Como Aplicar la Planeación Estratégica ala pequeña y mediana empresa*

#### 4.1.5.2 Ejemplos<sup>51</sup>:

- *Incrementar nuestra participación en el mercado regional de programas para seminarios, a un 5% por un año, durante cinco años.*
- *Mejorar cada programa sustancialmente cada dos años hasta ser regionalmente reconocidos como una editorial líder productora de materiales de calidad superior.*
- *Alcanzar una ganancia anual sobre las ventas de un 10% después cubrir los gastos e impuestos, cada anualidad durante cinco años.*
- *Incrementar un 12% en sueldos y salarios, cada año, durante cinco años.*
- *Ordenar hacia fuera de la empresa la mayor parte posible de trabajos como: redacción de material, tipografía, impresión y encuadernación, durante tres años, para minimizar la expansión de personal e instalaciones.*

#### 4.1.6 ESTRATÉGIAS

Se puede decir que las estrategias son resultado de la matriz DOFA y es la que permite lograr los objetivos, aunque la estrategia depende exclusivamente de las necesidades que tiene la empresa. A continuación se nombraran las estrategias más tradicionales que han aplicado las empresas.

---

<sup>51</sup> Ver Rodríguez Valencia, Joaquín. *Como Aplicar la Planeación Estratégica ala pequeña y mediana empresa. Pág. 203*

Como se menciono anteriormente, las estrategias son acciones que parten de la dirección y que permiten dirigir a la empresa de acuerdo a unos objetivos establecidos a largo plazo, teniendo conocimiento pleno de si misma, queriendo llegar a ocupar una posición determinada en un ambiente dinámico y competitivo, logrando su diferenciación mediante sus ventajas competitivas. Es por eso, q quizás esta es una de las partes más importantes del proceso y de la dirección estratégica.

#### 4.1.6.1 TIPOS DE ESTRATEGIAS<sup>52</sup>

Algunas de las estrategias más comunes que han sido propuestas se resumirán en el siguiente cuadro.

##### 4.1.6.1.1 Estrategias de Integración

- a. Hacia delante es la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas. Los indicadores que ayudan a determinar cuando esta estrategia podría ser muy eficaz son:
  - Cuando los distribuidores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
  - Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está muy limitada en cuanto a ofrecer una ventaja competitiva a las empresas que siguen una integración hacia delante.
  - Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento y se espera que ésta siga creciendo con rapidez; éste es un factor

---

<sup>52</sup> Ver David, Fred R. "Formulación de la Estrategia". En *Conceptos de Administración Estratégica*. Págs. 159 - 177

a considerar porque la integración hacia delante reduce la capacidad de una empresa para diversificarse si su industria básica se tambalea.

- Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para dirigir la nueva empresa de distribución de sus propios productos.
- Cuando las ventajas de la producción estable son en particular altas; éste es un factor importante porque una empresa aumenta la capacidad de predicción de la demanda de producto a través de la integración hacia delante.
- Cuando los distribuidores o vendedores a minoristas actuales poseen altos márgenes de rendimiento; esta situación sugiere que una empresa podría distribuir de manera rentable sus propios productos y establecer precios más competitivos por medio de la integración hacia delante.

b. Hacia atrás consiste en la búsqueda de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Los indicadores que ayudan a determinar cuando esta estrategia podría ser muy eficaz son:

- Cuando los proveedores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa, en cuanto a refacciones, componentes, partes de ensamblaje o materias primas.
- Cuando el número de proveedores es escaso y el de competidores es grande.
- Cuando una empresa compite en una industria que crece con rapidez; éste es un factor a considerar porque las estrategias de

integración (hacia delante, hacia atrás y horizontal) disminuyen la capacidad de una empresa para diversificarse en una industria en declinación

- Cuando una empresa cuenta con capital y recursos humanos para dirigir la nueva empresa proveedora de sus propias materias primas.
  - Cuando el mantener precios estables proporciona ventajas muy importantes; es factor que se debe tomar en cuenta porque una empresa puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio relacionado de sus productos a través de la integración hacia atrás.
  - Cuando las provisiones actuales obtienen márgenes de rendimiento elevados; lo que sugiere que la empresa proveedora de productos o servicios en esa industria representa una operación valiosa.
  - Cuando una empresa necesita adquirir un recurso indispensable con rapidez.
- c. Horizontal se refiere a la búsqueda de la propiedad o del aumento del control de los competidores. Los indicadores que ayudan a determinar cuando esta estrategia podría ser muy eficaz son:
- Cuando una empresa adquiere características de monopolio en un área o región específica sin que el gobierno federal cuestione su "tendencia importante" a reducir la competencia.
  - Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento.
  - Cuando el incremento de las economías de escala proporciona mayores ventajas competitivas.

