IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

UNIDAD Nº I

Formulación de la estrategia

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

Comienza aquí el curso sobre Planificación y Dirección Estratégica, una de las tareas más acuciosas que deben enfrentar las empresas hoy en día para tener éxito en un ambiente altamente globalizado y competitivo.

Para abordar el estudio de dichas actividades, se utilizará un modelo simplificado de Administración Estratégica, que hace alusión especialmente a las tareas señaladas. Es difícil imaginar en la actualidad que una empresa o corporación no tenga claro cuáles son sus políticas o reglas de su negocio, hacia dónde se dirige y cómo pretende llegar allí, todas cuestiones que son definidas mediante un procedimiento que involucra, por lo general, a toda la organización.

Por supuesto, el foco de dichas acciones está puesto en el mercado, en mejorar la competitividad, en obtener ventajas competitivas, en crecer, todos elementos que se estudian con el proceso de Administración Estratégica antes señalado.

En esta primera entrega se introducirán los conceptos básicos que ayudan a entender mejor el proceso de Administración Estratégica. En base al indicado modelo básico del proceso referido, se comenzará a estudiar el denominado Análisis ambiental, estudio que concluirá en la semana siguiente, junto con la etapa de formulación de la estrategia, que le da el nombre a esta primera Unidad.

Si bien el curso es eminentemente teórico, se incluirán algunos ejemplos sacados de la realidad empresarial, que refuerzan los conceptos analizados.

Ideas fuerza

Una de las tantas definiciones de estrategia señala que ésta explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con sus medios actuales y potenciales, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico.

La ventaja competitiva es una función que, o bien brinda el mismo valor al cliente de forma más eficiente que los competidores, o realiza actividades a un costo comparable pero de maneras únicas que generan más valor para el cliente e imponen un precio de primera calidad. En otras palabras, existe ventaja comparativa por costos o por diferenciación.

La Administración Estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una empresa. Incluye el análisis ambiental, la formulación de la estrategia, la implementación de la estrategia, y la evaluación y el control.

El análisis ambiental o del entorno implica efectuar, por parte de una empresa, una supervigilancia, evaluación y difusión de la información que obtiene de los entornos externos e internos de ella, con el propósito de identificar los factores o recursos estratégicos que determinarán el futuro de la organización.

1. Algunos conceptos importantes

Ya en la introducción se han citado varios conceptos importantes, como estrategia, competitividad, competitividad estratégica, administración estratégica, stakeholders, negocios y otros, por lo que parece altamente conveniente referirse con algo más de detalle a algunos de ellos. Y por cierto que al primero al que hay que prestar atención es al de **estrategia**.

Es claro que estrategia es una palabra de uso frecuente hoy en día. Es y ha sido habitual en el mundo militar, pero recientemente, en los últimos años, su uso se ha extendido hacia los negocios e incluso al mundo del deporte. Baste pensar en el ajedrez para comprender que la estrategia es una de las cualidades más útiles para un buen ajedrecista.

Ahora bien, para tratar de dar con una definición de este concepto, es recomendable comenzar por revisar su etimología. El término **estrategia**, según la Real Academia Española, proviene del latín ***strategĭa*** y, éste, a su vez del griego ***στρατηγία***. Se refiere al arte de dirigir las operaciones militares. En su segunda acepción, de carácter más genérico, significa "arte, traza para dirigir un asunto". (Diccionario de la Lengua Española, vigesimotercera edición, 2014)

Obviando su origen asociado al mundo militar, dos cosas resaltan de esta definición: su asimilación con un arte y su función de dirección. Que sea un arte responde a que es única, compleja y difícil de estandarizar. Arte lo define este mismo diccionario como "una virtud, disposición y habilidad para hacer algo", aunque asimismo en otra acepción, lo define como "maña, astucia". Luego, según el caso, estrategia podría ser la virtud o habilidad (o la maña o astucia) para dirigir un asunto. (Diccionario de la Lengua Española, vigesimotercera edición, 2014)

De acuerdo con Mintzberg, Quinn y Voyer (1997, pág. 1), uno de los primeros usos de este concepto se dio en la Grecia antigua, cuando Sócrates comentó una elección de generales en la cual un empresario, Antístenes, le había ganado la elección a un general, Nicomáquides, señalando que un empresario, ante toda tarea, para ejecutarla bien, debe hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos, por lo cual la tarea de general la podría cumplir a cabalidad. Con dicho alegato, Sócrates no estaba haciendo más que definir el concepto de estrategia.

Con todo, es preciso consultar definiciones que se refieran al ámbito en análisis, esto es, el empresarial, y que sean modernas. Se sabe que la aplicación del concepto al mundo de los negocios aparece por la segunda mitad del siglo XX. Así, de acuerdo con la misma obra recién citada, para muchos estudiosos de la materia, la primera definición moderna se contiene en el libro Strategy and Structure, escrito por Alfred Chandler en el año 1962.

Dicho autor define estrategia como "el elemento que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas." (Mintzberg et al, 1997, pág. 2).

Otras definiciones de estrategia interesantes para los fines de este curso son las siguientes:

"Es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno" (Tabatorny y Jarniu, 1975, citado en Araya, 2012).

"Explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico" (Menguzzatto y Renau, 1995, citado en Araya, 2012).

Ahora bien, muy relacionados con la estrategia y la planificación, los conceptos de competencia, competitividad, ventaja competitiva e hipercompetencia son de sumo interés, razón por la cual también se revisarán aquí, junto con el concepto de administración estratégica, proceso que resume muy bien las funciones de planificación y dirección estratégica.

Como se sabe, en el mercado intervienen dos grandes fuerzas: la oferta y la demanda, las que determinan finalmente el precio al cual se intercambian las mercaderías. En este punto se puede relacionar directamente el mercado con la competencia. Se entenderá que existe **competencia** cuando "diferentes firmas privadas concurren a un mercado a ofrecer sus productos ante un conjunto de consumidores que actúan independientemente, y que constituyen la demanda". (Diccionario de economía y finanzas, grupo eumed.net)

También se utiliza para dar a entender que existen otras empresas o firmas que compiten por un determinado mercado, a los que se les denominada por lo tanto "la competencia". Hay que tener presente, empero, que la competencia puede tener diversos grados, los que incidirán en su clasificación, como se explica a continuación.

Si la oferta y la demanda la constituyen un número suficientemente grande de individuos, sean personas, empresas, instituciones u otros, con la particularidad de que ningún tipo de decisiones que puedan tomar estas personas altere o influya en el precio al cual se transan los bienes, se estaría en presencia de un mercado de **competencia perfecta**. Aunque hay que agregar otros elementos para que se configure como tal, como por ejemplo que no hayan restricciones a la entrada al mercado de que se trata de nuevos oferentes o demandantes y que, además, la información de los mismos sea completa y actualizada. Bajo todas estas condiciones, se estaría en estricto rigor en presencia de un mercado perfectamente competitivo.

Debería ser claro que la competencia perfecta no existe en la práctica. Es más bien la fundamentación de un modelo económico -el de libre mercado- mediante el cual puede entenderse el funcionamiento de una economía de mercado, que sigue siendo válido hasta hoy, y que puede resumirse en pocas palabras en que el precio de cada bien o servicio "queda determinado por la mutua influencia de la oferta y la demanda, sin control externo alguno y sin que los actores que concurran al mercado puedan influenciar el resultado que se alcanza a través de infinitas transacciones particulares". (Diccionario de economía y finanzas, grupo eumed.net)

Como la realidad dice otra cosa, se habla de **competencia imperfecta**, la que abarca una multiplicidad de situaciones, entre las cuales cabe resaltar las siguientes: si la oferta se limita a lo que unas pocas firmas puedan ofrecer o -en el extremo- a una sola empresa, se habla de

oligopolio o **monopolio**, respectivamente. Por su parte, si la demanda está restringida a unos pocos compradores o incluso a uno solo, se habla respectivamente de **oligopsonio** y **monopsonio**.

Íntimamente relacionado con competencia, la **competitividad** no es más que la capacidad de ser competitivo, es decir, que puede competir adecuadamente en un mercado sin quedar en desventaja frente a los demás competidores. (Diccionario de economía y finanzas, grupo eumed.net)

Ya hablar de **competitividad estratégica** es otra cosa. Se dice que una "empresa logra la competitividad estratégica cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor". (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008, pág. 4)

En otras palabras, una empresa que desea ser **competitiva estratégicamente** debe ser necesariamente muy competitiva, de modo de obtener resultados o rendimientos superiores al promedio. De acuerdo con Hitt et al, (2008), a estos dos resultados, es decir, ser competitivos estratégicamente y obtener rendimientos superiores al promedio, se llega mediante la aplicación del proceso de **administración estratégica**.

Este último concepto, según Chiavenato (2003), se refiere al arte y ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Hay que entender por lo tanto que intervienen, entre otras, las siguientes funciones claves de una empresa, en pos de los objetivos señalados: gerencia, mercadotecnia, finanzas, operaciones.

Este mismo autor hace ver que entre los propósitos de la administración estratégica están crear y explotar nuevas y diferentes oportunidades para el futuro, intentando optimizar las tendencias actuales. En otras palabras busca, mediante la **formulación e implantación de una estrategia**, obtener los mejores rendimientos en el presente, pero con una mirada de futuro, de modo de mantener en el tiempo los rendimientos superiores a su competencia.

Es importante señalar que en lo que sigue del curso, se tomará como base un modelo simplificado de administración estratégica, que explica muy bien todas las fases de la planificación estratégica y es conceptualmente muy claro.

Empero, para finalizar este número de carácter conceptual-introductorio, es preciso hablar de la **ventaja competitiva**. Este es uno de los conceptos clave del mundo de los negocios, introducido por Michel Porter en una ya clásica obra de fines de la década de los 80 del siglo pasado. La obra se llamaba justamente así -Ventaja Competitiva- y se convirtió instantáneamente en la biblia de los pensadores de negocios. En palabras del propio Porter:

"La ventaja competitiva es una función que, o bien brinda el mismo valor al cliente de forma más eficiente que los competidores (bajo costo), o realiza actividades a un costo comparable pero de maneras únicas que generan más valor para el cliente que los competidores y, por lo tanto, imponen un precio de primera calidad (diferenciación)". (Hindle, 2009, pág. 41)

En otras palabras, una empresa o una firma puede ganar en un mercado competitivo, porque sus productos o servicios son más económicos, o bien porque son diferentes, lo que significa que el cliente los percibe como mejores. No hay más alternativas.

Es raro encontrar un concepto sobre negocios tan claro e intuitivamente correcto como este. La empresa que logra una ventaja competitiva, tiene la capacidad de alcanzar rendimientos superiores a sus competidores, de manera sostenible en el tiempo, siempre que conserve tal ventaja competitiva.

Hablando en términos más relacionados con la estrategia, una empresa gozará de una ventaja competitiva -de acuerdo con Hitt et al (2008)- cuando **logra implementar una estrategia** que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resultaría demasiado onerosa.

No obstante, en una característica propia de la era de la información y de la globalización imperante, incluso este concepto de ventaja competitiva se relativiza al revisar el panorama competitivo de comienzos de este nuevo siglo. En efecto, siguiendo el razonamiento de Hitt y otros (2008), las fuentes convencionales de ventajas competitivas parecen no ser tan efectivas como antes.

Las economías de escala y/o los presupuestos gigantescos para publicidad, propios de las grandes corporaciones, ya no son tan efectivos como hace unos años. Esto hace que competir globalmente sea cada vez más riesgoso por la elevada inversión que ello atañe y los enormes riesgos que implica aquello.

Entran aquí en juego otros conceptos como **hipercompetencia**, que intenta reflejar que los "supuestos de la estabilidad de los mercados son reemplazados por la idea del cambio y de la inestabilidad inherente al mismo". (Hitt y otros, 2008, pág. 7)

2. Administración estratégica

Es preciso tener presente que la administración estratégica no es prerrogativa de las grandes corporaciones. Si bien su campo de estudio natural son estas últimas, las pequeñas empresas no deben quedar ajenas a este proceso.

De acuerdo con estudios sobre la materia, la planificación y la administración estratégica se relacionan fuertemente con el rendimiento financiero de las pequeñas empresas. En efecto, de aquellas empresas de alto crecimiento, se encontró que el 86% de ellas realizaba planificación estratégica. Y de éstas, el 94% reportó mejores beneficios, lo que demuestra el impacto positivo de la introducción de estas prácticas (Bracker, Keats y Pearson, citados en Wheelen y Hunger, 2007).

En general, se entenderá por administración estratégica, de acuerdo con Thomas L. Wheelen y J. David Hunger (2007, p. 3):

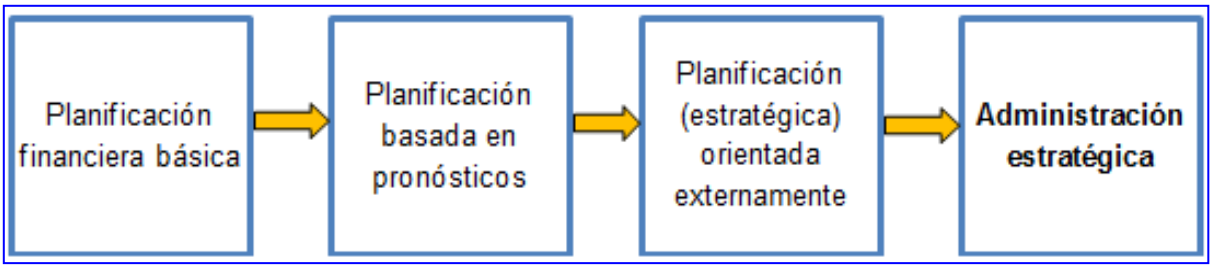
> "Un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación."

Estos mismos autores dejan en claro que originalmente se le denominaba política empresarial o de negocios a la administración estratégica, añadiendo que esta incorpora importantes conceptos como **planificación estratégica**, análisis ambiental y análisis de la industria.

En este punto bien vale la pena hacer un breve repaso histórico de estos conceptos. Siguiendo a los citados Wheelen y Hunger, si bien la administración estratégica inicialmente se veía útil para las grandes corporaciones que operaban en múltiples industrias -un ejemplo típico era General Electric, con muchas divisiones, operando en sectores tan disímiles como energía, tecnología, finanzas o comunicaciones- hoy en día, ante los riesgos involucrados en cada proyecto de inversión, todo tipo de organizaciones toma con mayor seriedad esta disciplina con el fin de conservar la competitividad de sus empresas en ambientes cada vez más hostiles y volátiles.

En consecuencia, a medida que los administradores se esfuerzan por manejar de mejor manera el cambiante y globalizado mundo actual, es habitual que las empresas o corporaciones, a todo nivel, evolucionen a través de las siguientes cuatro etapas de la administración estratégica:

Fig. N° 1. Etapas evolutivas de la administración estratégica



Fuente: Material elaborado para este curso, adaptado de Wheelen y Hunger (2007)

Por lo demás, aunque pueda resultar obvio, hay que señalar que la administración estratégica, que es tanto un arte como una ciencia, es particular para cada organización, por lo que nunca será una receta única, lo que valida que se estudie a través de casos o ejemplos reales como los citados de General Electric o 3M y Cisco, más adelante.

Antes de seguir perfilando el concepto y los componentes de la administración estratégica, parece relevante referirse a los beneficios que trae su implementación.

Empíricamente se ha demostrado que las organizaciones que participan de este proceso, en general, superan en rendimiento a las que no lo hacen (Wheelen y Hunger, 2007).

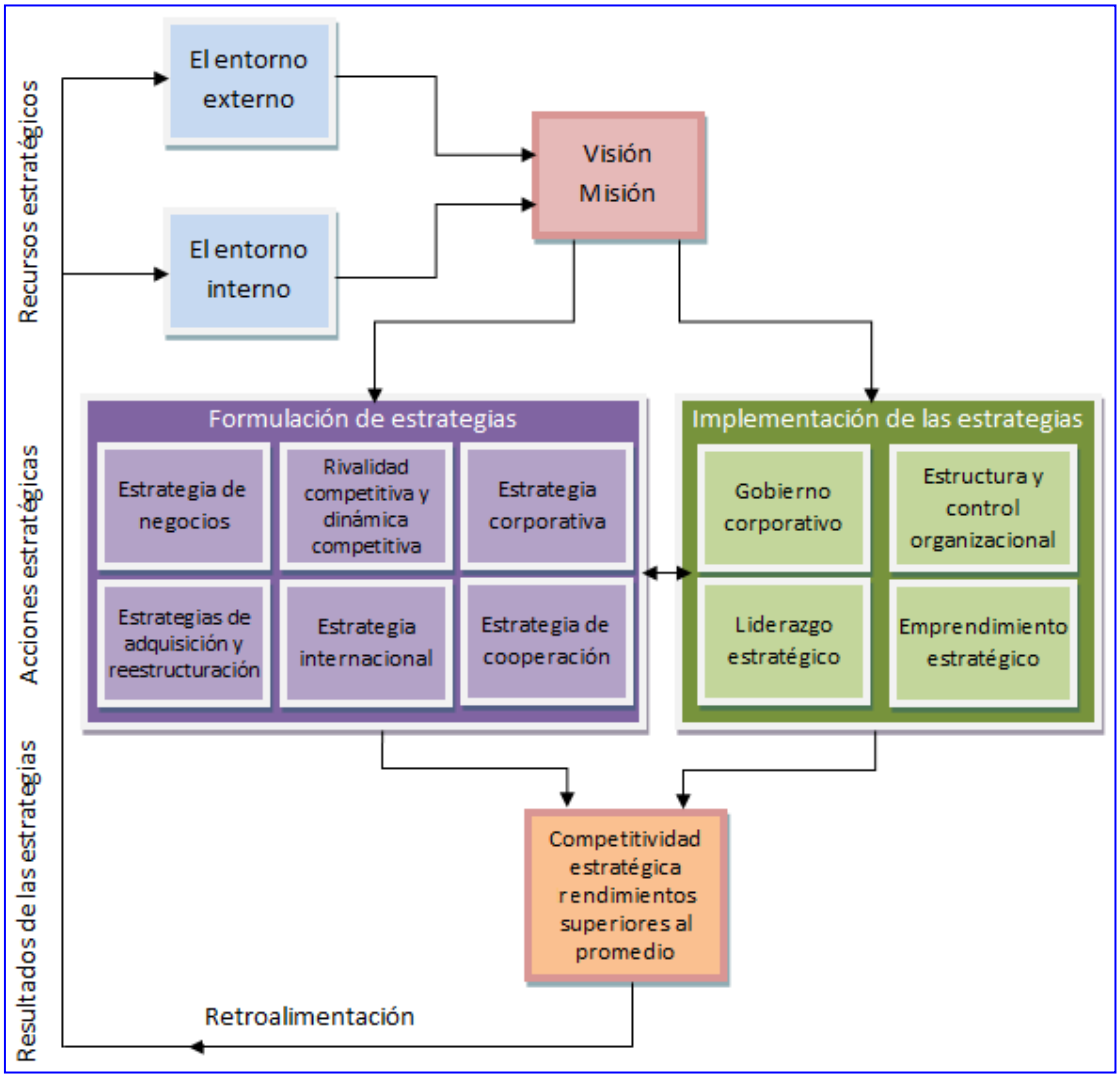
En efecto, en la obra citada se colación varios estudios que demuestran aquello, lo que no debería llamar mucho la atención dado que al aplicar el proceso señalado se hace necesario un extenso e importante estudio del ambiente externo, que ayuda por sí sólo a mejorar el rendimiento de las empresas, por el mayor conocimiento del medio en el cual compite.

Ahora bien, como es dable suponer, existen muchos acercamientos al proceso en estudio, los que se traducen en otros tantos modelos de administración estratégica.

Aquí se mostrarán sólo dos y se trabajará con el más simplificado por cuestiones principalmente metodológicas: es más sencillo trabajar con un modelo simplificado, pues de ese modo los conceptos son más fáciles de aprender y aprehender, en el sentido de internalizarlos y hacerlos propios.

El primer modelo, que se muestra en la figura siguiente, es muy completo y tiene demasiados elementos que deben explicarse. Además, está más orientado a grandes corporaciones, con operaciones multinacionales, como puede observarse a continuación:

Fig. N° 2. Proceso de administración estratégica



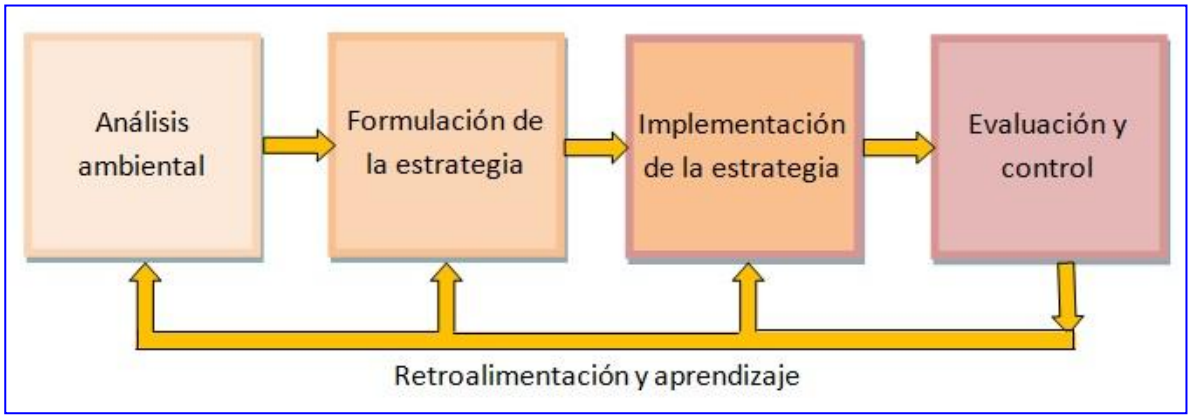
Fuente: Material elaborado para este curso adaptado de Hitt; Ireland y Hoskisson (2008, p. 5)

Esta es una de las tantas formulaciones del proceso en cuestión que, en síntesis, puede resumirse en tres grandes fases: **formulación de la estrategia**, **implementación** de la misma y finalmente **evaluación con su respectiva retroalimentación**.

Otro modelo interesante, algo más básico que el anterior, es el que se muestra a continuación, conformado por cuatro elementos, los que engloban por cierto todos los componentes del proceso de administración estratégica indicados en la figura precedente.

Aporta una visión más simple de esta disciplina, ideal para referirse en grandes rasgos a los conceptos básicos de la administración estratégica.

Fig. N° 3. Modelo básico de administración estratégica



Fuente: Material elaborado para este curso adaptado de Wheelen y Hunger (2007, p. 11)

Como se dijo, este será el modelo que se analizará en el curso, por lo que se hace necesario analizar brevemente cada uno de estos cuatro componentes básicos de la administración estratégica, para tener una visión integral del proceso:

1) **Análisis ambiental:** con este término se hace referencia a los ambientes o entornos externo e interno de una empresa o corporación. La idea base es que mediante dicho análisis la empresa debería vigilar, evaluar y difundir la información que desde ambos ambientes obtiene, con el propósito cierto de identificar los factores o recursos estratégicos que determinan de una u otra forma el futuro de la empresa o corporación.

   Aunque hay muchas metodologías para llevar a cabo tal tarea, una de las más conocidas es el análisis **FODA,** un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que enfrenta una empresa específica y que están llamadas a convertirse en sus factores estratégicos claves.

   Como es fácil de advertir, las variables **oportunidades** y **amenazas** se refieren al ambiente externo. Normalmente, la empresa no las puede intervenir, al menos en el corto plazo, y forman parte del contexto en donde se mueve esta.

   Por su parte, las variables **fortalezas** y **debilidades** dicen relación con el contexto interno de la empresa, especialmente con la forma en que se desarrolla el trabajo en la misma, incluyendo entonces información respecto de la estructura, de la cultura y de los recursos de la empresa, en especial en esta era del conocimiento sobre el capital intelectual de la corporación de que se trata. No está demás señalar que las fortalezas claves de una empresa pueden y deben utilizarse para lograr las ventajas competitivas que le permitan tener éxito en los mercados competitivos actuales.

