

<p>Nombre de la asignatura o unidad de aprendizaje</p> <p>Administración estratégica</p>	
<p>Ciclo</p> <p>Modulo tercero (integración)</p>	
<p>Objetivo general de la asignatura</p> <p>El alumno analizará y explicará los diferentes factores fundamentales de la administración estratégica y como pueden ayudar en la forma de decisiones de la administración de las organizaciones.</p> <p>Objetivo particular de la sesión</p> <p>Al término de la sesión el alumno será capaz de identificar y definir los diferentes mecanismos para establecer la dirección de una compañía, explicará los elementos que conforman un análisis industrial y competitivo, así como los elementos que forman parte del proceso de evaluación de recursos, las capacidades competitivas de la empresa y la creación de fortalezas de recursos y capacidades organizacionales.</p>	
<p>Temas y subtemas</p> <p>2. La organización para una administración estratégica</p> <p> 2.1. Establecimiento de la dirección de la compañía</p> <p> 2.2. Análisis industrial y competitivo</p> <p> 2.3. Evaluación de los recursos y las capacidades competitivas de la compañía</p> <p> 2.4. Creación de fortalezas de recursos y capacidades organizacionales</p>	

2.1. Establecimiento de la dirección de la compañía

Como vimos en el capítulo anterior, el proceso de establecer la dirección de una compañía, radica en tres elementos fundamentales:

1. Desarrollo de una misión y visión estratégica
2. Establecer objetivos
3. Establecer una estrategia

Desarrollo de una misión y visión estratégica

La Misión ha de explicar qué es lo que la organización hace, cuál es su razón de ser. Debe definir su propósito o finalidad socio-económica, en qué negocio se encuentra la compañía, (Abell). Mediante tres simples preguntas la empresa conoce exactamente, y puede replantearse, el negocio al que se dedica: ¿Qué tipo de necesidad quiere satisfacer la empresa? ¿A quién? (¿a qué segmento del mercado?). ¿Cómo? (¿con qué tecnología o know-how?).

Si la Misión está centrada en el presente de la empresa, la Visión tiene el mismo propósito, pero está centrada en el futuro, en el futuro que desea conseguir la empresa; dónde quiere ir. Muchas empresas incluyen en su definición de Misión a la Visión, ofreciendo en ésta ambas perspectivas temporales.

Preguntas clave para definir la misión	
¿Quiénes somos?	Identidad y reconocimiento legal que otorga legitimidad a nuestra acción
¿Qué buscamos?	Las funciones principales de la organización. Cambios fundamentales que deseamos lograr en el medio en el cual trabajamos. Razón de ser de nuestra organización.
¿Por qué lo hacemos?	Valores principios y motivaciones de orden moral, religioso, político, social y cultural.
¿Para quiénes trabajamos?	Sectores sociales hacia los cuales se orientan principalmente nuestros esfuerzos.

Visión

La palabra Visión deriva del latín videre: ver. Esta asociación es significativa; cuanto más detallada y visual sea la imagen, más persuasiva resultará. Por ser tangible e inmediata, una visión infunde forma y rumbo al futuro de la organización y ayuda a la gente a fijar metas que sirvan de impulso.

En una empresa que realice el doble de esfuerzo en conseguir conocer muy bien tanto su realidad actual como su futuro deseado (visión), se puede producir lo que Fritz denomina Tensión Creativa. Tensión en el sentido de fuerza que conduce al cambio, a conseguir alcanzar esta visión deseada.

Preguntas clave para definir una visión	
¿Cuál es la imagen deseada?	Es decir, ¿cuál es la situación futura deseada para nuestros clientes, usuarios o beneficiarios?
¿Cómo seremos en el futuro?	Es decir, ¿cuál será la posición futura de nuestra organización en relación a otras organizaciones.
¿Qué haremos en el futuro?	Cuáles son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuáles son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar.

Estrategia

Una Visión Estratégica, permite cumplir dos funciones vitales:

- Establecer el Marco de Referencia para definir y formalizar la Misión, que a su vez debe ser el Criterio Rector de la Planificación Estratégica.
- Inspirar, motivar, integrar o mover a las personas que componen la organización para que actúe y haga cumplir la razón de ser (Misión) de la empresa o Institución.

Entender claramente dónde queremos que nuestra empresa esté es aún más importante que conocer dónde está. No debe olvidarse que un adecuado conocimiento de la realidad actual de la empresa es imprescindible, ya que es la diferencia entre estas dos situaciones, la real y la deseada, la que produce la fuerza que conduce al cambio.

Las Estrategias, en este contexto, son la forma de conseguir los objetivos a partir de la misión y visión de la empresa (teniendo en cuenta los valores). Podríamos definir la estrategia de una empresa como:

El conjunto de las principales decisiones, reflejadas en la distribución de recursos, dirigidas a alcanzar una determinada posición competitiva dentro de su mercado, con el fin de alcanzar los objetivos fijados en el marco de la misión de la empresa. Forma parte de la estrategia toda decisión de la cuál dependa la situación a largo plazo de la compañía.