- Cuando una empresa cuenta con el capital y el talento humano necesarios para dirigir con éxito una empresa más grande.
- Cuando los competidores titubean debido a la falta de habilidad de la gerencia o a la necesidad de recursos particulares que una empresa posee; observe que la integración horizontal no sería adecuada si el rendimiento de los competidores fuera deficiente, porque, en ese caso, las ventas generales de la industria declinarían.

#### 4.1.6.1.2 Estrategias Intensivas

- a. Penetración en el mercado es la búsqueda del aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia. Los indicadores que ayudan a determinar cuando esta estrategia podría ser muy eficaz son:
  - Cuando los mercados presentes no están muy saturados con un producto o servicio en particular.
  - Cuando la tasa de uso de los clientes actuales se podría incrementar de manera significativa. ' Cuando la participación en el mercado de los competidores principales ha disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
  - Cuando la correlación entre las ventas en dólares y los gastos de mercadotecnia en dólares ha sido alta por tradición.
  - Cuando el incremento de las economías de escala ofrece mayores ventajas competitivas.

- b. Desarrollo de mercado consiste en la introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas. Los indicadores que ayudan a determinar cuando esta estrategia podría ser muy eficaz son:
- Cuando existan nuevos canales de distribución disponibles, confiables, baratos y de buena calidad.
  - Cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza.
  - Cuando existan nuevos mercados inexplorados o poco saturados.
  - Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos para dirigir operaciones de mayor expansión.
  - Cuando una empresa posee un exceso de capacidad de producción.
  - Cuando la industria básica de una empresa adquiere con rapidez un alcance global.
- c. Desarrollo de producto es la búsqueda del incremento de las ventas por medio del mejoramiento de los productos o servicios actuales, o del desarrollo de nuevos productos. Los indicadores que ayudan a determinar cuando esta estrategia podría ser muy eficaz son:
- Cuando una empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; la idea en este caso es atraer a los clientes satisfechos para que prueben productos nuevos (mejorados) como resultado de su experiencia positiva con los productos o servicios actuales de la empresa.
  - Cuando una empresa compite en una industria que se caracteriza por avances tecnológicos rápidos.

- Cuando competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios similares.
- Cuando una empresa compite en una industria de crecimiento rápido.
- Cuando una empresa posee capacidades de investigación y desarrollo muy importantes.

#### 4.1.6.1.3 Estrategias de Diversificación

a. Diversificación concéntrica es la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados. Los indicadores que ayudan a determinar cuando esta estrategia podría ser muy eficaz son:

- Cuando una empresa compite en una industria sin crecimiento o de crecimiento lento.
- Cuando la adición de productos nuevos, pero relacionados, mejoraría las ventas de los productos actuales en forma significativa.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se pudieran ofrecer a precios muy competitivos.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles de ventas de temporada que sirvan de contrapeso a los picos y valles existentes de una empresa.
- Cuando los productos de una empresa se encuentren en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
- Cuando una empresa posee un equipo de gerentes sólido.

- b. Diversificación horizontal es la adición de productos o servicios nuevos pero no relacionados para los clientes actuales. Los indicadores que ayudan a determinar cuando esta estrategia podría ser muy eficaz son:
- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios actuales de una empresa aumentarían en forma significativa por medio de la adición de nuevos productos no relacionados.
  - Cuando una empresa compite en una industria muy competitiva o sin crecimiento, según indican los rendimientos y los márgenes de utilidades industriales bajos.
  - Cuando los canales de distribución presentes de una empresa se pueden utilizar para vender los nuevos productos a los clientes actuales.
  - Cuando los nuevos productos tienen patrones de ventas contrarios a los ciclos de ventas de los productos actuales de una empresa.
- c. Diversificación de conglomerados es la adición de productos o servicios nuevos pero no relacionados. Los indicadores que ayudan a determinar cuando esta estrategia podría ser muy eficaz son:
- Cuando la industria básica de una empresa experimenta una declinación de las ventas y utilidades anuales.
  - Cuando una empresa posee el capital y el talento de dirección necesarios para competir con éxito en una nueva industria.
  - Cuando una empresa tiene la oportunidad de adquirir una empresa no relacionada que sea una oportunidad de inversión atractiva.

- Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquirida y la empresa compradora (observe que una diferencia clave entre la diversificación concéntrica y la diversificación de conglomerados es que la primera se basa en la semejanza de los mercados, productos o tecnología, mientras que la otra se basa más en consideraciones sobre las utilidades).
- Cuando los mercados existentes para los productos actuales de una empresa están saturados.
- Cuando la acción antimonopolio amenaza a una empresa que se ha concentrado por tradición en una sola industria.

#### 4.1.6.1.4 Estrategias de defensa

- a. Recorte de gastos se refiere a la reagrupación por medio de la reducción de costos y activos para reinvertir la disminución de las ventas y utilidades. Los indicadores que ayudan a determinar cuando esta estrategia podría ser muy eficaz son:
  - Cuando una empresa posee una capacidad distintiva definida, pero no ha logrado sus objetivos y metas en forma constante con el paso del tiempo.
  - Cuando una empresa es uno de los competidores débiles en una industria en particular.
  - Cuando una empresa está plagada de ineficiencias, escasa rentabilidad, baja moral de los empleados y presiones de los accionistas para mejorar el rendimiento.
  - Cuando una empresa ha fracasado en aprovechar las oportunidades externas, reducir al mínimo las amenazas externas, explotar las fortalezas internas y superar las debilidades

internas a través del tiempo; es decir, cuando los gerentes estratégicos de la empresa han fracasado (y quizá serán reemplazados por individuos más competentes).

- Cuando una empresa ha crecido tanto y tan rápido que se requiere una reorganización interna importante.

b. Enajenación consiste en la venta de una división o parte de una empresa. Los indicadores que ayudan a determinar cuando esta estrategia podría ser muy eficaz son:

- Cuando una empresa ha seguido una estrategia de recorte de gastos y no ha logrado los mejoramientos necesarios.
- Cuando una división requiere mayores recursos para ser competitiva que los recursos que la empresa le puede proporcionar.
- Cuando una división es responsable del escaso rendimiento general de una empresa.
- Cuando una división no se adapta al resto de la empresa, lo que conduce a mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades totalmente distintos.
- Cuando se necesita con rapidez una gran cantidad de efectivo y no es posible obtenerlo de manera razonable de otras fuentes.
- Cuando la acción antimonopolio gubernamental amenaza a una empresa.

c. Liquidación es la venta de los activos de una empresa en partes, por su valor tangible. Los indicadores que ayudan a determinar cuando esta estrategia podría ser muy eficaz son:

- Cuando una empresa ha seguido tanto una estrategia de recorte de gastos como de enajenación y ninguna ha sido exitosa.
- Cuando la única alternativa de una empresa es la bancarrota; la liquidación representa un medio ordenado y planeado para obtener la mayor cantidad posible de efectivo de los activos de una empresa. Una empresa puede declararse legalmente en bancarrota primero y después liquidar diversas divisiones para obtener el capital necesario.
- Cuando los accionistas de una empresa tienen la oportunidad de reducir al mínimo sus pérdidas por medio de la venta de los activos de la empresa.

#### 4.1.6.1.5 Estrategias de Michael Porter<sup>53</sup>

- a. Liderazgo en costos, es cuando la empresa se propone convertirse ser el fabricante de bajo costo de su industria. La empresa tiene un ámbito extenso, atiende a muchos de sus segmentos y hasta puede operar en sectores industriales afines; Las fuentes de esta ventaja son diversos y están subordinadas a la estructura de la industria. Pueden ser la búsqueda de economías de escala, la tecnología de patente, el acceso preferencial a materias primas., entre otras.
- b. De diferenciación, con esta la empresa intenta distinguirse dentro de su sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores. Escoge uno o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades.