2) **Formulación de la estrategia:** Ya se ha visto con cierto detalle el concepto de estrategia. Ahora se perfilarán las complejidades de la formulación de la misma. De acuerdo con Wheelen y Hunger (2007, p. 12), este proceso puede ser descrito como el

desarrollo de planes a largo plazo, con el propósito de "administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas".

En esta formulación se incluyen obviamente la definición de la misión corporativa, de los objetivos estratégicos, de los lineamientos estratégicos que seguirá la empresa y de las directrices de las políticas a las cuales debe apegarse la misma, que sirven de puente entre la formulación y la implementación de la estrategia.

Dichas directrices amplias definidas por las empresas o corporaciones apoyan la toma de decisiones, en una suerte de nexo entre la estrategia misma y su implementación. Por tanto, es por medio de ellas que la empresa se asegura de que todos sus "empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias corporativas" (Wheelen y Hunger, 2007, p. 15).

Un par de ejemplos ayudarán a dejar en claro este punto (Wheelen y Hunger, 2007): Cisco tiene definida como estrategia de crecimiento la adquisición de empresas. Su política es considerar solo compañías con no más de 75 empleados, de los cuales el 75% deben ser ingenieros.

Otra política clara y decidora es la de 3M, que señala que los investigadores deben disponer el 15% de su tiempo en trabajos diferentes al de su proyecto principal, en apoyo a su estrategia de desarrollo de productos.

3) **Implementación de la estrategia:** el proceso de implementación es complejo. Más aun cuando pueda implicar cambios culturales. Llevar la estrategia del papel (o de las ideas) a los hechos, puede convertirse en una pesadilla y caerse completamente la estrategia diseñada en el proceso anterior.

   La idea clave es que se trata de un proceso "mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos" (Wheelen y Hunger, 2007, p. 16).

   Es importante indicar que a este proceso se le denomina también planificación operativa, en contraste con la planificación estratégica, que corresponde al proceso de formulación de la estrategia. Aquí ya se trata de la bajada de la estrategia a la realidad diaria de la empresa.

4) **Evaluación y control:** este es el último de los elementos constituyentes de la administración estratégica. Se trata de un proceso clave, sin el cual no tendría mucho sentido elaborar e implementar una estrategia.

   La razón de ser de este proceso es, de acuerdo con Wheelen y Hunger (2007), supervisar las actividades y los resultados del desempeño corporativo, con el propósito de comparar el rendimiento real con el esperado.

Entrelazando este concepto con el de competitividad estratégica, queda claro que el objetivo final es que el rendimiento -como resultado de las actividades empresariales- sea superior al promedio.

Es el fin último de la administración estratégica, su razón de ser. No cabe duda, que para que este proceso sea eficaz, el nivel de información con que cuenten los administradores debe ser tal que la comparación de rendimientos sea válida. Es decir, la información debe ser clara, oportuna e imparcial.

5) **Retroalimentación y aprendizaje:** aunque no corresponde propiamente tal al modelo básico analizado, sí es clave este proceso, pues permite mejorar cada uno de los puntos revisados.

En este caso es evidente que cuando se desarrollan estrategias, planes, programas y presupuestos, habitualmente es necesario revisar o corregir las decisiones que se tomaron a priori en cada uno de los procesos que conforman la administración estratégica, por lo que cobra sentido este proceso de retroalimentación y aprendizaje (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008).

Cada una de estas etapas obliga a la empresa o corporación a responder preguntas claves, como las siguientes:

- ¿Dónde participará?, ¿cómo llegará ahí?, repuestas que deben obtenerse de la misión, objetivos y estrategia corporativa;

- ¿Cómo se ganará en el mercado elegido?, asunto que resolverá la estrategia empresarial;

- ¿Cuáles serán sus movimientos competitivos?, temas que debieran resolver las estrategias funcionales y los programas, presupuestos y procedimientos implantados; y, por último,

- ¿Cómo obtendrá un rendimiento superior? Es la pregunta clave que resolverá la etapa de evaluación y control del modelo aludido.

Ahora bien, para concluir con esta entrega, se comenzará el estudio del Análisis ambiental, el que continuará la semana siguiente, donde además se estudiará con cierto detalle la segunda etapa de este modelo, es decir, la formulación de la estrategia.

3. Análisis ambiental.

El análisis ambiental o del entorno implica efectuar, por parte de una empresa, una supervigilancia, evaluación y difusión de la información que obtiene de los entornos externos e

internos de ella, con el propósito de identificar los factores o recursos estratégicos que determinarán el futuro de la organización.

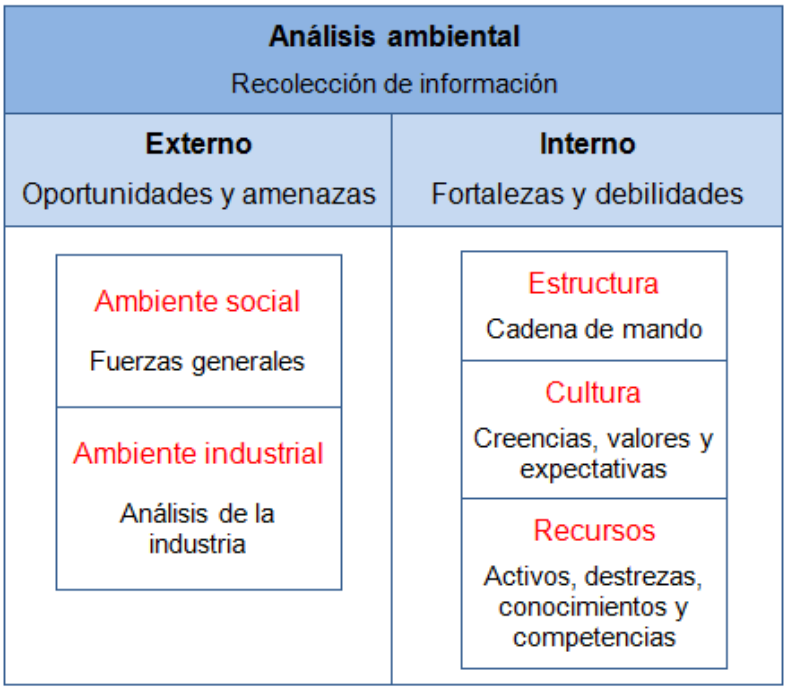
No es posible tener éxito en el mercado competitivo actual si no se tiene una acabada comprensión del entorno. Comenzar a estudiar los ambientes externos e internos tiene, por tanto, la máxima importancia para las empresas que deseen ser competitivas.

En efecto, no se puede pretender dar inicio a la formulación de las estrategias corporativas sin analizar previamente, por ejemplo, el ambiente externo para identificar posibles oportunidades y amenazas, o el interno, para detectar las fortalezas y debilidades de la misma. (Wheelen y Hunger, 2007)

Es obvio que sin conocer a la competencia, por citar un ejemplo sencillo de lo que se estudia en este análisis ambiental, difícilmente se llegará a la **competitividad estratégica** que se propone con la disciplina en estudio.

A continuación, siguiendo a los autores Wheelen y Hunger, se muestra un resumen de los componentes de este análisis ambiental o del entorno, los que serán revisados sucintamente:

Fig. 4. Componentes del análisis ambiental



Fuente: Material elaborado para este curso, adaptado de Wheelen y Hunger (2007)

Este análisis se basa en el conocido modelo analítico **FODA**, una herramienta conceptual que permite a las empresas, como paso previo a la formulación de sus estrategias, evitar

sorpresas que tengan que ver con el entorno competitivo y asegurar de cierta forma su bienestar a largo plazo.

Cabe señalar que, de acuerdo con Thomas Wheelen y David Hunger (2007), las investigaciones han demostrado que **existe una relación positiva entre este análisis y las utilidades.**

En la semana siguiente se retomará el estudio de esta etapa.

Conclusión

El ritmo del cambio es extremadamente rápido, motivado principalmente por dos importantes fuerzas: la economía global y la tecnología. La primera se refiere a que, por ejemplo, los bienes y servicios e incluso las personas se mueven libremente a través de las fronteras geográficas. La tecnología, en tanto, provoca cada vez más un incremento en la intensidad del conocimiento, todo lo cual influye en el ambiente competitivo de las corporaciones del siglo XXI.

Igualmente, en ciertas ocasiones, se llega a lo que se conoce como hipercompetencia, que no es más que una rivalidad extremadamente intensa entre firmas competitivas, caracterizada por movidas competitivas agresivas en aumento. Tanto es así que las presunciones de estabilidad de los mercados se han reemplazado por las nociones de inestabilidad y cambio.

En esta semana se ha introducido un modelo básico, pero muy claro, que explica el proceso de administración estratégica, en el cual el análisis ambiental conduce a la formulación e implantación de la estrategia, seguida de la consiguiente evaluación y control necesarios para la obtención de los resultados superiores que esperan las corporaciones que implantan este proceso.

Cada una de estas etapas obliga a la corporación a responder preguntas claves, como las siguientes: ¿dónde participará?, ¿cómo llegará ahí?, repuestas que deben obtenerse de la misión, objetivos y estrategia corporativa; ¿cómo se ganará en el mercado elegido?, asunto que resolverá la estrategia empresarial; ¿cuáles serán sus movimientos competitivos?, temas que debieran resolver las estrategias funcionales y los programas, presupuestos y procedimientos implantados; y, por último, ¿cómo obtendrá un rendimiento superior? Es la pregunta clave que resolverá la etapa de evaluación y control del modelo aludido.

En la semana que sigue se proseguirá con el estudio del Análisis ambiental y se concluirá con la revisión completa de la etapa de formulación de la estrategia.

Bibliografía

1) Araya, G. (2012). *Gestión de empresas de menor tamaño* (1ra. ed.). Santiago, Chile: Thomson Reuters.

2) Chiavenato, I. (2003). Administración en los nuevos tiempos (3ra. Ed). México: McGraw Hill.

3) Hindle, T. (2009). *Management. Las 100 ideas que hicieron historia.* (2da. ed.). Santiago, Chile: Ed. RR Donnelley.

4) Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos* (7ma. ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.

5) Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos* (1ra. ed.). México: Prentice Hall Hispanoamérica

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

UNIDAD Nº I

Formulación de la estrategia

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

En esta segunda semana de la Unidad I se prosigue con el Análisis ambiental, estudiando tanto el entorno externo (principalmente los ambientes sociales e industriales) y el entorno interno, en el que destaca principalmente los recursos con que cuenta la propia empresa, como generadores de ventajas competitivas.

Como parte de este análisis, se revisarán someramente varios modelos conceptuales que ayudan a supervigilar el entorno empresarial, entre ellos los populares modelos FODA, PEST y el de las Cinco Fuerzas de Porter, todos ellos referidos al análisis del medio ambiente exterior, y -en relación con el ambiente interno- el modelo conocido como VRIO, que aunque menos popular que los anteriores, aporta una visión clara de las competencias centrales de una organización.

No obstante ello, lo medular de esta entrega se refiere a la formulación de estrategias. Se comienza con un breve análisis de las dinámicas competitivas, que permiten delinear el cómo obtener una ventaja competitiva, en función de ciertas acciones competitivas -con sus correspondientes reacciones- que permitan prevalecer en el mercado actual, es lo que se revisará en la presente semana.

Dentro de los temas eminentemente estratégicos, aparece pertinente estudiar ciertas estrategias funcionales que pueden tener gran interés para el empresario o administrador principal, pues tienen la particularidad de impactar fuertemente en los resultados y en la creación y/o mantenimiento de ventajas competitivas.

La formulación de las estrategias que seguirá una empresa o corporación abarca una gran cantidad de tópicos, donde la estrategia de negocios debe alinearse con las estrategias corporativas o de adquisiciones, por citar sólo algunas.

Ideas fuerza

Este modelo de las Cinco Fuerzas de Porter señala que es más importante para las empresas preocuparse de la intensidad de la competencia de la industria en que se inserta que de otros factores.

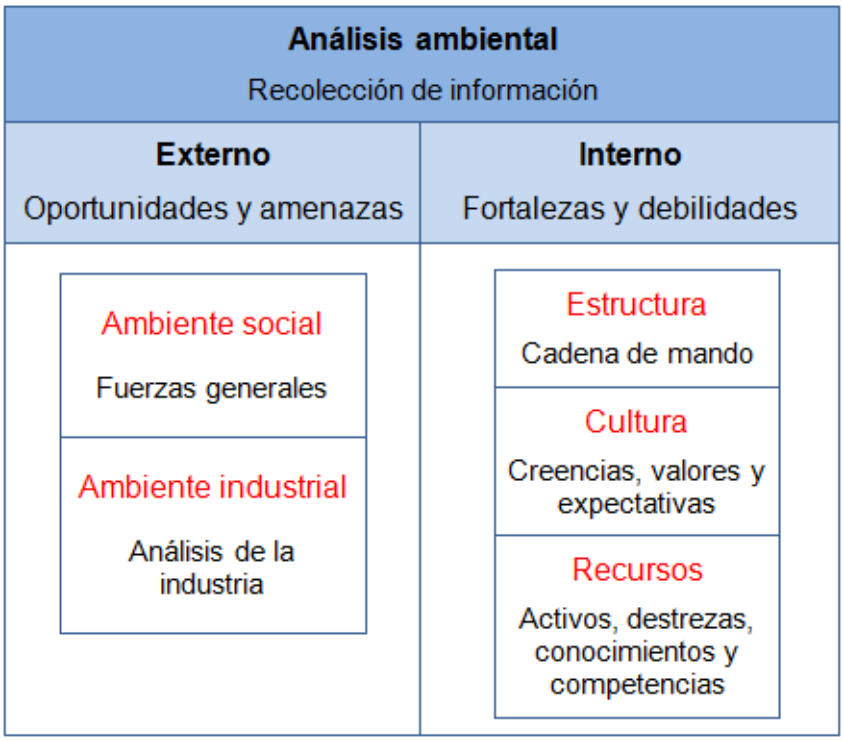
El concepto de dinámica competitiva hace referencia al conjunto total de acciones y reacciones competitivas de todas las empresas, corporaciones u organizaciones que lidian dentro de una industria o mercado dado.

La estrategia de negocios se centra en el mejoramiento de la posición competitiva de la empresa en el mercado en que opera. Puede ser de dos tipos: competitiva o de cooperación.

La estrategia funcional se ocupa del desarrollo y fomento de una competencia distintiva para proporcionar a una empresa o unidad de negocio una ventaja competitiva.

Retomando el estudio del Análisis ambiental, parece adecuado -para no perder de vista sus componentes- volver a incluir la figura que muestra cómo se estructura dicho análisis y cuáles son sus principales componentes, los que se revisarán a continuación:

Fig. N° 1. Componentes del análisis ambiental



Fuente: Material elaborado para este curso, adaptado de Wheelen y Hunger (2007)

3.1. Ambiente social.

Este es un tema complejo y que no debe dejarse de lado si se pretende ser competitivos en la actualidad. Es importante constatar que si bien las fuerzas generales que se analizan en este caso "no influyen directamente en las actividades de corto plazo de la organización, sí pueden influir, y con frecuencia lo hacen, en sus decisiones de largo plazo". (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 73).

Entre las referidas fuerzas generales, cabe citar como las principales las siguientes:

- **Fuerzas económicas:** estas dicen relación con el intercambio de materiales, de dinero, de energía y de información;

- **Fuerzas tecnológicas:** se refieren a la importancia de la tecnología como fuerza impulsora del desarrollo, de nuevos negocios y de inventos que pueden influir en la eficiencia;

- **Fuerzas políticas y legales:** aquí impactan por ejemplo cambios políticos y/o legales, como los tributarios, que puedan afectar a las organizaciones;

- **Fuerzas socioculturales:** son las que intervienen en la sociedad y afectan a las organizaciones. Regulan los valores, las costumbres y los hábitos de la sociedad.

A este análisis particular se le denomina también ***PEST*** (acrónimo de los cuatro factores o fuerzas anteriores, formado por las iniciales de dichos factores, esto es, **P**olíticos, **E**conómicos, **S**ociales y **T**ecnológicos).

Así, en cada una de estas fuerzas o factores generales que afectan o interactúan con las corporaciones u organizaciones hay una serie de variables o tendencias que deben ser tenidas en cuenta por los administradores de las mismas. Por ende, aparece como muy pertinente agrupar dichas variables en una tabla para dimensionar la dificultad y complejidad del análisis social a realizar. La tabla siguiente presenta un resumen de las variables más importantes:

Tabla N° 1. Variables claves presentes en el ambiente social

Económicas	Tecnológicas	Políticas y sociales	Socioculturales
PIB tendencial	Inversión en I&D	Regulaciones	Cambios estilo de vida
Tasas de interés	Patentes	Protección ambiental	Expectativas carrera
Inflación	Nuevos productos	Leyes fiscales	Tasas de crecimiento de la población
Desempleo	TIC	Incentivos especiales	Distribuciones etarias
Salarios	Automatización	Leyes de fomento	Movimientos migratorios
Ingreso disponible	Innovación	Estabilidad gubernamental	Tasas de natalidad
Mercado divisas	Infraestructura de telecomunicaciones	Explotación negocios en el extranjero	Esperanzas de vida

Fuente: Adaptado de Wheelen y Hunger, 2007.

No cabe duda que las variables antes anotadas tienen efecto en las actividades empresariales, por lo que se entiende la razón de su monitoreo y vigilancia.

Un ejemplo sencillo aclarará este punto:

De acuerdo con Wheelen y Hunger (2007), aumentos en la tasa de interés tendrán un impacto directo en la venta de electrodomésticos. En efecto, un aumento de las tasas de interés impactará las tasas de los créditos hipotecarios, haciendo que la demanda de casas y departamentos (nuevos o usados) se reduzca.

Con ello, la venta de grandes electrodomésticos, como refrigeradores o cocinas se verá también reducida, notándose el impacto de la subida de tasas de interés. Obviamente, este efecto no es sólo en esta industria, sino que afecta a la mayoría de la actividad fabril.

Un comentario final sobre este punto: normalmente, el **origen de la ventaja competitiva** reside en la capacidad para identificar y responder al cambio ambiental mucho antes que la competencia, de ahí la importancia de este análisis. (Wheelen y Hunger, 2007)

3.2. Ambiente industrial.

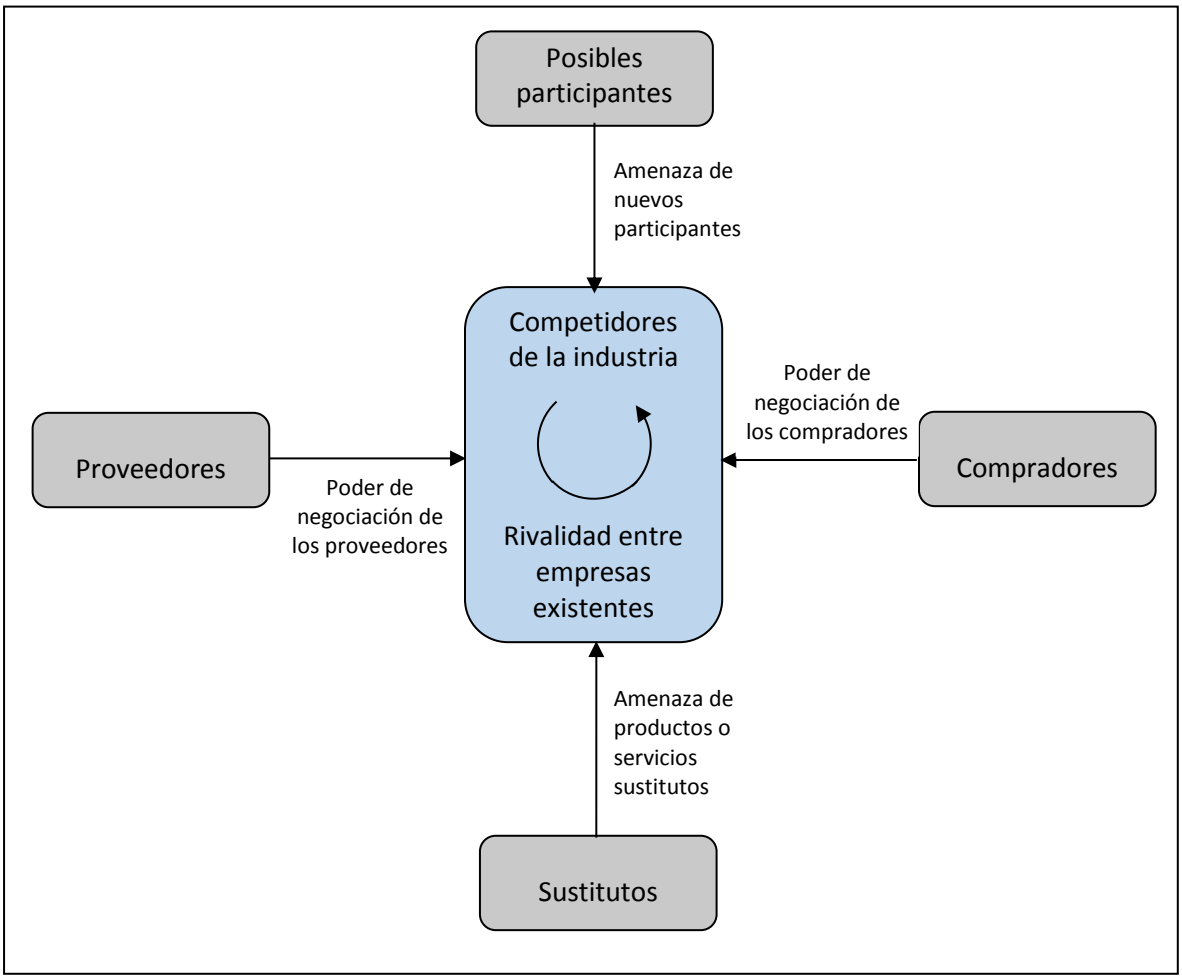
Para obtener información sobre la industria -que no es más que el conjunto de empresas que elaboran un producto o servicio similar- una de las herramientas más usuales para ello es el llamado ***análisis industrial***, que se puede llevar a cabo con el reconocido método ideado por Michel Porter comúnmente llamado de las cinco fuerzas.

Este modelo propugna que es más importante para las empresas preocuparse de la intensidad de la competencia de la industria en que se inserta que de otros factores, por lo cual dicho modelo se avoca a estudiar las siguientes fuerzas: (Wheelen y Hunger, 2007).

- La amenaza de nuevos participantes,
- La rivalidad competitiva existente entre los actuales participantes en la industria de que se trate,
- La amenaza que suponen los productos o servicios sustitutos,
- El poder de negociación de que gozan los compradores o clientes y
- El poder de negociación de los proveedores.

La figura que se inserta a continuación muestra gráficamente la relación existente entre dichas cinco fuerzas, que entregarán información valiosa sobre la industria en que se inserta la empresa u organización de que se trate.

Fig. N° 2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Adaptado de Wheelen y Hunger, 2007, pág. 82.

Hay que tener presente que en general cuando una de las fuerzas referidas es poderosa, debe ser considerada como una amenaza, pues tendrá la posibilidad eventual de reducir los beneficios. Por lo tanto, cuando sucede lo contrario, es decir, cuando alguna de dichas fuerzas tiene una baja intensidad, ella podrá ser vista como una oportunidad, pues podría posibilitar que la empresa obtuviera mayores beneficios al aprovechar la coyuntura de dicha baja intensidad.

Un ejemplo sencillo permitirá aclarar el punto. ***Dell***, el fabricante norteamericano de computadores personales, hizo un uso temprano y pionero de internet para comercializar sus productos, con lo cual anuló prácticamente el poder de negociación de los distribuidores (tradicionalmente fuerte en este mercado), obteniendo fuertes beneficios, tanto que llevó a cambios en toda la industria. (Wheelen y Hunger, 2007).