2.2. Análisis industrial y competitivo

Dentro del análisis industrial y competitivo existen dos consideraciones de suma importancia que deben tomarse en cuenta:

1. Las condiciones de la industria en un ambiente externo.
2. Las capacidades competitivas, las fortalezas y debilidades internas. La secuencia analítica se da desde la evaluación estratégica de la situación externa e interna de la compañía hasta la identificación de los aspectos que serán evaluados entre varias opciones para la elección de la estrategia. El carácter económico de cada industria particular varía conforme a varios factores:

El volumen general y el índice de crecimiento de mercado, el ritmo de cambio tecnológico, las fronteras geográficas del mercado, el número y los volúmenes de compradores y vendedores, el grado de afectación de los costos por las economías y los tipos de distribución que se emplean para tener acceso a los compradores. El análisis industrial y competitivo está orientado a desarrollar las respuestas a siete preguntas, y dichas respuestas generan la comprensión del ambiente que rodea una empresa y, de manera conjunta, constituyen la base para ajustar la estrategia a las condiciones cambiantes de la industria y las realidades competitivas.

Pregunta 1: ¿Cuáles son las características económicas dominantes en la industria?

- ✓ Volumen del mercado.
- ✓ Rivalidad competitiva (local, regional, nacional, internacional o global).
- ✓ El número de rivales, compradores y sus volúmenes relativos.
- ✓ La frecuencia de una integración hacia atrás y hacia adelante.
- ✓ Los tipos de canales de distribución utilizados para tener acceso a los compradores.
- ✓ El ritmo del cambio tecnológico tanto en la innovación del proceso de producción como en la introducción de nuevos productos.
- ✓ Si el (los) producto (s) o servicio (s) de las empresas rivales son altamente diferenciados o esencialmente idénticos.
- ✓ Requerimientos de recursos y facilidad de ingreso y salida.
- ✓ Si los requerimientos de la industria son superiores y/o inferiores a lo normal.

Las características económicas de una industria son importantes debido a las implicaciones que tienen para la estrategia. En las industrias que se caracterizan por el mejoramiento continuo, las compañías deben dedicar tiempo y dinero suficiente en investigación y desarrollo con el fin de mantener su pericia técnica y su capacidad innovadora al parejo de los competidores; una estrategia de innovación se convierte en una condición para la supervivencia.

Pregunta 2: ¿Cómo es la competencia y que tan poderosas son cada una de las cinco fuerzas competitivas?

El modelo de las cinco fuerzas de la competencia aun cuando la precisión competitiva en varias industrias nunca es exactamente igual, el proceso competitivo funciona de una manera bastante similar, lo que nos permite el empleo de un marco de referencia analítico común para medir la naturaleza y la intensidad de las fuerzas competitivas. El modelo de las cinco fuerzas competitivas

del profesor Michael Porter, de la Harvard Business School, es un poderoso instrumento para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en el mercado.

a. La rivalidad entre las compañías que compiten en la industria.

En algunas industrias la rivalidad está centrada en la competencia de precios, dando por resultados la precios inferiores al costo de producción por unidad lo que impone perdidas a la mayoría de los rivales. En otras industrias la rivalidad esta enfocada en factores como las características del desempeño, la innovación del producto la calidad y la durabilidad, las garantías el servicio después de las ventas y la imagen de la marca.

La intensidad de la rivalidad entre las compañía en competencia es una función de la energía con la cual emplean tácticas tales como bajar los precios, añadir características más llamativas al producto, mejorar los servicios al cliente, ofrecer garantías mas prolongadas promociones especiales e introducción de nuevos productos.

El principal problema en la mayor parte de las industrias es que el éxito de la estrategia de cualquier empresa depende en parte de qué tipo de maniobras ofensivas y defensivas emplean sus rivales, y de los recursos que estos pueden emplear para respaldar sus esfuerzos estratégicos, es decir, la “mejor” estrategia para que una empresa logre una ventaja competitiva depende de las capacidades y las estrategias competitivas de las compañías rivales.

Por consiguiente, cuando una empresa toma una medida estratégica, a menudo sus rivales contraatacan ofensiva o defensiva. Este patrón de acción y reacción convierte la rivalidad en una contienda del tipo de “juego de guerra”. Sin importar cuál sea la industria, hay varios factores comunes que parece influir en el ritmo de la rivalidad entre los vendedores en competencia.

1. La rivalidad se intensifica a medida que aumenta el número de competidores y que éstos encuentran cierta igualdad en lo concerniente al volumen y capacidad.
2. La rivalidad por lo común es más poderosa cuando la demanda del producto aumenta lentamente.
3. La rivalidad es más intensa cuando las condiciones de la industria tienta a los competidores a emplear reducciones de precios u otras armas competitivas, con el fin de incrementar el volumen por unidad.
4. La rivalidad es más poderosa cuando el costo del cliente para cambiar de marcas es bajo.
5. La rivalidad es más poderosa cuando uno o más competidores se sienten descontentos con su posición de mercado e inician medidas para mejorar su posición a costa de sus rivales.
6. La rivalidad se incrementa en proporción de los rendimientos de una medida estratégica. Los intentos de mercado de algunas compañías en otras industrias para atraer a los clientes hacia sus propios productos sustitutos. Con frecuencia las empresas de una industria están en estrecha competencia con la de otra debido a que sus productos son buenos sustitutos. Los productores de anteojos compiten con los fabricantes de lentes de contacto. Los

productores de estufas de leña con sustitutos como calentadores de queroseno y eléctrico. La industria del azúcar compite con compañías que producen endulcorante artificial y miel de maíz.