---

<sup>53</sup> Ver Porter, Michael E. *La Ventaja Competitiva* Págs. 12 – 16 y Restrepo Puerta, Luís Fernando. *Interpretando a Porter*. Págs. 57 - 59

- c. De enfoque o concentración, se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial. Tiene dos variantes: la primera es la concentración basada en costos donde la empresa selecciona unos pocos segmentos del mercado y atiende sus necesidades o variedades de manera singular, el mercado es sensible al precio y su tamaño permite economías de escala. Y el segundo es el concentración basado en la diferenciación en donde sirve a pocos segmentos del sector y atiende a un grupo pequeño de clientes, los cuales le retribuyen a ese solo productor de bienes o servicios diferenciado con el mayor precio en el mercado

#### 4.1.6.2 Ejemplos:

##### a. Estrategias de Integración

- *Hacia adelante: las empresas productoras de bebidas avanzan en el manejo y control de los sistemas de distribución de sus productos para garantizar su entrega puerta a puerta a los consumidores finales, la mayoría de estas empresas tienen sus propias flotas distribuidoras<sup>54</sup>.*
- *Hacia atrás: las grandes cadenas de almacenes están vendiendo líneas de productos con sus propias marcas y para lograrlo adquieren bienes de sus tradicionales proveedores o de nuevos productores que están dispuestos a someterse a las condiciones impuestas por los grandes distribuidores<sup>55</sup>.*
- *Horizontal: las áreas de telecomunicaciones, los vehículos automotores, las cadenas de almacenes y los bancos. Se puede ver*

---

<sup>54</sup> Ver Palacios Botero, Fernando Alonso. *Dirección y Planeación Estratégica*. Pág. 112

<sup>55</sup> *Ibíd.* Pág. 113

*como las entidades financieras más grandes están comprando a bancos más pequeños*<sup>56</sup>.

b. Estrategias Intensivas

- *Penetración en el mercado: las empresas de vinos y cervezas utilizan esta estrategia en zonas de bajo consumo relativo*<sup>57</sup>.
- *Desarrollo de mercado: es utilizada por empresas comerciales que abren nuevos almacenes en otras ciudades o regiones y en el campo internacional que exploran nuevos mercados en países donde aun no están presentes*<sup>58</sup>.
- *Desarrollo de producto: los productores de ropa, vestidos y zapatos donde el mejoramiento de la calidad y la presentación y la generación de nuevos estilos son factores determinantes del éxito de las ventas*<sup>59</sup>.

c. Estrategias de Diversificación

- *Diversificación concéntrica: las Empresas Publicas de Medellín han incorporado nuevas fuentes de energía diferentes a su tradicional energía hidroeléctrica, como generación con plantas de gas y la distribución de gas por redes domiciliarias y estudia la energía eólica en la Guajira*<sup>60</sup>.

---

<sup>56</sup> *Ibíd.* Pág. 113

<sup>57</sup> *Ibíd.* Pág. 114

<sup>58</sup> *Ibíd.* Pág. 114

<sup>59</sup> *Ibíd.* Pág. 114

<sup>60</sup> *Ibíd.* Pág. 115

- *Diversificación horizontal: Las Empresas Publicas de Medellín ofrecen la red domiciliaria de gas a sus clientes como otro servicio adicional a sus tradicionales servicios de energía eléctrica<sup>61</sup>.*
- *Diversificación de conglomerados Las Empresas Publicas de Medellín, han incursionado en sectores económicos diferentes a sus tradicionales servicios públicos como televisión por cable<sup>62</sup>.*

d. Estrategias de defensa

- *Recorte de gastos: las asociaciones profesionales lo han tenido que hacer por la crisis económica de sus asociados, les ha tocado redimensionar su estructura organizacional, vender activos y reducir servicios y programas<sup>63</sup>.*
- *Enajenación: las entidades bancarias extranjeras que se asocian con bancos nacionales para desarrollar sus tradicionales actividades financieras<sup>64</sup>.*
- *Liquidación: cuando la empresa cierra la totalidad de sus tiendas en todos los lugares en donde esta presente<sup>65</sup>.*

e. Estrategias de Michael Porter

- *Liderazgo en costos: usualmente es practicada por cadenas de almacenes de distribución masiva como McDonalds, Black and Decaer, Wal Mart<sup>66</sup>.*

