



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMNO

# PLANEACIÓN ORIENTADA HACIA EL MERCADO



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

# PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADA AL MERCADO

Las empresas excelentes saben cómo adaptarse y responder a los continuos cambios del mercado, ya que practican el arte de la planeación estratégica orientada hacia el mercado.

La planeación estratégica orientada hacia el mercado es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

El propósito de la planeación estratégica es contribuir a que la empresa seleccione y organice sus negocios de manera que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados, poco favorables, en cualesquiera de sus negocios específicos o líneas de productos.

Tres conceptos básicos definieron la planeación estratégica:

- El primero requirió que los negocios de la empresa se administraran como cartera de inversiones. El problema fue determinar qué negocios merecen ser estructurados, sostenidos, suprimidos en algunas fases, o finiquitados. Cada negocio ofrece un potencial distinto en cuanto a generar utilidades, por lo que los recursos de la organización deben orientarse de acuerdo con el potencial que cada negocio ofrece;





- El segundo concepto consiste en evaluar con precisión el potencial para generar utilidades a futuro de cada negocio, considerando la tasa de crecimiento del mercado, así como la posición de la organización.
- El tercer punto es el de la estrategia; para cada uno de los negocios, la empresa debe desarrollar un plan de juego para lograr sus objetivos a largo plazo. Cada empresa debe determinar qué es lo más importante a la luz de su posición industrial y de sus objetivos, oportunidades y recursos.

Para comprender la planeación estratégica, es necesario reconocer que la mayoría de las organizaciones más grandes está formada por cuatro niveles organizacionales:

- Nivel corporativo: responsable del diseño de un plan de estrategia corporativa, que conduzca a la organización a un futuro rentable.
- Nivel divisional: responsable de los planes divisionales, que asignan los fondos para cada unidad de negocios dentro de la división.
- Nivel comercial: cada unidad desarrolla un plan estratégico para la unidad de negocios, para que dicha unidad tenga un futuro rentable.
- Nivel productivo: cada nivel de producción, dentro de la unidad de negocio, desarrolla un plan de mercadotecnia para lograr sus objetivos en el mercado de sus productos.

A continuación se instrumentan estos planes en los diferentes niveles de la organización, se les da seguimiento y se evalúan los resultados, llevando a cabo acciones correctivas.

## LA NATURALEZA DE LAS EMPRESAS DE ALTO RENDIMIENTO

El mayor desafío que enfrentan hoy las empresas es cómo construir y mantener compañías viables ante un mercado y entorno que cambian en forma vertiginosa.

Las empresas de alto rendimiento deben tener en cuenta los siguientes factores:

### 1. GRUPOS DE INTERÉS

El punto de partida para cualquier empresa es definir sus grupos de interés y necesidades. Al mismo tiempo, la compañía quizá pretenda satisfacer en distintos niveles por arriba del mínimo a los diferentes destinatarios.

**LAS EMPRESAS ACEPTAN CADA VEZ MÁS QUE, A MENOS QUE FOMENTEN EL SEGUIMIENTO DE OTROS GRUPOS DE INTERÉS -CLIENTES, EMPLEADOS, PROVEEDORES Y DISTRIBUIDORES- ES PROBABLE QUE JAMÁS SEAN CAPACES DE GENERAR UTILIDADES SUFICIENTES PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS.**

La empresa puede brindar a cualquier grupo de interés, satisfacción a nivel de umbral, de desempeño o de satisfacción plena.

Por consiguiente, tal vez la empresa que busque deleitar a los clientes, desempeñarse bien para sus empleados o brindar una

satisfacción a nivel de umbral a los proveedores, por lo menos durante el período de planeación subsecuente. Al establecer estos niveles, la organización debe tener cuidado de no violar el concepto de equidad prevaleciente entre los grupos de interés con relación a la forma en que se les trata.

La empresa progresista genera un alto nivel de satisfacción entre sus empleados, lo que conduce a que éstos trabajen para mejorar en forma continua y lograr innovaciones que representen cambios radicales. El resultado consecuente son productos de mayor calidad y servicios que dan lugar a un alto nivel de satisfacción entre los clientes. Esta satisfacción lleva a hacer negocios en forma sucesiva y, por lo tanto, a un mayor crecimiento y a generar utilidades más considerables.

## 2. PROCESOS

Por lo general, el trabajo de una empresa lo realizan sus múltiples departamentos. Sin embargo, la organización por departamentos presenta algunos problemas. Normalmente los departamentos funcionan para maximizar sus propios objetivos, no necesariamente los de la empresa.

**LA ÚNICA FORMA EN QUE UNA EMPRESA PUEDE CUMPLIR CON SUS METAS EN CUANTO A SATISFACCIÓN ES MEDIANTE PROCESOS ADMINISTRATIVOS.**

Normalmente los departamentos funcionan para maximizar sus propios objetivos, no necesariamente los de la empresa.

Las compañías centran su atención en la necesidad de administrar procesos más que departamentos. Estudian la forma en que las actividades pasan de un departamento a otro y los impedimentos para alcanzar una producción eficiente. En la actualidad, forman equipos interdepartamentales que administran los procesos empresariales centrales.

Estudian la forma en que las actividades pasan de un departamento a otro y los impedimentos para alcanzar una producción eficiente. En la actualidad, forman equipos interdepartamentales que administran los procesos empresariales centrales.

## 3. RECURSOS

Estos recursos pueden ser propios, arrendados o rentados. Es común que las empresas busquen ser dueñas de, y controlar los recursos que entran a sus empresas.

**PARA LLEVAR A CABO DICHS PROCESOS, SE REQUIERE DE RECURSOS: FUERZA DE TRABAJO, MATERIALES, MAQUINARIA, INFORMACIÓN.**

No obstante, estos métodos están cambiando. Los empresarios han descubierto que algunos bienes sobre los que tienen control no muestran un desempeño tan satisfactorio como aquellos que pueden obtener fuera de la compañía. Pueden tener acceso a ciertos recursos externos a menor costo.

Pueden tener acceso a ciertos recursos externos a menor costo.

Muchos negocios han optado por recurrir a fuentes externas para obtener algunos medios cuya importancia no es crítica. Por otra parte, aprecian la necesidad de ser dueñas de aquellos recursos que les resultan fundamentales, de promoverlos y de alcanzar el nivel de competencia que componen la esencia de su actividad. Las compañías inteligentes identifican sus niveles de competencia centrales y los utilizan como base para su planeación estratégica en cuanto a productos y negocios futuros.