La magnitud de las presiones competitivas de los productos sustitutos dependen de tres factores 1) Si hay disponibles sustitutos de un precio atractivo, 2) que tan satisfactorio en termino de calidad, desempeño y otros atributos pertinentes 3) la facilidad con la que los compradores puedan preferir los sustitutos.

La disponibilidad de sustitutos inevitablemente invita a los cliente a comparar la calidad y el desempeño, así como el precio. Por ejemplo los fabricantes de lanchas para esquiar se enfrentan a una poderosas competencia de las acuamotos por sus atributos.

3. El ingreso potencial de nuevos competidores.

Mientras mas bajo sea el precio de los sustitutos u originales, mejor es su calidad y su desempeño y menores los costos del cambio para el usuario, serán más intensas las presiones competitivas ejercidas por los productos.

4. El poder de negociación y apalancamiento que pueden ejercer los proveedores.

El hecho de si los proveedores de una industria son una fuerza competitiva poderosa o débil depende de las condiciones de mercado en la industria del proveedor y de la importancia del producto que proporcionan. Las presiones competitivas relacionadas con el comprador tienden a ser mínimas siempre que los artículos proporcionados son bienes comunes que están disponibles en el mercado abierto a un gran número de proveedores con una amplia capacidad.

Los proveedores también tienden a tener menos apalancamiento para negociar el precio y otros términos de la venta cuando la industria en la que están suministrando sus productos es un cliente importante. En tales casos, el bienestar de los proveedores esta estrechamente vinculado con el de sus clientes principales. De manera que los proveedores tienen un gran incentivo para proteger y mejorar la competitividad de sus clientes, por medio de precios razonables, una calidad excepcional y avances continuos en la tecnología y desempeño de los artículos proporcionados.

5. El poder de negociación y apalancamiento que pueden ejercer los compradores del producto.

Lo mismo que en el caso de los proveedores, la fuerza competitiva de los compradores puede variar de poderosa a débil. Los compradores tienen un considerable apalancamiento en las negociaciones en casos diversos. La más obvia es cuando los compradores son grandes empresas que adquieren gran parte de la producción de una industria. Por lo común, las compras en grandes cantidades le proporcionan a un comprador el apalancamiento suficiente para obtener concesiones de precios y otros términos favorables.

Pregunta 3: ¿Cuáles son los impulsores del cambio en la industria y qué impacto tendrán?

Aun cuando es importante juzgar en que etapa de crecimiento se encuentra una industria, resulta a un mejor identificar los factores que causan ajustes fundamentales en la industria y la competencia. Las condiciones de la industria y la competencia cambian debido a que están en movimiento fuerzas que crean incentivos o presiones para el cambio. Las fuerzas dominantes se conocen como fuerzas impulsoras, debido a que tienen la mayor influencia sobre la clase de cambios que tendrán lugar en las estructuras y en el medio ambiente de la industria.

Las fuerzas impulsoras más comunes:

- a. Cambios en el índice de crecimiento a largo plazo de la industria. Los cambios hacia arriba o hacia abajo en el crecimiento son una fuerza para el cambio de la industria debido a que afectan el equilibrio entre la oferta de la industria y la demanda del comprador, el ingreso y la salida y lo difícil que será que una empresa obtenga ventas adicionales.
- b. Cambios en quienes compran el producto y en la forma en que lo utilizan. Los cambios en la demografía del comprador y las nuevas formas de utilizar el producto pueden alterar el estado de la competencia, al imponer ciertos ajustes en las ofertas de servicio al cliente (crédito, asistencia técnica, mantenimiento y reparación), abriendo el camino para vender el producto por medio de diferentes distribuidores y agencias de menudeo impulsando a los productores a ampliar/reducir sus líneas de productos y haciendo que entren en juego diferentes enfoques de ventas y promoción.
- c. Innovación del producto. La innovación del producto puede trastornar la estructura de la competencia al ampliar la base de clientes de una industria, revitalizar el crecimiento y ampliar el grado de diferenciación del producto entre los vendedores rivales.
- d. Cambio tecnológico. Los avances en la tecnología pueden alterar en una forma impresionante el panorama de una industria, posibilitando la fabricación de productos nuevos y/o mejores a un costo mas bajo, y abrir nuevas fronteras para toda la industria.
- e. Innovación de mercadotecnia. Cuando las empresas tienen éxito en la introducción de nuevas formas de vender sus productos, pueden despertar el interés del comprador, ampliar la demanda de la industria incrementar la diferenciación del producto o bajar los costos por unidad.
- f. Ingreso o salida de las principales empresas. El ingreso de una o mas compañías extranjeras en un mercado antes dominado por empresas domesticas, casi siempre trastorna las condiciones competitivas.
- g. Difusión de conocimientos técnicos prácticos. A medida que se difunde el conocimiento sobre como desempeñar una actividad, o ejecutar las hojas de calculo de la tecnología de fabricación se erosiona cualquier ventaja competitiva con base en la tecnología que poseían las empresas originalmente.
- h. Incremento en la globalización de la industria. Las industrias avanzan hacia la globalización por varias razones. Una o más empresas prominentes a nivel nacional pueden iniciar

estrategias agresivas a largo plazo para ganar una posición de mercado dominante a nivel global.