Este modelo si bien hace un importante aporte al tema estratégico, especialmente en cuanto al nivel de la competencia y del potencial de la industria, tiene la limitación de que sólo son dos las estrategias o caminos que sugiere, esto es, **liderazgo en costos** o **diferenciación**,

que provienen de los postulados de Michel Porter. No dicen nada de los recursos ni de las capacidades internos.

3.3. Entorno interno.

Como se comprenderá, analizar el ambiente externo es sólo la mitad de la tarea. No es suficiente para proporcionar a una organización una ventaja competitiva. Por lo tanto, se hace necesario mirar al interior para buscar los **factores estratégicos internos decisivos** que permitirán que la empresa pueda aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas de su entorno.

Siguiendo con el modelo propuesto al comienzo, hay que analizar la estructura, la cultura y los recursos con que cuenta una empresa, todos elementos propios del ambiente interno. Sin pretender que alguno es más importante que otro, se iniciará el análisis comenzando por los recursos.

Ahora bien, en este contexto, hay que preocuparse de las competencias centrales y distintivas de cada organización. Debe entenderse por competencia central el conjunto de capacidades que tiene la organización de que se trate, que le permite hacer extraordinariamente bien lo que hace.

Para evaluar estas competencias centrales existe un modelo -denominado **VRIO**- desarrollado por Barney y Griffin (citados por Wheelen y Hunger), el que se compone de cuatro preguntas claves que ayudan a determinarlas. Dichas preguntas son las siguientes:

1. **Valor:** ¿proporciona valor al cliente y una ventaja competitiva?

2. **Rareza:** ¿cuentan con ella otros competidores?

3. **Inimitabilidad:** ¿es costoso para los otros competidores imitarla?

4. **Organización:** ¿está la empresa organizada para explotar el recurso?

Nótese que las iniciales de cada una de las cuatro características destacadas conforman el acrónimo VRIO.

Cómo se interpretan las respuestas a las preguntas antedichas. Si la respuesta es positiva a cada una de ellas para una *competencia específica*, se le considerará una fortaleza siendo por lo tanto una ***competencia distintiva***. (Wheelen y Hunger, 2007).

Se hace relevante por lo tanto evaluar la importancia de los recursos, las capacidades y las competencias que posean una empresa u organización para confirmar si son factores estratégicos internos o no.

Como bien señalan Wheelen y Hunger, en la medida que un recurso (como por ejemplo la situación de efectivo de una empresa o el capital intelectual de la misma), la capacidad o las competencias centrales son significativamente diferentes del pasado del pasado, de sus competidores clave o del promedio de la industria, es muy probable que dicho recurso, capacidad o competencia sea un factor estratégico y deba ser considerado en las decisiones estratégicas.

Debería ser claro también que estos recursos -que se convierten en factores estratégicos clave- deberían tener injerencia en la obtención de las ventajas competitivas. En efecto, de acuerdo con Grant, citado por Wheelen y Hunger (2007), la dotación de recursos de una empresa determina de manera muy importante la ventaja competitiva sostenible, por lo que cobra valor la identificación y clasificación de dichos recursos.

Ahora bien, en relación a la ***cadena de mando***, en cuanto a la estructura organizacional, ella se refiere a la jerarquía de una empresa de las relaciones de información, desde la parte inferior hasta la parte superior de una organización, de modo que se sepa a quién responder. La cadena de mando no sólo establece la rendición de cuentas, establece también las líneas de autoridad y de poder en la toma de decisiones empresariales.

Para terminar, se anotarán algunos breves conceptos sobre la ***cultura corporativa***. Por ésta debe entenderse un "conjunto de creencias, expectativas y valores que los miembros de una corporación aprenden y comparten y que se transmiten de una generación de empleados a la otra". (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 116).

La cultura corporativa cumple algunas importantes funciones dentro de una organización, entre ellas: a) transmite un sentido de identidad; b) Genera compromiso; c) aumenta la estabilidad organizacional, y d) sirve como un marco de referencia que guía el comportamiento organizacional.

Dado que la cultura organizacional influye poderosamente en el comportamiento en todos los niveles, puede afectar fuertemente la capacidad de las corporaciones para cambiar su administración estratégica. (Wheelen y Hunger, 2007).

4. Formulación de la estrategia

Dentro del proceso de Administración Estratégica, la etapa del modelo simplificado es el que se empezará a estudiar ahora. Cabe señalar que en general, no existe "la" estrategia; por el contrario, se trata de varias estrategias competitivas y funcionales que actúan en conjunto para llevar a la empresa al sitio que se desea. Tampoco pueden dejarse de lado las dinámicas competitivas que devienen por las estrategias competitivas utilizadas por la empresa.

De este modo, en lo que sigue, se analizarán diversas estrategias competitivas y funcionales que puede formular la empresa, con el horizonte puesto en conseguir las ventajas competitivas que le permitan prevalecer en el mercado actual.

Pero antes de ello, se hablará algo de las definiciones estratégicas claves que debe definir en primer lugar una empresa, de modo que le sirvan de referencia y guía para su andar. Nos referimos a la misión, la visión y objetivos estratégicos.

4.1. Definiciones estratégicas claves.

No sería procedente -ni conducente- comenzar el proceso de formulación estratégica sin tener definidos previamente algunos elementos básicos, que entreguen un marco referencial que de pistas de hacia dónde desea ir la empresa y cómo tiene pensado hacerlo.

Cuando se habla de la **misión** de una empresa u organización se da a conocer el propósito o razón de ser de ella. Habitualmente se trata de una declaración de lo que la empresa entrega a la sociedad (un producto o servicio), en la que se define también el propósito fundamental que la guía y que la diferencia de otras, identificando igualmente el alcance de sus operaciones y los mercados que sirve. (Wheelen y Hunger, 2007).

Aunque los autores señalados prefieren incluir dentro del concepto de misión, los de visión y valores de una empresa, en una suerte de concepto amplio de misión, se aprecia como más claro y pedagógico tratarlos por separado. Así, la **visión** puede ser vista como una declaración amplia y suficiente de dónde quiere estar la organización en el mediano y largo plazo. (Araya, 2012).

Si la misión debe responder la pregunta ¿para qué existe la empresa?, la visión, en tanto, debe dar respuesta a la interrogante ¿en qué estará la empresa en los próximos años?

Hay una definición de visión que se aviene muy bien con los conceptos propios de la administración estratégica, propuesta por el economista norteamericano Jack Fleitman, que señala textualmente que por visión debe entenderse “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. (Fleitman, 2000, pág. 283).

Por su parte, los **valores** definen el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Tienen como objetivo fijar un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, determinados por sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y las expectativas de los clientes y propietarios.

Ahora bien, los **objetivos** deben ser vistos como los resultados finales de las actividades planificadas. Deben indicar lo que se logrará en cierta unidad de tiempo y, en lo posible, de manera cuantificada. El supuesto subyacente es que el logro de los objetivos corporativos debe dar como resultado el cumplimiento de la misión. (Wheelen y Hunger, 2007).

4.2. Dinámicas competitivas.

Para introducir el tema de las dinámicas competitivas bien vale partir con un ejemplo esclarecedor. La norteamericana Dell, gigante del mercado de computadores, perdió su posición de privilegio en el año 2006, como la principal vendedora de computadores a nivel global, en manos de otra gigante, HP, que había comprado recientemente a Compaq. A fines de ese año, los números indicaban un 18,1% del mercado para HP y un 14,7% para Dell. (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2007).

¿Qué había sucedido? El tradicional modelo de negocio de Dell de vender en forma directa, sin intermediarios -sin distribuidores minoristas- computadores prácticamente diseñados a medida, que le permitió hacerse del liderazgo desde 1999 en EE.UU., hizo que todos sus competidores buscaran distintas fórmulas y **estrategias competitivas** para tratar de contrarrestar ese dominio, que no fue más que la consecuencia de una ventaja competitiva importante de Dell (**bajo costo**, que se tradujo en precios menores de sus productos).

HP encontró la forma de reinventarse: dado que era difícil competir en precios con Dell, desarrolló relacionales personales con sus distribuidores minoristas, lo que posibilitó un aumento importante en las ventas de sus productos, percibidos como de mejor calidad y con el respaldo de una marca más fuerte. Producto de este escenario desfavorable, Dell comenzó a aventurarse en la venta minorista -vía Walmart y otros conocidos minoristas- reaccionando a las acciones competitivas de HP.

En suma, este es un **ejemplo típico de dinámicas competitivas** que obviamente siguen ocurriendo entre estos dos gigantes y los demás competidores globales de ese competitivo mercado.

Entonces, cuando se habla de **dinámica competitiva**, hay que entender que se hace referencia al conjunto total de acciones y reacciones competitivas de todas las empresas, corporaciones u organizaciones que lidian dentro de una industria o mercado dado. En otras palabras, tomando en cuenta la etimología de la palabra dinámica, se trata del movimiento o acción que realizan las empresas en función de las fuerzas competitivas que dominan el mercado.

Como en definitiva, las estrategias que utiliza una empresa son dinámicas por naturaleza, es muy sencillo entender la relación entre aquéllas y la dinámica competitiva: las medidas adoptadas por una empresa generalmente obtienen respuestas de los competidores, las que, a su vez, suelen dar lugar a contra respuestas de la empresa que tomó la acción inicial, y así sucesivamente.

4.3. Estrategia corporativa.

En términos gruesos, describe la dirección general de una empresa o corporación en relación a su actitud hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de negocio y

productos. En otras palabras, se preocupa de responder a la pregunta clave de en qué industria o industrias debe estar la empresa.

De acuerdo con Wheelen y Hunger (2007), esta estrategia se ocupa de tres aspectos clave que toda empresa o corporación enfrenta en su devenir por los mercados globales de la actualidad:

1. La orientación general de la empresa hacia el crecimiento, la estabilidad o la reducción, lo que se conoce como **estrategia direccional**;

2. Las industrias o mercados en los que compite la empresa a través de sus productos/servicios y/o unidades de negocio, lo que se conoce como **estrategia de cartera**, y

3. La forma en que la empresa o corporación coordina las actividades, transfiere los recursos entre las líneas de productos y cultiva las capacidades de las diversas unidades de negocio, **estrategia que recibe el nombre de sombrilla o parenting**.

La estrategia corporativa incluye, por tanto, decisiones clave sobre el flujo de recursos, financieros o de otro tipo, hacia y desde las líneas de producción y unidades de negocio de una empresa cualquiera, con el fin de lograr sinergias entre estas líneas y unidades de modo que el conjunto corporativo sea mayor que la suma de sus unidades consideradas individualmente. (Wheelen y Hunger, 2007).

Una pequeña explicación para cada una de las estrategias que conforman la estrategia corporativa asoma como pertinente.

La **estrategia direccional** de una empresa estará integrada por las siguientes tres orientaciones generales, a las cuales incluso se les ha denominado como estrategias magistrales:

- **Estrategias de crecimiento:** son las que expanden las actividades de la empresa. Es decir, buscan por ejemplo aumentar las ventas, los activos, los beneficios o alguna combinación de todos ellos. Típicamente, dos estrategias de crecimiento por excelencia son la concentración en la línea o líneas de productos y la diversificación hacia otras líneas y/o otras industrias.

- **Estrategias de estabilidad:** son aquellas que no realizan cambios en las actividades corrientes de una empresa dada. Esta estrategia puede utilizarse y ser adecuada en circunstancias tales que la empresa sea exitosa y opere además en un ambiente razonablemente previsible. Por ejemplo, se ha encontrado que son muy populares en pequeñas empresas con un nicho muy atractivo, en donde sus propietarios están felices con el éxito alcanzado y el tamaño manejable de sus empresas, lo que los lleva a no realizar cambios.

- **Estrategias de reducción:** son las que se utilizan para disminuir el nivel de actividades de una empresa. Una empresa puede usar una estrategia de este tipo cuando tenga una posición débil en alguna o todas sus líneas de producción, lo que genera rendimientos decrecientes por no catalogarlos de malos sencillamente.

Ahora bien, en relación a la **estrategia de cartera**, llamada también análisis de cartera, consiste básicamente en que una corporación, con múltiples negocios y/o unidades de negocio, maneja sus diversas líneas de producción y/o unidades de negocios como carteras de inversiones, de modo tal que la administración central invierte en ellas, esperando un beneficio rentable en cada una de ellas. No se le dará más atención a este tipo de estrategias, pues ha perdido relevancia en EE.UU. y en Chile prácticamente no se usa.

Por último, para finalizar con el análisis de las estrategias corporativas, las llamadas **estrategias de sombrilla o parenting corporativo** se refieren a la forma en que las corporaciones se concentran en las competencias centrales de la corporación "padre" y en el valor creado a partir de la relación entre el "padre" y sus negocios (sus "hijos", de ahí el nombre parenting corporativo). Un ejemplo de esto son las oficinas centrales corporativas, el padre en este caso, que generalmente tiene mucho poder sobre sus unidades de negocios.

4.4. Estrategias de negocios: competitivas y de cooperación.

Hay muchos ejemplos de aplicación de estrategias competitivas exitosas en el mundo. Uno muy interesante y que se centra en la diferenciación del producto es el siguiente (Wheelen y Hunger, 2007): Midamar Corporation es empresa que comercializa Halal, que es una línea de alimentos que se manufactura bajo una norma religiosa muy estricta, la islámica, es decir, se dirige a un mercado muy exigente. Dicha empresa ha tenido tal éxito que ahora exporta carne de res, carnero y ave con la certificación correspondiente para llegar a hoteles, restaurantes y distribuidores de más de 30 países.

Este es un gran ejemplo de cómo una empresa se concentra -de acuerdo a una eficaz estrategia competitiva- en un mercado meta específico, proporcionando un producto diferenciado, que le ha propiciado una ventaja competitiva importante.

Como es fácil colegir, se está entrando al proceso de formulación de la estrategia, comúnmente denominado planeación estratégica. Cabe señalar que las estrategias competitivas forman parte de un concepto más amplio usualmente llamado **estrategia de negocios**.

Esta se centra en el mejoramiento de la posición competitiva de la empresa en el mercado en que opera. Puede ser **competitiva**, esto es, manifestarse mediante la competencia o lucha contra todos sus competidores en el mercado con el fin de obtener una ventaja o, por el contrario, puede ser de **cooperación**, en que la ventaja se busca a través del trabajo conjunto con otras empresas.

Las estrategias competitivas, en el modelo propuesto por Michael Porter, plantean varias preguntas interesantes, que las empresas al responderlas perfilan su andar competitivo. Entre ellas, las más relevantes son (Wheelen y Hunger, 2007):

- ¿Se debe competir de acuerdo a bajos costos -y, por lo tanto, en precios- o diferenciando los productos/servicios sobre elementos distintos del costo, como la calidad por ejemplo?

- ¿Se debe competir directamente ante los principales competidores por el más codiciado segmento del mercado (y el más rentable por lo tanto) o enfocarse en nichos menos codiciados aunque también menos rentables?

Cabe recordar que Porter propone dos estrategias competitivas genéricas, como herramientas para superar a los competidores: **menor costo** y **diferenciación**. La primera se centra en la capacidad que puede tener una empresa o unidad de negocio para diseñar, producir y vender un producto comparable al de sus rivales, pero de manera más eficiente (menores costos). La segunda estrategia de diferenciación se basa en la capacidad de una compañía para proporcionar al cliente o usuario del producto/servicio un valor único, percibido como superior, por el que recibe una prima o precio superior al de la competencia (Wheelen y Hunger, 2007).

Ahora es posible entender con mayor claridad el ejemplo citado, en que la empresa que proporciona alimentos Halal puede cobrar un sobreprecio por su producto diferenciado, con un mercado creciente y global. Tiene una **ventaja competitiva** importante, en un mercado muy amplio y en expansión constante. Y la ha podido sostener, lo que no es poco, ya que uno de los riesgos de estas estrategias radica justamente en la dificultad de sostenerlas en el tiempo.

En efecto, ninguna estrategia competitiva puede asegurar el éxito y, si algunas empresas lo obtuvieron implementando alguna de ellas, se habrán dado cuenta de lo complejo que es mantener esa ventaja competitiva. ¿Qué riesgos deben sopesarse en este caso? Por ejemplo, si una compañía es líder en costos, será difícil sostenerlo si los competidores pueden imitarla fácilmente o la tecnología cambia. En el caso de la diferenciación, los riesgos vienen también por el lado de la imitación o porque las bases de la diferenciación (calidad, por ejemplo) adquieren menos importancia para los compradores (Wheelen y Hunger, 2007).

Para seleccionar una u otra estrategia competitiva, la administración debería evaluar la viabilidad de cada una en función de los recursos y las capacidades de la empresa. Sin entrar en mayores detalles, hay ciertos recursos y/o capacidades básicas que deben tener las organizaciones para optar por una u otra, como por ejemplo, sostener una inversión de capital fuerte y tener acceso a capitales líquidos, en el caso de liderar en costos; y tener fuertes capacidades de marketing, en el caso de la diferenciación.

Ahora bien, el otro componente de la estrategia de negocios es la **cooperación**. Las **estrategias de cooperación** tienen una lógica opuesta a las estrategias competitivas, ya que en estas se busca obtener una ventaja competitiva no lidiando directamente con los competidores

en una industria o mercado dado, sino que trabajando con otras empresas. En general, las estrategias de este tipo se pueden dividir en dos categorías: **colusión** y **alianzas estratégicas**.

La **colusión** -que tiene una connotación peyorativa y en general es mal vista, incluso ilegal (recordar las colusiones que se han hecho frecuentes en Chile: farmacias, papel higiénico, pañales, etc.)- es un tipo de cooperación activa, que busca intervenir el mercado, reduciendo en general la producción con el consiguiente aumento de los precios. (Wheelen y Hunger, 2007).

La colusión puede ser explícita o tácita. En el primer caso (ilegal en la mayoría de los países), las empresas cooperan mediante comunicaciones y negociaciones directas. En tanto que en el segundo caso, no existe esa comunicación directa reconocida, lo que le da una mayor posibilidad de éxito. Sin embargo, también puede ser considerada ilegal si afecta la competencia de la industria a la cual pertenecen las empresas coludidas.

Por su parte, las **alianzas estratégicas** son una asociación de corporaciones o unidades de negocios que busca lograr objetivos estratégicos en beneficio común. (Wheelen y Hunger, 2007).

Este tipo de estrategia ha mostrado ser parte de la vida de las empresas modernas. De acuerdo con un estudio citado por Wheelen y Hunger (2007), cada una de las 500 más grandes empresas de negocios del mundo tiene un promedio de 60 alianzas estratégicas importantes. Cabe indicar, además, que muchas de ellas aumentan la rentabilidad de sus miembros, teniendo, por lo tanto, un efecto positivo en el valor de la compañía. Otro análisis reciente, también citado por los mismos autores, descubrió que las empresas que participan en estas alianzas tienen ingresos 11% superiores y tasas de crecimiento 20% más elevadas que las compañías que no participan de ellas.

Finalmente, de acuerdo Wheelen y Hunger (2007), algunas de las razones para formar alianzas estratégicas son:

- Obtener capacidades tecnológicas o de manufactura nuevas.
- Acceder a mercados específicos.
- Reducir el riesgo financiero.
- Reducir el riesgo político.
- Adquirir nuevas capacidades.

4.5. Estrategias funcionales.

Las estrategias de productos (o servicios, en su caso) y de precios, se enmarcan dentro de un concepto más amplio, la estrategia funcional de marketing, parte integrante de la etapa de formulación de la estrategia de acuerdo al modelo básico tomado como referencia en el curso. En este contexto, es bueno considerar la concepción de ambas estrategias como “un patrón para la toma de decisiones coherente, unificado e integrador, dirigido al logro de una ventaja competitiva sostenible a largo plazo” (Villacorta, 2010, p. 91).

Por estrategia de productos debe entenderse una de las componentes claves del marketing, toda vez que su definición es vital para el planeamiento comercial de la empresa, influenciando todo el marketing mix de la misma y repercutiendo, por lo tanto, en prácticamente todas las áreas funcionales de la empresa. Entre otras actividades que deben resolverse por medio de esta estrategia están las definiciones claves de qué productos comercializar, qué características deben tener, dónde comercializarlos, qué atributos resaltar y un largo etcétera, que se analizará más adelante.

Desde luego, para los encargados del área (administradores o gerentes) es imprescindible conocer todas las características y atributos del o los productos que vende la empresa, sus ventajas, posibilidades de desarrollo y sus ciclos de vida.

Por estrategia de precios, por su parte, debe entender un marco referencial de precios con una mirada de largo plazo, que establezca un precio inicial para un producto, como asimismo una dirección clara para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del mismo (Lamb, Hair y McDaniel, 2002).

4.5.1 Estrategias de producto.

Si se cree que Rolex, la famosa empresa suiza de relojes, está en el negocio de los relojes, se comete un error, pues esta se considera en la industria del lujo y, por lo tanto, compite con otros artículos de lujo (autos, yates, etc.), no con relojes. (Yohalmo, 2010).

Lo mismo ocurre cuando se piensa en cosméticos. Un expresidente y fundador de Revlon, decía con justa razón que en la fábrica se hacen los cosméticos, pero en el mostrador se venden esperanzas, ilusiones.

Se comprende, entonces, la importancia de tener claro en qué negocio participa realmente la empresa. Tener una visión más amplia del negocio en que se está ayuda a abordarlo más eficazmente. Para Kodak, por ejemplo, sus ejecutivos consideran que no están en el negocio de la fotografía, sino en el de los recuerdos y los estudios de cine Universal, en el negocio del entretenimiento, no en el de las películas (Yohalmo, 2010).

Entonces, lo que todo administrador o gerente de marketing debiese saber de su producto, es que no puede ofrecer solo “la cosa”, esto es, el producto mismo, sino qué ventajas, reales o no, puede asociarle a la cosa en sí. Por ejemplo, en vez de ofrecer zapatos, ofrecer la comodidad y el placer de sentirlos en los pies; o no ofrecer libros simplemente, sino que ofrecer horas de placer, agrado, conocimiento, etc., es decir, características asociadas a la lectura.

En otras palabras, no parece conveniente ofrecer cosas sin más; la idea es ofrecer emociones, experiencias, ambientes, sentimientos, ventajas, estatus, lujo, etc., cualidades que pueden ser apreciadas por los clientes. Y aquí está precisamente la clave, ya que lo que una empresa vende lo define en último término el cliente. En efecto, de acuerdo con Theodore Levitt (1987, p. 192), experto en marketing, un producto “tiene significado solo desde el punto de vista

del comprador o del usuario final. Todo lo demás se deriva. Solo el comprador o el usuario pueden asignar valor, porque este reside únicamente en los beneficios que él quiere o percibe".

Peter Drucker también pensaba parecido. En una de sus obras sobre administración señalaba que lo que una empresa piensa que produce no es lo importante, sino que "lo que el cliente piensa que está comprando, lo que considera que es valioso y es contundente, determina lo que un negocio es, lo que produce y si prosperará o no" (Drucker, 1974, citado en Yohalmo, 2010, p. 3). Asimismo, tanto o más importante que lo anterior, Drucker recalca que lo que el cliente compra y considera valioso no es un producto, "siempre es una utilidad, es decir, lo que el producto o servicio hace para él. El cliente es el fundamento de una empresa y es quien la mantiene con vida" (Drucker, 1974, citado en Yohalmo, 2010, p. 3).

Ahora bien, volviendo al tema central -estrategia de productos o de servicios- parece obvio comenzar explicando la diferencia entre producto y servicio. Por producto debe entenderse todo tipo de bien que satisface una necesidad. Su conceptualización se centra en el beneficio que reporta. Es tangible (Universidad Anáhuac, 2010). Y por servicio, en tanto, debe entenderse cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, básicamente intangible, y que no tiene como resultado la obtención o la propiedad de algo (Universidad Anáhuac, 2010).

¿Son distintas las estrategias de productos que las de servicios? Básicamente, no. Una estrategia de producto puede incluir la creación de nuevos productos, las mejoras que puedan hacérsele, las especificaciones de calidad, envase, embalaje, etc. Una estrategia de servicios puede enfocarse en mejorar o crear procesos para hacer más satisfactoria la experiencia de uso del cliente o en incluir alguna característica adicional al mismo. No obstante, ambas deben preocuparse de vender el producto o servicio, del marketing mix, del mercado objetivo, en fin, son más las semejanzas que las diferencias entre una u otra.