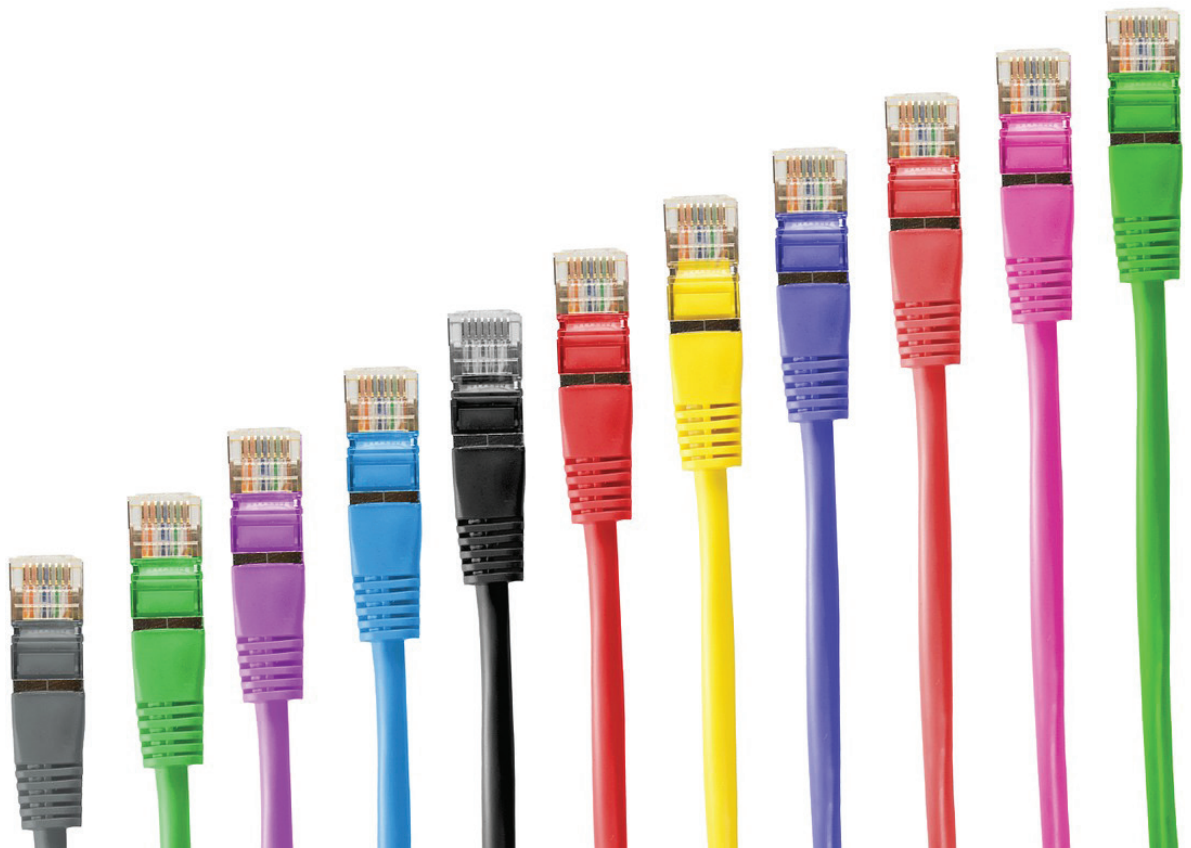


San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## 4. ORGANIZACIÓN

El aspecto organizacional de una empresa consiste en su estructura, políticas y cultura, todo lo cual tiende a convertirse en disfuncional en una economía que cambia con rapidez. En tanto la estructura y las políticas son susceptibles de cambio, a pesar de las dificultades que ello representa, la cultura es lo más reacio al cambio, sin saber que ésta es la clave del cambio. Las compañías deben trabajar con intensidad para alinear la estructura de su organización, sus políticas y su cultura con los requerimientos cambiantes de las estrategias de los negocios.





## PLANEACION ESTRATÉGICA CORPORATIVA

Mediante la planeación de estados generales de metas, políticas, estrategias y objetivos las oficinas centrales establecen el contexto dentro del cual las divisiones y las unidades de negocios individuales elaboran sus proyectos a nivel empresarial. Algunas corporaciones dan mucha libertad a sus unidades individuales para fijar sus propias metas y estrategias con relación a las

**A LAS OFICINAS CENTRALES CORPORATIVAS CORRESPONDE LA RESPONSABILIDAD DE ECHAR A ANDAR EL PROCESO TOTAL DE PLANEACIÓN.**

ventas y las utilidades; otras establecen metas para sus unidades de negocios pero permiten que desarrollen sus propias estrategias; otras más establecen las metas e intervienen mucho más en las estrategias que utilizan sus unidades de negocios a nivel individual.

Las cuatro actividades de planeación que deben emprender las oficinas centrales de cualquier empresa son:

1. Definir la misión corporativa
2. Establecer unidades estratégicas de negocios (UEN)
3. Asignar recursos a cada UEN
4. Planear nuevos negocios.

## DEFINICIÓN DE LA MISIÓN CORPORATIVA

Una organización comercial existe para lograr algo. Por lo general, su misión o propósito específico está claro en un principio. Sin embargo, en el transcurso del tiempo, algunos directivos pueden perder el interés, o bien su posición ante cambios por las condiciones del mercado, o su objetividad conforme crece la organización y agrega nuevos productos y mercados.

Cuando la administración percibe que la organización se desvía, debe renovar la búsqueda de sus propósitos. Según Peter Drucker, es tiempo de plantearse algunas preguntas fundamentales. ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué tiene valor para el cliente? ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál debe ser nuestro negocio? Estas preguntas, al parecer sencillas, están entre las más difíciles que la empresa tendrá que contestar.

La razón de ser de la empresa está constituida por cinco elementos:

- A. SU HISTORIA: Cada empresa tiene una historia de sus objetivos, políticas y logros. Al redefinir sus propósitos, la organización no debe deslindarse de manera radical de su pasado.
- B. Las preferencias actuales de la administración y de los propietarios.
- C. El entorno del mercado
- D. Los recursos de la administración, que determinan qué misiones son posibles
- E. La organización debe fundamentar su propósito en sus competencias distintivas.



Las organizaciones desarrollan sus enunciados de misión con objeto de compartirlos con sus directivos, empleados y, en muchos casos, con sus clientes y otros públicos. Un proyecto bien estructurado proporciona al personal de la empresa un sentimiento compartido de propósito, dirección y oportunidad. La misión de la compañía actúa como una mano invisible que guía a los empleados geográficamente dispersos a trabajar de manera independiente y a la vez colectiva, para alcanzar las metas de la organización.

Los lineamientos aceptados deben tener varias características. Deben concentrarse en un número limitado de metas y objetivos. La frase "queremos fabricar los productos de más alta calidad, ofrecer los mejores servicios, alcanzar la más alta distribución y vender a los precios más bajos" abarca mucho y omite proporcionar lineamientos para situaciones en las que la administración afronta decisiones complicadas. El proyecto de misión debe definir los principales campos de competencia en que operará la compañía:

- **CAMPO DE ACCIÓN INDUSTRIAL:** comprende el tipo de industrias que la compañía tomará en cuenta. Algunas Empresas operarán sólo en la rama industrial, otras en un grupo de industrias relacionadas entre sí, otras únicamente en bienes de consumo o servicios y, por último, otras en cualquier tipo de industrias.
- **CAMPO DE ACCIÓN DE PRODUCTOS Y APLICACIONES:** Es el rango de productos y aplicaciones en los que participará la empresa. Por consiguiente, un fabricante de acero se limitará a productos para la industria de la producción.
- **CAMPO DE ACCIÓN DE NIVELES DE COMPETENCIA:** consiste en el rango de competencia tecnológica y otros niveles de competencia fundamentales que la empresa dominará y utilizará para afianzarse.