- i. Cambios en el costo y la eficiencia. El aumento o la disminución de las diferencias de los costos y la eficiencia entre los competidores clave, tiende a alterar de una manera considerable el estado de la competencia.
- j. Las emergentes preferencias del comprador por productos diferenciados en vez de un producto genérico (o de un producto estandarizado en vez de productos altamente diferenciados). En ocasiones, un creciente número de compradores deciden de un producto estándar del tipo de “un tamaño se ajusta a todo”, a un precio de presupuesto, constituye una oportunidad mejor que las marcas con una prima de precio, servicios personalizados.
- k. Influencias reguladoras y cambios en la política del gobierno. Las acciones reguladoras y gubernamentales a menudo pueden obligar a cambios significativos en las prácticas de la industria y en los enfoques estratégicos. La desregulación ha sido una poderosa fuerza a favor de la competencia en las industrias de aerolíneas, bancaria, de gas natural, telecomunicaciones y servicios públicos de electricidad.
- l. Preocupaciones, actitudes y estilos de vida cambiantes de la sociedad. Los aspectos sociales emergentes y las actitudes y los estilos de vida cambiantes pueden propiciar variantes en la industria.
- m. Reducciones en la incertidumbre y en el riesgo de negocios. Una industria se caracteriza por una estructura de costos que no ha sido probada y por una incertidumbre sobre el volumen potencial del mercado, de cuánto tiempo y dinero se necesitará para superar los problemas tecnológicos y cuáles serán los canales de distribución en los que se debe incorporar.

Pregunta 4: ¿Cuáles son las compañías que ocupan las posiciones competitivas más fuertes?

Una técnica para revelar las posiciones competitivas de los participantes en una industria es el mapa de los grupos estratégicos. Este instrumento analítico es el puente entre el estudio de la industria como un todo y la posición de cada empresa por separado, es más útil cuando una industria tiene tantos competidores que no resulta práctico examinar a cada uno de ellos.

El procedimiento para elaborar un mapa de los grupos estratégicos y decidir cuáles son las empresas que pertenecen a cada grupo estratégico consiste en:

- Identificar las características que diferencian a las empresas en la industria, las variables comunes son: precio/calidad (elevados, promedio, bajo), cobertura geográfica (local, regional, nacional, global), grado de integración vertical (ninguna, parcial, total), amplitud de la línea de productos (amplia, limitada), empleo de canales de distribución (uno, varios, todos) y grado de servicio ofrecido (básico, limitado, servicio completo).
- Asignar las empresas que tienen estrategias similares al mismo grupo estratégico.
- Trazar círculos alrededor de cada grupo estratégico haciéndolos corresponder para que sean proporcionados al volumen de participación respectiva del grupo de los ingresos de ventas totales de la industria.

Generalmente mientras los grupos estratégicos están mas cerca uno de otro en el mapa mas poderosa tiende a ser la rivalidad competitiva entre las empresas miembros. Ciertamente las empresas que forman parte del mismo grupo estratégico son las rivales más cercana pero las que siguen se encuentran en los grupos inmediatamente adyacentes. A menudo las empresas de grupos estratégicos que están muy apartados en el mapa apenas compiten.

Por ejemplo, tanto Tiffany's como Wal-Mart venden joyería de oro y plata pero los precios y la calidad de sus productos son muy diferentes como para generar cualquier competencia entre ellas. Por la misma razón, Timex no es un competidor rival significativo de Rolex y Subaru no es un competidor cercano de Lincoln o de Mercedes-Benz.

Pregunta 5: ¿Qué medidas estratégicas es probable que tomen los rivales?

A menos que una compañía preste Atención a lo que están haciendo los competidores, acaba por funcionar a ciegas; una empresa no puede esperar superar las maniobras de sus rivales sin verificar sus acciones sin comprender sus estrategias y sin anticipar las medidas que probablemente tomen después. Lo mismo que en los deportes, es esencial estudiar a los rivales.

Las estrategias que utilizan los rivales y las acciones que quizá emprendan después tienen una relación directa con las mejores medidas estratégicas de una compañía, es decir, si necesita defenderse de acciones específicas emprendidas por los rivales o si las medidas de los rivales proporcionan una apertura para un nuevo impulso ofensivo.

Comprensión de las estrategias de los competidores. La mejor fuente de información sobre las estrategias de un competidor proviene del examen de lo que esta haciendo y de lo que declara la administración sobre los planes de la compañía. Es posible comprender algún indicador adicional considerando el escenario del mercado geográfico del rival, su propósito estratégico, su objetivo respecto a la participación de mercado, su posición competitiva en el mapa de grupos estratégicos de la industria, su voluntad de correr riesgos, su enfoque básico de la estrategia competitiva y si las medidas mas recientes del competidor son en su mayor parte ofensivas o defensivas.