La estrategia de productos es un tema muy amplio. No solo debe preocuparse de cuestiones claves como cuáles serán los atributos del producto, qué marca tendrá, cuáles serán las mejores etiquetas, empaques y embalajes, cuáles servicios se ofrecerán añadidos al producto real, etc., sino también de decisiones más macro como las líneas de productos, las mezclas de productos, los modelos de productos enfocados en distintos tipos de clientes, etc.

No parece práctico referirse a todos estos elementos, por lo que se verán someramente un par de ellos, para terminar finalmente con un vistazo también breve a la mezcla de marketing (marketing mix), a la que se ha hecho referencia repetidas veces en los párrafos anteriores.

Un paso ineludible en la estrategia de producto es dedicarle tiempo a los **atributos del mismo**. Quizás el atributo más importante sea la calidad, entendiendo por tal a la capacidad de dicho producto para desempeñar las funciones que se esperan de él. Asimismo, dentro del concepto calidad se incluyen la durabilidad, la confiabilidad y la precisión, entre otros. Otros atributos esenciales son el estilo y diseño del producto (Yohalmo, 2010).

La marca es igualmente clave. Busca identificar los productos de un vendedor y diferenciarlos de los de la competencia. Algunas características deseables: que sugiera algo del producto, que sea fácil de pronunciar y recordar, que sea distintivo, que se pueda registrar.

Ahora bien, para concluir con este tema de la estrategia de productos, se revisará muy brevemente el marketing mix o mezcla de mercadotecnia o mezcla de marketing, que aunque más relacionado con las estrategias de marketing en general, tradicionalmente se reduce a considerar las clásicas **4 P del marketing**: producto, precio, plaza y promoción.

- **Producto:** ya se revisaron algunos conceptos de éste en las líneas precedentes.

- **Precio:** no se refiere solo al importe monetario de la transacción, sino que incluye también determinar, entre otras variables, las distintas formas de pago, el crédito y los descuentos aplicables.

- **Plaza o distribución:** hace referencia al mercado donde se comercializará el bien o servicio de que se trate y a los canales de distribución usados. Debe ponerse especial atención a que el producto o servicio llegue en óptimas condiciones, en el tiempo oportuno y en las condiciones acordadas.

- **Promoción:** hace alusión a los mecanismos que utilizará la empresa para comunicar, informar y persuadir al cliente sobre la compañía y sus productos. En este concepto se incluyen las fuerzas de venta, la publicidad, las relaciones públicas, el marketing directo, entre otros elementos útiles para este propósito.

4.5.2 Estrategias de precios.

El precio es una de las variables claves de la economía, ya que actúa como regulador de los recursos siempre escasos, definiendo, por lo tanto, qué se producirá, esto es, la oferta, y quién y cuánto se consumirá, es decir, la demanda. (Wilensky, 2004)

De acuerdo con una investigación realizada por la agencia venezolana de marketing y publicidad, Ricoveri Marketing, las decisiones sobre precio son de la máxima importancia dentro de la estrategia de marketing, tanto es así, que los máximos ejecutivos de las empresas encuestadas señalaron que era la variable de marketing más importante y la de mayor frecuencia en la toma de decisiones.

De la misma opinión son varios autores expertos sobre la materia. Por ejemplo, según Michael Czinkota y Masaaki Kotabe (2001, citados por Thompson, 2007), “probablemente la decisión más importante de la mercadotecnia sea el precio”.

Cuando se habla de precios, hay que comprender muy bien el concepto de **elasticidad**. Se trata simplemente del grado de respuesta de la demanda frente a los cambios en el precio. Así, cuando un aumento del precio provoca un aumento proporcionalmente menor en la demanda, se

dice que esta es inelástica. Aunque la elasticidad al precio mide comportamientos reales de compra, analizando la relación entre precios y cantidad comprada, no entrega información sobre lealtad de marca, por ejemplo, como condicionante de la compra, pero sí distingue con claridad las marcas que pueden resistir de mejor manera aumentos de precios (Wilensky, 2004).

Por ejemplo, cuando en EE.UU. se duplicó el precio de las gasolinas por la crisis del petróleo, el consumo solo se redujo en un 10% (demanda inelástica). Por el contrario, si una estación de servicio, que tiene otra muy próxima a ella, redujera sus precios en un 10%, sus ventas muy probablemente triplicarían dicho porcentaje (demanda elástica) a expensas de la otra (Wilensky, 2004).

Ahora bien, entendido el tema de la elasticidad, corresponde centrarse en las diversas **estrategias de precios** o, al menos, en algunas de las más importantes. Sin embargo, hay que tener presente que ninguna será adecuada para todo tipo de estructuras o productos. Cada estrategia de precios debe tener en cuenta las circunstancias propias de cada empresa como los costos, la demanda, la competencia y la situación que tenga en el mercado. No debe de extrañar, por cierto, que la fijación de precios continúe siendo en gran parte una combinación de buena gerencia, experiencia, ensayo y error, intuición y buena suerte. De acuerdo con Thompson (2007), las estrategias de precios más importantes son las siguientes:

- **Estrategia de descremado:** se le denomina así a la estrategia de poner un precio alto inicialmente, de modo que los consumidores realmente interesados puedan alcanzarlo. La idea tras ello es que a medida que avanza el producto en su ciclo de vida, la empresa puede reducir convenientemente el precio para alcanzar otros segmentos de mercado. Entre sus propósitos se cuentan: proveer márgenes de utilidad altos, los que permiten recuperar en parte los costos de I&D; restringir la demanda a niveles tales que no rebasen las capacidades de producción de la empresa, proporcionándole, por tanto, mayor flexibilidad. Es útil en diversas circunstancias, como por ejemplo, cuando la demanda del producto de que se trate sea lo bastante inelástica.

- **Estrategia de precios de penetración:** esta es la antítesis de la estrategia anterior. En este caso, se fija un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, atrayendo a un gran número de consumidores y consiguiendo, por tanto, una importante cuota de mercado. Varios objetivos persigue esta estrategia, siendo los más importantes el ingresar de inmediato en un mercado masivo y la posibilidad de generar un gran volumen de ventas. Conviene aplicarla cuando el tamaño del mercado es amplio y la demanda es elástica al precio y cuando los costos de fabricación y de distribución se pueden disminuir a medida que aumenta el volumen de ventas.

- **Estrategias de precios de prestigio:** de acuerdo con Roger Kerin, Eric Berkowitz, Steven Hartley y William Rudelius (2004, citados por Thompson, 2007), el uso de precios de prestigio consiste en establecer precios altos, de manera que ciertos consumidores, con las capacidades de compra suficiente y conscientes de la calidad o

estatus que el producto pueda darles y se sientan atraídos, lo compren. Ejemplos claros y arquetípicos son Rolls Royce o Ferrari, Cartier o Rolex.

Esta estrategia de precios puede aplicarse, entre otras circunstancias, cuando exista un mercado -pequeño por lo general- que tenga buena disposición hacia el producto y los eventuales consumidores estén conscientes de la categoría, exclusividad y posición social que les puede dar dicho producto, o bien cuando los clientes potenciales tengan la capacidad económica para adquirirlo o, por último, cuando sea difícil que aparezcan pronto los competidores.

Algunas otras estrategias de precios tienen orientaciones específicas, tales como las que se orientan por los precios de la competencia o las que rigen por las diferencias motivadas por áreas geográficas dispersas, las que, sin embargo, no se analizarán en detalle, pues no revisten mayor interés teórico.

4.5.3 Otras estrategias funcionales.

Además de las dos estrategias funcionales bases citadas precedentemente, también se consideran estrategias funcionales aquellas referidas especialmente o emanadas de un área funcional de una empresa, establecidas para lograr sus objetivos específicos, incluyendo las estrategias de cooperación que puedan llevar a cabo las unidades de negocios de la misma para maximizar la productividad de los recursos.

En otras palabras, la estrategia funcional “se ocupa del desarrollo y fomento de una competencia distintiva para proporcionar a una empresa o unidad de negocio una ventaja competitiva”. (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 15).

Por lo tanto, en base a las áreas funcionales más importantes de cada empresa o corporación, se deberían encontrar en la generalidad de las ellas las siguientes estrategias funcionales:

- **Estrategia de marketing:** se concentra generalmente en el precio, la venta y la distribución de un producto.

- **Estrategia financiera:** examina las implicancias financieras de las opciones estratégicas tomadas por las empresas, tanto a nivel corporativo como de unidad de negocios, identificando el mejor camino en este sentido.

- **Estrategia de operaciones:** debe determinar el cómo y el dónde se fabricará un producto o servicio, el nivel de integración del proceso productivo, el despliegue de recursos físicos y las relaciones con los proveedores.

- **Estrategia de compras:** encargada de obtener las materias primas, partes y suministros necesarios para realizar la función de operaciones. Es clave pues los

materiales y componentes adquiridos de proveedores comprenden el 50% de los costos de manufactura en empresas fabriles del Reino Unido, EE.UU., Australia, Bélgica y Finlandia, de acuerdo con un estudio citado por Wheelen y Hunger, (2007, pág. 105)

Conclusión

En esta segunda semana se comienza revisando el monitoreo ambiental, análisis que importa vigilar, recolectar y evaluar información pertinente del entorno con el objeto de comprender las tendencias actuales del mercado, con el propósito último de prever si tales tendencias continuarán u otras tomarán su lugar.

Un buen análisis industrial, por ejemplo, permitirá responder preguntas del siguiente tenor: ¿cómo será la industria en 10 o 20 años?, ¿quiénes serán los competidores claves?

Toda la información que se recoge y analiza en esta etapa se empleará en la planificación estratégica o, en términos del modelo simplificado en uso, en la formulación de la estrategia, por lo que se entiende su importancia capital.

Las estrategias que una empresa o corporación utilizan son eminentemente dinámicas. Es claro que las medidas adoptadas por una empresa, en general, obtienen respuestas de los competidores, las que, a su vez, suelen dar lugar a contra respuestas.

Asimismo, la finalidad de estas dinámicas competitivas es obtener un retorno superior a la competencia y obtener una posición dominante en el mercado. Para ello, de acuerdo con Porter, se cuenta con algunas estrategias competitivas básicas que buscan tales fines, en un juego sinfín que se traduce en rivalidad competitiva.

Las estrategias funcionales reseñadas buscan consolidar una posición favorable en el mercado. Posicionar un producto, ingresar a un nuevo mercado, determinar un precio que asegure un equilibrio adecuado entre múltiples objetivos estratégicos, son temas relevantes que se abordan por medio de las estrategias analizadas.

En este contexto, la mezcla de marketing, por su amplia aceptación y uso, pasa a jugar un rol clave en los resultados empresariales.

Bibliografía

1) Araya, G. (2012). *Gestión de empresas de menor tamaño* (1ra. ed.). Santiago, Chile: Thomson Reuters.

2) Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos* (7ma. ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.

3) Kotler, P. (2003). Marketing Management. 11ª edición. México: Pearson Education.

4) Lamb, C.; Hair, J. y McDaniel, C. (2002). Marketing. 6ª edición. México: International Thomson Editores.

5) Levitt, T. (1987). Comercialización creativa. 4ª edición. México: Compañía Editorial Continental.

6) Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos* (1ra. ed.). México: Prentice Hall Hispanoamérica.

7) Thompson, I. (2007). Estrategia de precios. Promonegocios.net. *Consultado el 23 de diciembre de 2016 de* http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html.

8) Wilensky, A. (2004). Políticas de negocios. Estrategias para mercados competitivos. 4ª edición. Argentina: Ediciones Macchi.

9) Yohalmo, R. (2010). La ley de la situación o ¿en qué negocio estamos? *Consultado el 29 de diciembre de 2016 de* http://www.gestiopolis.com/marketing/ley-situacion-definicion-negocio.htm

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

UNIDAD Nº II

Implementación de la estrategia

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

Comenzando ya la Unidad II del curso, en la cual se aborda la implementación de la estrategia, tercera etapa del proceso de Administración Estratégica, se revisan los principales conceptos y características de esta importante etapa.

Si bien en la Unidad previa se revisó la formulación de la estrategia, debe tenerse presente que aquello es la primera mitad del trabajo. Implementarla es tanto o más importante y, en muchas ocasiones, más complejo. Constituye, a no dudarlo, una parte clave de la Administración Estratégica.

Como se verá, la implementación estratégica puede definirse como la suma total de las actividades y opciones requeridas para ejecutar un plan estratégico. Es considerada como un proceso por medio del cual los objetivos, las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.

Para que la implementación sea exitosa debe participar y comprometerse la mayor cantidad de personas de la empresa. Como se verá, en general, participa toda la empresa en la implementación, en contraste con la formulación de la estrategia, en que participan unos pocos.

Se verá también que la implementación se lleva a la práctica a través de la elaboración de programas, presupuestos y procedimientos.

Ideas fuerza

La implementación de la estrategia es la suma total de las actividades y opciones requeridas para ejecutar el plan estratégico. Es un proceso por medio del cual los objetivos, las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.

Es muy importante comunicar amplia y claramente los cambios de misión, de los objetivos, de las estrategias y las políticas al momento de implementar la estrategia, para evitar la eventual resistencia a los cambios propio de cada organización, que puede hacer fallar la implementación en referencia.

Los programas son los que hacen operativa la estrategia, es decir, permiten que una estrategia se oriente a la acción. El establecer estos programas implicará crear una serie de actividades cuyo propósito será llevar a la práctica la nueva estrategia.

Un estudio en grandes corporaciones arrojó que la estructura sigue a la estrategia, vale decir, los cambios en la estrategia corporativa producen modificaciones en la estructura organizacional.

1. Implementación de la estrategia

En pocas palabras, se puede señalar que la implementación de la estrategia es la "suma total de las actividades y opciones requeridas para ejecutar un plan estratégico. Es el proceso por medio del cual los objetivos, las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos." (Wheelen y Hunger, 2007, p. 214).

También de acuerdo con los mismos autores, la formulación de la estrategia y su implementación deben ser vistas como los dos lados de una misma moneda, ya que para que haya éxito dependen una de la otra.

Si bien es cierto que la implementación se contempla generalmente a continuación de que la estrategia haya sido formulada, no debe perderse de vista en este último proceso ciertos aspectos que serán relevantes a la hora de impulsar la implantación de la estrategia. Por ejemplo, conocer quiénes serán las personas que ejecutarán el plan estratégico es una decisión que debe tomarse muy al comienzo en la elaboración de la estrategia, en el momento en que se analizan las ventajas y desventajas de las diversas alternativas estratégicas.

Lo mismo ocurre con otras dos preguntas claves: ¿qué se debe hacer para alinear las operaciones de la empresa con la nueva dirección deseada? y ¿cómo trabajarán todos juntos para hacer lo que se requiere?

De acuerdo con Thomas L. Wheelen y J. David Hunger (2007), si la administración de alto nivel o la alta dirección de una empresa o corporación no tienen respuestas concretas y satisfactorias para las tres interrogantes anteriores, es posible que incluso la estrategia mejor planeada no tenga éxito.

Una implementación estratégica deficiente es responsable de muchos fracasos estratégicos. Al respecto, existe un interesante estudio, liderado por L.D. Alexander, citado en su artículo "***Strategy Implementation: Nature of the problema***", publicado en la revista International Review of Strategic Management (Vol. 2, N° 1, 1991), realizado a 93 empresas norteamericanas listadas en el ranking **Fortune 500**, en el cual más de la mitad de ellas experimentaron problemas al implementar cambios estratégicos.

Entre las razones esgrimidas se pueden, citar por su relevancia, las siguientes (Wheelen y Hunger, 2007):

- La implementación requirió más tiempo de lo planeado originalmente.
- Surgieron importantes problemas imprevistos.
- Las actividades se coordinaron de manera ineficaz.

Antes de continuar con el desarrollo del presente tema, se estima de importancia mostrar cómo los **modelos de gestión de excelencia** abordan el tema de la implementación o

despliegue estratégico, pues aportan una mirada muy bien estructurada que ayudan a la ejecución de esta importante fase.

.

En efecto, un modelo de esta naturaleza, como el **Modelo Chileno de Gestión de Excelencia**, aborda de manera general la gestión de todo tipo de organizaciones, basado en una serie de preguntas que intentan transmitir las mejores prácticas de empresas exitosas en todo el mundo. No prescriben cómo deben hacerse las cosas, ya que toda organización es única y tiene sus propios procesos, sino que describen un modelo sistémico integrado, compuesto de ocho criterios de gestión, orientado al cliente y a los resultados, sirviendo de pauta para el mejoramiento de las empresas en su camino a la excelencia organizacional.

Fig. N° 1. Modelo Chileno de Gestión de Excelencia

Fuente: www.chilecalidad.cl

Como todo modelo de excelencia, es una representación de las distintas actividades o componentes de la gestión de una organización. Cada criterio aborda, en general, un tema clave de la empresa. Por ejemplo, los criterios 1 y 4 se hacen cargo del **liderazgo** y la **planificación estratégica**, respectivamente. En este último criterio se examinan justamente la formulación de la estrategia y su despliegue o implementación.

Precisamente sobre este último tema, el modelo chileno de gestión de excelencia formula una serie de preguntas que entregan las pautas para gestionar en forma eficiente cada práctica, proceso o procedimiento que toda organización debe seguir al respecto, en un contexto de **mejoramiento continuo** en busca de la calidad. A continuación algunas de las preguntas más relevantes (ChileCalidad).

- ¿De qué manera se definen y desarrollan los planes de acción que abordan los objetivos estratégicos?

- ¿Cómo se determinan los planes de acción clave, de corto y largo plazo?
- ¿De qué manera se involucra al personal en la definición y ejecución de los planes de acción?
- ¿Cómo se asignan los recursos para asegurar el cumplimiento de los planes de acción?
- ¿Cómo se asegura una asignación de recursos equilibrada?
- ¿Cómo se establecen las mediciones o indicadores claves de desempeño, con el fin de hacer el seguimiento de avances y el cumplimiento de los planes de acción?

Como puede observarse, todas estas preguntas son muy pertinentes y guardan estrecha relación con las tres preguntas formuladas al comienzo de este apartado -las que debían responder los administradores de alto nivel- para tener una implementación eficaz. Por lo demás, las preguntas que plantea el modelo chileno de gestión de excelencia funcionan muchas veces como catalizadores, en el sentido que descubren falencias o brechas de gestión que quizás no se tenían contempladas, pero que luego de conocerse y medirse, pueden mejorarse.

Ahora bien, continuando con la implementación de la estrategia, cabe preguntarse quién la implementa. Eso se intentará responder en el siguiente número.

2. Implementación de la estrategia en la empresa.

¿Quién finalmente implementa la estrategia en la empresa?

Esta no es una pregunta trivial. Sin duda, en la gran mayoría de empresas u organizaciones, los encargados de implementar una estrategia superarán largamente a aquellos que la formularon. A menudo, en las grandes corporaciones, los encargados de implementar una estrategia son todas las personas de la organización (Wheelen y Hunger, 2007).

Si se toma como ejemplo una corporación norteamericana, se puede reflejar muy bien cómo todo el mundo se involucra en la implementación: los vicepresidentes de áreas funcionales y los directores de las divisiones o unidades estratégicas de negocios trabajan con sus subordinados para integrar planes de implementación a gran escala; los administradores de planta y los jefes de unidades desarrollan planes para sus propias plantas o unidades; por consiguiente, desde los administradores operativos hasta los supervisores de primera línea, pasando por todos los empleados subordinados a dichas jefaturas, participan de alguna forma u otra en la implementación de las estrategias corporativas, de negocios y funcionales. (Wheelen y Hunger, 2007).

Un tema complejo es el siguiente: a menudo muchas de las personas decisivas en la implementación de la estrategia no tomaron parte en la elaboración de la misma, por lo que podrían perfectamente ignorar mucha información y trabajo que requirió la formulación de la estrategia. Por consiguiente, a menos que los cambios de misión, de los objetivos, de las estrategias y las políticas se comuniquen claramente a todos los administradores operacionales, se puede generar gran resistencia a los cambios. Así, entonces, se comprende que involucrar al personal de todos los niveles de la organización en la formulación e implementación de la estrategia produce un mejor rendimiento operacional. (Wheelen y Hunger, 2007).

Entonces, a modo de conclusión, se puede afirmar que, en general, toda la empresa participa de la implementación de la estrategia. Lo que no se ha dicho aún, es cómo se lleva a cabo la implementación. El número siguiente se dedica a ello.

3. Desarrollo de programas y procedimientos

La idea clave aquí es que los administradores de las áreas funcionales de una empresa u organización dada, deben trabajar en conjunto para desarrollar programas (o planes de acción, en el lenguaje de los modelos de gestión), presupuestos y procedimientos para **implementar la estrategia**. Asimismo, de acuerdo con Wheelen y Hunger (2007), deben también ocuparse de lograr sinergias entre las distintas áreas funcionales (operaciones, ventas, finanzas, marketing, recursos humanos, por citar algunas de ellas), con el fin de establecer y mantener las competencias distintivas de la empresa.

En los siguientes números se describirán brevemente estos programas, presupuestos y procedimientos, de acuerdo con Wheelen y Hunger (2007). Los programas se establecen para crear una serie de nuevas actividades organizacionales; los presupuestos para asignar fondos a las nuevas actividades y los procedimientos para manejar los detalles diarios.

3.1. Programas.

Los programas, en pocas palabras, hacen operativa la estrategia, es decir, permiten que una estrategia se oriente a la acción. Luego, el establecer estos programas implica crear una serie de nuevas actividades que tendrán por objeto llevar a la práctica la nueva estrategia diseñada.

En la obra de Wheelen y Hunger (2007) se expone un ejemplo muy decidor: cuando Xerox puso en práctica una estrategia de cambio, debió reducir significativamente sus costos y gastos. En el año 2002, la Administración de esa empresa introdujo un programa denominado ***Lean Six Sigma***, el cual se desarrolló para identificar y mejorar un proceso que estaba funcionando muy deficientemente.

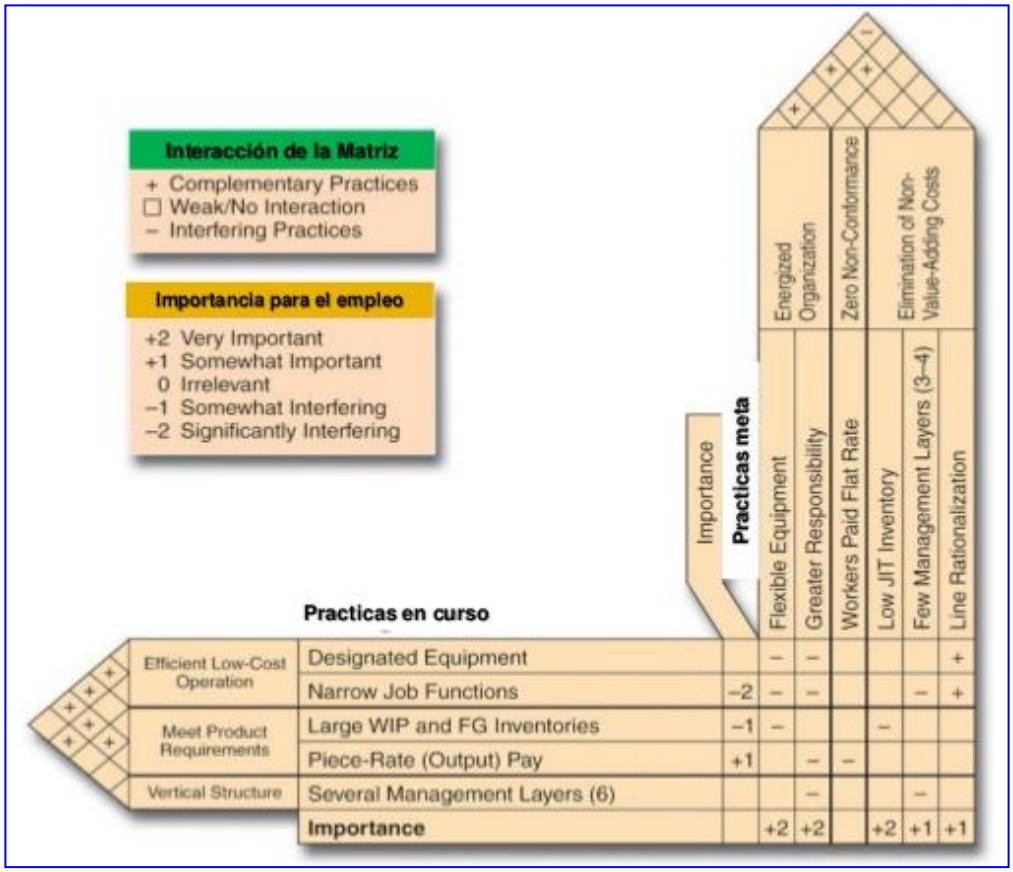
En primer lugar, Xerox capacitó a sus ejecutivos de alto nivel en el manejo del programa y después lanzó alrededor de 250 proyectos Six Sigma individuales a través de toda la empresa.