- **CAMPO DE ACCIÓN DE SEGMENTOS DEL MERCADO:** es el tipo de mercado o de consumidores al que la empresa pretende servir. Algunas compañías sólo servirán a un mercado de alto nivel en todas sus operaciones.
- **CAMPO DE ACCIÓN VERTICAL:** Es el número de niveles de canalización, desde la materia prima hasta el producto final, en el que participará la empresa. En un extremo están las corporaciones que tienen un campo de acción vertical extenso. En el otro extremo están las corporaciones cuya integración vertical es muy baja o nula, como la "corporación hueca" o la "empresa de mercadotecnia pura" que consta de una persona con un teléfono, fax, una computadora y un escritorio para contratar todos los servicios externos de las empresas, incluyendo diseño, fabricación, mercadotecnia y distribución física.
- **CAMPO GEOGRÁFICO DE ACCIÓN:** Son las regiones, países o conjuntos de países en los que operará la empresa. En un extremo están las empresas que operan en una ciudad o estado específico y en el otro están las multinacionales.

La misión de la empresa debe ser motivante. La misión de la empresa no debe enunciarse como si el propósito fuera hacer más ventas o campar mayores utilidades; las utilidades son una recompensa para aquellos que toman riesgos e invierten en una actividad útil.

Las misiones alcanzan su máxima expresión cuando son guiadas por una visión, casi un "sueño imposible".

La misión corporativa debe enfatizar las principales políticas a las que la empresa quiere honrar. Las políticas definen la forma en que los empleados deben tratar a los clientes, proveedores, distribuidores, competidores y otros grupos importantes. La misión de la empresa debe proporcionar a la empresa visión y dirección durante los próximos 10 ó 20 años. Éstas no se revisan con frecuencia como respuesta a cada nuevo cambio de la economía. Por otra parte, una empresa debe redefinirse si ha perdido credibilidad o su curso ya no es óptimo.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## CÓMO ESTABLECER LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS

La mayor parte de las empresas realizan actividades en varias ramas comerciales. Sin embargo, a menudo omiten definir las de manera minuciosa. Con frecuencia definen sus negocios en términos de productos. Están en **"el negocio de la industria automotriz"** o en el **"de las reglas de cálculo"**. Sin embargo, Levitt argumenta que las definiciones del mercado de una empresa son superiores a las definiciones de producto. Un negocio debe ser considerado como un proceso para satisfacer al cliente y no como un proceso de producción de bienes. Los productos son transitorios, pero las necesidades básicas y los grupos de clientes perduran siempre.

Desde luego, la administración debe evitar una definición de mercado que resulte en exceso estrecha, o bien, demasiado amplia. Si un pequeño fabricante de lápices se

**UN NEGOCIO PUEDE DEFINIRSE DE ACUERDO CON TRES DIMENSIONES: LOS GRUPOS DE CLIENTES A LOS QUE SERVIRÁ, LAS NECESIDADES DEL CLIENTE QUE SE CUBRIRÁN, Y LA TECNOLOGÍA QUE SATISFARÁ ESTAS NECESIDADES.**

considera a sí mismo como una empresa que fabrica instrumentos para escribir, podría expandirse hacia la fabricación de lapiceras. Pero si se considera como una empresa que fabrica equipo para escribir, tal vez considere la posibilidad de fabricar procesadores de textos. El concepto más

amplio de su campo de actividad empresarial es que es una empresa de comunicaciones, pero esto significa llevar las cosas demasiado lejos para un fabricante de lápices.

Si consideramos una pequeña industria que diseña sistemas de iluminación incandescente para estudios de televisión, su grupo de clientes son los estudios de televisión, lo que el cliente necesita es iluminación y la tecnología es la iluminación incandescente.



La empresa podría querer expandirse a negocios adicionales. Por ejemplo, podría producir iluminación para otros grupos de clientes, o podrá suministrar otros servicios que requieren los estudios de televisión; también podrá diseñar otras tecnologías de iluminación para estudios de televisión.

Las empresas tienen que identificar sus negocios con objeto de manejarlos estratégicamente. Una UEN tiene tres características:

- Es un solo negocio o conjunto de negocios relacionados entre sí, que pueden planearse por separado y que, en principio, pueden permanecer aislados del resto de la compañía;
- Tiene sus propios competidores;
- Tiene un directivo responsable de la planeación estratégica y de un desempeño rentable, que controla la mayor parte de los factores que influyen en la obtención de utilidades.



## CÓMO DESTINAR RECURSOS A CADA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

Estas unidades envían sus planes a las oficinas centrales de la corporación, las cuales los aprueban o devuelven para su revisión. La empresa revisa esos planes con objeto de decidir cuáles de sus UEN deben estructurar, mantener, cosechar o

finiquitar. La administración senior sabe que su cartera de negocios incluye un número de los que tuvieron éxito ayer, así como de los que ganarán utilidades el día de mañana.

**EL PROPÓSITO DE IDENTIFICAR LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA RADICA EN ASIGNARLES OBJETIVOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y FONDOS APROPIADOS.**

El Enfoque del Boston Consulting Group: El Grupo Con-

sultor de Boston desarrolló y popularizó un planteamiento que se conoce como matriz de crecimiento-participación, en la que los círculos representan la dimensión y posición actuales de los negocios de la empresa. El tamaño de volumen de dinero de cada negocio es proporcional al área del círculo. La ubicación de cada negocio indica su índice de crecimiento de mercado y su participación relativa en el mismo.

En particular, el índice de crecimiento del mercado, en el eje vertical, indica la tasa de crecimiento anual del mercado en el cual opera el negocio. Un índice de crecimiento de mercado superior al 10% se considera alto. En el eje horizontal, la participación relativa en el mercado se refiere a la participación en el mercado de la UEN con relación a su competidor más importante y sirve para medir la fuerza de la empresa en un mercado relevante.

Una participación relativa en el mercado de 0,1 significa que el volumen de ventas de la UEN de la empresa es sólo el 10% del volumen de ventas del vendedor más importante, y 10 significa que la UEN de la empresa es la líder y tiene ventas diez veces mayores que la siguiente empresa más fuerte en el mercado respectivo. La participación relativa en el mercado se divide en alta y baja, usando 1.0 como línea divisoria y se traza en escala logarítmica, de manera que distancias iguales representan el mismo porcentaje de incremento en porcentaje.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

Esta matriz se divide en cuatro celdas y cada una indica un tipo distinto de negocios:

### **INTERROGANTES**

Son negocios de empresas que operan en mercados de alto crecimiento, pero cuya participación relativa en el mercado es baja. Casi todos los negocios parten de una interrogante en la cual la empresa intenta penetrar en un mercado de gran crecimiento en el que ya existe un líder. Una interrogante requiere mucho efectivo, puesto que la empresa tiene que continuar aumentando su planta, equipo y personal para mantenerse a la par del rápido crecimiento del mercado y porque además quiere superar al líder. El término interrogante se ha elegido bien en virtud de que la empresa tiene que ponderar con detenimiento si continúa invirtiendo dinero en este negocio.

### **ESTRELLAS**

Si el negocio que plantea interrogantes tiene éxito, se convierte en una estrella. Una estrella es el líder en un mercado de gran crecimiento. Esto no significa, por necesidad, que la estrella produzca un flujo positivo de efectivo para la empresa, ya que debe gastar sumas considerables para mantenerse a la par del crecimiento del mercado y repeler los ataques de la competencia. Por lo regular, las estrellas son rentables si se convierten en las futuras vacas de efectivo de la compañía.