Evaluación de quienes serán los principales competidores en la industria. Por lo común resulta obvio quienes son los principales competidores actuales pero esas mismas empresas no necesariamente se encuentran bien posicionadas para el futuro. Algunas pueden estar perdiendo terreno o tener un equipo deficiente para competir en el futuro. Las compañías mas pequeñas pueden empezar a participar en la contienda, preparándose para una ofensiva contra los rivales mas grandes pero vulnerables.

Predicción de las medidas inmediatas de los competidores. Esta es la parte más difícil y, sin embargo, la mas útil del análisis del competidor. Los indicios certeros de las medidas que puede tomar una compañía específicas proviene del estudio del propósito estratégico de la verificación de su desempeño en el mercado y de la precisión bajo la cual se encuentra para mejorar su desempeño financiero. La probabilidad de que una compañía siga adelante con su estrategia actual por lo común depende de cómo se desempeña y de sus prospectos para el éxito continuo haciendo solo ajustes mínimos

Pregunta 6: ¿Cuáles son los factores claves para el éxito competitivo?

Los Factores claves para el éxito (FCE) de una industria son aquellos aspectos que afectan mas a la capacidad de los miembros, de la industria para prosperar en el mercado, es decir elementos particulares de la estrategia, atributos del producto, recursos, competencias, habilidades competitivas y resultados de negocios que significa la diferencia entre utilidades y perdidas. Los factores claves para el éxito concierne a lo que cada miembro de la industria debe hacer de una manera competente o concentrarse en su logro con el fin de tener éxito tanto en el aspecto competitivo como en el financiero. Los FCE son tan importantes que todas las empresas de la industria les deben de prestar una gran Atención, debido a que son los requisitos previos para el éxito en la industria. las respuestas a las siguientes tres preguntas ayudan a identificar los factores claves de una empresa triunfadora:

- ✓ ¿Sobre que base eligen los clientes entre las marcas en competencia de las compañías?
- ✓ ¿Qué debe hacer una empresa para tener éxito en el aspecto competitivo; cuales son los recursos y habilidades competitivas que necesitan?
- ✓ ¿Qué se necesita para que las empresas logren una ventaja competitiva sostenible?

En la industria cervecera los factores claves para el éxito significan la utilización total de la capacidad de la elaboración (para mantener bajo los costos de fabricación), una poderosa red de distribuidores mayorista (para tener acceso a tantas agencias de menudeo como sea posible) y una publicidad inteligente (para inducir a los consumidores de cerveza a comprar una marca particular).

En la industria del vestido los FCE significan diseños atractivos y combinaciones de colores (para crear el interés del comprador) y una eficiencia de fabricación de bajo costo (para permitir precios de menudeo atractivo y amplio márgenes de utilidad).

Pregunta 7: ¿Es atractiva la industria y cuales son sus prospectos para un rendimiento superior al promedio?

El paso final del análisis de la industria y competitivo es utilizar las respuestas a las seis preguntas anteriores para llegar a la conclusión sobre el atractivo o la falta de este en la industria, tanto a corto como a largo plazo.

Los factores importantes para la compañía que deben considerar los administradores incluyen:

- a. El potencial de crecimiento de la industria.
- b. Si en la actualidad la competencia permite rendimientos adecuados y si las fuerzas competitivas se volverán más poderosas o mas débiles.
- c. Si las fuerzas impulsoras prevaecientes tendrán un impacto favorable o desfavorable sobre los rendimientos en la industria.
- d. La posición competitiva de la compañía en la industria y si es probable que su posición se vuelva mas poderosa o mas débil.
- e. El potencial de la compañía para aprovechar la vulnerabilidad de los rivales más débiles.
- f. Si la compañía esta aislada o es capaz de defenderse contra los factores que hacen que la industria no sea atractiva.
- g. Lo bien que se ajustan las capacidades competitivas de la compañía con los factores claves para el éxito de la industria.
- h. Los grados de riesgo y de incertidumbre del futuro de la industria.

- i. La severidad de los problemas/aspectos a los cuales se enfrenta a la industria como un todo.
- j. Si la participación continua en la industria se suma la capacidad de la empresa para tener éxito en otras industrias en las cuales puede tener intereses.

2.3. Evaluación de los recursos de las capacidades competitivas de la compañía

De manera similar al análisis industrial, para realizar una evaluación de las capacidades competitivas de la empresa, es necesario contestar una serie de cuestionamientos que nos permitirán un mejor diagnóstico.

Pregunta 1: ¿Qué tan bien esta funcionando la estrategia actual de la compañía?