El resultado fue de ahorros superiores a los seis millones de dólares en el año 2003, y cifras superiores en los años siguientes.

Según Wheelen y Hunger (2007), una forma de evaluar el probable efecto que producirán los nuevos programas en una organización es comparando las actividades y programas propuestos con las actividades y programas en curso.

Para ello es útil la **matriz de cambio** (véase figura N° 2), un medio que ayuda a los Administradores a decidir con qué rapidez se debe realizar el cambio y en qué orden y si los programas propuestos son estables y congruentes.

Fig. N° 2. Matriz de cambio



Fuente: Wheelen y Hunger (2007)

De acuerdo con la matriz de cambio, concepto creado por Brynjolfsson, Renshaw y Van Alstyne, en su obra “The Matrix of Change”, las prácticas metas (los nuevos programas) de una planta de manufactura se registran en el eje vertical de la figura N° 2, y las prácticas en curso (las actividades actuales) se anotan en el eje horizontal.

Como se puede apreciar, una nueva estrategia implicará posiblemente una secuencia de nuevos programas y actividades; cualquiera de ellos puede entrar en conflicto con las pr´cticas y actividades existentes, lo que creará problemas de implementación.

La matriz de cambio se puede usar para enfrentar los siguientes tipos de preguntas:

- **De viabilidad:** ¿constituyen las actividades y programas propuestos un sistema estable y congruente? ¿Son las actividades actuales congruentes y estables? ¿Es probable que la transición sea compleja?

- **De secuencia de ejecución:** ¿dónde debe comenzar el cambio? ¿Cómo afecta la secuencia al éxito?

- **De ubicación:** ¿es mejor establecer el nuevo programa en un nuevo sitio o se pueden reorganizar las instalaciones existentes a un costo razonable?

- **De ritmo y naturaleza del cambio:** ¿debe ser el cambio lento o rápido, gradual o radical? ¿Qué grupo de actividades en curso se deben cambiar al mismo tiempo?

- **Evaluaciones de las partes interesadas:** ¿se pasa por alto alguna actividad o interacción importante? ¿Se debe obtener más información de las partes interesadas? ¿Qué programas nuevos y actividades en curso ofrecen las mayores fuentes de valor?

Por último, es importante señalar que la matriz de cambio ofrece directrices útiles sobre dónde, cuándo y qué tan rápido se debe implementar el cambio.

3.2. Presupuestos.

Obviamente, luego de diseñar los programas, hay que tener los recursos necesarios para materializarlos. En otras palabras, comienza el proceso de presupuestos. Los presupuestos serán, en definitiva, la última validación sobre la viabilidad de la estrategia elegida.

Nótese que una estrategia ideal, la mejor concebida posible, podría eventualmente considerarse impracticable sólo después de calcular en detalle el costo de programas de implementación específicos.

No vale la pena profundizar en esta materia (presupuestos). En lo que sigue se supondrá que existen los recursos para implementar los programas y actividades pertinentes.

3.3. Procedimientos.

A continuación, es decir, luego de tener los presupuestos aprobados para los programas diseñados, se desarrollan los procedimientos, que detallan las actividades requeridas para

completar con éxito los programas determinados. Los procedimientos **son los medios principales por los cuales una organización logra hacer lo que hace** (Wheelen y Hunger, 2007).

Después de desarrollarlos, los procedimientos se deben actualizar periódicamente, para reflejar cambios, por ejemplo, en la tecnología o en la estrategia.

Debe tenerse presente que antes de que una nueva estrategia se implemente, es necesario **cambiar los procedimientos actuales**. Aunque esto es obvio, se pasa por alto al momento de trabajar en la implementación de la estrategia.

4. Sinergia.

¿Se puede lograr sinergia cuando se implementa la estrategia?

Como es natural, una de las metas que se pone la Alta Administración, es que en la implementación estratégica se **logre una importante sinergia** entre las diversas áreas funcionales y/o entre las unidades de negocios. Para entender mejor este concepto, se dice que existirá sinergia en una corporación si el retorno de la inversión (ROI, por su sigla en inglés) de cada división es mayor de lo que sería si cada división fuera una empresa independiente (Wheelen y Hunger, 2007, p. 218).

Puede ser interesante señalar que la sinergia ocurre en una de las siguientes seis maneras, de acuerdo con Goold y Campbell, citados en la obra de Wheelen y Hunger (2007):

- **Conocimiento compartido:** las unidades combinadas se benefician con frecuencia del conocimiento o de las destrezas compartidas, lo que produce además un apalancamiento de competencias centrales;

- **Estrategias coordinadas:** la alineación de las estrategias de dos o más unidades de negocios proporcionan a una corporación una ventaja significativa, tanto por la reducción de la competencia entre las unidades, como por el desarrollo de respuestas coordinadas a competidores comunes;

- **Recursos tangibles compartidos:** las unidades combinadas ahorran dinero al compartir recursos;

- **Economías de escala:** la coordinación del flujo de productos o servicios de una unidad con las de otra reduce el inventario, aumenta la capacidad de utilización y mejora el acceso del mercado;

- **Poder de negociación común:** las unidades combinadas pueden integrar sus compras para ganar poder de negociación sobre proveedores comunes, con el propósito de reducir costos y mejorar la calidad;

- **Creación de nuevos negocios:** el intercambio de conocimientos y destrezas facilita la creación de nuevos productos o servicios al unificar distintas actividades de diversas unidades y combinarlas en una nueva unidad o estableciendo empresas conjuntas entre unidades de negocio internas.

5. Implementación de la estrategia y estructura organizacional

Como es dable suponer, cualquier cambio en la estrategia corporativa llevará consigo, con una alta probabilidad, algún tipo de cambio en la estructura organizacional, acompañado también por cambios en el tipo de destrezas necesarias del personal en puestos claves y específicos. (Wheelen y Hunger, 2007)

La Alta Administración debe preocuparse especialmente de este tema: deben examinar la estructura actual de la empresa y decidir si es la más apropiada para implementar la estrategia elaborada o si, por el contrario, será necesario realizar cambios. Quizás hacerse las preguntas pertinentes puede ser un buen camino (¿se deben agrupar las actividades de manera diferente?; ¿las decisiones se deben tomar de forma unificada o descentralizada?; ¿debe la empresa comenzar a dirigirse en forma más rígida?, etc.).

Los autores citados precedentemente muestran un estudio sobre grandes corporaciones, clásico ya, que concluyó que la **estructura sigue a la estrategia**, vale decir, los cambios en la estrategia corporativa producen modificaciones en la estructura organizacional. Asimismo, en otra de las conclusiones de ese estudio (liderado por Alfred Chandler), se advirtió que las corporaciones siguen un patrón de desarrollo que las lleva de un tipo de estructura a otro, a medida que se expanden.

La razón es más bien sencilla: los cambios estructurales ocurren porque la vieja estructura se ha llevado al límite, causando ineficiencias que se hacen complejas de sobrellevarlas. Así, Chandler modeló la forma en que ocurren estos fenómenos a través de la siguiente secuencia:

1. Se crea una nueva estrategia;

2. Surgen nuevos problemas administrativos;

3. El rendimiento económico disminuye;

4. Se inventa una estructura adecuada;

5. Los beneficios retornan a su nivel inicial;

Otras investigaciones muestran que la estructura organizacional -y los controles que forman parte de la misma- tienen la capacidad de afectar los resultados empresariales. En particular, la evidencia empírica sugiere que el rendimiento disminuye cuando la estrategia de la

empresa no se corresponde con la estructura y los controles pertinentes (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008).

Para terminar con este tema, se planteará un último punto relacionado con las diversas etapas del desarrollo corporativo de las empresas exitosas (corporaciones norteamericanas). Habitualmente, una empresa comienza con una estructura muy simple. A partir de esa estructura, las corporaciones exitosas generalmente crecen y se organizan en líneas funcionales, con departamentos de marketing, producción y finanzas. Al continuar su exitoso andar, la empresa agrega nuevas líneas de productos en diferentes industrias y se organiza en divisiones interconectadas.

Una breve explicación de cada una de las etapas antes señaladas es la siguiente: (Wheelen y Hunger, 2007)

Etapa I. Estructura simple: Un emprendedor y su empresa. El emprendedor toma todas las decisiones y participa en cada detalle. La estructura no es muy formal. La planificación es de corto plazo y reactiva.

Las mayores fortalezas de una corporación en esta etapa son su flexibilidad y su dinamismo. Su mayor debilidad es la extrema dependencia del emprendedor.

Etapa II. Estructura funcional: Un equipo de administradores con especializaciones funcionales reemplaza al emprendedor. En esta etapa, la estrategia corporativa favorece el proteccionismo a través del dominio de la industria, por medio del crecimiento vertical y horizontal.

La mayor fortaleza de una corporación en esta etapa reside en su concentración y especialización. La debilidad de esta estrategia es que pone todos los huevos en la misma canasta. Oracle Corporation es un ejemplo de corporación en etapa II.

Etapa III. Estructura divisional: Una empresa administra diversas líneas de productos en muchas industrias. La toma de decisiones es descentralizada. Las corporaciones en esta etapa crecen mediante la diversificación de sus líneas de productos. Cambian a una estructura divisional con oficinas centrales y divisiones operativas descentralizadas, en que cada división o unidad de negocios es como una empresa en etapa II organizada funcionalmente.

Se ha visto que las divisiones han evolucionado en **unidades estratégicas de negocios** (UEN), para reflejar mejor las consideraciones de productos y mercado.

La mayor fortaleza de una corporación en etapa III es que tiene recursos casi ilimitados. Su debilidad más importante, en tanto, es que en general la corporación es tan grande y compleja que tiende a convertirse en una organización algo rígida. General Electric y General Motors son dos ejemplos clásicos de grandes corporaciones en etapa III.

Etapa IV. Más allá de las unidades estratégicas de negocios (UEN): A pesar de la evolución a UEN, la estructura divisional no es la última palabra en estructura organizacional. El uso de UEN puede provocar una crisis burocrática debido al gigantismo de las corporaciones, lo que hace que sea imposible dirigirla a través de programas formales y sistemas rígidos, en que los procedimientos tienen prioridad sobre la solución de problemas.

Internet es un candidato ideal para una cuarta etapa del desarrollo corporativo, una etapa en la que no sólo se destacan las relaciones horizontales sobre las verticales sino que también permita organizar el trabajo alrededor de proyectos temporales en los que complejos sistemas de información apoyen las actividades de colaboración.

Conclusión

Iniciando la Unidad II, en este documento se analiza la implementación de la estrategia. Es en este punto que “comienza la acción de verdad”.

Se hace ver que la implementación de la estrategia es tanto o más importante y, en muchas ocasiones, más complejo que la formulación de la misma. Constituye, a no dudarlo, una parte clave de la Administración Estratégica.

Se ha mostrado que este proceso clave busca que los objetivos, las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.

Otra de las cosas que se coligen dice relación con la importancia de comunicar amplia y claramente los cambios de misión, de los objetivos, de las estrategias y las políticas al momento de implementar la estrategia, para evitar la eventual resistencia a los cambios propio de cada organización, que puede hacer fallar la implementación en referencia.

Por último, se muestra a través de estudios internacionales que la estructura organizacional en general sufre cambios cuando se implementa la estrategia.

Bibliografía

1) Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos* (7ª ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.

2) Wheelen, T. y Hunger, D. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y casos (10ª ed.). México: Prentice Pearson Educación.

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

UNIDAD Nº II

Implementación de la estrategia

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

En este segundo documento de la Unidad II del curso, se sigue analizando la implementación de la estrategia, que como se recordará corresponde a la tercera etapa del proceso de Administración Estratégica en estudio.

En esta oportunidad, se revisará dicha implementación en relación con dos aspectos fundamentales: la dotación de personal, entendida como la selección y utilización de los empleados, y la dirección, en donde destaca el uso de programas para alinear mejor los intereses y las actitudes de los empleados con la estrategia de la empresa.

En el concepto de dotación de personal entran otros dos que son igualmente claves: selección de persona y reducción de personal. Este último, que trata de la eliminación planeada de puestos de trabajo, puede llegar a ser muy importante cuando se está implementando una estrategia.

Puede suceder que programas de reducción de puestos de trabajo, dentro de una estrategia de reducción, no responda como se ha planeado y resulte que la reducción de personal en vez de aumentar la productividad la disminuya.

También se verán algunos programas que ayudan a conducir de mejor forma esta implementación estratégica, tales como el MBO y el TQM.

Ideas fuerza

La implementación de la estrategia depende también muy fuertemente de dos factores claves, que tienen que ver con las personas: la dotación de personal, que incluye la selección y capacitación de las personas, como asimismo la reducción de persona, y la dirección, esto es, cómo conducir dicha implementación para que sea exitosa.

Se ha demostrado que las empresas exitosas en llevar a cabo programas de reducción de personal aplican una reorientación estratégica; no sólo se trata de una salida de empleados, sino que se aplica una reducción de personal como parte de un programa mayor de reestructuración, lo que redunda en mejores resultados.

Un tema clave de la dirección es la comunicación: Es crucial comunicar amplia y claramente los cambios de misión, de los objetivos, de las estrategias y las políticas al momento de implementar la estrategia, para evitar roces con la cultura organizacional.

La Administración por objetivos relaciona los objetivos del personal de cada nivel con los del nivel superior, actuando por lo tanto como una red que relaciona los objetivos corporativos, de negocios y funcionales, con las estrategias elaboradas para lograrlos.

6. Un ejemplo de una implementación exitosa de una estrategia

La implementación de la estrategia, como ya se vio, es tanto o más compleja que la formulación de aquella. No siempre será sencillo llevar a la práctica lo elaborado, especialmente si han intervenido pocas personas en la formulación de la estrategia: aterrizar la estrategia puede ser todo un dolor de cabeza.

En este número se mostrará un ejemplo muy interesante de una implementación exitosa de una estrategia, que da cuenta de cómo se debe actuar para plasmar en la realidad lo que se visualiza al momento de elaborar una estrategia y que muestra además la importancia de dos elementos claves para la implementación que se analizarán en esta entrega: la dotación de personal y la dirección.

En el competitivo mercado de los “rent a car”, en los aeropuertos de EE.UU., sólo se verán gigantes de esta industria compitiendo, como **Hertz**, **Avis** o **National Car Rental**. No compite en los aeropuertos una empresa llamada “**Enterprise Rent-a-Car**”, empero, esta última empresa tiene más vehículos y opera en más lugares que Hertz o Avis. Es más, al menos hasta el año 2006, era la empresa de rent a car más grande de Norteamérica.

Enterprise eligió una estrategia competitiva de diferenciación: pasó por alto el mercado altamente competitivo de los aeropuertos y se enfocó en ofrecer sus servicios a **personas que necesitaran un automóvil disponible**.

Así, en lugar de colocar muchos automóviles en algunos pocos sitios de precios muy elevados, como los aeropuertos, esta empresa ha ubicado oficinas económicas en áreas metropolitanas. Con esta estrategia, la renta de sus automóviles es un 30% más baja que lo que vale en los aeropuertos.

Además, tan pronto como una de estas sucursales crece hasta llegar a tener 150 automóviles para el arrendamiento, la empresa abre otra oficina a unos cuantos kilómetros de distancia. Se sabe que las personas arriendan a esta empresa cada vez más vehículos, aunque los suyos funcionen bien. De acuerdo con el Director General de la empresa, a aquello lo denominan “automóvil virtual”, que se expresa en que, por ejemplo, pequeños empresarios que necesitan recoger a algún cliente arriendan un automóvil mejor que el propio.

¿Por qué Enterprise puede seguir esta estrategia competitiva con gran éxito sin despertar el apetito de las gigantes Hertz o Avis?

Fig. N° 1. Enterprise. Implementación estratégica exitosa

Fuente: www.google.cl

De acuerdo con Wheelen y Hunger (2007), el secreto del éxito de Enterprise es su muy bien ejecutada implementación de la estrategia. Programas, presupuestos y procedimientos claramente elaborados que apoyan la estrategia competitiva han logrado que la empresa permanezca en la mente de consumidor.

Dos aspectos clave de la implementación exitosa de la estrategia en esta empresa son la **dotación de personal** y la **dirección**. La primera se refiere a la contratación y promoción de personas; en Enterprise prácticamente todos sus empleados son egresados universitarios, pero no especialmente los más brillantes, sino los que están por debajo en promedio de su clase pero que tengan cualidades de “gente que sea gente”, que para el Director de Operaciones son personas tales como atletas, integrantes de fraternidades, presidentes y directores de fraternidades, etc.

La dirección, en este caso, se refiere a especificar objetivos de desempeño claros y fomentar una cultura corporativa orientada hacia el trabajo en equipo.

Este sencillo ejemplo ilustra cómo una empresa debe implementar su estrategia por medio de programas diseñados cuidadosamente para lograr el éxito.

¿Qué factores claves permitieron que Enterprise pudiera implementar con éxito su estrategia competitiva?

7. Importancia de las personas cuando se implementa una estrategia

Según Wheelen y Hunger (2007), habitualmente la implementación de una nueva estrategia exige nuevas prioridades relacionadas con el recurso humano y con el uso de las personas en general. Tanto es así, que en muchas ocasiones se requiere contratar nuevas personas, con nuevas destrezas, así como también despedir empleados cuyas destrezas o habilidades no encajen o sean insuficientes o, finalmente, capacitar al personal existente para que aprendan las nuevas destrezas que la estrategia requiere.

Implementar una estrategia de crecimiento implica frecuentemente contratar y capacitar personal nuevo. Claramente, es necesario encontrar personas experimentadas, con las destrezas pertinentes para ser promovidos a puestos administrativos recientemente creados. Un estudio muy interesante señala que en EE.UU., cuando una corporación crece a través de adquisiciones, descubre frecuentemente que es necesario hacer cambios en cargos administrativos de nivel. Así, el porcentaje del equipo administrativo de alto nivel de la empresa adquirida que renuncia o es despedido es de aproximadamente un 25% en el primer año. Dicho porcentaje sube al 35% después del segundo año; al 48% después del tercer año; al 55% después del cuarto año y al 61% al cabo del quinto año.

Al igual como sucedía con la estructura, en general los requerimientos de personal siguen a un cambio de estrategia. Otra forma de decirlo es que la **dotación de personal sigue a la estrategia**, tal como le sucedía a la estructura.

Así, por ejemplo, las promociones se deben basar no sólo en el desempeño laboral actual sino también en relación a las destrezas y habilidades que posea la persona, necesarias para implementar una nueva estrategia. (Wheelen y Hunger, 2007)

7.1. Administrador especial para la implementación de la estrategia.

Puede pasar que el Director General de una empresa o corporación no sea la persona idónea para implementar una nueva estrategia en su empresa. La experiencia internacional muestra que en general los altos ejecutivos cumplen “un ciclo de vida” en la empresa y, cuando hay un cambio de estrategia suele salir el más alto ejecutivo.

Existe por lo tanto una relación –en forma de U invertida– entre el cargo de alto ejecutivo y el rendimiento financiero de una corporación: algunos ejecutivos se van antes de experimentar un declive; otros posponen la declinación por más tiempo, aunque finalmente la decisión de cuándo reemplazar a un ejecutivo la toma la Junta Directiva.

¿El Director General o CEO será siempre el más indicado para llevar adelante la implementación de una nueva estrategia?

¿Qué características debe tener un Director General o el más alto ejecutivo para implementar con eficacia una nueva estrategia, sea corporativa o de negocios?

El tipo de ejecutivo más adecuado dependerá mayormente de la Administración Estratégica deseada para esa empresa. (Wheelen y Hunger, 2007)

Un directivo con una mezcla particular de destrezas y experiencias se clasificará como un **tipo ejecutivo** y se le relaciona con una estrategia corporativa específica. Ejemplos de este tipo de ejecutivo y la estrategia seguida hay muchos: Una corporación que aplique una estrategia de concentración, que destaque el crecimiento vertical u horizontal de sus operaciones, deseará probablemente un nuevo Director General, que sea emprendedor y con mucha experiencia en la industria de que se trate.

Al contrario, una estrategia de diversificación quizás podría requerir un ejecutivo analítico, que sea experto en otras industrias y maneje diversas líneas de productos.

Una empresa que decide seguir una estrategia de estabilidad probablemente pensará como Director Ejecutivo a uno que tenga un estilo más bien conservador, con conocimientos suficientes en producción o ingeniería y experiencia en control de presupuestos, gastos de capital, inventarios y procedimientos de estandarización.

Como se ve, cada ejecutivo, dependiendo de la estrategia que se desea seguir, podrá o deberá tener ciertas características y destrezas más desarrolladas que otras, de modo de asegurar una implementación más eficaz de la estrategia elegida.

Para terminar con este tema de los ejecutivos, dentro de la selección del personal clave para enfrentar un proceso de implementación, es conveniente citar un par de interesantes estudios incluidos en la obra de Wheelen y Hunger (2007).

El primero encontró una relación entre el tipo de CEO (**Chief Executive Officer**) o Director Ejecutivo y el tipo estratégico general de una empresa. Cabe señalar que el **tipo estratégico** es una categoría en la que se encasillan las empresas en relación con su orientación estratégica y una combinación de estructura, cultura y procesos que concuerdan con esa estrategia. Ese

estudio concluyó que las **empresas prospectoras** exitosas tenían en general altos ejecutivos con formación en investigación e ingeniería y en dirección general. En tanto que las **corporaciones defensoras** de alto rendimiento suelen tener ejecutivos o directores generales con experiencia en contabilidad y finanzas, manufactura, producción y dirección general. Finalmente, las **empresas analizadoras** prefieren directores ejecutivos con conocimiento en marketing y ventas.

El otro estudio que conviene conocer es uno que implicó el seguimiento de 173 empresas por 25 años, el cual reveló que sus directores generales tenían la misma especialización funcional que su antecesor, sobre todo cuando la estrategia de este último seguía siendo exitosa. Aquello puede ser un patrón en las corporaciones exitosas, de acuerdo con Wheelen y Hunger (2007).

7.2. Reducciones de personal. Un problema complejo de resolver

Muchas veces se usan eufemismos para referirse a las reducciones de personal o a despidos masivos. Se les denomina “ajuste del tamaño de la organización”, “reorganización de personal”, hasta el muy nuestro “necesidades de la empresa”.

Todo ello tiene un denominador común: la eliminación planeada de puestos de trabajo. Con frecuencia este programa de reducción de puestos de trabajo se utiliza para implementar estrategias de reducción. No obstante, si no se le usa adecuadamente, la reducción de personal puede **disminuir la productividad** en vez de aumentarla.

En efecto, de acuerdo con un estudio, se descubrió que un 10% de reducción de personal produjo sólo un 1,5% de reducción de costos, los beneficios aumentaron sólo en la mitad de las empresas que aplicaron este programa de reajuste laboral y los precios de las acciones de las empresas que tomaron esta vía se incrementaron durante los siguientes 3 años, pero no tanto como las empresas que no redujeron su personal. (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 245).