## VACAS DE EFECTIVO

Cuando el crecimiento anual del mercado cae a menos del 10%, la estrella se convierte en vaca de efectivo si aún tiene la mayor participación en el mercado. Una vaca de efectivo genera gran cantidad de dinero para la empresa y ésta no tiene que financiar mucha de su capacidad de expansión porque el índice de crecimiento del mercado ha bajado y como el negocio es el líder, disfruta economías de escala y márgenes de utilidad más altos. La empresa utiliza sus vacas para pagar sus cuentas y dar apoyo a las estrellas, interrogantes y perros.

## PERROS

Los perros describen las empresas que tienen participaciones raquíticas en mercados de bajo crecimiento. Por lo regular, generan pocas utilidades o pérdidas, aunque pueden generar algún dinero. La empresa debe considerar si acaso está aferrándose a estos perros por buenas razones (como son la espera de un cambio en el índice de crecimiento del mercado o una nueva oportunidad de liderazgo) o si lo está haciendo por razones sentimentales. Con frecuencia los perros consumen más tiempo en la administración del que merecen y necesitan ser reestructurados o eliminados.

Una vez que se ha delineado sus negocios en la matriz crecimiento-participación, la empresa determina si su cartera de negocios es saludable. Una cartera no equilibrada tendría demasiados perros o interrogantes y/o pocas estrellas y vacas.

La siguiente tarea consiste en determinar qué objetivo, estrategia y presupuesto debe asignar a cada UEN. Puede propugnar por cuatro objetivos alternativos:

- **ESTRUCTURAR:** El objetivo es incrementar el mercado de la UEN, aún teniendo que renunciar a ingresos a corto plazo para lograrlo. La estructuración es adecuada para las interrogantes cuyas participaciones deben crecer si es que han de convertirse en estrellas.
- **SOSTENER:** El objetivo es preservar la participación de la UEN, objetivo adecuado para vacas fuertes si es que han de continuar rindiendo un gran flujo de efectivo positivo.
- **COSECHAR:** El objetivo es incrementar el flujo de efectivo de la UEN a corto plazo sin considerar los efectos a largo plazo, estrategia adecuada para vacas raquíticas cuyo futuro no es brillante y de las que se requiere mayor flujo de efectivo. La cosecha puede aplicarse a interrogantes y perros.
- **ELIMINAR:** El objetivo es vender los negocios para dar mayor empleo a los recursos en otra parte. Este objetivo puede aplicarse a perros e interrogantes que absorben las utilidades de la empresa.

En el transcurso del tiempo cambia la posición de las UEN en la matriz de crecimiento - participación. Las UEN de éxito tienen un ciclo de vida. Empiezan como interrogantes, se convierten en estrellas, después en vacas y, al final del ciclo, en perros.

Por esta razón las compañías no sólo deben examinar las posiciones actuales de sus negocios sino también sus posiciones en movimiento. Debe revisarse dónde estaba cada negocio durante el año anterior, y dónde estará el año próximo y el siguiente. Si la trayectoria esperada de un determinado negocio no es satisfactoria, la empresa debe pedir al director que le proponga una nueva estrategia con su posible trayectoria. De esta manera, la matriz de crecimiento - participación se convierte en un marco para el personal de planeación estratégica de las oficinas centrales de la empresa, quienes la utilizan para evaluar cada negocio y asignarle el objetivo más razonable.





El peor error es requerir a todas las UEN el mismo índice de crecimiento o nivel de rendimiento; el punto clave del análisis de la UEN es que cada negocio tiene un potencial diferente y requiere de sus propios objetivos. Otros errores podrían ser:

- Dejar muy pocos fondos a las vacas, en cuyo caso se debilitarán, o dejarles demasiados fondos, en cuyo caso la empresa no invierte lo suficiente en negocios en crecimiento;
- Hacer inversiones mayores en perros, en espera de recuperarlos pero fallando en cada ocasión;
- Mantener demasiadas interrogantes con poca inversión, lo cual da como resultado un desperdicio de dinero. Las interrogantes deben recibir el apoyo suficiente para lograr dominar su segmento o eliminarse.

## **EL ENFOQUE DE GENERAL ELECTRIC**

La asignación del objetivo adecuado a una UEN no puede determinarse sólo con base en su posición en la matriz de crecimiento – participación. Si se introducen nuevos factores, la matriz de crecimiento – participación puede verse como un caso especial de una matriz de cartera de multifactor, de la cual es precursora la General Electric. En esta ocasión el tamaño del círculo representa el del mercado relevante, en vez del tamaño de negocio de la compañía, y la parte sombreada del círculo representa la participación en el mercado del negocio.

Cada negocio está clasificado en términos de dos dimensiones principales: atracción del sector y posición competitiva. Estos dos factores forman un excelente juicio de mercadotecnia para clasificar un negocio. Las empresas tendrán éxito en la medida en que penetren en mercados atractivos y posean la mezcla requerida de atributos competitivos de negocios para triunfar en esos mercados. Si falta alguno de esos factores, el negocio no producirá resultados sobresalientes. Tampoco una empresa fuerte que opera en un mercado poco atractivo, así como una empresa débil que opera en un mercado atractivo lo harán muy bien.



Lo importante, en consecuencia, es medir esas dimensiones, por lo que los responsables de la planeación de estrategias tendrán que identificar los factores que subyacen en cada dimensión y encontrar la forma de cuantificarlas y combinarlas en un índice. Así, lo atractivo que resulta un mercado varía de acuerdo con su tamaño, su tasa anual de crecimiento, los márgenes históricos de utilidades, etc. La posición competitiva varía según la participación de la empresa en el mercado, la participación del crecimiento, la calidad del producto, etcétera. Dos de los factores del modelo BCG (índice de crecimiento del mercado y participación en éste) se subtotalizan en dos grandes variables de este modelo. El modelo General Electric conduce a los responsables de la planeación estratégica a considerar más factores en la evaluación de un negocio real o potencial que el modelo BCG.

Algunos de los siguientes pueden ser considerados, en general, factores que subyacen en estas variables:

#### **FACTORES QUE SUBYACEN EN EL GRADO DE ATRACTIVO DEL MERCADO**

- Tamaño total del mercado
- Índice anual de crecimiento del mercado
- Margen histórico de utilidad
- Intensidad competitiva
- Requerimientos tecnológicos
- Vulnerabilidad inflacionaria
- Necesidades energéticas
- Impacto ambiental
- Impacto social, político, legal





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

### **FACTORES QUE SUBYACEN EN LA POSICIÓN COMPETITIVA (PUNTOS FUERTES O ATRIBUTOS DE LA EMPRESA)**

- Participación en el mercado
- Crecimiento de la participación
- Calidad del producto
- Reputación de la marca
- Red de distribución
- Eficiencia en la promoción
- Capacidad productiva
- Eficiencia productiva
- Costos unitarios
- Proveedores
- Desempeño en investigación y desarrollo
- Personal administrativo

La administración califica a cada factor a partir de 1 (muy poco atractivo) hasta 5 (muy atractivo) para mostrar cuál es la posición del negocio con relación a ese factor. Las clasificaciones, después, se multiplican por valores ponderados que reflejan la importancia relativa de los factores, para llegar a los valores, los cuales se suman para cada dimensión.



La matriz de GE está dividida en nueve celdas que a su vez corresponden a tres zonas. Las tres celdas del lado superior izquierdo indican UEN fuertes, en las que la empresa debe invertir/crecer. Las celdas diagonales que abarcan del lado inferior izquierdo al superior derecho, muestran UEN regulares en cuanto al atractivo

total: la empresa deben por consiguiente, propugnar por selectividad/ingresos. Las tres celdas del lado inferior derecho indican UEN bajas en cuanto a atractivo total. La empresa debe pensar seriamente en cosechar/finiquitar.

**LA ADMINISTRACIÓN TAMBIÉN DEBE ELABORAR PROYECCIONES ACERCA DE LA POSICIÓN ESPERADA DE CADA UEN EN LOS SIGUIENTES TRES A CINCO AÑOS, DE ACUERDO CON LA ESTRATEGIA ACTUAL.**

Ello implica analizar dónde se encuentra cada producto en su ciclo de vida, así como las

estrategias esperadas del competidor, nuevas tecnologías, acontecimientos económicos y aspectos similares. Los resultados se indican mediante la longitud y sentido de los vectores.

El último paso consiste en que la administración decida qué pretende hacer con cada negocio. Los directivos de mercadotecnia encontrarán que su objetivo no siempre consiste en estructurar las ventas de cada UEN. Quizás su trabajo consista en conservar la demanda existente con menos dinero para el área de mercadotecnia, o retirar efectivo del negocio y permitir que caiga la demanda. Así, la labor de la administración de mercadotecnia es administrar la demanda o los ingresos al nivel meta, negociado con la administración corporativa. La mercadotecnia contribuye a evaluar las ventas de cada UEN y su potencial de utilidades, pero una vez que se ha establecido el objetivo y el presupuesto de la UEN, la función de la mercadotecnia es llevar a cabo el plan en forma eficiente y rentable.



## GRADO DE FORTALEZA DE LA EMPRESA

<b>ALTO</b>	<b>Posición proteccionista</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Invertir para crecer a una tasa máxima susceptible de ser soportada</li> <li>– Concentrar esfuerzos en mantener el grado de fortaleza</li> </ul>	<b>Invertir para estructurar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Plantear desafíos en cuanto a liderazgos</li> <li>– Estructurar en forma selectiva en los puntos fuertes</li> <li>– Reforzar áreas vulnerables</li> </ul>	<b>Estructurar forma selectiva</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Especializarse en torno a atributos limitados</li> <li>– Buscar la forma de subsanar deficiencias</li> <li>– Retirarse si se carece de indicadores de un crecimiento sostenido</li> </ul>
<b>MEDIO</b>	<b>Estructurar forma selectiva</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Invertir fuertes sumas en los segmentos atractivos;</li> <li>– Estructurar la capacidad para contrarrestar la competencia</li> <li>– Enfatizar las utilidades incrementando la producción.</li> </ul>	<b>Selectividad/Administrar para obtener ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Protegerse contra el programa existente;</li> <li>– Concentrar la inversión en aquellos segmentos donde la rentabilidad es buena y se corre escaso riesgo.</li> </ul>	<b>Expansión limitada o cosechar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Buscar la manera de crecer sin correr riesgo excesivo; de lo contrario, minimizar la inversión y racionalizar las operaciones.</li> </ul>
<b>BAJO</b>	<b>Protegerse y reorientarse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Administrar en función de las utilidades actuales;</li> <li>– Concentrarse en segmentos atractivos;</li> <li>– Defender los puntos fuertes o atributos.</li> </ul>	<b>Administrar para obtener ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Proteger la posición en los segmentos más rentables</li> <li>– Mejorar la línea de productos</li> <li>– Reducir al mínimo la inversión</li> </ul>	<b>Finiquitar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vender en el momento en que se maximice el valor del dinero en efectivo;</li> <li>– Mientras tanto, reducir los costos fijos y evitar inversiones</li> </ul>

## ESTRATEGIAS



## CRÍTICA A LOS MODELOS DE CARTERA

El uso de estos modelos ha generado muchos beneficios, en tanto los modelos han ayudado a los directivos a pensar más en términos de futuro y estratégicos, comprender mejor la economía de sus negocios, mejorar la calidad de sus planes para tener una mejor comunicación entre los negocios y la administración corporativa, identificar con precisión las brechas de información y los asuntos importantes, eliminar los negocios raquíticos y reforzar sus inversiones en negocios más promisorios.

Por otra parte, los modelos de cartera deben utilizarse con precaución, ya que pueden conducir a que la empresa ponga un énfasis excesivo en el crecimiento de la participación en el mercado y en el ingreso en negocios de gran crecimiento, descuidando la administración de los negocios actuales. Los resultados son sensibles a las clasificaciones y ponderaciones y pueden manipularse para producir una posición deseada en la matriz. Más aún, debido a que se obtienen procesos promedio, dos o más negocios pueden terminar en la misma celda, pero diferir enormemente en las calificaciones y ponderaciones fundamentales. Muchos negocios quedarán en la mitad de la matriz debido a compromisos en las clasificaciones, lo que hace difícil saber cuál debe ser la estrategia adecuada. Por otra parte, los modelos omiten delinear las sinergias entre dos o más negocios, lo que significa que la toma de decisiones para un negocio podrá ser arriesgada. Existe el peligro de finiquitar una unidad de negocios que genera pérdidas y que de hecho ofrece una competencia central esencial de la que requieren otras unidades de negocios. Sin embargo, los modelos de cartera en general han mejorado la capacidad analítica y estratégica de los directivos y les ha permitido tomar decisiones difíciles sobre la base de una información mejor orientada y más sólida de lo que permitiría la mera impresión.





## CÓMO PLANEAR NUEVOS NEGOCIOS CORPORATIVOS

Sin embargo, con frecuencia las ventas y utilidades proyectadas serán menores de lo que desea lograr la administración corporativa en su horizonte de planeación.

Después de todo, en el plan de cartera se incluirá la desaparición de algunos negocios, los cuales deberán sustituirse. De existir alguna brecha entre las ventas que se desean a futuro y las ventas proyectadas, la administración corporativa tendrá que desarrollar o adquirir nuevos negocios para cubrir esta brecha de planeación estratégica.

**LOS PLANES DE LA EMPRESA PARA SUS NEGOCIOS EXISTENTES LE PERMITIRÁN PROYECTAR SUS VENTAS Y UTILIDADES TOTALES.**

Una empresa puede cubrir la brecha de tres maneras. La primera es identificar nuevas oportunidades para lograr crecer dentro de los negocios actuales (oportunidades de crecimiento intensivo). La segunda consiste en identificar oportunidades que le permitan estructurar o adquirir negocios relacionados con los negocios actuales de la empresa (oportunidades de crecimiento integral). La tercera es identificar oportunidades para agregar negocios atractivos no relacionados con los que cuenta actualmente (oportunidad de diversificación de crecimiento). Las oportunidades específicas dentro de cada clasificación se pueden resumir así:

<b>CRECIMIENTO INTENSIVO</b>	<b>CRECIMIENTO INTEGRAL</b>	<b>CRECIMIENTO DIVERSIFICADO</b>
Penetración en el mercado	Integración inversa	Diversificación concéntrica
Desarrollo del mercado	Integración directa	Diversificación horizontal
Desarrollo del producto	Integración horizontal	Diversificación conglomerada





## CRECIMIENTO INTENSIVO

La administración corporativa debe revisar primero si hay nuevas posibilidades para mejorar el desempeño de sus negocios existentes. Ansoff propuso un marco muy útil para detectar nuevas oportunidades de crecimiento intensivo llamado grid de expansión de un producto/mercado.

	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADOS ACTUALES	Estrategia de penetración en el mercado	Estrategia de desarrollo del producto
NUEVOS MERCADOS	Estrategia de desarrollo del mercado	Estrategia de diversificación

En principio, la administración considera si podría captar mayor participación en el mercado con sus productos recientes en sus mercados actuales (estrategia de penetración en el mercado). Luego considera si puede encontrar o desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales (estrategia de desarrollo del mercado).

Entonces considera si puede desarrollar nuevos productos de interés potencial para sus mercados actuales (estrategia de desarrollo del producto). Más adelante también revisará las oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados (estrategia de diversificación)







## **A. ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO**

Aquí la administración busca las formas de incrementar la participación en el mercado de sus productos recientes en sus mercados actuales. Existen tres formas principales de hacerlo:

- Tratar de estimular a sus clientes actuales para que adquieran mayor cantidad de sus productos;
- Tratar de atraer a los clientes de la competencia para que cambien de marca
- Tratar de convencer a los no consumidores para que empiecen a adquirir sus productos.

## **B. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL MERCADO**

La administración también puede buscar nuevos mercados cuyas necesidades puedan ser satisfechas con sus productos actuales. En primer lugar la empresa puede tratar de identificar grupos de usuarios potenciales en las áreas de ventas actuales cuyo interés pudiera estimularse. Segundo, la empresa podría buscar canales de distribución adicionales en sus áreas actuales. Tercero, podría considerar la venta en nuevos lugares, a nivel nacional o del exterior.

## **C. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL PRODUCTO**

Como paso siguiente, la administración deberá considerar algunas posibilidades de desarrollo de nuevos productos. Una vez que se han examinado todas estas estrategias de crecimiento intensivo es de esperarse que la administración contemple diversas maneras de crecer; pero ya que esto podría no ser suficiente, deberá también considerar las posibilidades de crecimiento integral.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## CRECIMIENTO INTEGRAL

A menudo las ventas y utilidades de un negocio pueden incrementarse dentro de la misma rama industrial, mediante una integración regresiva, progresiva y horizontal. La empresa puede adquirir uno o más de sus proveedores para obtener mayores utilidades y control (estrategia de integración regresiva) o bien podría adquirir los negocios de algunos mayoristas o detallistas en especial si son muy rentables (estrategia de integración progresiva). Por último, podría adquirir los negocios de uno o más competidores (estrategia de integración horizontal).

Mediante la investigación de los movimientos de integración posibles, la empresa puede encontrar fuentes adicionales para incrementar su volumen de ventas en los próximos períodos. Sin embargo, estas nuevas fuentes pueden aún no ser suficientes para alcanzar el nivel de ventas que se pretende, en cuyo caso la empresa debe considerar movimientos de diversificación.





**EL CRECIMIENTO DE DIVERSIFICACIÓN SE JUSTIFICA CUANDO PUEDEN ENCONTRARSE BUENAS OPORTUNIDADES FUERA DE LOS NEGOCIOS ACTUALES.**

## **CRECIMIENTO MEDIANTE LA DIVERSIFICACIÓN**

Una buena oportunidad es, por supuesto, aquella en la cual la industria es altamente atractiva y la empresa tiene la combinación de ap-

titudes favorables en los negocios que se requieren para alcanzar el éxito. Pueden considerarse tres tipos de diversificación.

- Estrategia de diversificación concéntrica: La empresa podría buscar nuevos productos que tuvieran sinergia de mercadotecnia y/o tecnológica con las líneas de productos existentes, aún cuando los productos pudieran atraer aun nuevo tipo de cliente;
- Estrategia de diversificación horizontal: La empresa puede buscar nuevos productos que resulten atractivos para sus clientes actuales, aunque estos productos no estuvieran tecnológicamente relacionados con su línea actual de productos;
- Estrategia de diversificación conglomerada: La empresa podría buscar nuevos negocios no relacionados con su tecnología, productos o mercados actuales.

Una empresa puede sistemáticamente identificar nuevas oportunidades de negocios utilizando un marco de sistema de mercadotecnia, considerando primero la manera de intensificar su posición en los mercados de productos actuales, y después las formas de integrarse regresiva, progresiva u horizontalmente, con relación a sus mercados actuales y, por último buscando oportunidades rentables fuera de sus negocios actuales.



## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

Una vez que se han analizado las funciones que atañen a la planeación estratégica de la administración corporativa, se pueden examinar con más detalle las funciones de planeación estratégica que enfrentan los directivos de las unidades de negocios. El proceso de planeación consta de los siguientes ocho pasos:

- Análisis del entorno externo
- Análisis del entorno interno
- Formulación de ventas
- Formulación de estrategias
- Formulación de programas
- Instrumentación
- Retroalimentación y control

### 1. MISIÓN DE NEGOCIOS

Cada unidad de negocios necesita definir su misión específica dentro del contexto aún más amplio de la corporación. Por consiguiente, la empresa especializada debe definir sus diversos campos de acción en forma específica: sus productos y aplicaciones, su nivel de competencia, segmentos de mercado, posición vertical y geográfica. Tiene que definir, asimismo, sus metas y políticas específicas como un negocio independiente.

### 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO (ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y RIESGOS)

El administrador de una empresa conoce ahora las partes del entorno a las que debe dar seguimiento si la compañía pretende cumplir sus metas.

En general, la unidad de negocios debe hacer un seguimiento de las fuerzas clave del macroambiente (demográficas, económicas, tecnológicas, político-legales, socio-culturales) que puedan afectar su negocio, y de los actores microambientales importantes (clientes, competencia, canales de distribución, proveedores) que afecten su capacidad para generar utilidades en su mercado.

La UEN debe establecer un sistema de inteligencia de mercadotecnia para detectar tendencias y desarrollos importantes. La administración necesita identificar las oportunidades y los riesgos implícitos en cada tendencia o desarrollo.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## OPORTUNIDADES

Uno de los propósitos más importantes de la exploración del entorno es el discernimiento de nuevas oportunidades.

Una oportunidad de mercadotecnia es un área de necesidades en que la empresa puede alcanzar un desempeño rentable.

Estas oportunidades pueden enumerarse y clasificarse de acuerdo con su grado de atracción y las probabilidades de éxito que la empresa tendría con cada oportunidad. La probabilidad de éxito de la empresa, con una oportunidad específica, depende de si sus aptitudes para los negocios no sólo se acoplan a los requerimientos clave para alcanzar el éxito y operar en el mercado objetivo, sino que también superen a los de sus competidores. La mera competencia no constituye una ventaja competitiva; la empresa que mejor se desempeñe será aquella que sea capaz de generar el valor más alto para los clientes y de sostenerlo más tiempo.





## RIESGOS

Un riesgo ambiental es un reto planteado por una tendencia o desarrollo desfavorable en el entorno, que conduciría, en ausencia de una acción de mercadotecnia dirigida al deterioro en las ventas o en las utilidades.

Los diferentes riesgos identificados pueden clasificarse de acuerdo con su gravedad y probabilidad de ocurrencia. Los más importantes son los susceptibles de perjudicar seriamente a la empresa, con alta probabilidad de que se presentes. Para estos riesgos, la empresa necesita elaborar un plan de contingencia que especifique por anticipado las modificaciones que puede hacer antes o durante la ocurrencia del riesgo.

Al integrar un cuadro de los riesgos y oportunidades más importantes que puede enfrentar una unidad de negocios en particular, es posible caracterizar su grado de cualidades en general. Hay cuatro resultados posibles:

- Un negocio ideal es el que cuenta con grandes oportunidades importantes y pocos o nulos riesgos significativos;
- Un negocio especulativo ofrece muchas oportunidades y presenta riesgos considerables;
- Un negocio maduro cuenta con pocas oportunidades y riesgos de consideración;
- Un negocio conflictivo presenta pocas oportunidades y numerosos riesgos.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## **ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO (ANÁLISIS DE FUERZAS Y DEBILIDADES)**

Una cosa es distinguir las oportunidades atractivas en el entorno y otra es disponer de las habilidades necesarias para alcanzar el éxito con estas oportunidades. Todo negocio necesita evaluar periódicamente sus fuerzas y debilidades. La administración revisa la competencia del negocio en mercadotecnia, finanzas, producción y organización. Cada factor se evalúa como si se tratara de una fuerza principal, una fuerza menos, un factor neutral, una debilidad menor o una debilidad mayor. Una empresa con fuerte capacidad mercantil mostraría cada uno de los 10 factores de la mercadotecnia, clasificados como fuerzas importantes. Al relacionar verticalmente las clasificaciones para un negocio específico, podemos identificar con facilidad las fuerzas y debilidades importantes del negocio.

Al examinar el patrón de atributos o puntos fuertes y aspectos débiles, el negocio no va a corregir todas sus debilidades, ni hará ostentación ante los demás de sus fuerzas. La pregunta a formularse es si el negocio debe limitarse a aquellas oportunidades en las cuales posee actualmente las fuerzas requeridas, o si debe considerar la posibilidad de mejores oportunidades donde quizá tendrá que adquirir o desarrollar determinados atributos.

Algunas veces el desempeño de un negocio es deficiente no porque sus departamentos carezcan de la fuerza necesaria, sino porque no trabajan como un solo equipo. Las compañías que triunfan son las que han alcanzado el mayor nivel de competencia a nivel interno, no sólo en cuanto a competencia básica. Toda compañía debe administrar algunos procesos fundamentales como realización de nuevos productos, materia prima para productos terminados, ventas que llevan a más pedidos, pedidos de los clientes a realización de dinero en efectivo, los problemas de los clientes que se resuelven a tiempo, etc. Cada proceso genera valor y requiere de trabajo interdepartamental en equipo. Si bien cada departamento puede tener un nivel de competencia fundamental, el desafío consiste en desarrollar un nivel superior de competencia en la administración de estos procesos (competencia con base en la capacidad).



**UNA VEZ QUE LA UNIDAD DE NEGOCIOS HA DEFINIDO SU MISIÓN Y EXAMINADO SU ENTORNO INTERNO Y EXTERNO, ESTÁ PREPARADA PARA ESTABLECER SUS METAS Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA EL PERÍODO DE PLANEACIÓN.**

## FORMULACIÓN DE METAS

A esta etapa se le llama formulación de metas.

Muy pocos negocios persiguen sólo un objetivo. La mayor parte de las unidades de negocios persiguen una mezcla de objetivos que

comprenden rentabilidad, crecimiento de ventas, incremento de participación en el mercado, contención de riesgos, innovaciones, renombre, etc. La unidad de negocios fija estos objetivos y administra por objetivos. Para que este sistema funcione, los diversos objetivos de una unidad deben ser jerárquicos, cuantitativos, realistas y consistentes.

La unidad de negocios debe intentar disponer sus objetivos jerárquicamente, del menor al más importante.

En tanto sea posible, los objetivos deben enunciarse cuantitativamente. El objetivo "aumentar el rendimiento de la inversión" no es tan satisfactorio como "aumentar el rendimiento de la inversión al 15%" o "aumentar el rendimiento de la inversión en dos años al 15%". Los directivos emplean el término meta para describir objetivos muy específicos con respecto a la magnitud y el tiempo. La transformación de objetivos en metas concretas, susceptibles de ser cuantificadas, facilita el proceso de planeación, instrumentación y control administrativos.

Una empresa debe establecer metas realistas. Los niveles deben provenir de un análisis de las oportunidades que se le presentan a una UEN y de sus atributos.





Por último, los objetivos deben ser consistentes: no es posible "maximizar tanto las ventas como las utilidades" o "lograr las mayores ventas al menor costo", o "diseñar el mejor producto en el menor tiempo posible". Estos objetivos se inscriben en una relación de intercambio. Algunos intercambios importantes son los siguientes:

- Márgenes de utilidad alta contra una alta participación en el mercado;
- Profunda penetración de los mercados existentes contra el desarrollo de nuevos productos;
- Metas de utilidades contra metas que no generan utilidades;
- Alto crecimiento contra escaso riesgo.

Cuando las metas no son consistentes surgirán confusiones. A menudo los directores generales (CEO) piden a sus administradores que inviertan en "crecimiento de la participación en el mercado a largo plazo" y luego los presionan para que obtengan "altas utilidades anuales". En tanto otros exhortan con claridad a sus administradores a que busquen obtener mayor participación en el mercado y que después se preocupen por las utilidades. Cada opción en el conjunto de intercambios anterior exigirá una estrategia de mercadotecnia distinta.





## FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Las metas indican qué pretende lograr una unidad de negocios: mientras que la estrategia ofrece la respuesta en cuanto a cómo llegar a ellas. Toda empresa debe adaptar una estrategia para lograr sus metas. Si bien es posible enumerar muchos tipos de estrategias, Porter las sintetizó en tres tipos genéricos que brindan un buen punto de partida para la concepción estratégica:

- A. LIDERAZGO TOTAL EN COSTOS:** La compañía trabaja con intensidad para obtener los menores costos de producción y distribución; así está en posibilidad de fijar precios más bajos que la competencia y captar una mayor participación en el mercado. Aquellas empresas que propugnan por esta estrategia deben tener gran capacidad en ingeniería, compras, fabricación y distribución y requieren de menos conocimientos de mercadotecnia. El problema con esta estrategia es que, por lo regular, surgirán otras empresas que ofrezcan precios aún más bajos y perjudique a la empresa que apuesta todo su futuro con esta estrategia. La clave consiste en lograr los costos más bajos entre aquellos competidores que adopten una diferenciación similar u objetivo de la estrategia.
- B. DIFERENCIACIÓN:** El negocio se concentra en alcanzar un desempeño superior en alguna área importante en beneficio del cliente, valuada por el mercado como un todo. Puede pugnar por ser líder en servicios, en calidad, estilo, tecnología, etc., pero es poco probable que sea líder en todo. La empresa cultiva aquellos atributos que le darán una ventaja diferente de desempeño en alguna línea de beneficio. Así, la empresa que busca el liderazgo en calidad, debe fabricar o comprar los mejores componentes, mezclarlos con experiencia, inspeccionarlos con cuidado, etc.
- C. ENFOQUE:** En este tipo de estrategia el negocio se concentra en uno o más segmentos estrechos del mercado, más que pugnar por participar en todo el mercado. La empresa llega a conocer las necesidades de estos segmentos y pone en práctica el liderazgo de costos o alguna forma de diferenciación dentro del segmento meta.





Según Porter, las empresas que practican la misma estrategia, encaminada al mismo mercado, constituyen un grupo estratégico. Aquella empresa que instrumente la mejor estrategia tendrá las mayores utilidades. Por lo tanto, la compañía que tenga el costo más bajo entre las que practican esa estrategia, tendrá un mejor desempeño. Porter indica que las empresas que no practican una estrategia definida –las indecisas– son las que peor se desempeñan. Los indecisos tratan de desempeñarse bien en todas las dimensiones estratégicas, pero ya que éstas requieren formas diferentes y con frecuencia inconsistentes para organizar la empresa, terminan por no ser excelentes en nada.

## FORMULACIÓN DE PROGRAMAS

Una vez que el negocio ha desarrollado sus estrategias principales, debe instrumentar programas de apoyo. Por consiguiente, si ha decidido el liderazgo tecnológico, deberá echar a andar programas que fortalezcan a sus departamentos de investigación y desarrollo, recaben información acerca de las tecnologías más avanzadas, desarrollen productos líderes, capaciten a su fuerza de ventas, desarrollen programas de publicidad para comunicar su posición como líderes en tecnología, etc.

## INSTRUMENTACIÓN

Aún cuando la empresa haya desarrollado una estrategia clara y programas de apoyo bien pensados, esto quizá no sea suficiente, ya que la empresa puede fallar en sus procesos de instrumentación. En el marco de las "7-S" (del inglés strategy, structure, systems, style, staff, skills, shared values), los tres primeros elementos (estrategia, estructura y sistemas) se consideran el hardware del éxito, y los siguientes cuatro (estilo, equipo humano, habilidades y valores compartidos) son el software.

El estilo significa que los empleados de la empresa comparten una forma común de pensar y comportarse.

- El segundo elemento, habilidad o capacidad, significa que el personal domina las habilidades que se requieren para llevar a cabo la estrategia de la empresa.
- El tercer elemento es la selección de persona, por lo cual significa que la empresa ha contratado gente capaz, que la ha capacitado y le ha asignado las funciones adecuadas.
- El cuarto elemento, valores compartidos, significa que los empleados comparten los valores y misiones que los guían.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## RETROALIMENTACIÓN Y CONTROL

Según instrumente su estrategia, la empresa necesita hacer un seguimiento de sus resultados y de los nuevos desarrollos en su medio. Algunos ámbitos son muy rentables de un año al siguiente; sin embargo, otros cambian con rapidez y de manera, hasta cierto punto, predecible. La empresa puede estar segura sólo de una cosa: las circunstancias cambian. Cuando un cambio tiene lugar, la compañía necesita revisar su instrumentación, programas, estrategia y, a veces, hasta sus objetivos.

El ajuste estratégico de una empresa con su posición en el mercado, se erosiona sin remedio, debido a que el ámbito de mercado casi siempre tenderá a cambiar más rápido que las "7-S" de la empresa. Por consiguiente, es posible que una empresa siga siendo eficiente mientras se vuelve ineficaz. Peter Drucker señala que es más importante hacer lo adecuado (ser eficaz) que hacerlo adecuadamente (ser eficiente). Las compañías excelentes sobresalen en ambos aspectos.

Una vez que una organización empieza a perder su posición en el mercado por no responder a los cambios críticos de las circunstancias, tiene muy pocas opciones.

Las organizaciones, en especial las grandes, tienen mucha inercia. Se constituyen como máquinas eficientes y es difícil cambiar alguna de sus partes sin tener que ajustar el resto. No obstante, las organizaciones pueden cambiar mediante el liderazgo, tal vez anticipándose a una crisis, pero efectivamente en medio de una crisis. La clave de la supervivencia organizacional consiste en la voluntad de la organización para examinar el entorno cambiante y adoptar nuevas metas y comportamientos apropiados. Las que son adaptables hacen un seguimiento continuo de su ámbito e intentan, mediante la planeación estratégica flexible, mantener una adaptación viable con un contorno que evoluciona.



## APÉNDICE

### Alianzas estratégicas y empresas conjuntas

Gran parte del trabajo de los especialistas en planeación estratégica implica determinar la mejor manera de ensanchar las operaciones de la empresa hacia nuevos mercados. Si el objetivo es incursionar en un mercado extranjero, puede emplearse alguna de estas tres formas:

1. **ESTABLECER UNA SUBSIDIARIA EN EL EXTRANJERO:** es costoso y consume tiempo, pero le confiere un control total de la empresa matriz. Aún así, al transcurrir el tiempo algunas subsidiarias logran independizarse de la casa matriz en cuanto al establecimiento de políticas.
2. **ADQUIRIR COMPETIDORES Y OTRAS EMPRESAS:** Es la forma más costosa de incursionar en otro mercado y está sujeta a todas las dificultades implícitas en tratar de seleccionar e integrar una adquisición. Relativamente pocas empresas han demostrado tener éxito considerable con esta estrategia.
3. **FORMAR ALIANZAS Y EMPRESAS CONJUNTAS:** Si bien resulta complejo, presenta la ventaja de que es menos costoso y consume menos tiempo que iniciar una empresa o hacer adquisiciones. Las alianzas se emprenden por diversos motivos: para tener acceso a nuevas tecnologías, incursionar en mercados bloqueados, disminuir la inversión que se necesita, tener acceso a una marca o a un grupo de consumidores o para lograr una cobertura más amplia a nivel global. El número de empresas conjuntas se ha incrementado de manera notoria en las últimas décadas; sin embargo, se ven sujetas a problemas como desacuerdo entre los socios acerca de inversiones adicionales, expectativas diferentes respecto a rendimientos, falta de capacidad para cambiar al ritmo en que lo hacen las condiciones del mercado, barreras culturales de comunicación y dificultades para integrar los sistemas contables y de información de ambas empresas.

Dentro de las alianzas existen cuatro tipos de alianzas mercadológicas:

- A. ALIANZAS DE PRODUCTO Y/O DE SERVICIO:** pueden variar de una compañía que le otorga permiso a otra para fabricar su producto; se le otorga a dos empresas que en conjunto comercializan sus productos complementarios; le otorga permiso a dos empresas que en forma conjunta diseñan, fabrican y comercializan un nuevo producto. También se puede lograr una alianza mercadológica entre una empresa que ofrece productos y otra que ofrece servicios. Por último, también puede celebrarse entre dos empresas que ofrecen servicios.
- B. ALIANZAS PROMOCIONALES:** Una compañía puede estar de acuerdo en promover un producto o servicio de otra.
- C. ALIANZAS LOGÍSTICAS:** una empresa ofrece servicios de apoyo logístico para los productos de otra.
- D. COLABORACIONES EN PRECIOS:** en este caso una o más empresas se unen en una colaboración especial en cuanto a precios. Es frecuente, por ejemplo, entre cadenas de hoteles y empresas de locación de automóviles.

Las compañías tienen que pensar con más detenimiento en encontrar socios que sean capaces de complementar sus fortalezas o de compensar sus debilidades. Las alianzas, instrumentadas correctamente, permiten a las empresas un mayor impacto de ventas a menores costos. El riesgo más importante consiste en que los socios pueden no estar de acuerdo con las responsabilidades actuales o con instrucciones a futuro.

---

<sup>1</sup> Fuente: Universia.