---

<sup>61</sup> *Ibíd.* Pág. 115

<sup>62</sup> *Ibíd.* Pág. 115

<sup>63</sup> *Ibíd.* Pág. 116

<sup>64</sup> *Ibíd.* Pág. 115

<sup>65</sup> *Ibíd.* Pág. 115

- *De diferenciación: usualmente son empresas de alto reconocimiento y con productos de alto costo como los almacenes de ropa exclusiva como Ralph Lauren o los autos deportivos como BMW<sup>67</sup>.*
- *De enfoque o concentración: empresas como Federal Express<sup>68</sup>.*

---

<sup>66</sup> Ver Rodríguez Valencia, Joaquín. *Como Aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Pág. 222

<sup>67</sup> Ver David, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*. Pág. 176

<sup>68</sup> Ver Palacios Botero, Fernando Alonso. *Dirección y Planeación Estratégica*. Pág. 115

## 5. CONCLUSIONES

Este trabajo es un acercamiento práctico para la implantación de Planes Estratégicos y el inicio de un Direccionamiento Estratégico en las empresas, un paso para el cambio de mentalidad de lo operativo y cotidiano a lo estrategia y trascendental. Se puede decir que es un abre bocas para conocer más a fondo la situación actual de la empresa tanto interna como externa, conocer su cultura, conocer sus personas, sus directivos y líderes, conocer su pasado, conocer que quiere para el futuro, en resumidas cuentas es indagar a lo largo y ancho de la empresa para poder establecer las estrategias mas apropiadas.

Como se menciona a la largo del trabajo la estrategia ha estado presente en la vida de las organizaciones, pero por infinidad de razones no se ha aplicado de la mejor forma. Esta propuesta metodologica muestra que no es difícil su escogencia aunque si es necesario que sea un proceso serio y que necesita continuidad, también es muy necesario que tanto las directivas como todo el personal se vincule a dicho proceso, lo conozca y lo comparta.

Se puede también afirmar que es necesario un cambio de cultura, es necesario que las personas estén abiertas al cambio, estén dispuestas a mejorar y a innovar, pues la puesta en marcha de un proceso de Direccionamiento Estratégico permite un mejoramiento en el funcionamiento y la gestión de la empresa, el cambio de cultura permite que la empresa pueda desenvolverse mejor en el entorno cambiante y competitivo.

Es una invitación para que se empiece a trabajar en equipo, de forma que las empresas trabajen en conjunto para el cumplimiento de los objetivos corporativos y se logren las estrategias, dejar de lado la actitud del trabajo por áreas, departamento o unidades de negocio e internamente se realice un trabajo en equipo, la empresa es una y los resultados son de la empresa.

Es muy necesario más que los esfuerzos los resultados por destacarse en el mercado y ser cada vez más competitivo, la empresa debe pensar en las mejores estrategias para mantenerse vigente y para lograr ser perdurable. Pensar en todos los ámbitos, en todas las personas, en todas las situaciones, en el entorno y en el futuro son tópicos que solo los estrategas que verdaderamente conocen su empresa y son quienes saben como dirigirla a donde se quiere.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Atamer Tugrul y Calori Roland. *El Diagnostico y Decisiones Estratégicas*. Paris: Dunod, 2003.
- Chiavenato, Adalberto. *Administración, teoría, proceso y práctica*. Colombia: Ed Mac Graw Hill, 2001.
- Chiavenato Adalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Editorial McGraw Hill, 1999.
- David, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson, 2003.
- Diez de Castro Emilio, García del Junco Julio, Jiménez Francisca y Cristóbal Rafael. *Administración y Dirección*. Ed Mac Graw Hill. España: 2001.
- Garzón Castrillon, Manuel Alfonso. *Guía para elaborar Trabajo Final de la Asignatura de Análisis, Diseño y Desarrollo de Organizaciones*. Bogota D.C Universidad del Rosario, Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios, 2005.
- Godet, Michael. *De La Anticipación a la Acción Manual de Prospectiva y Estrategia*. Bogotá: Alfaomega, 1999.
- Godet, Michael. *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Prospektiker Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia. Parque Empresarial de Zuatzu-Donostia-San Sebastián, 2007.
- Ivancevich, John M. *Gestión calidad y competitividad*. Madrid: Mc Graw Hill, 1997.
- Koontz, Harold. *Administración una perspectiva global*. Mexico: Mc Graw Hill, 1994.