Incluso se ha descubierto que a veces, luego de los despidos, los empleados que quedan debían asumir más trabajo (además del propio, el de la gente que dejó la empresa por haber sido despedida) y, como muchas veces no dominaban del todo el trabajo o las tareas de los despedidos, la moral y la productividad se iban al suelo. Este es un claro ejemplo de cómo la reducción de personal puede dañar gravemente a las empresas. También daña la capacidad de aprendizaje de las organizaciones, pues muchas veces deben salir personas con grandes conocimientos que no logran ser traspasados a la empresa.

¿La reducción de personal siempre ocasiona problemas en las empresas que la implementan?

Este es un tema clave, ya que una buena estrategia de reducción si bien puede implementarse muy bien con respecto a la organización, puede ser muy deficiente en relación a la dotación del personal, tal como se refleja en el párrafo anterior.

Pero no todo puede ser malo a este respecto. Se ha verificado también que las empresas exitosas en llevar a cabo programas de reducción de personal aplican una reorientación estratégica, no sólo se trata de una sangría de empleados. Así, si se aplica una reducción de personal como parte de un programa mayor de reestructuración, se disfruta de mejores resultados. (Wheelen y Hunger, 2007).

Por último, para finalizar el tema de la dotación de personal y, en especial, lo que dice relación con la reducción de personal, se inserta una sencilla tabla, confeccionada a partir de una pauta inserta en la obra de Wheelen y Hunger (2007), que indica algunas directrices que deben tenerse en cuenta para realizar una reducción de personal exitosa.

Tabla N° 1. Directrices para llevar a cabo reducciones de personal exitosas

Directrices	Comentarios y ejemplos
Eliminar el trabajo innecesario en vez de realizar reducciones masivas	Dedicar tiempo a investigar dónde se pierde dinero y a eliminar la tarea, no al empleado, si no entrega valor a la empresa. Reducir el número de niveles administrativos en vez de puestos individuales.
Subcontratar el trabajo que otros pueden realizar más barato	**Bankers Trust**, de EE.UU., ha subcontratado su sala de correos y servicios de impresión, así como otras actividades de nómina y cuentas por pagar a una división de Xerox. La subcontratación puede ser más económica que la integración vertical.
Planificar eficiencias a largo plazo	No eliminar simplemente los gastos diferidos como mantenimiento, I&D y publicidad, con la esperanza ingenua de que el ambiente se vuelva más favorable. Se debe continuar el desarrollo y el crecimiento, particularmente en áreas críticas.
Comunicar las razones de las acciones	Contar a los empleados lo que se hace: no sólo explicar por qué se despide gente sino también lo que se quiere lograr con ello.
Invertir en los empleados restantes	A los que quedaron en la empresa (los supervivientes de la reducción de personal) hay que definirles nuevas especificaciones de trabajo y nuevos estándares de desempeño. Se requieren capacitaciones adicionales para las nuevas responsabilidades.
Desarrollar empleos de valor agregado para equilibrar la eliminación de empleos	**Harley-Davidson** trabajó con los sindicatos de la empresa para considerar otras alternativas de colocación de empleados. Encontró otros empleos para trabajadores excedentes y decidió realizar en sus plantas el trabajo que realizaba con algunos proveedores.

Fuente: Adaptado de Wheelen y Hunger (2007)

8. Papel de la Dirección en el proceso de implementación

Cuando se está implementando una estrategia, es necesario dirigir al personal, tarea que debe llevarse a cabo conjuntamente con su adiestramiento, con el fin de que utilice sus habilidades y destrezas con mayor eficiencia y eficacia con el propósito de lograr los objetivos organizacionales.

Sin dirección, el personal tiende a realizar el trabajo de acuerdo con su propia visión, sin importar que tareas deben realizarse prioritariamente. En otras palabras, sin dirección, pueden hacer su trabajo como lo han hecho siempre o bien realizar primero las actividades que más disfrutan sin importar las prioridades de la empresa, lo que claramente afecta la eficiencia general y puede crear problemas reales. (Wheelen y Hunger, 2007).

Es importante señalar que la Dirección a que se hace referencia puede tomar la forma de un **liderazgo administrativo**, o de **normas de comportamiento transmitidas por la cultura corporativa** o, finalmente, de **acuerdos entre los integrantes de los equipos de trabajo** autónomos.

También dicha Dirección puede aplicarse de manera más formal a través de la planificación de acciones o programas como la **Administración por Objetivos** (MBO, por sus siglas en inglés) y la **Administración de la Calidad Total** (TQM, por sus siglas en ese mismo idioma).

Algunos de estos elementos se verán en lo que sigue.

¿De qué formas la Dirección influye en una implementación exitosa de la estrategia?

8.1. Administración de la cultura organizacional.

Como la cultura la una empresa ejerce una gran influencia en el comportamiento de todos sus integrantes, puede afectar fuertemente la capacidad de una corporación para cambiar su administración estratégica.

Debe tenerse presente que una cultura muy fuertemente arraigada en la empresa puede ser un obstáculo insalvable para la implementación de la estrategia. En efecto, ningún cambio de misión, objetivos, estrategias o políticas será exitoso si se opone a la cultura aceptada en la empresa.

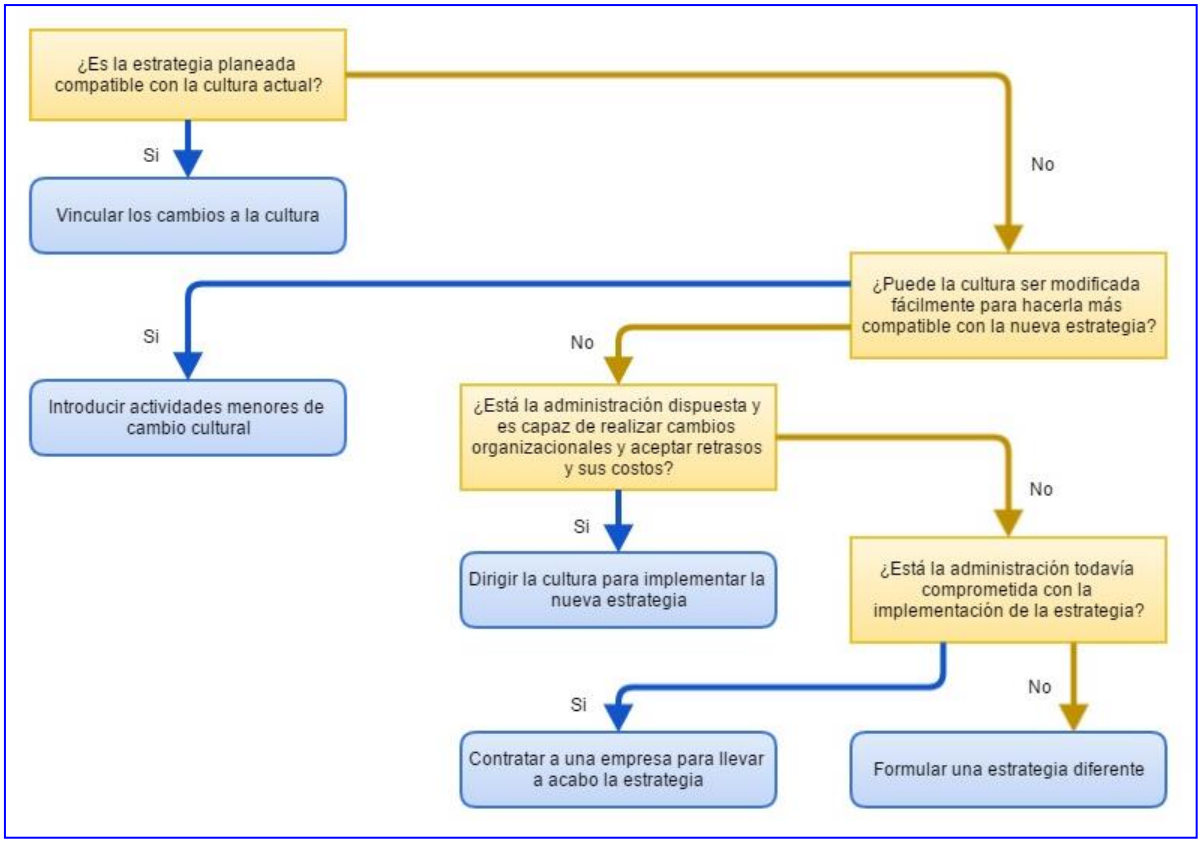
Al igual que con las personas, las culturas corporativas u organizaciones tienen en general una tendencia relativamente fuerte a resistir los cambios porque su misma razón de ser se basa justamente en mantener relaciones estables y patrones de comportamiento, que los cambios pueden variar.

Debería ser muy claro para todos que no existe una cultura corporativa ideal. La cultura óptima lo será para una corporación en particular y será la que apoye mejor la misión y la estrategia de la empresa. Esto hace imprescindible que la **cultura organizacional apoye la estrategia**; de otro modo, los cambios y la implementación en general se verán muy comprometidos.

Aunque es posible cambiar la cultura de una empresa, aquello con frecuencia requiere mucho tiempo y esfuerzo. Es más eficiente que la administración dirija de cierto modo la cultura corporativa, evaluando qué significan los cambios específicos de la estrategia para la cultura corporativa. (Wheelen y Hunger, 2007).

En la figura siguiente se muestra un modelo de evaluación de la compatibilidad de los cambios en la estrategia y la cultura corporativa muy útil para la implementación exitosa de aquella.

Fig. N° 2. Evaluación de la compatibilidad entre cultura y estrategia



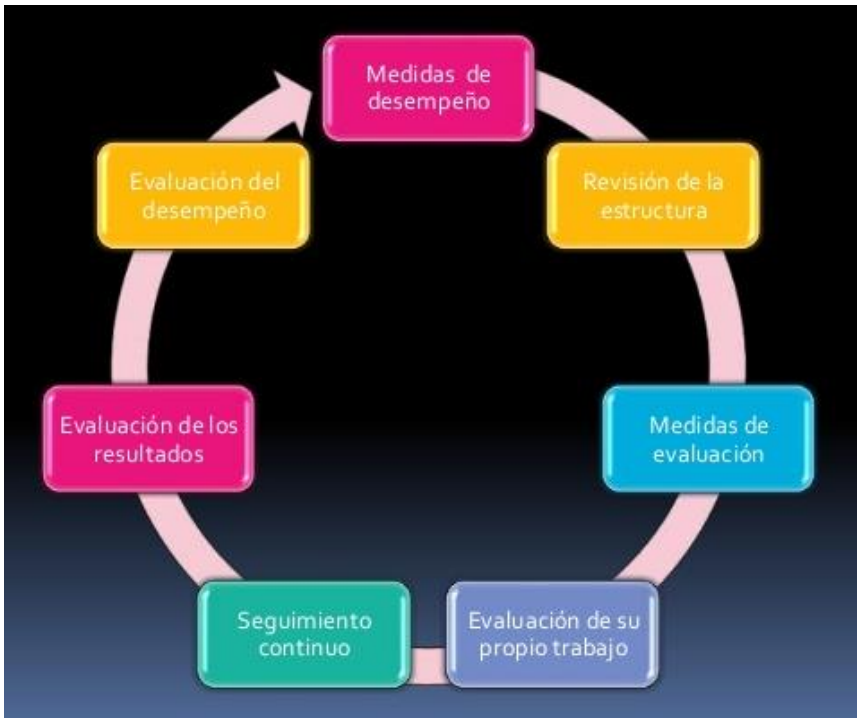
Fuente: Wheelen y Hunger (2007).

8.2. Administración por objetivos.

Esta es una técnica de implementación muy poderosa. La Administración por objetivos o MBO (Management by objectives) fomenta la toma de decisiones participativa, por medio del establecimiento de metas compartidas en todos los niveles de la organización y la evaluación del desempeño basada en el logro de los objetivos preestablecidos.

Una de las virtudes de la MBO o APO (sus siglas en español) es que relaciona los objetivos organizacionales con el comportamiento de los individuos, razón por la cual como sistema ayuda a la implementación de la estrategia.

Fig. N° 3. Modelo de Odiorne de la MBO



Fuente: www.google.cl

De acuerdo con Wheelen y Hunger (2007), el proceso de MBO o APO se compone de los siguientes 4 pasos:

1. Establecer y comunicar los **objetivos organizacionales**;

2. Establecer **objetivos individuales** –a través de la interacción entre el superior y el subordinado– que ayuden a implementar los objetivos organizacionales;

3. Desarrollar un **plan de acción** de las actividades necesarias para lograr los objetivos, y

4. **Revisar regularmente el desempeño** (por lo menos trimestralmente) con relación a los objetivos e incluir los resultados en la evaluación anual del desempeño.

La MBO relaciona los objetivos del personal de cada nivel con los del nivel superior, de modo que actúa relacionando los objetivos corporativos, de negocios y funcionales, así como también las estrategias elaboradas para lograrlos.

¿Cuáles son los pasos básicos del proceso de Administración por objetivos?

8.3. Administración de la calidad total.

Esta técnica (TQM, Total Quality Management) es en realidad una filosofía operativa comprometida con la **satisfacción del cliente** y el **mejoramiento continuo**. Asimismo, también es fuerte su compromiso con la calidad y la excelencia.

Como la TQM está dirigida a reducir los costos y mejorar la calidad, es muy útil como programa para implementar una estrategia empresarial de diferenciación o de bajo costo.

Según estudios internacionales, el 92% de las empresas de manufactura y el 69% de las empresas de servicios han implantado alguna forma de prácticas de administración de la calidad. (Wheelen y Hunger, 2007)

Fig. N° 4. Administración de la calidad total

Fuente: www.google.cl

La Administración de la calidad total tiene básicamente cuatro objetivos, a saber:

1. Calidad mejor y menos variable del producto o servicio;

2. Respuesta más rápida y menos variable de los procesos relacionados con los clientes;

3. Mayor flexibilidad para adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes, y

4. Menor costo a través del mejoramiento de la calidad y la eliminación del trabajo que no agrega valor.

Por último, los ingredientes esenciales de la TQM son los siguientes:

a) Un enfoque intenso en la satisfacción del cliente;

b) Clientes internos y externos;

c) Medida exacta de cada variable decisiva de las operaciones de una empresa;

d) Mejoramiento continuo de productos y servicios, y

e) Nuevas relaciones laborales basadas en la confianza y el trabajo en equipo.

¿Cuáles son las características distintivas de la Administración de la calidad total?

Conclusión

En esta segunda parte de la Unidad II, en la que se analiza la implementación de la estrategia, se tocan principalmente dos aspectos esenciales que ayudan sobremanera a dicha implementación: la dotación de personal y la dirección.

Es importante señalar que la estrategia se implementa a través del cambio estructural –que afecta a la organización en su conjunto– como también de la selección del personal adecuado para llevar a cabo la señalada implementación y, lo que no es menor, de la comunicación clara sobre cómo se implementará la nueva estrategia, lo que no es más que la dirección.

Asimismo, se han mostrado varios programas o técnicas que pueden ayudar a la empresa en la implementación de la estrategia, entre los que cabe citar la Administración de la cultura corporativa, la Administración por objetivos (MBO) y la Administración de la calidad total (TQM).

Esta última herramienta se impone básicamente cuatro objetivos, entre los que se encuentran una calidad mejor y menos variable de los productos o servicios; una respuesta más expedita de los procesos relacionados con los clientes; una mayor flexibilidad para adaptarse a las necesidades de dichos clientes, y un menor costo que deriva del mejoramiento de la calidad.

Bibliografía

1) Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos* (7ª ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.

2) Wheelen, T. y Hunger, D. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y casos (10ª ed.). México: Prentice Pearson Educación.

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

UNIDAD Nº III

Evaluación y Control

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

Al iniciar la última Unidad del Curso, se comienza a estudiar la etapa final del proceso básico de Administración Estratégica, esto es, la que dice relación con la Evaluación y Control, proceso.

La estrategia ya se implementó, por lo que es necesario evaluar y controlar que todo funcione correctamente, esto es, que se cumplan los objetivos y las políticas diseñadas, que los programas, presupuestos y procedimientos estén plenamente operativos y que tanto la estructura organizacional como la cultura corporativa respondan adecuadamente a la nueva estrategia.

Se propone un modelo muy sencillo de evaluación y control, compuesto de 5 pasos, mediante los cuales se determinan lo que se va a medir, se establecen los estándares, en función de ellos se mide el rendimiento y se compara con aquél y se toman las acciones correctivas, si vienen al caso.

También se estudian en esta semana algunas medidas de rendimiento habituales para efectos de evaluar el rendimiento corporativo, entre las que destaca el Cuadro de Mando Integral o Balance ScoreCard. Asimismo, se analizan algunas medidas financieras clásicas, como el ROI, el ROE y el EVA y otras no financieras, que ayudan a la administración a evaluar y controlar el rendimiento, consecuencia de la implementación de una nueva estrategia.

Ideas fuerza

El proceso de evaluación y control debe garantizar que una empresa logre cumplir con lo que se ha propuesto. Es decir, luego de que se haya implementado la estrategia, este proceso debe encargarse de que los procedimientos cumplan con lo planificado, de modo que la estrategia general conduzca a la empresa a donde se ha visualizado.

El proceso de evaluación y control puede modelarse mediante un sencillo sistema de retroalimentación de 5 pasos, que incluye i) la determinación de qué se medirá; ii) establecer estándares; iii) Medir el rendimiento real; iv) comparar con el estándar, y v) tomar medidas correctivas.

La revisión de la estrategia puede producirse o activarse cuando aparece una brecha entre los objetivos financieros de una empresa y los resultados esperados de sus actividades habituales.

Se debe entender por rendimiento al resultado final de una actividad. De esto se sigue que las medidas que se seleccionen para evaluar el rendimiento dependerán de los objetivos por lograr, entre ellos, los que se establecieron en la etapa de formulación de la estrategia.

1. Proceso de evaluación y control en Administración Estratégica

Antes de comenzar a analizar este proceso clave, parece altamente conveniente recordar el modelo básico de Administración Estratégica, para dar una idea clara de dónde se está ubicado, cuando se habla de Evaluación y Control:

Fig. N° 1. Modelo básico de Administración Estratégica

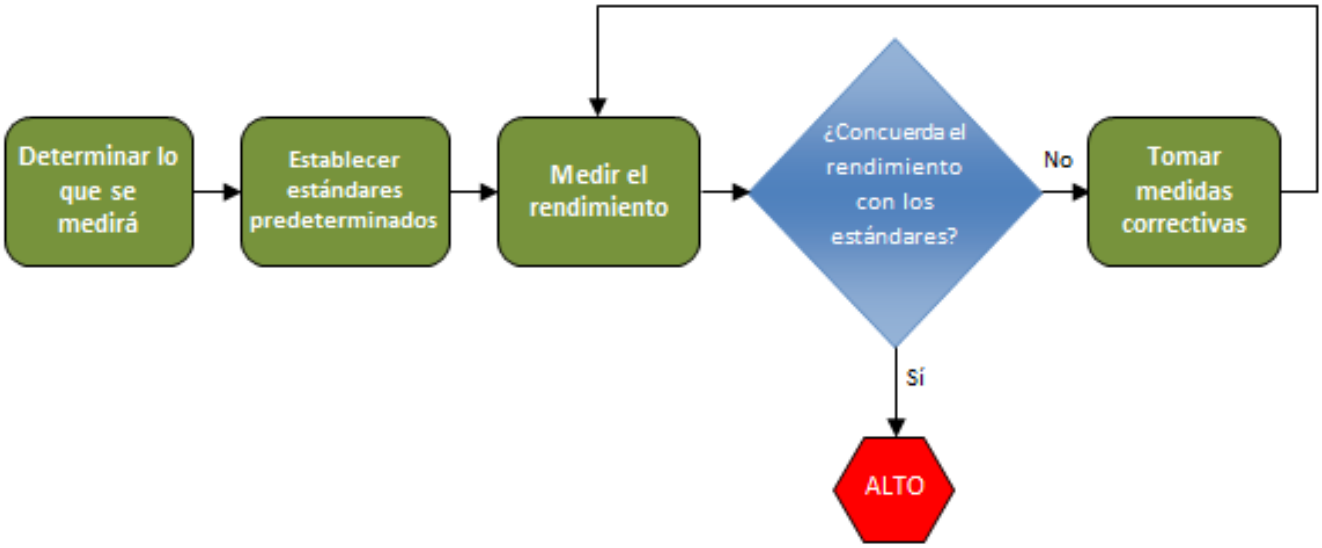
Fuente: Wheelen y Hunger (2007)

Cómo puede apreciarse, la etapa de Evaluación y Control es la cuarta y última del proceso general de Administración Estratégica. Su función primordial es bien clara: luego de implementada la estrategia es necesario evaluar y controlar que todo funcione correctamente. A estas materias se consagra la última Unidad del curso.

Ahora bien, algo que debería ser evidente es que este proceso de evaluación y control debería garantizar que una empresa u organización logre cumplir con lo que se ha propuesto. En otras palabras, luego de que se haya implementado la estrategia, el proceso de evaluación y control debería encargarse de que los **procedimientos cumplan** con lo planificado, de modo que la estrategia general conduzca a la empresa a donde se ha visualizado. (Wheelen y Hunger, 2007).

Este proceso puede ilustrarse perfectamente bien con un sencillo modelo de retroalimentación, compuesto por cinco pasos, que se detallan a continuación: (Wheelen y Hunger, 2007)

Fig. N° 2. Proceso de evaluación y control



Fuente: Material elaborado para este curso, adaptado de Wheelen y Hunger (2007, p. 262)

1) Determinación de lo que se medirá: es necesario especificar los procesos y resultados que deben revisarse y evaluarse. Como es obvio, el enfoque de esta elección debe centrarse en los elementos más importantes de un proceso dado, ya sea por que ocupa una mayor proporción de recursos o porque presenta el mayor número de problemas.

2) Establecer estándares de rendimiento: estos estándares deben reflejar los objetivos estratégicos de la empresa. Deben ser medidas de resultados aceptables, que incluyan ciertos márgenes de tolerancia. No solo se establecen para resultados finales, sino que también para procesos y/o resultados de producción.

3) Medir el rendimiento real: este paso hace referencia a que se deben realizar las diversas mediciones en momentos predeterminados, para que arrojen información oportuna y veraz sobre el rendimiento efectivo.

4) Comparar el rendimiento real con el estándar: esta comparación tiene por propósito verificar si el proceso sigue o no. Cuando los resultados del rendimiento real se encuentran dentro de los márgenes de tolerancia definidos previamente, el proceso de medición se detiene; en caso contrario, es necesario tomar ciertas medidas correctivas, pasando al siguiente paso.

5) Tomar medidas correctivas: si los resultados reales quedan incluso fuera de los márgenes de tolerancia, se deben tomar ciertas medidas con el fin de corregir la desviación. Para ello, es clave responder las siguientes interrogantes:

- ¿Es la desviación una fluctuación ocasional?
- ¿Se están llevando a cabo los procesos en forma correcta?
- ¿Son los procesos los adecuados?
- ¿Quién es la persona adecuada para llevar a cabo estas medidas correctivas?

Según Wheelen y Hunger (2007) la administración de alto nivel es habitualmente más eficaz en los dos primeros pasos de este modelo (determinar qué se medirá y establecer los estándares respectivos) que en los siguientes. En general, establecen un buen sistema de control, pero a continuación delegan la implementación del mismo en otros, lo que acarrea muchas veces resultados desafortunados.

Estos mismos autores presentan un caso excepcional de una empresa siderúrgica que ha implementado un sistema de evaluación y control muy sencillo pero que sin embargo le ha sido muy exitoso.