En ocasiones los objetivos de la compañía no son lo bastante explícitos como para establecer un punto de partida contra el cual comparar el desempeño real pero casi siempre es factible evaluarlo estudiando lo siguiente:

1. Si la clasificación de la participación de mercado de la empresa en la industria aumenta, es estable o disminuye. □
2. Si los márgenes de utilidad aumentan o disminuyen y cuales son sus dimensiones en relación con las empresas rivales. □
3. Las tendencias en las utilidades netas de la industria, la utilidad sobre la inversión, el valor económico agregado y como se comparan con las mismas tendencias en la rentabilidad para otras compañías en la industria. □
4. Si la fortaleza financiera y la clasificación de crédito generales de la compañía están mejorando o declinando. □
5. Las tendencias en el precio de las acciones de la compañía y si la estrategia esta dando por resultados ganancias satisfactorias en el valor para el accionista. □
6. Si las ventas de la compañía aumentan con mayor rapidez o mas lentamente que las del mercado como un todo. □
7. La imagen y la reputación de la compañía con sus clientes. □
8. Si la compañía esta considerada como un líder de tecnología, innovación y calidad del producto, servicio al cliente u otros factores pertinentes en los cuales basan los consumidores su elección de marcas.

Mientras mas poderosa es el desempeño actual de la compañía menos probable es que necesite cambios radicales en su estrategia. Mientras mas débiles son el desempeño financiero y la posición de mercado, mas probabilidades hay de que se cuestione su estrategia actual. Un desempeño débil casi siempre es una señal de una estrategia mal concebida, de una ejecución deficiente o de ambas cosas.

Pregunta 2: ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los recursos de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas?

La evaluación de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa y sus oportunidades y amenazas externas. Es esencial una perspectiva clara de las capacidades y deficiencias de recursos, de sus oportunidades de mercado de las amenazas externas para el futuro bienestar de la

compañía. De otra manera, la tarea de concebir una estrategia de hecho se convierte en una posición arriesgada.

Una fortaleza es algo en lo cual es competente una compañía o bien, una característica que le proporciona mayor competitividad y puede asumir varias formas:

Habilidad o destreza importante: conocimientos prácticos de la fabricación de costo bajos, conocimientos tecnológicos, un record comprobado de fabricación libre de defectos, pericia en proporcionar de una manera uniforme un buen servicio al cliente, habilidades en el desarrollo de productos innovadores, excelentes habilidades de comercialización masiva o conocimiento único de publicidad y promociones.

Activos físicos valiosos: plantas y equipo moderno, ubicaciones atractivas de sus propiedades, instalaciones para distribución a nivel mundial, depósitos de recursos naturales o efectivo disponible.

Activos humanos valiosos; fuerza laboral capaz y experimentada, empleados talentosos en las áreas clave, empleados motivados, conocimientos administrativos, o la cultura y los conocimientos colectivos arriesgados en la organización y desarrollo a largo tiempo.

Activos organizacionales valiosos; sistemas comprobados de control de calidad, tecnología patentada, patentes clave, derechos sobre minerales, base de clientes leales, balance general y clasificación de créditos sólidos.

Activos intangibles valiosos; imagen de la marca, reputación de la compañía buena voluntad del comprador, nivel elevado de lealtad de los empleados o ambiente de trabajo y cultura de la organización positiva.

Capacidades competitivas; Tiempos breves de desarrollo para llevar los nuevos productos al mercado, capacidad de fabricación desarrollada según los requerimientos. Un logro o un atributo que coloquen a la compañía en una posición de ventaja en el mercado.

Identificación de las competencias y capacidades de la compañía.

Competencias centrales: Uno de los recursos mas valiosos que tiene una compañía es la capacidad de desempeñar óptimamente una actividad pertinente para la competitividad. Una actividad competitiva interna que una compañía desempeña mejor que otras se conoce como una competencia central. Lo que la distingue es que la competencia central es decisiva para la competitividad y la rentabilidad de una compañía. Una competencia central se puede relacionar con la experiencia en el desempeño de una actividad, con la esfera de acción y la profundidad de los conocimientos tecnológicos de una compañía, o con una combinación de habilidades específicas que resultan en una capacidad competitivamente valiosa. Habilidades en la fabricación de un producto de alta calidad, la capacidad de proporcionar soporte después de la venta son algunos ejemplos.

Competencias distintivas: Una competencia distintiva es una actividad importante que una compañía desempeña bien en comparación con sus competidores. Las competencias distintivas de Toyota, Honda y Nissan en la fabricación de bajo costo y de alta calidad y en los ciclos breves de diseño al mercado para sus nuevos modelos, representan una considerable ventaja competitiva en el mercado global de vehículos. La competencia distintiva de Intel en el desarrollo rápido de nuevas

generaciones de chips de semiconductores cada vez más poderosos para las computadoras personales ha colocado a la compañía en una posición dominante en la industria.

Determinación del valor competitivo de los recursos de una compañía. No Hay dos compañías iguales en lo que concierne a su recursos. No poseen los mismo conjuntos de habilidades, activos (físicos, humanos organizacionales e intangibles), capacidades competitivas y logros en el mercado, una condición que da por resultado que diversas compañías tengan diferentes fortalezas y habilidades en sus recursos.

La diferencia en los recursos de una compañía son una razón importante por la cual algunas son más rentables y competitivas que otras. El éxito de una compañía es más seguro cuando cuenta con recursos amplios y apropiados con los cuales pueda competir y, en especial, cuando tiene una fortaleza, un activo, una capacidad o un logro valioso, que poseen el potencial de producir una ventaja competitiva.

Selección de las competencias y capacidades en las cuales es necesario concentrarse. Las empresas tienen éxito a través del tiempo debido a que pueden hacer mejor que sus rivales ciertas cosas a las que sus clientes otorgan un gran valor. La esencia del diseño de una estrategia astuta es seleccionar las competencias y capacidades en las cuales es necesario concentrarse y apuntalar la estrategia. En ocasiones, la compañía ya tiene establecidas competencias y capacidades valiosas, y a veces debe ser proactiva en el desarrollo y la creación de nuevas competencias y capacidades para complementar y reforzar sus bases de recursos ya existentes. Otras veces es necesario desarrollar internamente las competencias y capacidades deseadas y en ocasiones es mejor obtenerlas de fuentes externas, colaborando con los proveedores claves y formando alianzas estructurales.

La oportunidad de mercado es un factor importante en la conformación de la estrategia de una compañía. De hecho los administradores no pueden adaptar la estrategia en forma apropiada a la situación de la compañía sin identificar primero cada oportunidad, sin evaluar el potencial de crecimiento y utilidades que ofrece cada una y sin idear iniciativas estratégicas para captar las oportunidades de mercado más prometedoras. Dependiendo de las condiciones de la industria, las oportunidades de una compañía pueden ser abundantes o escasas y variar desde muy atractivas (lo que hace "imperativo" aprovecharlas) hasta marginalmente interesantes (en un lugar inferior en la lista de prioridades estratégicas de la compañía). Identificación las amenazas para la futura rentabilidad de una compañía.

A menudo, hay ciertos factores en el ambiente externo de una compañía externos de una compañía que plantean una amenaza para su rentabilidad y su posición de mercado: la aparición de tecnología mas económicas, la introducción de productos nuevos o mejores que los de los rivales el ingreso de competidores extranjeros de costos bajos en el mercado, las nuevas regulaciones, la vulnerabilidad a un incremento en las tasas de intereses, el potencial de una mala adquisición, los cambios demográficos desfavorables y otros factores por el estilo. La labor de administrador es identificar las amenazas para el bienestar futuro de la compañía y evaluar cuales acciones estratégicas se pueden emprender con el fin de neutralizarlas o disminuir su impacto.

Pregunta 3: ¿Los precios y costos de la compañía son competitivos?

Los administradores de la compañía a menudo se sorprenden cuando un competidor reduce el precio a niveles “increíblemente bajos”, o cuando un nuevo integrante del mercado ofrece un precio muy bajo. Sin embargo, el competidor tal vez no está tratando de “invadir el mercado con productos de precios bajos”, comprar su participación en el mercado o tomar una medida desesperada para ganar ventas; tal vez simplemente tiene costos considerablemente bajos. Una de las señales más reveladoras de si la opción de negocios de la compañía resulta poderosa o precaria, es si sus precios y costos son competitivos con los de sus rivales en la industria.

Análisis del costeo estratégico y cadena de valor. Los negocios de las compañías se componen de “un conjunto de actividades” que se emprenden en el curso del diseño, la producción, la mercadotecnia, la entrega y el respaldo de sus productos o servicios. Cada una de estas actividades originan en ciertos costos. Los costos combinados de todas estas actividades definen la estructura de costos interna de la compañía. Además, el costo de cada actividad contribuye a describir si la posición de costo total de la compañía en relación con la de sus rivales es favorable o no. La tarea del análisis del costo estratégico consiste en comparar los costos de una compañía actividad por actividad con los de los rivales clave y describir cuales actividades internas son fuentes de ventaja o desventaja.

Desarrollo de datos para el análisis del costo estratégicos. Una vez que se han identificado los principales elementos de la cadena de valor, el siguiente paso en el análisis del costo estratégico implica el desglose de los datos contables departamentales de una empresa en los costos del desempeño de actividades específicas. El grado apropiado del desglose depende de la economía de las actividades y de lo valioso que son para desarrollar comparaciones de costo a nivel de toda la compañía.

Pregunta 4: ¿Qué tan poderosa es la posición competitiva de la compañía en relación con la de sus rivales?

El empleo de los instrumentos de la cadena de valor, del análisis del costo estratégico y el benchmarking para determinar la competitividad de costos de una compañía es necesario pero no es suficiente. Es fundamental hacer una evaluación más amplia de la posición y fortalezas competitivas de una compañía. Los aspectos particulares que ameritan un examen incluyen:

- 1) Si se puede esperar que la posición del mercado actual de la compañía mejore o se deteriore si se continua con la estrategia actual (permitiendo un ajuste).
- 2) Como está clasificada la empresa en relación con sus rivales claves en cada factor del éxito de cada industria y en cada medida pertinente de sus fortalezas competitivas.
- 3) Si la empresa disfruta de una ventaja competitiva sobre sus rivales claves o si en la actualidad está en desventaja.

Evaluación de las fortalezas competitivas. La forma más reveladora para determinar la fuerza con la cual una compañía mantiene su posición competitivas es evaluar cuantitativamente si la compañía es mas poderosa o débil que sus rivales cercanos en cada uno de los factores claves del éxito en la industria y en cada indicador pertinente de la capacidad de la ventaja competitiva potencial.

Primer paso es hacer una lista de los factores claves para el éxito en la industria y de los factores determinantes más reveladores de la ventaja o desventaja competitivas (por lo regular basta con 6 o 10 medidas).

Segundo paso es clasificar a las empresas y a sus rivales clave en cada indicador de fortaleza. Lo mejor es utilizar escalas de clasificación de 1 a 10.

Tercer paso es sumar las clasificaciones de la fortaleza individual generación el fin de obtener una medida de la fortaleza competitiva para cada competidor.

Cuarto paso es llegar a conclusiones a cerca del volumen y el grado de ventajas o desventaja competitiva neta de la compañía y tomar nota de una manera específica de aquellas medidas de las fortalezas en donde la compañía es más poderosa o débil.

La última tarea analítica es concentrarse en los aspectos que necesita abordar la administración en la forma de un plan de acción estratégica efectivo. Aquí los administradores se deben basar en todos los análisis previos, estudiar en perspectiva la situación general de la compañía y pensar en donde necesita enfocarse su Atención estratégica.

Con el fin de con precisión los aspectos para la agenda de la acción estratégica de la compañía, los administradores deberán considerar lo siguiente:

- ¿La estrategia actual ofrece defensas atractivas contra las cinco fuerzas competitivas, en particular aquellas cuya fortaleza se espera que se intensifique?.
- ¿La estrategia actual se debe ajustar para responde mejor a las fuerzas impulsoras que están operando en la industria?.
- ¿La estrategia actual se ajusta a los futuros factores claves del éxito en la industria?.
- ¿La estrategia actual aprovecha en la forma adecuada las fortalezas de los recursos de la compañía?. ¿Cuáles oportunidades de la compañía amerita una máxima prioridad?.
- ¿A cuáles se le debe asignar la prioridad mas baja? ¿Cuáles son las mas adecuada para las fortalezas de recursos y las capacidades de la compañía?.

Pregunta 5: ¿Qué problemas estratégicos enfrenta la compañía?.

¿Qué necesita hacer la compañía para corregir sus debilidades de recursos y protegerse de las amenazas externas?.

¿Hasta que grado es vulnerable la compañía a los esfuerzos competitivos de uno o mas rivales y que puede hacerse para reducir esta vulnerabilidad?.

¿La compañía tiene una ventaja competitiva o se debe esforzar para compensar sus desventajas competitivas?.

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en la estrategia actual?.

¿Son necesarias acciones adicionales para mejorar la posición de costo de la compañía para aprovechar las oportunidades que surge y para reforzar la posición competitiva de la compañía?.

Las respuestas a estas preguntas son un indicador de si la compañía puede continuar con la misma estrategia básica, haciendo ajustes mínimos, o si se requiere una revisión considerable.

2.4. Creación de fortalezas de recursos y capacidades organizacionales

El proceso de generar fortalezas, a través de la modificación de las debilidades y el aprovechamiento de las oportunidades, no es un proceso sencillo y requiere de un administrador con conocimientos y habilidades específicas, además de estar plenamente convencido de que lo que esta haciendo es lo correcto. Al respecto de lo anterior enunciamos algunos conceptos que le permitirán al estratega, realizar una labor más eficiente y eficaz al administrar una organización.

- ✓ Reasignar los recursos para igualar los requerimientos presupuestarios y del personal a la nueva estrategia.
- ✓ Establecer políticas y procedimientos que apoyen la estrategia.
- ✓ Instituir los mejores mecanismos y prácticas para un mejoramiento continuo.
- ✓ Instalar sistemas de apoyo que permitan que el personal de la compañía lleve a cabo sus funciones estratégicas día tras día.
- ✓ Emplear prácticas motivacionales y métodos de compensación por incentivos que aumenten el compromiso con una buena ejecución.
- ✓ Reasignar los recursos para igualar los requerimientos presupuestarios y del personal a la nueva estrategia.

Además de lo anterior, es necesario que exista una amplia conjunción de las unidades organizacionales, en especial aquellas encargadas del desempeño de actividades fundamentales para la estrategia, deben contar con el número suficiente del personal apropiado se le debe asignar los fondos de operaciones suficientes para desempeñar su trabajo con eficiencia y deben tener fondos para invertir en los sistemas de operaciones necesarios. Los encargados de la puesta en práctica también deben estar dispuestos a trasladar los recursos de un área a otra para apoyar nuevas iniciativas y prioridades estratégicas. Un cambio en las estrategias casi siempre requiere reasignación de presupuesto.

Finalmente, los encargados de la puesta en práctica necesitan ser activos y enérgicos al transferir los recursos, reducir algunas áreas aumentar otras y fondear ampliamente las actividades que tienen un papel crítico en la nueva estrategia. Deben de ejercer su poder de asignar recursos para hacer que sucedan las cosas y tomar las decisiones difíciles al poner fin a proyectos y actividades que ya no están justificados.