Ladron de Guevara, Laureano. *Metodología de la investigación científica, problemas del método en ciencias sociales*. Bogotá: Centro de enseñanza Descolarizada, Universidad Santo Tomas, 1986.

*La matriz debilidades – oportunidades – fortalezas – amenazas (DOFA)*. En [http://www.docentes.unal.edu.co/wadarmej/docs/FUNDAM\\_INGENIERIA/dofa.doc](http://www.docentes.unal.edu.co/wadarmej/docs/FUNDAM_INGENIERIA/dofa.doc)

Mintzberg, Henry. *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos*. México: Prentice-Hall, 1993.

Morin, Edgar. *Introducción al Pensamiento Complejo*. España: Editorial Gedisa S,A, 1990.

Navas López, José Emilio. Guerras Martín, Luís Ángel. *La Dirección Estratégica de la Empresa*. España: Civitas ediciones, 2002.

Ogliastri, Enrique. *Manual de Planeación Estratégica*”. Colombia: Tercer Mundo S.A, 2000.

Pagina Biblioteca digital del Crefal. *Metodología*. En [http://www.crefal.edu.mx/biblioteca\\_digital/CEDEAL/acervo\\_digital/coleccion\\_crefal/cuadernos/cua16/cap3.pdf](http://www.crefal.edu.mx/biblioteca_digital/CEDEAL/acervo_digital/coleccion_crefal/cuadernos/cua16/cap3.pdf)

Pagina Comfenalco Antioquia. *Políticas*. En <http://www.comfenalcoantioquia.com/cooperantesespa/Nuestraorganizaci%C3%B3n/Pol%C3%ADticascorporativas/tabid/1465/Default.aspx>

Pagina Definición.de. *Metodología*. En <http://definicion.de/metodologia/>

Pagina Faber Castell Colombia. *Misión y Visión*. En [http://www.faber-castell.com.co/22615/Faber-Castell-Colombia/default\\_news.aspx](http://www.faber-castell.com.co/22615/Faber-Castell-Colombia/default_news.aspx)

Pagina Quala Colombia. *Misión y Visión.* En [http://www.quala.com.co/v2/sections.php?sec\\_id=10&cty\\_id=1](http://www.quala.com.co/v2/sections.php?sec_id=10&cty_id=1)

Palacios Botero, Fernando Alonso. *Dirección y Planeación Estratégica.* Colombia: Biblioteca Jurídica DIKE, 2002.

Porter, Michael E. *La Ventaja Competitiva.* México: CECSA, 2001.

Porter, Michael E. *Ser Competitivo.* España: Ediciones Deusto, 2003.

Restrepo Puerta, Luís Fernando. *Interpretando a Porter.* Bogota: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2004.

Reyes, Luis *Competitividad En América Latina Retos Para las Empresas en Economías Emergentes.* INCAE BUSINESS SCHOOL. En: <http://www.cncpanama.org/Biblioteca/Competitividad/Competitividad%20en%20America%20Latina%20v-Dic2006-LR.pdf>

Rodríguez Valencia, Joaquín. *Como Aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa.* México: Thomson, 2005.

Romero, Luís Romero. En *Planeación Estratégica Corporativa Manual de trabajo.* Santa fe de Bogota: Universidad de los Andes Facultad de Administración, 1994.

Sanabria Tirado, Raúl. *Formulación y Pensamiento Estratégico.* Bogota D.C: Editorial Planeta Colombiana, S.A. 2005.

Senge, Peter. *La Quinta Disciplina El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.* Buenos Aires: Granica, 2006.

Serna Gómez, Humberto. *Gerencia Estratégica.* Colombia: 3R Panamericana Editorial Ltda., 2003.

Thomson, Ivan. *Misión y Visión:* En  
<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Vazquez, Ana María. *Las Políticas de la empresa: ¿para que sirven?* Q Grupo  
Asesor S.A. En  
<http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=375>