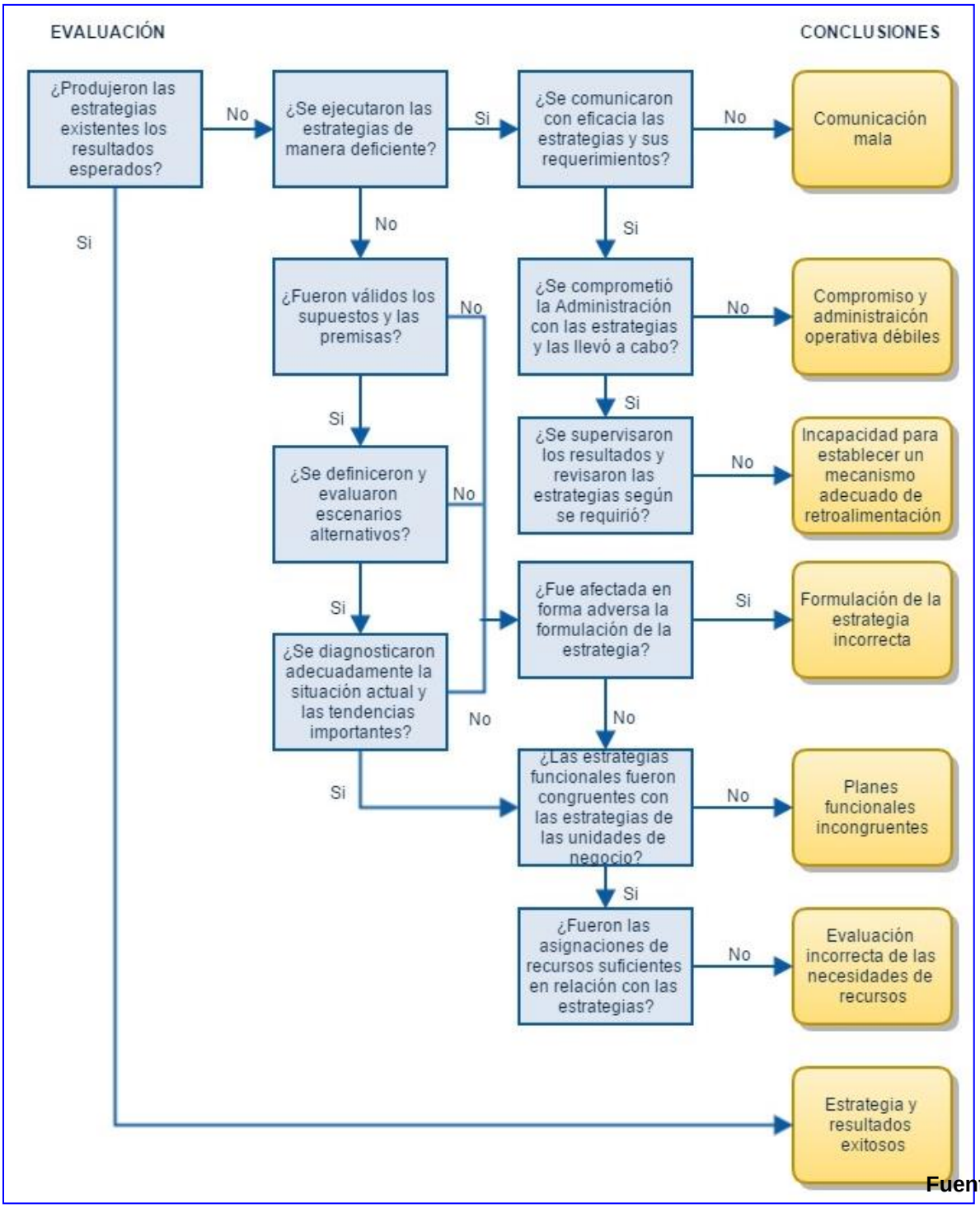
De acuerdo con el Presidente Ejecutivo de la empresa (Nucor Corporation), se trata de mantener el enfoque en lo que importa realmente: el rendimiento del balance final y la supervivencia a largo plazo. Señala ese ejecutivo que “deseamos que nuestro personal esté pensando en eso. La administración tiene cuidado de no distraer a la empresa con otros asuntos. No complicamos el panorama con declaraciones de la misión encumbradas, ni pedimos a los empleados que sigan objetivos vagos e indefinidos, como “excelencia”, ni los cargamos con estrategias empresariales complejas. Nuestra estrategia competitiva es construir instalaciones de manufactura en forma económica y operarlas eficientemente. Punto. Básicamente, pedimos a nuestros empleados que fabriquen más producto con menos dinero. Entonces, los recompensamos por hacer eso bien.” (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 262).

Ahora bien, es necesario señalar que la información para llevar a cabo esta evaluación y control consiste típicamente en **datos de rendimiento** y **reportes de actividades**, los que son recolectados en la etapa 3 del modelo presentado en la figura N° 2.

Así, si se obtiene un rendimiento no deseado será porque los procesos de la Administración Estratégica posiblemente no se usaron adecuadamente (problemas en la formulación de la estrategia o en su implementación), lo que redunda en que los administradores operativos deben conocer o estar al tanto de tales deficiencias para poder tomar las medidas del caso.

En la figura que se inserta a continuación, se muestra un ejemplo típico de un proceso de control en la Administración Estratégica, que entrega a los administradores una gran cantidad de preguntas para evaluar las estrategias implementadas. Es de gran interés para entender cómo funcionan este proceso de evaluación y control:

Fig. N° 3. Evaluación de una estrategia ya implementada



Fuente:

Material elaborado para este curso, adaptado de Wheelen y Hunger (2007, p. 264)

La revisión de la estrategia puede gatillarse cuando aparece una brecha entre los objetivos financieros de una empresa y los resultados esperados de sus actividades habituales. Con esta pauta, no es difícil llegar a determinar el origen del problema y lo que debe hacerse para corregirlo.

En el número siguiente se verá con algún detalle cómo se mide el rendimiento de una actividad, información clave para el proceso en estudio.

2. Mediciones del rendimiento

¿Qué elementos son interesantes de analizar en este proceso? Uno al que hay que poner atención es al **rendimiento**. Se debe entender por rendimiento al resultado final de una actividad. De esto se sigue que las medidas que se seleccionen para evaluar el rendimiento dependerán obviamente de la unidad organizacional que se evalúe y de los objetivos por lograr, entre ellos, los que se establecieron en la etapa de formulación de la estrategia.

Surge de inmediato la interrogante sobre qué medidas serán las adecuadas dado el contexto en que se quiere medir el rendimiento. Así, por ejemplo, medidas como el **rendimiento sobre la inversión** (ROI), pueden ser muy útiles para evaluar la capacidad de una corporación o división para lograr un determinado objetivo de rentabilidad, pero, sin embargo, serán inadecuadas para evaluar otros objetivos, tales como la responsabilidad social empresarial o el desarrollo del personal.

Además de ello, el ROI es una medida de “lo que sucedió”, no lo que sucede ahora o lo que pasará en el futuro. Pueden ser, entonces, necesarias medidas que pronostiquen la rentabilidad probable. A éstas, se les denomina **controles de dirección**. Típicamente, la tasa de rotación de inventarios ha demostrado ser eficiente, pues muestra qué tan bien ha funcionado la inversión en inventario.

Debe tenerse presente que los controles son un aspecto importante de la estructura organizacional, pues son una guía de uso de la estrategia, ya que permiten comparar resultados reales con los esperados, y sugieren las acciones correctivas adecuadas cuando la diferencia es inaceptable. Lo anterior permite colegir que cuando hay menos diferencias entre los resultados reales y esperados, los **controles de la organización son más eficaces** (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2007).

Por otra parte, se hace evidente que será difícil para una empresa explotar con éxito sus ventajas competitivas si no cuenta con controles organizacionales efectivos. Los controles organizacionales diseñados correctamente entregan pautas claras respecto de las conductas adecuadas que se deben seguir en la organización, las que al final consiguen mejorar los resultados empresariales (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2007).

2.1. Tipos de control.

Habitualmente, los controles se establecen para que una corporación se centre en los resultados reales de rendimiento (salida), en las actividades que generan tal rendimiento (desempeño) y en los recursos que se utilizan para generarlo (entrada). Lo anterior lleva a una clasificación de los controles que ayudan a entender mejor cómo operan (Wheelen y Hunger, 2007):

1. **Controles del desempeño:** estos especifican cómo se debe hacer algo, por medio de políticas, reglas, procedimientos u órdenes superiores. Las normas de calidad, como las ISO, son herramientas que se prestan especialmente para estos fines.

   Estos controles son más adecuados cuando los resultados de rendimiento son difíciles de medir, pero la relación causa-efecto entre las actividades y los resultados es clara.

   Algunos ejemplos de controles de desempeño: seguir los procedimientos de la empresa; realizar llamadas de ventas a clientes potenciales; llegar al trabajo a tiempo, etc.

2. **Controles de salida:** estos controles especifican lo que se debe lograr, centrándose en el resultado final. El uso de metas de rendimientos o logros son aplicables en este caso. Típicamente, cuotas de ventas o reducciones específicas de costos.

   Son apropiados cuando se han acordado medidas de salidas específicas, pero la relación causa-efecto entre las actividades y los resultados no es clara.

   Ejemplos de estos controles son los objetivos de beneficios, las encuestas sobre satisfacción de clientes, entre otros.

3. **Controles de entrada:** especifican los recursos, como conocimientos, destrezas, habilidades, valores y motivos de los empleados.

   Los controles de entrada son más adecuados cuando la salida es difícil de medir y no existe una relación causa-efecto clara entre el desempeño y el rendimiento.

   Típicamente, son controles de entrada el número de años de educación y experiencia de los empleados.

¿Qué tipos de controles puede establecer una corporación o empresa para medir sus resultados?

Cabe señalar, por último, que aunque se apliquen los tres tipos de controles, uno o dos de ellos se destacarán más, lo cual dependerá de las circunstancias propias de cada corporación.

Así, por ejemplo, se sostiene que a medida que una corporación multinacional avanza a través de sus etapas de desarrollo, su énfasis en el control debe cambiar de un control principalmente de salida al principio, a uno de desempeño después y, al final, a un control de entrada (Wheelen y Hunger, 2007, p. 265).

¿Por qué el énfasis en los tipos de controles cambia a medida que una empresa se desarrolla?

2.2. Medición del rendimiento corporativo

¿Cómo se mide el rendimiento corporativo?

El uso de medidas financieras aisladas (como el ROI o la ganancia por acción, por ejemplo) no dan una buena medida del rendimiento corporativo.

Se recomienda una amplia gama de métodos para evaluar el éxito o fracaso de una estrategia y muchas veces la combinación de ellos.

A modo de ejemplo, se pueden citar entre los métodos más utilizados las **medidas de las partes relacionadas**, el **valor para los accionistas** y el **balanced scorecard** o cuadro de mando integral.

Algunas de ellas se pasan a revisar a continuación:

2.2.1. Medidas tradicionales (financieras en general)

Como se dijo, la medida más usada es el ROI (rendimiento sobre la inversión). Este indicador se calcula simplemente haciendo la división entre el **ingreso neto antes de impuestos** y el **monto total invertido en la empresa**.

A pesar de gozar de ciertas ventajas (y ser quizás la medida financiera más utilizada de todas), también tiene algunas importantes limitaciones, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla N° 1. Ventajas y desventajas del ROI

Ventajas	Limitaciones
El ROI es una cifra única que incluye todos los ingresos, costos y gastos	El ROI es muy sensible a la política de depreciación
Se puede usar para evaluar el desempeño de un administrador general de una división	Puede desalentar la inversión en nuevas instalaciones
Se puede comparar con el de otras empresas	Proporciona un incentivo a los administradores de división para establecer precios de transferencias más altos
Proporciona un incentivo para usar eficientemente los activos circulantes	Los administradores tienden a centrarse más en el ROI de corto plazo que en el de largo plazo
	El ROI no es comparable en industrias que operan con ventajas bajo diferentes condiciones
	Tiende a ser más alto en épocas de prosperidad y más bajo en recesiones
	El ROI se ve afectado por las prácticas de inventarios que tenga la empresa (LIFO o FIFO) y por la inflación

Fuente: Wheelen y Hunger (2007)

Otra medida tradicional, de orden financiero, es el **rendimiento sobre patrimonio** (**ROE**), que consiste en dividir el ingreso neto por el patrimonio total, pero también presenta limitaciones, en especial por su poca capacidad de predecir rendimientos futuros.

2.2.2. Medidas de las partes relacionadas

Este método para medir el rendimiento consiste en que cada parte interesada tiene su **propia serie de criterios** para determinar qué tan eficientemente se desempeña la empresa.

Habitualmente, dichos criterios se relacionan con los efectos directos e indirectos de las actividades corporativas en las preocupaciones de las partes interesadas o relacionadas. Téngase presente que la Administración de Alto Nivel debe establecer una o más sencillas medidas de las partes interesadas para cada categoría de éstas, de modo tal que pueda mantenerse al tanto de sus preocupaciones. (Wheelen y Hunger, 2007)

Un ejemplo de ello puede ser, en relación con la categoría **Clientes**, analizar las medidas de corto plazo que digan relación con las ventas (tanto en dinero como en volumen), los nuevos clientes y el número de necesidades satisfechas de los nuevos clientes; medidas de largo plazo, pueden ser el crecimiento de las ventas, la rotación de la base de clientes y la capacidad para controlar los precios.

2.2.3. Valor para los accionistas

De acuerdo con Wheelen y Hunger (2007), debido a que se cree que los indicadores basados en la contabilidad (ROI, ROE, entre otros) no son muy confiables para representar el valor económico de una empresa, muchas empresas usan el **valor para los accionistas** como una mejor medida del rendimiento corporativo y de la eficiencia de la Administración Estratégica.

Este indicador se define como el valor actual de la corriente futura proyectada de flujos de efectivo de un negocio más el valor de la empresa si ésta se liquidara. El análisis de este indicador se centra en el flujo de efectivo como la medida clave del rendimiento.

Por consiguiente, el valor de una corporación será el valor de sus flujos de efectivo descontados a su valor presente, usando el costo del capital del negocio como tasa de descuento.

Las dos medidas más populares del valor para los accionistas son las siguientes: (Wheelen y Hunger, 2007)

- **Valor económico agregado** (**EVA**, por sus siglas en inglés). Este indicador mide la diferencia entre los valores antes de la estrategia y después de ella en la empresa. Se calcula como el ingreso operativo después de impuestos menos el costo de capital anual total.

  Se ha convertido en un método extremadamente popular para medir el rendimiento corporativo y de divisiones.

¿Cuáles son los indicadores financieros más importantes que reflejan el valor para los accionistas?

- **Valor de mercado agregado** (**MVA**, por sus siglas en inglés). Corresponde a la diferencia entre el valor de mercado de una empresa y el capital que aportan los accionistas y prestamistas.

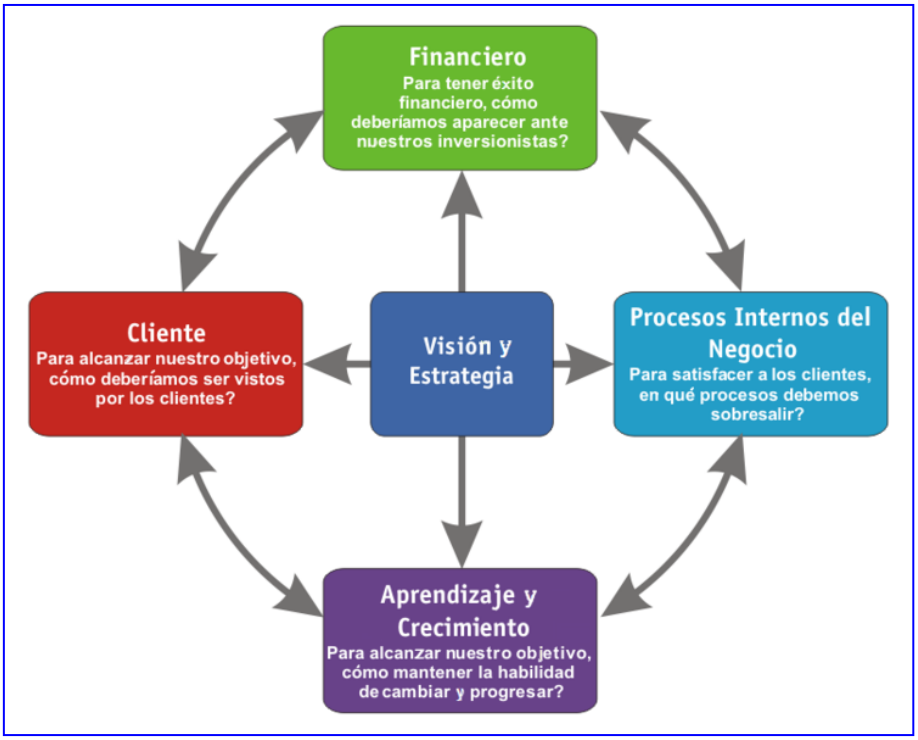
Al igual que el valor actual neto, mide el cálculo que hace el mercado del valor actual neto de los proyectos de inversión de capital, pasados y futuros de la empresa. Como tal, el **MVA es el valor actual del EVA futuro**.

2.2.4. Cuadro de mando integral

En lugar de evaluar una empresa con sólo algunas medidas financieras, el **cuadro de mando integral** (CMI o BSC, por sus siglas en inglés), ideado por Robert Norton y David Kaplan en la década del 90, es una forma de medir el rendimiento de una empresa combinando indicadores de varios tipos. La idea base es que para evaluar una corporación no es suficiente contar con medidas financieras clásicas, sino que son necesarios otros indicadores.

El CMI combina, en cuatro perspectivas, medidas financieras con otras derivadas de los clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional. Como dato clave para evaluar la bondad de este enfoque, hay que tener presente que la investigación ha demostrado que los activos no financieros explican entre el 50% al 80% del valor de una empresa, lo que se conoce como capital intelectual.

Fig. N° 4. Cuadro de Mando Integral



Fuente: www.google.cl

Las cuatro perspectivas o áreas del CMI son las siguientes, en las cuales deben desarrollarse metas e indicadores que permitan monitorear el rendimiento de la empresa:

1. Financiera: ¿qué impresión se da a los accionistas?

2. Clientes: ¿cómo perciben los clientes a la empresa?

3. Procesos (perspectiva interna del negocio): ¿en qué se debe sobresalir?

4. Innovación y aprendizaje: ¿se puede proseguir el proceso de mejora y creación de valor?

¿Puede citar las cuatro perspectivas que controla el Cuadro de Mando Integral CMI o BSC?

Luego, se definen metas por cada área (por ejemplo, evitar la quiebra del área financiera), asociando una o más medidas, así como también objetivos y una iniciativa.

Dichas medidas son consideradas como medidas de rendimiento clave, vale decir, medidas básicas para lograr una opción estratégica deseada.

Una encuesta indicada en la obra de Wheelen y Hunger (2007), indica que el 50% de las empresas que conforman el ***Fortune 1000*** de EE.UU. y alrededor del 40% de las corporaciones de Europa usan una versión del Cuadro de Mando Integral.

2.2.5. Evaluación de la Administración de Alto Nivel por la Junta Directiva

La Junta Directiva, por medio de su estrategia, auditoría y comités de compensación, evalúa detenidamente el desempeño laboral del Director General y del equipo de Administrativo de Alto Nivel.

Evidentemente, se interesa en primer lugar en la rentabilidad corporativa general, medida cuantitativamente con el ROI, ROE y valor de las empresas (EVA y MVA). Claramente, la ausencia de rentabilidad en el corto plazo será la muy probable salida del Director General.

Conclusión

En esta, la primera semana de la última Unidad el curso, se comienza a analizar en detalle la última etapa del proceso Administración Estratégica, la de Evaluación y Control, una de las partes más complejas de ese macro proceso.

Se dice que tener una Administración Estratégica sin evaluación y control sería como jugar fútbol sin arquero: a menos que la Administración Estratégica mejore el rendimiento (que se mide obviamente en esta etapa de Evaluación y Control), sería sólo un ejercicio sin sentido, lo mismo que jugar sin el arquero.

Se ha mostrado en este documento un modelo muy sencillo de usar y entender para llevar a cabo el proceso de Evaluación y Control. Se compone de cinco pasos consecutivos mediante los cuales se determinan lo que se va a medir, se establecen los estándares, en función de ellos se mide el rendimiento y se compara lo obtenido de dicha medición con los estándares preestablecidos para finalmente tomar, si es pertinente, las acciones correctivas del caso.

Finalmente, se estudian en esta semana algunas medidas tradicionales de rendimiento, más bien del ámbito financiero, con el propósito de evaluar el rendimiento corporativo. Entre éstas, se analizan brevemente el ROI, el ROE y el EVA. También se ven someramente algunas otras medidas o herramientas no financieras, que ayudan a la administración a evaluar y controlar el rendimiento, consecuencia de la implementación de una nueva estrategia.

Bibliografía

1) Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos* (7ª ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.

2) Wheelen, T. y Hunger, D. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y casos (10ª ed.). México: Prentice Pearson Educación.

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

UNIDAD Nº III

Evaluación y Control

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

En esta última semana se continúa con el tema de la medición del rendimiento, una de las actividades clave de la etapa de Evaluación y Control, dentro del proceso de Administración Estratégica.

Se hace ver lo importante que es para el proceso señalado el medir el rendimiento, pues si no se hiciera pierden validez los procesos de planificación estratégica e implementación, ya que no habría cómo medir sus resultados ni saber si han sido eficaces o no.

Por consiguiente, sólo después de haber aplicado las medidas de rendimiento adecuadas, será posible saber si la estrategia fue exitosa o no y si su implementación fue eficaz.

Se estudian en esta oportunidad algunas otras medidas del rendimiento, enfocadas principalmente en empresas o corporaciones estructuradas en divisiones o unidades funcionales. Dentro de estas medidas, destacan los Centros de responsabilidad y el benchmarking, dos herramientas a las que se les presta una debita atención.

Igualmente, se revisan los sistemas de información estratégicos y su aporte a la medición y control. Se revisa quizás el más importante y reconocido de todos: el sistema denominado ERP.

También se muestran los problemas asociados a las mediciones de rendimiento, entre los que destacan la orientación a corto plazo y la sustitución del desempeño y la suboptimización, dos tipos de desplazamientos de metas muy importantes para efectos de la medición del rendimiento. Se concluye con unas directrices generales sobre cómo diseñar sistemas de control.

Ideas fuerza

Los centros de responsabilidad se usan para aislar una unidad de negocios con el fin de evaluarla en forma independiente del resto de la organización

El benchmarking es un proceso continuo de medición y comparabilidad, que busca mejorar continuamente a través de la experiencia de los mejores en sus categorías.

La falta de objetivos cuantificables o estándares de rendimiento y la incapacidad del sistema de información para proporcionar información oportuna y válida son dos problemas de control evidentes.

Se denomina desplazamiento de metas a la confusión de los medios con los fines y sucede cuando las actividades –que originalmente se concibieron para ayudar a los administradores a lograr los objetivos corporativos– se convierten en fines en sí mismas.

3. Otras formas de medir el rendimiento

Enlazando con la parte final de lo visto en la entrega anterior, debe tenerse presente que existen aún muchas otras maneras de medir el rendimiento, que es una de las actividades claves en el procese de **Evaluación y Control**.

Tan clave es medir el rendimiento, que si no se hiciera nada al respecto no tendría mucho sentido haber iniciado los procesos de planificación estratégica e implementación, pues no habría cómo medir sus resultados ni saber si han sido eficaces o no.

3.1. Principales medidas del rendimiento divisional y funcional

Como ya se ha dicho, las empresas en general usan una gran cantidad de herramientas para evaluar y controlar el rendimiento de sus divisiones, unidades estratégicas de negocios y áreas funcionales.

Así, si una empresa o corporación está conformada por divisiones o unidades de negocios, puede utilizar –por ejemplo– las mismas medidas de rendimiento que utiliza para medir su rendimiento corporativo general, esto es, puede hacer uso del ROI o EVA, medidas que fueron revisadas la semana previa.

No obstante ello, en la medida en que dicha empresa pueda aislar sus unidades funcionales específicas (como por ejemplo I+D), podrá desarrollar lo que se conoce como **centros de responsabilidad**.

Asimismo, también podrá usar medidas funcionales típicas, como por ejemplo participación de mercado y ventas por empleado (medidas asociadas a marketing); costos unitarios y porcentajes de defectos (medidas típicas del área de operaciones); porcentaje de ventas de nuevos productos y número de patentes (asociadas a I+D) y, por último, rotación y satisfacción de los empleados, medidas típicas de Recursos Humanos.

¿Qué tipos de medidas de rendimiento funcionales típicas puede citar?

Recuérdese que durante las fases de formulación e implementación de la estrategia, a Administración de alto nivel debe aprobar una serie de programas y presupuestos operativos de apoyo a las unidades de negocio de modo tal que durante la etapa de Evaluación y Control los gastos reales se pueden comparar con los gastos planificados en dichos programas y presupuestos y con ello se evalúa el grado de variación.

Esta tarea de medición por lo general se realiza mensualmente en las empresas, requiriendo la Alta Dirección habitualmente informes periódicos de las mediciones y los resultados obtenidos.

A continuación se revisarán con algo más de detalle dos de las principales medidas de rendimiento divisional: los centros de control o de responsabilidad y el benchmarking.

3.1.1. Centros de responsabilidad.

Este tipo de centros de control se utilizan para aislar una unidad de negocio con el propósito de evaluarla en forma independiente del resto de la organización. Se pueden establecer, por tanto, para supervisar funciones, proyectos o divisiones específicas.

Cada centro de responsabilidad tendrá su propio presupuesto (cabe señalar que un presupuesto es en sí un tipo de sistema de control que se usa frecuentemente para controlar los indicadores financieros de rendimiento) y se evaluará con relación al uso que da a los recursos presupuestados.

Cada centro de responsabilidad debe estar dirigido por un Administrador, quien será el responsable de su rendimiento. Será responsable, por tanto, de los recursos que utiliza el centro (medidos con base en costos y gastos) para crear un servicio o fabricar un producto (medido en relación con su volumen o ingresos).

Existen 5 tipos claves de centros de responsabilidad, determinados por la forma en que el sistema de control corporativo mide los recursos y servicios o productos (Wheelen y Hunger, 2007):

- **Centros de costos estándar:** Estos centros se utilizan básicamente en instalaciones de manufacturas. Los costos estándar (o esperados) de cada operación se calculan en base a datos históricos.

  Al evaluar el rendimiento del centro, sus costos estándares totales se multiplican por las unidades producidas, con lo cual se obtiene el costo de producción esperado, que luego se compara con el costo de producción real.

- **Centros de ingresos:** Cuando se tienen estos centros de responsabilidad, la producción generalmente se mide en unidades o en unidades monetarias (pesos o dólares) sin considerar los costos de los recursos utilizados.

  Por consiguiente, el centro se evalúa en relación con su eficacia, sin considerar su eficiencia. Un ejemplo puede aclarar esto: la eficacia de una unidad de ventas se determina comparando sus ventas reales con las proyectadas o incluso con las del año anterior. Los beneficios –que tienen que ver con la eficiencia– no se toman en cuenta

porque los departamentos de ventas tienen muy poca influencia sobre el costo de los productos que venden.

- **Centros de gastos:** Los recursos se miden en unidades monetarias sin considerar los costos de los productos o servicios, así los presupuestos e elaboran para gastos que se pueden calcular y para gastos discrecionales, es decir, que sólo se pueden estimar.

  Centros de gastos típicos son los departamentos administrativos, de servicios y de investigación: cuestan dinero a la empresa y contribuyen muy indirectamente con los ingresos.

- **Centros de beneficios:** Dado que el rendimiento se mide en cuanto a la diferencia entre los ingresos –que miden la producción– y los gastos, que miden los recursos, los centros de beneficios se establecen siempre que una Unidad de Negocios tenga control tanto sobre los recursos como sobre los productos o servicios.

  Cuando se tiene este tipo de centros, las empresas se pueden organizar en divisiones de líneas de productos independientes y su administrador gozará de una alta autonomía mientras pueda mantener los beneficios a un nivel satisfactorio.

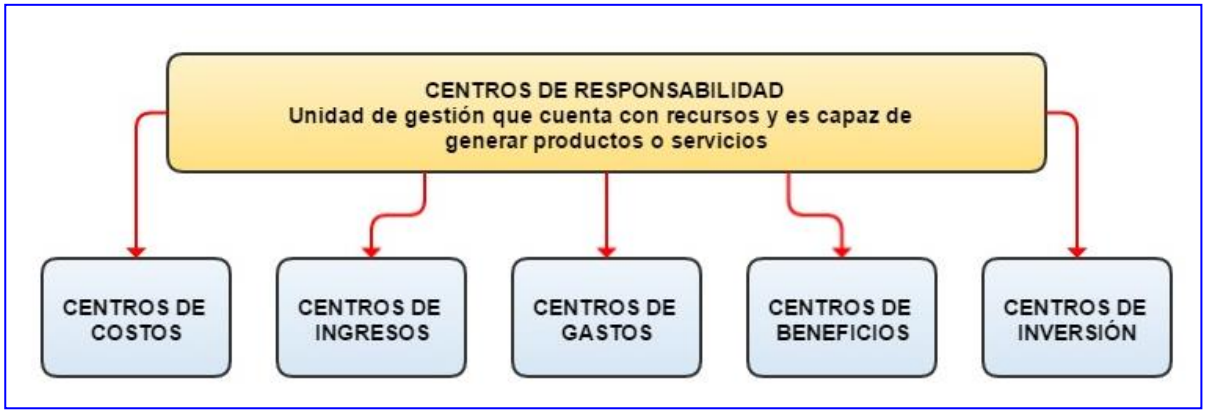
- **Centros de inversión:** Dado que muchas divisiones de grandes corporaciones manufactureras usan activos importantes en sus procesos productivos, su base de activos se debe contabilizar en su evaluación de rendimiento.

  El rendimiento se mide en este caso en relación con la diferencia entre sus recursos y sus productos o servicios. Cabe señalar que la medida más común de rendimiento utilizada en relación con estos centros de inversión es el ROI.

De acuerdo con Wheelen y Hunger (2007), las corporaciones con **Apple Computer**, que en general tienen un solo negocio (no como General Electric que incursiona en muchas industrias y negocios diferentes) acostumbran a usar una combinación de centros de costos, gastos e ingresos. En estos casos, los administradores son especialistas funcionales y dirigen sus unidades en base a presupuestos.

Para terminar este tema de los centros de responsabilidad, se incluye una muy simple figura que resume lo que representan y sus tipos más frecuentes:

Fig. N° 1. Centros de responsabilidad



Fuente: Preparación propia para el curso.

¿Cuál es el beneficio que pueden obtener las empresas al trabajar con centros de responsabilidades?

3.1.2. Benchmarking.

El **Benchmarking** o **comparación de parámetros** es un "proceso continuo de medición de productos, servicios y prácticas frente a los de competidores más fuertes o empresas reconocidas como líderes de la industria". (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 275. Esta definición se le atribuye a Xerox Co, la empresa que creó este concepto)

El idea tras este concepto es que no tiene sentido reinventar permanentemente la rueda, es decir, no se saca nada con reinventar algo que alguien ya utiliza. Por lo tanto, en base a la comparación, implica aprender cómo otros hacen algo mejor que nuestra empresa de tal forma que ésta puede no sólo imitar sino mejorar sus técnicas actuales.

El proceso de Benchmarking habitualmente se compone de los siguientes pasos: (Wheelen y Hunger, 2007)

a) Identificar el área o proceso que se desea examinar. Debe ser por cierto una actividad con el potencial de determinar una ventaja competitiva.

b) Encontrar medidas de desempeño y producción del área o proceso y realizar mediciones.

c) Seleccionar una serie asequible de competidores y las mejores empresas en su clase con las cuales compararse. Frecuentemente, estas empresas patrones están en industrias completamente diferentes, pero que realizan actividades similares.

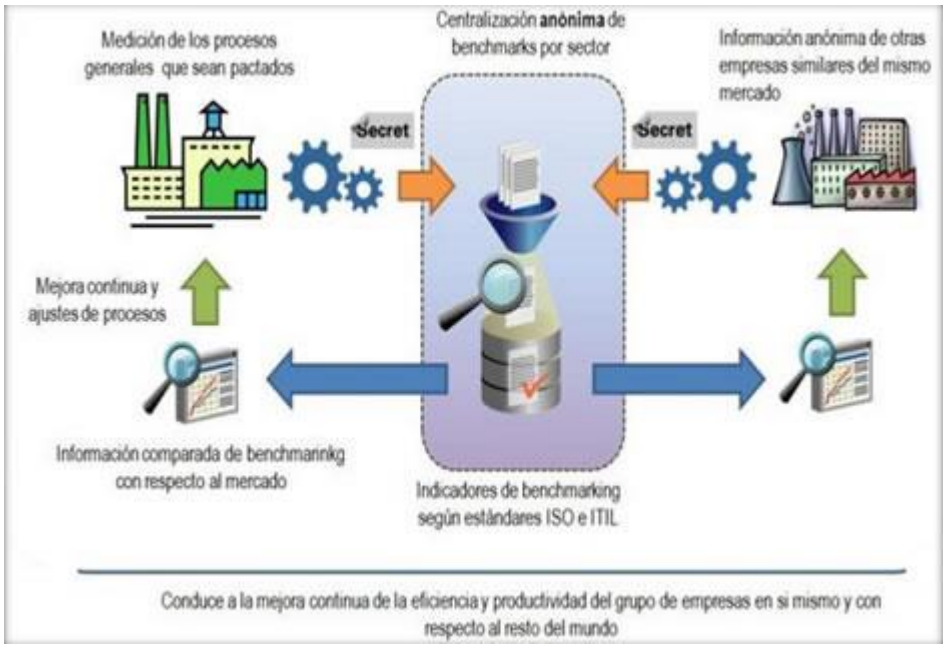
d) Calcular la diferencia entre las mediciones de rendimiento de la empresa y las de las mejores empresas en su clase y determinar el porqué de las diferencias.

e) Desarrollar programas tácticos para cerrar las brechas de rendimiento, y

f) Implementar los programas y después comparar las nuevas mediciones resultantes con las de las mejores empresas en su clase.

La figura siguiente muestra también muy claramente los beneficios que pueden obtenerse cuando se sigue este **proceso continuo**. Una de sus claves es que se trata precisamente de un proceso que debe seguirse permanentemente, con el propósito de mejorar continuamente.

Fig. N° 2. El proceso de Benchmarking



Fuente: www.google.cl

Es importante señalar que el Benchmarking produce mejores resultados en empresas que ya tienen una dirección definida.

Puede suceder que las empresas con malos rendimientos se sientan peor o agobiadas al constatar las discrepancias entre sus rendimientos y los que arroja el benchmarking y por esto mismo lo encuentren difícil de alcanzar.

No obstante ello, las encuestas y las mediciones han demostrado las virtudes de este proceso: de acuerdo con los datos aportados por Wheelen y Hunger (2007), más del 70% de las empresas de un estudio recurría al Benchmarking; las reducciones de costos iban del 15% al 45%; aumentaba las ventas, etc.

¿Cuáles son las diferentes etapas del proceso de Benchmarking?

4. Sistemas de información estratégica

Aunque evidente y ya dicho en otras oportunidades, para que las **medidas de rendimiento** causen algún efecto en la Administración Estratégica, es imprescindible en primer lugar comunicarlas al personal responsable de formular e implementar los planes estratégicos. Esta función se lleva a cabo por medio de los **sistemas de información estratégica**.

Un sistema de información estratégico puede ser en definitiva cualquier tipo de **sistema de información** que ayude a una organización a obtener una ventaja competitiva. Visto desde la otra vereda, permite reducir una desventaja competitiva y busca lograr otros objetivos empresariales **estratégicos.** Pueden ser automatizados o manuales, formales o informales.

Para reflejar la importancia de estos sistemas, nada mejor que un par de ejemplos: una de las razones claves que llevaron a la quiebra a International Harvest fue la incapacidad de la Administración de Alto Nivel para determinar con precisión sus ingresos por clases de productos similares. Debido a esta falencia –no tenían un buen sistema de información estratégico– la Administración siguió tratando de arreglar la empresa en dificultades y no pudo responder con flexibilidad a los cambios decisivos que se venían.

Por el contrario, una de las razones del éxito de Wal-Mart ha sido el uso que hace la Administración del complejo sistema de información de la empresa para controlar las decisiones de compra. Las cajas registradoras transmiten información permanente a las computadoras centrales de la empresa de modo que los Administradores saben con exactitud todas las mañanas cuántas piezas de cada artículo se vendieron el día anterior y como se comparan dichas ventas con las de períodos anteriores. El sistema permite además que todos los pedidos se realicen automáticamente.

Queda de manifiesto la importancia de contar con un buen sistema de información estratégico. En el siguiente número se verá uno de los más importantes y poderosos de la industria, los ERP.

4.1. Sistema de planificación de recursos empresariales (ERP)

El **ERP** (por sus siglas en inglés, ***E****nterprise* ***R****esource* ***P****lanning*), enlaza todas las actividades de negocios importantes de una empresa, desde el procesamiento de pedidos hasta la producción, en una sola familia de módulos de software. El sistema proporciona acceso inmediato a información crucial a todos los que forman parte de la organización, desde el director general hasta el trabajador de línea.

Debido a la capacidad del software ERP para utilizar un sistema de información común a través de las variadas operaciones de una empresa en todo el mundo, se está convirtiendo en el estándar global de los sistemas de información empresariales. Empresas como Microsoft o Coca-Cola han adoptado este sistema de información, medida que les ha ahorrado millones de dólares anualmente.

Fig. N° 3. Esquema de un ERP

Fuente: www.google.cl

Sin embargo, debe tenerse presente que un ERP no es para todas las empresas. El sistema es muy complicado y exige un alto nivel de estandarización a través de toda la corporación. Frecuentemente, su naturaleza demandante obliga a las empresas a cambiar su manera de hacer negocios.

De acuerdo con Wheelen y Hunger (2007), existen al menos tres razones fundamentales por las que la implementación de un ERP podría fallar:

1. Adaptación insuficiente del software para que se ajuste a la empresa;

2. Capacitación inadecuada, y

3. Apoyo a la implementación insuficiente.

Puede resultar interesante el dato de que durante el lapso de tiempo en que se instala un ERP (el más popular es el de la empresa alemana SAP SE, tanto es así que ha pasado a ser el estándar de los ERP), que puede ser de incluso dos años, una empresa tuvo que reacondicionar completamente todas sus operaciones. (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 279)

4.2. Apoyo del sistema de información a nivel divisional o funcional

A nivel de divisiones o unidades estratégicas de negocios (UEN) de una corporación, los sistemas de información se deben utilizar para apoyar, fortificar o ampliar su estrategia empresarial por medio de su sistema de apoyo de decisiones.

Una UEN que sigue una estrategia general de liderazgo en costos puede usar su sistema de información para disminuir los costos, por la vía de mejorar la productividad laboral o por el uso de otros recursos, tales como el inventario o de maquinarias.

Por ejemplo, FedEx (Federal Express) deseaba proporcionar un servicio superior para ganar una ventaja competitiva para lo cual invirtió fuertemente en varios tipos de sistemas de información para medir y supervigilar el rendimiento de su servicio de entregas. Con el tiempo, estos sistemas de información, en conjunto, le dieron a FedEx el tiempo de error-respuesta más rápido del negocio de las entregas nocturnas.

Ahora bien, hasta aquí se han visto diversas maneras de medir el rendimiento, uno de los puntos clave del proceso o etapa de Evaluación y Control, como parte del macro proceso de Administración Estratégica.

Sin embargo, no se ha abordado un tema también muy importante íntimamente relacionado con lo anterior: muchas veces las empresas se encuentran con problemas al medir su rendimiento, los que pueden repercutir fuertemente en sus resultados y en la eficacia y eficiencia de su estrategia.

A eso nos avocaremos en la última parte de este documento

5. Problemas de medición del rendimiento

Como ya se mencionó, la medición del rendimiento es una parte fundamental de la evaluación y control. La falta de objetivos cuantificables o estándares de rendimiento y la

incapacidad del sistema de información para proporcionar información oportuna y válida son dos problemas de control evidentes.

De acuerdo con la Directora General de eBay, “si no puedes medirlo, no puedes controlarlo”, una frase que se asemeja a la más general de “si no puedes medirlo, no puedes mejorarlo”, que nació de los sistemas de gestión de calidad, pero que es muy válida para explicar la importancia de medir y controlar. Dado aquello, se entiende que eBay tenga una gran cantidad de medidas, desde los ingresos y beneficio totales hasta el índice de aceptación. (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 279)

No caben dudas que sin medidas objetivas y oportunas, sería extremadamente difícil tomar decisiones operativas y mucho menos estratégicas. La misma acción de vigilar y medir el rendimiento en estas circunstancias podría ocasionar efectos adversos que interfieran con el rendimiento corporativo general.

Entre los efectos adversos más habituales se pueden mencionar dos, los que serán revisados brevemente a continuación: la **orientación a corto plazo** y **el desplazamiento de metas**:

5.1. Orientación a corto plazo

Los más altos directivos señalan que, en muchas ocasiones, no analizan ni las implicancias a largo plazo de las operaciones actuales sobre la estrategia que han adoptado ni el efecto operativo de una estrategia en la misión corporativa.

Se ha determinado que las evaluaciones a largo plazo no se llevan a cabo por las siguientes razones:

1. Los directivos no se han dado cuenta de su importancia;

2. Creen que las consideraciones a corto plazo son más importantes que las de largo plazo;

3. No son evaluados personalmente en base al largo plazo, o finalmente,

4. Dichos directivos no tienen el tiempo suficiente para hacer un análisis de largo plazo.

Un breve análisis de estas razones indica que no existe una justificación real para las razones expuestas en los números 1 y 4. Si los directivos reconocen la importancia de las evaluaciones a largo plazo, tratarían de encontrar el tiempo necesario para ejecutarlas. Por su parte, a pesar que muchos directivos señalan que las presiones inmediatas de la comunidad de inversión y los incentivos a corto plazo son las causantes de las razones esgrimidas en los números 2 y 3, la evidencia no siempre apoya sus argumentos. (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 280)

Además de lo recién dicho, debe tenerse presente que muchas medidas basadas en la contabilidad estimulan la **orientación a corto plazo,** donde los Administradores consideran sólo las tácticas corrientes o los asuntos operativos e ignoran los temas estratégicos de largo plazo.

Se recordará que el ROI (una medida que proviene de la contabilidad) muestra una limitación importante en este sentido, pues se le considera una medida de rentabilidad cortoplacista.

Por último, de acuerdo con Wheelen y Hunger (2007), la investigación apoya la conclusión de que muchos directores generales y sus amigos que conforman el Comité de Compensaciones de Juntas Directivas manipulan la información para otorgarse un aumento de sueldo: lo hacen en general cuando la empresa tiene un rendimiento más bien bajo y la industria tiene un buen desempeño. No hay nada más cortoplacista que estas maniobras, que no velan por los resultados globales de la empresa en el largo plazo, sino que sólo en obtener una mayor tajada en el corto plazo.

5.2. Desplazamiento de metas

Si no se efectúa adecuadamente, la vigilancia y la medición del rendimiento puede ocasionar una disminución del rendimiento corporativo general. Se le llama **desplazamiento de metas** a la confusión de los medios con los fines y sucede cuando las actividades –que originalmente se concibieron para ayudar a los administradores a lograr los objetivos corporativos– se convierten en fines en sí mismas o se adaptan para satisfacer fines distintos para los que estaban diseñadas.

Dos tipos de desplazamientos de metas son la **sustitución del desempeño** y la **suboptimización**, las que pasan a revisarse brevemente:

5.2.1. Sustitución del desempeño.

Este tipo de desplazamiento de metas se refiere a un fenómeno que ocurre cuando el personal sustituye actividades que conducen al logro de las metas por otras que no lo hacen, debido a que se recompensan las actividades erróneas.

Lo anterior se explica porque los Administradores centran más su atención en los desempeños que son claramente cuantificables en desmedro de los que no lo son. Habitualmente, los empleados reciben poco o ningún reconocimiento por participar en actividades difíciles de medir, como por ejemplo la iniciativa.

Sin embargo, las actividades que son fáciles de medir podrían tener poca o ninguna relación con el buen rendimiento que se desea. Además, se ha demostrado que las personas tienden a trabajar por las recompensas que ofrece el sistema, por lo que habitualmente

sustituyen los desempeños que son reconocidos y recompensados por otros que son subestimados, sin importarles la contribución de éstos al logro de metas.

Un ejemplo clásico de sustitución de desempeño ocurrió hace algunos años en **Sears**. La Administración pensó que podría mejorar la productividad vinculando el rendimiento con la recompensa. Ideó un sistema que pagaba comisiones a sus empleados de talleres mecánicos como un porcentaje de cada factura de reparación. Ocurrió una sustitución del comportamiento (o del desempeño) cuando los empleados modificaron su conducta para adaptarse al sistema de recompensas. Los resultados fueron cargos excesivos las cuentas de los clientes, cobros por trabajos no realizados y un escándalo que empañó la reputación de Sears por muchos años. (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 281)

5.2.2. Suboptimización.

El concepto de suboptimización para estos efectos hace alusión al fenómeno en el que una unidad optimiza su logro de metas en detrimento de la organización en general. La importancia que las grandes corporaciones le han dado al desarrollo de Centros de Responsabilidad independientes puede crear problemas de este tipo, que afectan a toda la corporación.

En la medida que una unidad funcional o división se considere a sí misma como una entidad separada, podría negarse a cooperar con las demás divisiones o unidades de la misma corporación si la cooperación, de alguna manera, pudiera afectar negativamente la evaluación de su desempeño.

¿Qué tipos de desplazamientos de metas conoce Ud.?
Descríbalos brevemente

6. Directrices para un control adecuado.

Al diseñar un sistema de control, la Administración debe recordar que los **controles deben seguir a la estrategia**. Por lo mismo, se recomienda seguir las siguientes directrices al momento de diseñar dicho sistema de control: (Wheelen y Hunger, 2007)

1. El control debe incluir sólo la cantidad mínima de información necesaria para proporcionar un panorama confiable de los acontecimientos.

2. Los controles deben supervisar sólo las actividades y los resultados significativos, sin que importe la dificultad de su medición.

3. Los controles deben ser oportunos, de tal manera que se puedan tomar medidas correctivas antes de que sea demasiado tarde.

4. Se deben usar controles de largo y corto plazo.

5. Los controles deben tener como propósito señalar las excepciones.

6. Destacar la recompensa por cumplir o superar los estándares más que el castigo por no cumplirlos.

Nótese finalmente que si la cultura complementa y refuerza la orientación estratégica de una empresa, existe menos necesidad de tener un sistema de control extenso y formal.

Conclusión

Concluyendo el curso sobre Planificación y Dirección Estratégica, se sigue analizando la última etapa del proceso de Administración Estratégica, la de Evaluación y Control, una de las partes más complejas de ese macro proceso, especialmente en lo que se refiere a la medición del rendimiento.

Tan importante es medir el rendimiento, que si no se hiciera nada al respecto no tendría mucho sentido haber iniciado los procesos de planificación estratégica e implementación, pues no habría cómo medir sus resultados ni saber si han sido eficaces o no.

Sólo después de haber aplicado las medidas de rendimiento adecuadas, es posible saber si la estrategia fue exitosa o no.

En esta oportunidad, se han presentado otras medidas de rendimiento, con base en general en las diversas divisiones o unidades funcionales que presentan las corporaciones. Entre estas medidas, destacan los Centros de responsabilidad y el benchmarking, dos herramientas muy interesantes para medir rendimiento.

Asimismo, se ha introducido el tema de los sistemas de información estratégica, que ayudan a medir y controlar diversas actividades de las empresas. Entre estos sistemas, se revisó brevemente el más conocido de todos: el ERP.

Por último, se analizaron escuetamente algunas situaciones que evidencian problemas en la medición del rendimiento. Entre ellas la orientación al corto plazo y el desplazamiento de metas.

Bibliografía

1) Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos* (7ª ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.

2) Wheelen, T. y Hunger, D. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y casos (10ª ed.). México: Prentice Pearson Educación.

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL