



## TÍTULO

**MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA IMPLEMENTANDO  
EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA PEQUEÑA  
EMPRESA.**

**UN ESTUDIO DE CASO: LA EMPRESA SCOTTS DE MÉXICO**

## AUTOR

**Ulises Jesús Cupa León**

Director  
Curso  
ISBN

**Esta edición electrónica ha sido realizada en 2010**

David Flores Ruiz

**II Maestría en Gestión de Empresas: PYMES y Economía Social**

978-84-694-0711-0

©

Ulises Jesús Cupa León

©

Para esta edición, la Universidad Internacional de Andalucía



## Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas 2.5 España.

### Usted es libre de:

- Copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra.

### Bajo las condiciones siguientes:

- **Reconocimiento.** Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciadador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).
- **No comercial.** No puede utilizar esta obra para fines comerciales.
- **Sin obras derivadas.** No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.
  
- *Al reutilizar o distribuir la obra, tiene que dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.*
- *Alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor.*
- *Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.*

**TITULO DE LA MAESTRIA: II MAESTRIA EN PYMES Y  
GESTION SOCIAL**

**TITULO DEL TRABAJO: “MODELO DE DIRECCION  
ESTRATEGICA  
IMPLEMENTANDO EL CUADRO  
DE MANDO INTEGRAL PARA LA  
PEQUEÑA EMPRESA. UN  
ESTUDIO DE CASO: LA EMPRESA  
SCOTTS DE MEXICO”**

**AUTOR: ULISES JESUS CUPA LEON**

**DIRECTOR: DAVID FLORES**

**Para las tres personas más importantes en mi vida, en orden de aparición:**

**A mi Madre, quien me enseñó que lo imposible solo está en la mente,**

**a mi Hermana, quien me hace ver que no hay límites**

**y, a mi Esposa, de quien aprendo todos los días.**

## INDICE:

CAPITULO	Titulo	Página
CAPITULO I :	Justificación, objetivos y metodología	
	Justificación.....	6
	Objetivos.....	9
	Metodología.....	10
CAPITULO II :	Marco teórico	
	II.I Análisis de la empresa en México: Sector y Mercado (Entorno Interno y Externo).....	14
	II.I.1 La Organización.....	19
	II.I.2 Ambiente externo.....	19
	II.I.3 Ambiente interno.....	21
CAPITULO III :	Administración estratégica	
	III.I.1 Definición de estrategia.....	27
	III.I.2 Definición de administración estratégica.....	28
	III.I.3 Objetivos organizacionales y Operativos.....	28
	III.I.4 Estrategias competitivas.....	30
	III.I.5 Ventaja competitiva.....	31
	III.I.6 Diseño organizacional.....	33
	III.I.7 Efectividad organizacional.....	38
	III.II Análisis financiero.....	41

III.II.1 Método de razones financieras.....	44
III.II.2 El punto de equilibrio.....	51
III.II.3 El flujo de efectivo.....	52
Conclusiones.....	53
CAPITULO IV : La teoría del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)	
Introducción.....	56
IV.I El Balanced Scorecard (o Cuadro de Mando Integral)...	60
IV.I.1 Principio 1 Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.....	63
IV.I.2 Principio 2 Traducir la estrategia a términos operativos.....	64
IV.I.3 Principio 3 Alinear la organización a la estrategia .....	66
IV.I.4 Principio 4 Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo.....	66
IV.I.5 Principio 5 Hacer de la estrategia un proceso continuo..	67
CAPITULO V : Tres casos exitosos de implementación del Cuadro de Mando Integral	
HSBC.....	69
Daimler Chrysler.....	76
Wyeth Pharmaceuticals México.....	79

CAPITULO VI: Implementación del cuadro de mando integral (CMI) en la empresa Scotts de México.....	84
CAPITULO VII : Conclusiones.....	97
BIBLIOGRAFIA: .....	100

## CAPITULO I

### JUSTIFICACION, OBJETIVOS Y METODOLOGIA

#### JUSTIFICACION

México, país con 104 millones de habitantes, enfrenta una problemática seria de cara al volumen de la población económicamente activo, sólo el 12% de la población total es empleada en empresas establecidas legalmente, los altos costos laborales, ha dejado en la indefensión a trabajadores cuyas fuentes de empleo han sido eliminadas o migradas a otros países, a la par, nuevos profesionales se agregan cada día al mercado laboral creando un déficit de empleo anual superior a las 600,000 vacantes; a pesar de ello, ha existido estabilidad económica en los últimos años, el producto interno bruto ha crecido y se cuenta con vastos recursos naturales a explotar, sin embargo, ello no ha significado un crecimiento sustentable, evidenciado por la falta de oportunidades laborales, desigual distribución de la riqueza y poca infraestructura productiva, tendencia que se podría revertir con una estructura sólida de PyMES nacionales estables y productivas.

Prueba de lo anterior lo podemos observar con las franquicias, las cuales generan en conjunto un total de 500,000 empleos, con ventas superiores a los 8 mil millones de dólares anuales, se considera esta modalidad de empresa como un importante detonador de las PyMES en el sector comercio en este país, en la actualidad México ocupa uno de los 10 primeros lugares a nivel mundial en promedio, tanto en redes de franquicias como en unidades franquiciadas. La situación actual del entorno de las franquicias muestra que el porcentaje de las franquicias mexicanas paso de 66% al 68% durante el 2005 y el restante 32%, son de origen extranjero, 95% de las franquicias siguen operando al quinto año de vida, mientras que el 60% de los negocios independientes no completan el segundo año de operación.

Llama poderosamente la atención el hecho de que sólo el 5% de las franquicias perece antes del segundo año, dato totalmente opuesto con los negocios independientes.

Aunado a lo ya asentado, las Microempresas en conjunto con las PyMES representan en México el 99% de los establecimientos legalmente registrados, cifra alarmante tomando en cuenta el alto nivel de mortandad que padecen los negocios independientes, estos datos muestran que la mayor parte de la fuerza productiva del país se basa en empleos generados por negocios de corta vida. En dichos establecimientos la proyección futura es impensable actualmente, dado que antes de planear el futuro deben pensar en subsistir día con día.

De ahí el planteamiento del presente trabajo, los datos listados evidencian que hay una marcada diferencia entre ambos negocios (franquicias y PyMES), ello derivado del posicionamiento de marca, el “know how”, los estudios de mercado y manuales de procedimiento que el bien o servicio franquiciado poseen y el cual se vende mediante la cuota inicial y las regalías futuras, una apalancamiento que mina la autonomía económica y de gestión del microempresario dueño de una franquicia, al igual que barreras de entrada



que privan a la gran mayoría de la población para comenzar un negocio de manera independiente.

Sin embargo, el independiente que se involucra en la creación de una empresa enfrenta además de los ya conocidos problemas de arranque y tramitación, una deficiencia de origen que normalmente resulta ser el cáncer de la organización, el cual termina por diluirle en el corto plazo, la falta de definición de objetivos concretos, su actualización y la evaluación de su cumplimiento. El principio es tan básico que resulta poco entendible el por qué de no tomarlo en cuenta: “El tiempo invertido en la planeación y dirección estratégica y su constante actualización, será directamente proporcional a las probabilidades de subsistencia en el mercado”.

En México la empresa independiente nace de la necesidad del autoempleo, pero a diferencia del empleo asalariado, el negocio no garantiza una remuneración asegurada aún con la inversión de tiempo y trabajo, por ello, el dueño de la PyME tiene como primer objetivo satisfacer necesidades básicas, en lo personal no tengo conocimiento de un negocio independiente que dedique un tiempo a reorganizarse, autoevaluarse y mucho menos a planear el futuro.

Hoy en día, observamos que las grandes corporaciones están replanteándose la esencia de su creación, su misión, su visión, sus valores, y al realizar esto se han encontrado marcadas diferencias entre sus logros y sus objetivos, entre su visión y su posicionamiento, entre su misión y la imagen que de la empresa tienen sus clientes, proveedores y sus propios empleados, ello en organizaciones con grandes cargas de infraestructura y con fuentes de información disponibles. En las organizaciones pequeñas, lo anterior, también sucede, sin embargo, la aparición de los síntomas y consecuencias de la falta adecuación al entorno se dan cuando ya es avanzada la transformación del entorno, cuando el cambio debe realizarse o morir, nunca preventivo, siempre curativo. Generalmente, y esto es más evidente en las grandes empresas, se prefiere continuar con lo que se venía haciendo hasta el momento y únicamente cuando se considera viable la obtención de ganancias a partir de un determinado cambio en sus rutinas, emprenden los procesos de búsqueda de nuevos procesos y de planeación.

Lo anterior justifica que hace ya unos años que en la empresa ha tomado especial relevancia el concepto de Control de Gestión, debemos asumir que éste surgió debido a una serie de circunstancias como las diferencias de logros con respecto a los propósitos, estímulos, exigencias y necesidades, entre los intereses individuales de los responsables y los intereses generales de la propia organización. Asimismo, los procesos -cada vez más heterogéneos- han ido tomando un grado de complejidad más elevado, los recursos son cada vez más restringidos, y el proceso de toma de decisiones va centrándose en parcelas de la empresa más específicas, convirtiéndolo en más autónomo.

Ante esta situación, desde hace algún tiempo en el mundo se viene observando con muy buenos ojos un nuevo sistema de gestión estratégico denominado "Balanced Scorecard" (BSC) , originalmente desarrollado por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton. Al inició se desarrollo como un sistema de

medición mejorado, pero con el tiempo ha venido evolucionado hasta convertirse en el núcleo o piedra angular del sistema de gestión estratégico de cualquier compañía.

### **Los sistemas de medición actuales:**

La mayoría de sistemas de medición actuales en las compañías se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados en los indicadores financieros. Cuando una compañía se enfoca principalmente en indicadores financieros, en la mayoría de los casos, su desempeño corporativo se refleja en los Reportes Financieros, los cuales se basan en hechos pasados, colocan el énfasis en los resultados y en el corto plazo.

Podríamos comparar los reportes financieros en una compañía con el marcador de un partido de fútbol o de béisbol, simplemente nos dan un resultado, si ganamos o perdimos. Igualmente podríamos comparar los reportes financieros con manejar un avión con un solo instrumento (por ejemplo la altitud). Nadie va a ganar un partido fijándose solamente en el marcador y tampoco llegará a su destino exitosamente con un solo instrumento de su panel de control.

Si esto está claro, lo que las empresas deben hacer para ser exitosas es buscar un complemento a los indicadores financieros, y la respuesta la están encontrando un sin número de empresas exitosas en el mundo ( Mobil, Sears, Cigna, Skandia) y en Colombia (Ecopetrol, Isagen, Epsa, Hydrocafé, Amortiguadores Gabriel, TV-Cable Bucaramanga, Corona) las cuales en mayor o menor grado están implantando este concepto.

El enfoque del CMI lo que busca básicamente es complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un balance de tal forma que la compañía puede tener unos buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro, de esta manera la compañía será exitosa y cumplirá su visión, será una empresa donde todos quisiéramos trabajar.

Una vez que empecemos a utilizar el enfoque del CMI nos vamos a dar cuenta de los resultados que podemos conseguir y la interacción de este enfoque con cualquiera de otras herramientas gerenciales, llámese calidad total, reingeniería o cualquier otra, se convertirá en un poderoso rayo láser con el cual la empresa podrá alcanzar lo que desee, su sueño anhelado, no habrá nada que no pueda vencer a través de esta combinación poderosa.

Esto constituye la mejor invitación a abrir nuestras mentes a este nuevo concepto, a empezar a aplicarlo en nuestras compañías y a empezar a ver sus resultados. Esto no es una moda más, no es algo que va a llegar a causarle inconvenientes. Es algo que va a complementarse muy bien con lo que ya ha construido en su empresa, lo va a enriquecer, potenciar y fortalecer para lograr lo que siempre ha deseado..

## **OBJETIVOS**

Dentro del ámbito de estudio del presente trabajo, aún cuando la intención es la aplicación sin importar la territorialidad del mismo, si tiene como principal campo de aplicación al entorno mexicano y sus PyMES, definiendo la realidad del país y su *empresarialidad*, entendiendo esta última como la facilidad para crear y manejar una empresa. Definiremos los métodos mediante los cuales las empresas pueden determinar el impacto que en el desempeño de las empresas tienen la implementación de programas de administración estructurados, señalando las diferentes teorías de administración y medición de resultados como parámetro de comparación de estos sistemas y el Cuadro de Mando Integral.

### **GENERAL**

Determinar los diferentes elementos de una manera clara que deben ser considerados para la planeación y funcionamiento de un negocio, detallando las razones por las cuales fueron creadas, su impacto y los resultados que se obtienen al evaluar y planear un negocio mediante su aplicación.

### **ESPECÍFICOS**

En busca de relacionar la teoría con la práctica, trabajaremos la implementación de la administración estratégica en una PYME mexicana que es una empresa comercializadora de productos, aun cuando es subsidiaria de una empresa transnacional, se enfrenta a las mismas limitaciones del mercado y de la administración sus características son las mismas que se señalaron anteriormente: negocio en marcha pero con ausencia de planeación estratégica, un entorno cambiante y perspectivas inciertas que la hacen proclive a sufrir las consecuencias de la falta de estructura y de planeación. Se aplicaran los elementos del cuadro integral de mando (CMI), se determinará su posicionamiento en el mercado, se evaluarán y se determinarán de crecimiento y se dotará de herramientas para el logro de mejores resultados producto de dicho cambio en su administración.

Particularmente se desarrollara administración mediante el Cuadro de Mando Integral, se explicara la manera en que se origino, su estructura, sus aplicaciones en diferentes tipos de empresas y las razones por las cuales se recomienda su aplicación con respecto a otros métodos de gestión mediante la implementación en una PyME Mexicana.

De igual forma cabe señalar, que los cuadros de mando integral son instrumentos creados pensando en una labor que la empresa debe hacer durante la etapa de establecimiento del negocio y, sobre todo, durante todo el tiempo de operación de la misma, por lo que el resultado de este trabajo será atemporal y dinámico, explicaré

diferentes métodos y herramientas para la aplicación del mismo en forma general, pero nunca serán todos los elementos que cada negocio, por su naturaleza en específico, podrán usar, la parte medular consistirá en mostrarla como una herramienta viable y generadora de valor que logre la estabilidad y el control del negocio.

## **METODOLOGIA**

A fin de poder desarrollar el presente trabajo es esencial conocer claramente los elementos componentes que las grandes empresas utilizan para evaluar su desempeño, a diferencia de los monstruos corporativos, la MIPYME permite una dinámica de aplicación de nuevos procesos que permiten la aplicación inmediata de los cambios a procedimientos, aprovechando este replanteamiento iremos de la mano de los elementos del CMI, por ello, es indispensable desarrollar una base teórica con la información que al respecto existe, la cual, es considerada de relativa reciente creación. Para ello determinar el modelo teórico, será un primer paso para poder comprender y posteriormente evaluar los elementos aplicables al caso de estudio.

Las variables esenciales por definir, serán los cuatro ejes de la estrategia empresarial, fundamental es su explicación para el desarrollo, definiendo las perspectivas:

### **Perspectiva Financiera**

La necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial.

### **Perspectiva del cliente.**

El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos (concepto central del marketing).

### **Perspectiva interna.**

Este enfoque se refiere a los procesos de negocios internos. Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permiten al ejecutivo saber como está funcionando su negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.

### **Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento.**

Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento, la gente, depositaria básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, y en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo.

Una vez con los elementos listados y, en su oportunidad, explicados a detalle, se llevará el análisis de indicadores que forman parte del propio modelo y su interpretación ya que el CMI no es simplemente una acumulación de indicadores o ratios más o menos inconexos entre sí, sino que cada medición de la actividad es escogida porque refleja un

aspecto importante de la estrategia formulada por la dirección de la empresa y porque mide un aspecto concreto de la cadena causativa indicada. Respecto a la parte cuantificable del trabajo, cada uno de los indicadores incluidos en el CMI debe cumplir un papel bien definido. Ya sea como inductor, en el sentido de que mide una actividad empresarial que hace que ocurran situaciones, o como un efecto colateral por los cambios implementados en la propia implementación de la teoría.

Situándonos, por ejemplo, en la perspectiva del proceso interno, el modelo genérico, viene a ser el siguiente:

- Se reconoce una necesidad en un segmento determinado del mercado.
- El departamento de desarrollo crea el producto adecuado.
- Se crea el proceso de fabricación.
- Se vende el producto y se atiende al cliente, a través del servicio post-venta.

La cuestión crucial es: ¿Cómo se controla cada una de estas fases del proceso?.

Kaplan y Norton proponen una serie de indicadores genéricos que cada organización debe adaptar a sus propias necesidades, estos serán evaluados de acuerdo a su aplicación en nuestro caso específico.

Dado que el proceso de creación de un cuadro de mando integral adecuado para una empresa puede llegar a ser largo y complicado, será la piedra angular, la elección de los indicadores (la información que se mostrará) depende principalmente de la visión, estrategias y objetivos de la empresa así como de la factibilidad, fiabilidad y validez de los resultados obtenidos.

Esto último, antecedido de una evaluación previa de los elementos del CMI, será el aporte al mundo real del presente trabajo, teniendo como producto del capítulo relativo al caso práctico un CMI aplicable a la empresa estudiada, siempre dinámica y examinada de tal manera que se aprecie su utilidad aplicable en todo momento.

## **1. Restricciones y limitaciones**

Para propósitos de este estudio, se consideran las restricciones y limitaciones siguientes :

- Los datos relacionados con MIPYMES en nuestro país tienen una antigüedad mayor a 3 años, lo que implica datos con un desfase importante,
- La información disponible del CMI y la bibliografía emitida para estas teorías tienen un tiempo importante de retraso entre su emisión y la llegada a nuestro país, es por ello fundamental la investigación en Internet que permite de manera ágil y en su idioma original información de primera mano y de manera inmediata,
- Las empresas que lo han implementado son multinacionales, las cuales a nivel global lo han implementado, no como una iniciativa local,
- La aplicación se centra en una pequeña empresa que depende de una matriz localizada en otro país, lo que le diferencia de una MIPYME nacional, sin embargo su problemática es muy similar,

- La MIPYMES normalmente viven una época en donde la crisis no permite estudios a largo plazo, dado que algunas están siendo no rentables y su cierre es inminente,
- El presente trabajo es continuo, los resultados finales son permanentes, no hay un periodo en que podamos encajonar el impacto de la implementación,

## **2. Estructura de la tesis**

En el capítulo II se desarrolla el marco teórico que describe el principal elemento de este trabajo, la empresa en México como organización, su entorno, sus ambientes y su análisis., se detallan también los elementos de la administración estratégica que sienta las bases para las definiciones que mas tarde darán forma para implementar la teoría del Cuadro de Mando Integral ((CMI oBalanced Scorecard). El estudio financiero y su metodología es explicado con la finalidad de tener un parámetro de comparación con lo que los números indican y lo que el presente trabajo presentara mediante la implementación del CMI.

En el capítulo III las bases de la administración estratégica son asentados, los análisis básicos y su interpretación, desarrolla lo mínimo que se debe definir para poder administrar un equipo o empresa.

En el capítulo IV se definen las bases para la comprensión y aplicación de la teoría de Balanced Scorecard. Tema que merece un capítulo independiente debido a que es de reciente creación y al ser el eje principal de este trabajo se hace indispensable una clara descripción de sus elementos para entender la aplicación del caso practico.

En el capítulo V se describe tres casos de éxito en la implementación del CMI, su metodología, sus beneficios y sus resultados. Los cuales avalan su aplicación y éxito en el mundo real.

El capítulo VI hace un recorrido por la aplicación del caso de estudio en la empresa Scotts de México del CMI, listando el procedimiento aplicado y los resultados obtenidos al cierre del presente trabajo.

## **3. Producto final y contribución esperada**

La iniciativa es generar un documento que contenga información relevante sobre los beneficios que realmente están obteniendo hoy en día, las empresas grandes al operar un sistema de implementación de cuadro de mando integral, dado el entorno global competitivo, así como la importancia de aplicar la administración estratégica, forjando así que los proyectos planeados sean más viables de implementar de manera exitosa en una organización.

También se presentarán la metodología que influye en la implementación exitosa del CMI, para que las empresas que tengan planeado implementar este tipo de metodología consideren el presente trabajo como una guía de referencia.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

En la actualidad, el mundo de los negocios cambia constantemente, la tecnologías de la información han permitido que a una velocidad sin precedentes se obtenga lo necesario para dimensionar el impacto de modificar un proceso, una estrategia, una política corporativa, etc. Sin embargo, la información esta disponible, pero el punto es como usamos la información. En este capitulo analizaremos el contexto teórico en el cual se mueve nuestro objeto primordial, *la empresa* en dos entornos principales:

#### I Análisis de la empresa en México (Sector, Mercado, Entorno interno y externo)

Apartado en el cual se muestra el entorno en el cual se desarrollan las empresas en el país, y la explicación del análisis de los ámbitos interno y externo que permiten conocer el lugar en el mercado.

#### II Administración estratégica

Punto en el cual se definen las bases para el diseño de una estrategia propia de la organización, listando las razones por las cuales se debe de implementar en cualquier organización que busque permanecer por tiempo prolongado en el mercado.

### **I. ANALISIS DE LA EMPRESA EN MEXICO: SECTOR y MERCADO (ENTORNO INTERNO Y EXTERNO)**

Analizar la realidad mexicana del sector empresarial implica enfrentar resultados duros y, como en toda Latinoamérica, emitir un diagnostico a destiempo, consecuencia del desfase de los datos económicos que se generan en cada uno de nuestros países. Por ello la importancia de trabajar sobre generalidades, dado que al día de hoy las cifras pueden no ser la representación real, es con lo que se tiene para emitir un diagnostico.

**CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LAS UNIDADES ECONOMICAS POR PERSONAL OCUPADO (Tabla I.2)**

SECTOR, SUBSECTOR, RAMA, SUBRAMA DE ACTIVIDAD Y ESTRATOS DE PERSONAL OCUPADO	UNIDADES ECONOMICAS	PORCENTAJE SOBRE LA TOTALIDAD DE EMPRESAS
0 A 2 PERSONAS	2,118,138	70.51%
3 A 5 PERSONAS	581,262	19.35%
6 A 10 PERSONAS	153,891	5.12%
11 A 15 PERSONAS	47,601	1.58%
16 A 20 PERSONAS	24,361	0.81%
21 A 30 PERSONAS	25,177	0.84%
31 A 50 PERSONAS	20,946	0.70%
51 A 100 PERSONAS	16,142	0.54%
101 A 250 PERSONAS	10,931	0.36%
251 A 500 PERSONAS	4,043	0.13%
501 A 1000 PERSONAS	1,689	0.06%
1001 Y MAS PERSONAS	976	0.03%
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>3,004,181</b>	<b>100%</b>

**MENOS DE  
30 EMPLEADOS  
97.37%**

**MAS DE  
30 EMPLEADOS  
2.66%**

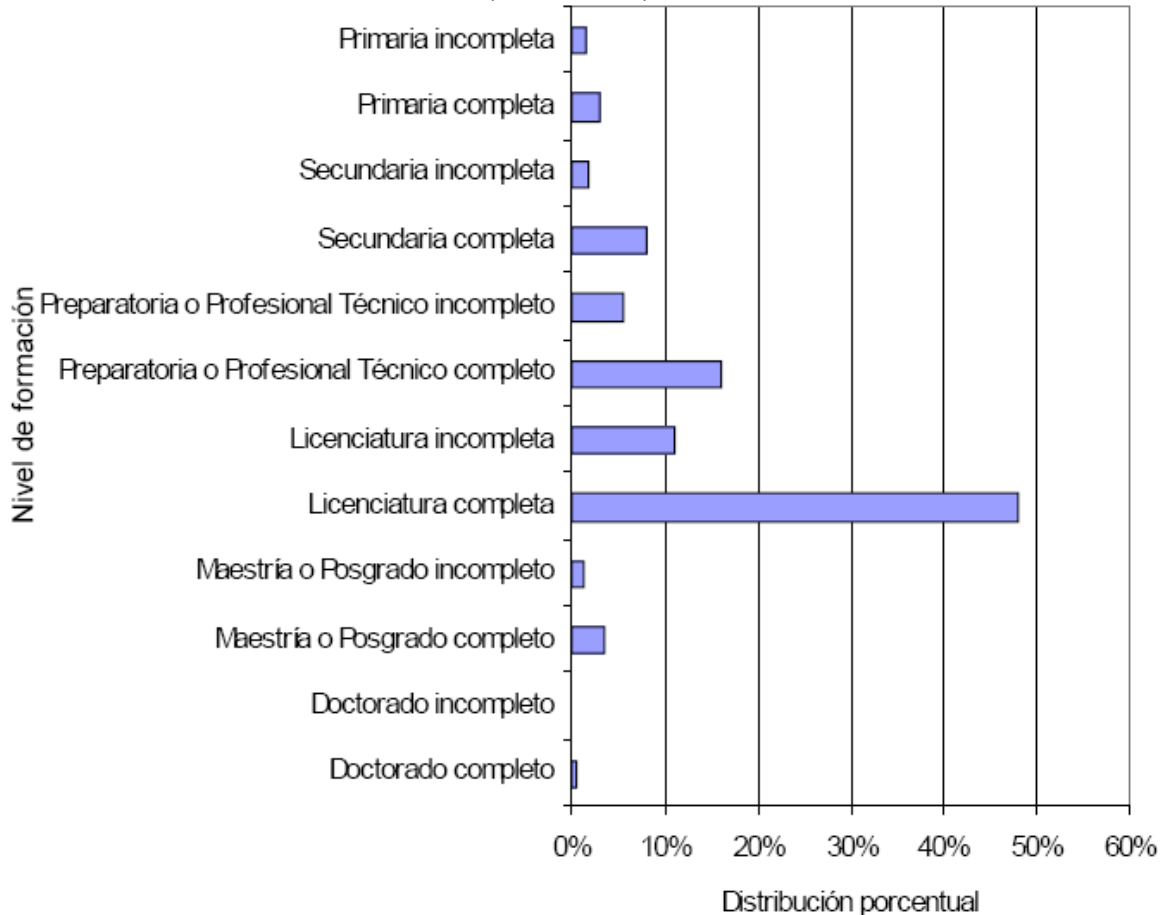
Informe Económico INEGI 2003

El cuadro I.2 es muestra la situación que enfrenta el país respecto a la empresariedad (entendiéndose esta como la capacidad de los habitantes de un país para emprender un proyecto de empresa independiente), la intención al desarrollar este texto es sentar un precedente en el manejo de las empresas mexicanas, la injerencia en el desarrollo económico de nuestro país es generada por estas organizaciones, cuyo ingreso se invierte en el país, sus economías de escalas (voluntarias o no) crean la sinergia mediante la cual subsiste la gran mayoría de las familias en el mismo y, general el empleo, autoempleo por lo menos en el 71% de los casos de acuerdo a la misma tabla, que permite la subsistencia de sus integrantes.

Como habitante del mismo el estudiante promedio emprende el inicio del estudio de una carrera profesional con la idea de ingresar al mercado laboral en una empresa que le permita el desarrollo de sus habilidades así como adquirir experiencia para dar el “siguiente paso”, es precisamente ese “siguiente paso” cuando se enfrenta a la realidad: limitadas opciones para un desarrollo profesional si, de acuerdo al cuadro anterior 0.48% son compañías de mas de 100 empleados, la apuesta por su futuro se centra, en el mejor de los casos en trabajar por varios años antes de tener una posición que satisfaga y recompense sus años de estudio. Normalmente es en este punto cuando decide emprender un proyecto independiente. (Cuadro I.3)



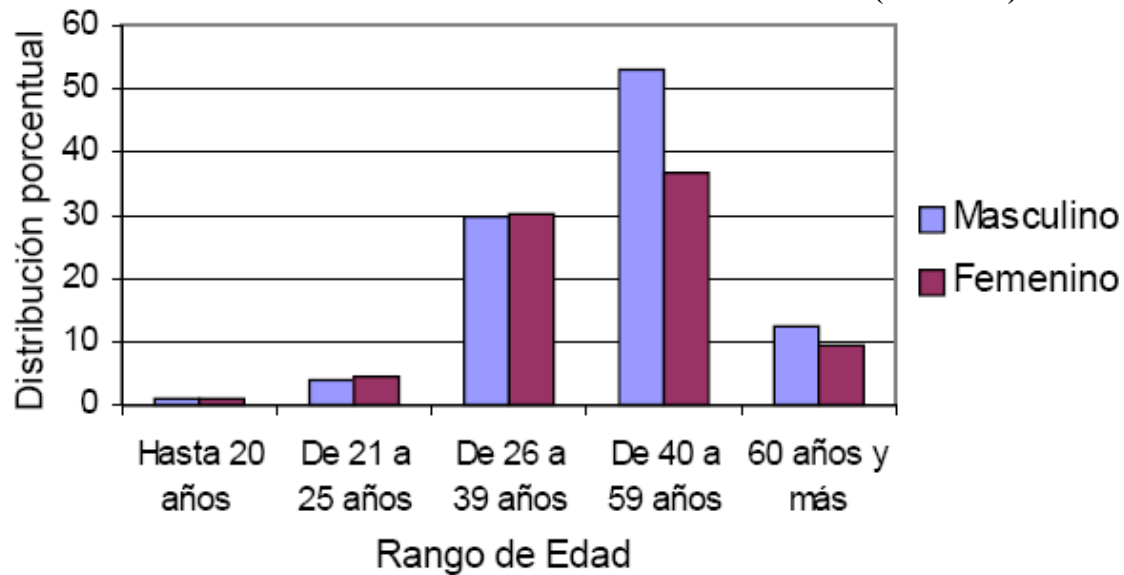
**DISTRIBUCION PORCENTUAL DE SOCIOS QUE PARTICIPAN EN LA GESTION DIRECTA DE LAS EMPRESAS POR NIVEL DE FORMACION (Cuadro I.3)**



Fuente: Principales resultados del Observatorio PyME en México: Perfil del empresario.

El gráfico anterior muestra una relación directa entre escolaridad y la capacidad de crear empresa, una característica entre los emprendedores mexicanos el dedicar varios años al trabajo asalariado dependiente, crear un patrimonio y en la última etapa de su vida profesional invertir en un proyecto independiente que le permita mantener su nivel de vida y aplicar los conocimientos adquiridos, tal como lo muestra la (Tabla I.4)

**DISTRIBUCION DE SOCIOS POR EDAD Y SEXO (Tabla I.4)**



El porcentaje total se obtuvo mediante un promedio del porcentaje de socios del sexo masculino y el porcentaje de socios del sexo femenino que tenían entre 40 y 59 años de edad.

Fuente: Principales resultados del Observatorio PyME en México: Perfil del empresario.

Al decidir emprender un nuevo proyecto comienza el verdadero problema, la habilidad del emprendedor para manejar el acceso al financiamiento, las excesivas regulaciones, la puesta en marcha y el largo proceso de adquisición del *Know how*, marcarán la supervivencia del negocio. Lo anterior implica una inversión además de económica de tiempo, los negocios que llegan al segundo año siendo rentables, normalmente perduran por lo menos tres años más, sin embargo, raramente son el primer intento del emprendedor, lo cual hace aún más largo el proceso de afianzarse como empresario, situación que desalienta aún más la idea de iniciar un proyecto.

No obstante lo anterior, en México, el crecimiento de franquicias en los últimos años ha resultado sorprendente, este sector genera 500,000 empleos, con ventas superiores a los 20 mil millones de dólares anuales, por lo que se percibe como un importante detonador de las PyMES en el sector comercio en este país, ocupando nuestro país uno de los 10 primeros lugares a nivel mundial en promedio, tanto en redes de franquicias como en unidades franquiciadas.

Así tenemos que, en comparación con los negocios independientes:

- El 95 % de las franquicias siguen operando al quinto año de vida.
- El 62% de los negocios independientes (no franquicias) no completan el segundo año de operación.
- En este mismo periodo el porcentaje de mortandad de las franquicias es de sólo 5 por ciento.

De continuar esta tendencia, la mínima posibilidad e intención del inversionista independiente terminará sucumbiendo ante la oferta de la franquicia, la cual le implicará: el pago de una regalía constante, costos de financiamiento, muerte de la creatividad o libertad en el negocio, elevado costo del “*know-how*” y aquel costo inicial conocido como “costo de la franquicia” en el que se debe incurrir por ser arropado por la misma; por lo que se considera que, la franquicia, es la forma más práctica de iniciar un negocio, pero también es la menos económica para el arranque del mismo y en muchos casos el costo no se justifique. Aunado a lo anterior, el negocio franquiciado no implica directamente un impacto social ganar-ganar, salvo contadas excepciones (*Mc Donald's, FONART, Café la Selva, Todo de Cartón y Kids Dental Center*), la franquicia no es consciente de su responsabilidad social.

Tenemos entonces por un lado una baja capacidad para crear empresa establecida, y por otro lado una actitud de empresariedad de apostar por los proyectos de franquicias, es decir, proyectos probados cuyo riesgo es menor, pero la inversión es mucho mayor, al igual que el tiempo de recuperación de la inversión inicial.

Con base en los datos previos identificamos:

- Mayor escolaridad, implica mayor voluntad para iniciar un negocio independiente,
- Solo el 38 % de los negocios independientes, no franquiciados, sobrevive al segundo año de creación.
- Una vez tomada la decisión de emprender un proyecto independiente, prefiere las franquicias sobre un proyecto nuevo,
- El emprendedor mexicano comienza el proyecto después de cumplir los 40 años de edad,

Cada punto pareciera consecuencia del anterior, entonces ¿Cómo cambiar esta “empresariedad mexicana ” si todo el entorno le provoca dicha tendencia? Indudablemente la franquicia representa un proyecto probado y mejorado, con una asesoría constante del entorno externo e interno, medio ambiente, competencia, nuevos proyectos y procedimientos definidos, ¿por qué entonces el negocio independiente no toma la receta y la aplica?, simple, porque la desconoce.

¿Cuántos proyectos empresariales conocemos, no solo pequeños, que nunca han definido un plan de negocio, una definición de su misión, de su visión y de su estrategia?, seguramente ninguno, inclusive las grandes compañías, dado el entorno cambiante, lo han comenzado a replantear en los últimos años, casi siempre como consecuencia de una crisis del sector, de ahí las ventas de unidades de negocio al replantear su negocio principal, ejemplo de ello fue IBM quien en 2005 con la venta de la unidad de negocio encargada de la fabricación de la Think Pad a Lenovo.

Lamentablemente la conciencia de iniciar un proyecto comienza siempre con la voluntad del socio y no con el análisis del mercado y la detección de una necesidad, un vicio de origen que se trata siempre de corregir sobre la marcha y ahí es donde se queda normalmente en el intento de recomponer las fallas de origen. Por ello, este trabajo no pretende ser la receta que evite el cierre del negocio en crisis, por el contrario, una

herramienta que minimice el riesgo de que se presente, sea un auxiliar en la gestión de la empresa y cuya aplicación sea una sana costumbre periódica por parte de la administración la organización, cuya principal dificultad esta en identificar e interpretar sus correlaciones.

## **I.1 LA ORGANIZACIÓN**

### **Definición**

Daft (2000), define la organización como una entidad social, dirigida a metas, diseñada con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo.

Las organizaciones están formadas por personas y las relaciones que tienen unas con otras. Una organización existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que la ayude a alcanzar metas. Recientes tendencias en la administración reconocen la importancia de los recursos humanos; en su mayor parte, los nuevos enfoques están diseñados para delegar facultades de decisión a los empleados y les ofrecen mayores oportunidades de aprender y contribuir a la organización mientras trabajan en el logro de las metas comunes. Los administradores estructuran y coordinan deliberadamente los recursos organizacionales para alcanzar el propósito de la organización.

Para comprender a la organización como un todo, hay que visualizarla como un sistema. Un sistema es un conjunto de elementos interactuantes que adquiere insumos del ambiente, los transforma y descarga su producto en el ambiente externo. La necesidad de insumos y productos refleja su dependencia del ambiente. Los elementos interactuantes significan que la gente y los departamentos dependen uno del otro y deben trabajar conjuntamente.

En referencia a Lee (2000), la mejora de la productividad en una empresa es una función de varios factores, incluyendo al apoyo de la alta dirección, el compromiso de la gente en todos los niveles de la empresa, un sistema de medición del desempeño, entrenamiento de los empleados, estructuras de pago con incentivos y premios, involucramiento de la comunidad y retroalimentación y corrección en las decisiones administrativas de los presupuestos.

## **I.2 AMBIENTE EXTERNO**

El entorno organizacional se define como todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y tienen el potencial de afectarla en todo o en parte.

El entorno de una organización se puede comprender si se analiza su dominio en los sectores externos. El dominio de una organización es el campo de acción ambiental escogido. Es el territorio que una organización toma para ella respecto de productos, servicios y mercados atendidos. El dominio define el nicho de la organización y los factores externos con los cuales interactuará para alcanzar sus metas.

El entorno comprende varios sectores o subdivisiones del ambiente externo que contiene n elementos similares. Se pueden analizar diez sectores para cada organización, representadas en la figura 1.

	<b>SECTOR</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>
1	Industria	Competidores, competitividad y tamaño de la industria, industrias relacionadas.
2	Materias Primas	Proveedores, fabricantes, bienes raíces y servicios.
3	Recursos Humanos	Mercado laboral, agencias de empleos, universidades, centros de capacitación, empleados de otras compañías y sindicalismo
4	Recursos Financieros	Mercados accionarios, bancos, ahorros y prestamos, inversionistas privados.
5	Mercado	Clientes, consumidores, usuarios potenciales de bienes y servicios.
6	Tecnología	Técnicas de producción, ciencia, centros de investigación, automatización, materiales novedosos
7	Condiciones Económicas	Precisión, tasa de desempleo, índice de inflación, tasa de inversión, crecimiento económico.
8	Gobierno	Ciudad, estado, leyes federales y reglamentos, impuestos, servicios, sistema judicial, procesos políticos.
9	Aspectos socioculturales	Edad, valores, creencias, educación, religión, ética laboral, movimientos ecologistas y en pro del consumidor.
10	Aspectos Internacionales	Competencia y adquisición de empresas extranjeras, ingreso a los mercados de exportación, aduanas foráneas, reglamentaciones, tipo de cambio.

Figura 1  
Entorno de una organización  
Fuente: "Teoría y Diseño Organizacional", Daft, 2000

La actividad del entorno incluye sectores con los cuales la organización interactúa directamente y que tienen un impacto directo en su capacidad para alcanzar sus metas. Las actividades del entorno suelen incluir la industria, materias primas y mercados, y tal vez, los sectores de recursos humanos e internacional.

El entorno general incluye los sectores que pueden no tener un impacto directo en las operaciones diarias de una empresa, pero que influyen indirectamente en ella. El entorno general a menudo incluye al gobierno, las condiciones económicas y socioculturales, la tecnología y los recursos financieros.

Los desafíos producidos por el ambiente en rápido cambio de hoy la competencia global, la diversidad, los temas de ética, los rápidos avances en tecnología y comunicaciones, un giro de un enfoque explotador a un enfoque sensible a la ecología y las crecientes expectativas de los trabajadores por contar con un trabajo significativo y oportunidades de crecimiento personal y profesional - requieren respuestas diferentes por completo de la gente y las organizaciones. (Daft, 2000)..

Emery y Trist (1965) clasifican cuatro tipos de entorno en dos dimensiones, dinamismo y complejidad. El entorno en el cual se encuentra el mayor dinamismo y complejidad es llamado "Campo Turbulento".

Uno de los grandes retos para las empresas que operan bajo condiciones de turbulencia alta es la administración de los procesos de innovación constante y cambio. (Brown, Eisenhardt, 1997; Chakravarthy, 1997)

Innovación constante y el cambio son necesarios para las empresas, que ofrecen productos que se mueven rápido a través de generaciones de productos (Lansity, 1997)

Teoría del caos

Esta teoría dice que vivimos en un mundo complejo, lleno de aleatoriedad e incertidumbre. Nuestro mundo se caracteriza por la sorpresa, cambio rápido y confusión, y a menudo parece fuera de nuestro control por completo. Los administradores no pueden medir, predecir o controlar en formas tradicionales el drama que se desenvuelve dentro o fuera de la organización. Sin embargo, la teoría del caos reconoce que esta aleatoriedad y desorden tiene lugar dentro de ciertas restricciones o patrones de orden mayor.

Una característica de los sistemas caóticos, llamada el efecto mariposa, es de interés para los gerentes de hoy. El efecto mariposa, de acuerdo a la experiencia de Edward Lorenz, significa que los hechos pequeños pueden tener efectos gigantescos. Una mariposa que aletee sobre Pekín puede causar disturbios en el aire que terminen afectando el clima de Estados Unidos. Las compañías de hoy día son como el clima los pequeños actos pueden tener consecuencias que vayan mucho más allá de su fuerza inicial- Por ejemplo, una demanda insignificante contra AT&T, (The American Telephone and Telegraph Corp.), tuvo efectos de mucho alcance, que resultaron en el surgimiento de MCI (Microwave

Communications of America, Inc) y otras transportadoras de llamadas de larga distancia y finalmente condujeron a la creación de todo un mundo en las telecomunicaciones. (Daft, 2000).

### **I.3 AMBIENTE INTERNO**

La determinación del ambiente interno incluye con frecuencia una evaluación de cada departamento, un análisis de sus puntos fuertes y débiles, los cuales representan el perfil de activos y sus habilidades en relación con la competencia como recursos, situación tecnológica, identificación de marca entre otras cosas; la evaluación está modelada por el desempeño previo y el estilo de liderazgo del director general y el equipo de alta dirección. El liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo. El estilo de liderazgo es el conjunto de diversos patrones que prefieren los líderes para el proceso de influir en los trabajadores y dirigirlos, principalmente puede ser orientado a las tareas o a los empleados.

#### **Análisis DAFO**

En referencia a Thompson y Strickland (2001) el análisis FODA es la evaluación de las Fortalezas y Debilidades de los recursos de una empresa, y sus Oportunidades y Amenazas externas; proporciona una buena perspectiva de la posición de negocios de una empresa. Se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa.

El análisis DAFO en una compañía es definir las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de una compañía, tanto en relación con el mercado y su entorno (donde se enmarcarían las oportunidades y también las amenazas), como en relación con la propia organización (ahí entran en juego las fortalezas y las debilidades)

Las Oportunidades y Amenazas (análisis externo) son siempre aspectos relativos a la evolución del entorno, que condicionan de alguna forma la viabilidad del negocio y actúan en general como tendencia, es decir, juegan en cierto modo a futuro. Algunos ejemplos pueden ser los siguientes:

- Aspectos legislativos (regulaciones, necesidad de homologaciones).
- Aspectos socioculturales (hábitos de vida, modas).
- Aspectos demográficos (evolución de la pirámide de población, aspectos migratorios).
- Aspectos económicos (renta disponible, etc.).
- Aspectos políticos (liberalización del comercio, barreras arancelarias u otro tipo de proteccionismo nacional).
- Aspectos tecnológicos (avances técnicos).
- Posibles ventajas de situación, locales (especialización local o acceso a materias primas, proximidad al mercado u otra ventaja en costes).

Por contra, las Fortalezas y Debilidades (análisis interno) son siempre aspectos relativos a las propias capacidades de los promotores, que condicionan de alguna forma el planteamiento del proyecto y juegan generalmente a presente. Algunos ejemplos pueden ser los siguientes:

- Conocimiento del negocio, de clientes, de proveedores, etc.
- Conocimiento de algún aspecto técnico.
- Capacidad comercial.
- Capacidades generales de gestión.
- Capacidad financiera.

## **Fortalezas**

Una fortaleza es algo en lo cual es competente una compañía o bien, una característica que le proporciona mayor competitividad, como una habilidad ó una destreza importante, activos físicos valiosos, activos humanos, activos organizacionales, activos intangibles, capacidades competitivas, un logro o un atributo que coloquen a la compañía en una posición de ventaja en el mercado ó en alianzas ó en empresas cooperativas. aquí habría que situar las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas en determinadas áreas empresariales y en el mercado, que ayudan a aprovechar las oportunidades o a superar las amenazas: tecnología del producto, imagen, costes,...

Las fortalezas de la compañía tienen diversos orígenes. En ocasiones se relacionan con habilidades y conocimientos bastante específicos ( como conocimientos de los gustos y los hábitos de compra del consumidor, ó capacitación de los empleados que están en contacto

con los clientes para que sean cordiales y serviciales) y a veces fluyen de diferentes recursos que se agrupan con el fin de crear una capacidad competitiva.

Una compañía está posicionada para tener éxito si dispone de un buen complemento de recursos.

### **Debilidades**

Una debilidad significa alguna carencia de la compañía, algún bajo desempeño, en comparación con otras, ó una condición que la coloca en desventaja. Las debilidades internas se pueden relacionar con las deficiencias en las habilidades o en la pericia que son competitivamente importantes y una carencia de activos físicos, humanos, organizacionales ó intangibles que son importantes desde el punto de vista de la competitividad, o capacidades competitivas ausentes ó débiles en las áreas clave. Por consiguiente, las debilidades internas son deficiencias en el complemento de recursos de una compañía. Son también las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas que limitan las posibilidades de aprovechar las oportunidades, por lo que hay que intentar evitarlas o paliarlas.

### **Oportunidades**

La oportunidad de mercado es un factor importante en la conformación de la estrategia de una compañía. Las oportunidades de mercado más pertinentes para una compañía son aquellas que ofrecen avenidas importantes para un crecimiento rentable, en donde una compañía tiene el mayor potencial para adquirir una ventaja competitiva y que se ajustan bien a las capacidades de recursos financieros y organizacionales que ya posee la compañía o que puede generar. Son también las fuerzas procedentes del entorno, competencia o mercado que suponen ocasiones que la empresa debe aprovechar para mejorar su posición. Un ejemplo puede ser la retirada de un competidor del mercado.

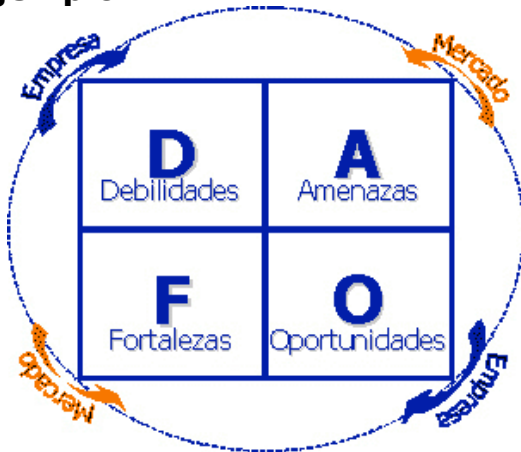
### **Amenazas**

A menudo hay ciertos factores en el ambiente externo de una compañía que plantean una amenaza para su rentabilidad y su posición de mercado, como la aparición de tecnologías más económicas, la introducción de productos nuevos o mejores que los rivales, el ingreso de competidores extranjeros de costo bajo en el mercado, las nuevas regulaciones más onerosas para la compañía que para sus competidores, la vulnerabilidad a un incremento en las tasas de interés, etc.

Hoy en día para que una organización tenga un bienestar tanto en el presente como para el futuro, es esencial que tenga una perspectiva clara de las capacidades y deficiencias de recursos que hay dentro de su organización, de sus oportunidades de mercado y de las amenazas externas. incluyen todas las fuerzas procedentes del entorno, la competencia o el mercado que pueden presentar dificultades para la empresa, por ejemplo, puede ser el lanzamiento de un nuevo producto al mercado de un competidor.



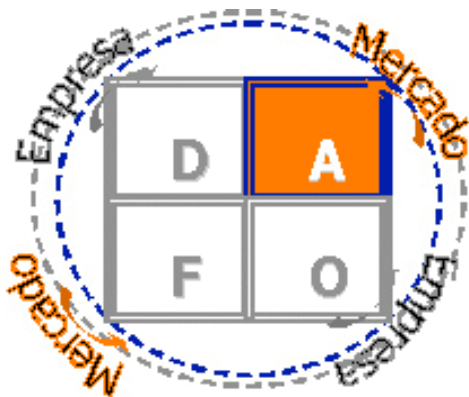
## Ejemplo



A continuación presentamos un ejemplo práctico sobre cómo es un análisis DAFO para, una empresa trasnacional en México dedicada a la comercialización de fertilizantes e insecticidas de uso doméstico, (dicha empresa será la que usaremos de modelo el resto del presente trabajo):



- El nombre anglosajón genera rechazo: tiene connotaciones de ciudadano estadounidense.
- Ventas escasas en las zonas Sur del país.
- Red de distribución pequeña, subcontratación con un tercero cuyo interés principal es su facturación y no la satisfacción del cliente que recibe el embarque.
- Excesivamente volcados en un segmento, cuyo mercado es reducido y de poco crecimiento.
- El consumo de fertilizantes es estacional, la lluvia es fertilizante natural.
- Todos nuestros productos son importados de Estados Unidos, con lo que nuestro precio es alto comparada con la competencia nacional.
- Nuestros costos se ven perjudicados por las variaciones cambiarias, al tener nuestros pasivos en dólares y nuestros ingresos en pesos.
- **Muy poca implementación en el canal alimentación.**



- Existen otras dos marcas de insecticidas en el mercado que producen en el país y cuyos canales de distribución y mercadotecnia que son que son más fuertes.
- Respecto al fertilizante, las marcas existentes han copiado el diseño de nuestros empaques, ofreciendo un producto con características similares a un precio inferior.
- Mal posicionamiento de marca, los productos de la competencia se encuentran siempre antes en la mente del consumidor.
- El insecticida
- Los jóvenes todavía no tienen conciencia ecológica ni respecto al cuidado de áreas verdes (fertilizantes) y tampoco respecto a la toxicidad de insecticidas que incumplen normas sanitarias.
- Crecimiento de presencia de marca de la competencia en los últimos años en supermercados.
- Competidores con infraestructura para copiar y producir nuestro producto a un precio menor.



- Nuestro posicionamiento es global.
- Poder de negociación con nuestros clientes de cadenas comerciales, al ser líderes en la categoría de jardinería.

- Porcentaje de entrega de producto en tiempo y forma al 99%.
- Diseños novedosos en empaque y tecnología de aplicación del producto.
- Nuestros competidores carecen de la capacidad financiera para soportar las políticas de pago de las cadenas comerciales.
- Nuevos estudios han demostrado un mayor efecto residual en la aplicación de nuestros insecticidas, cuyo efecto brinda una protección por varios meses.



- Producción local del producto aumentaría nuestra utilidad bruta en un 30%.
- Nuestros competidores se encuentran divididos entre si y desean alianzas con nuestra marca.
- Existe una creciente publicidad en pro de la ecología en el país.

Este capítulo definió la situación de las empresas mexicanas, en su gran mayoría pqueñas y medianas que se enfrentan a graves problemas de sustentabilidad y rentabilidad, por ende es apremiante aprender a identificar los diferentes ambientes a los que esta expuesta cada organización, ejemplificando con la empresa Scotts de México, empresa creada en México y que se enfrenta a los problemas reales, dicha empresa será nuestro modelo de aplicación del presente trabajo.

### CAPITULO III

#### ADMINISTRACION ESTRATEGICA

"Sin una estrategia, la organización es como un barco sin timón, que avanza en círculos"  
Joel Ros y Michael Kaki

En este capítulo se desarrollan los elementos que definen la estrategia y la naturaleza de las organizaciones. La administración estratégica tuvo su génesis en el concepto de estrategia corporativa que fue desarrollada en los inicios de los 60, por un grupo de miembros de la facultad de la Escuela de Negocios de Harvard, ("Harvard Business Col"). Ellos enseñaron el curso de Política de Negocio, el cual trataba de las tareas y responsabilidades del administrador general. Aunque el curso de Política ha sido requerido desde 1911, se ha resistido una conceptualización exacta. Una ruptura vino cuando los académicos de Harvard empezaron a recolectar casos de estudio detallados de varias compañías de la misma industria; los investigadores tuvieron que desarrollar una manera de entendimiento del porque algunas compañías con muy diferentes enfoques hacia su industria podían tener éxito y porque otras que siguieron similares enfoques no fueron igualmente exitosas. El concepto de estrategia proveyó una explicación. (Hamermesh, 1983)

## **I.1 Definición de Estrategia**

El concepto de estrategia es muy antiguo. La palabra viene del griego, estrategia , que significa el arte o la ciencia de ser general. Los buenos generales griegos tenían que dirigir un ejército, conquistar y retener territorios, proteger ciudades contra invasiones, arrasar con el enemigo, etc. Cada tipo de objetivo requería una aplicación diferente de recursos. Los buenos generales no sólo tenían que hacer planes, también tenían que actuar. Así pues ya desde tiempos de los griegos, el concepto de estrategia incluía tanto un componente de planificación, como un componente de toma de decisiones o de acción. (Gilbert, 1988)

En 1962, Alfred D. Chandler, el historiador del mundo de los negocios, propuso que "estrategia" se definiera como :

La determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas.

Chandler (1962) subrayó tres elementos fundamentales:

1. Los cursos de acción para alcanzar los objetivos
2. El proceso de búsqueda de ideas clave ( en lugar de aplicar la política existente en forma rutinaria).
3. Cómo se formula la estrategia, no sólo qué resultaría de ella.

En referencia a Drucker (1999), toda organización actúa de acuerdo con una teoría de negocios. La estrategia convierte esta teoría de los negocios en desempeño. Su finalidad es posibilitar que una Organización alcance sus resultados deseados en un medio ambiente impredecible. Puesto que la estrategia permite que una organización sea deliberadamente oportunista, y pueda enfrentarse a los cambios rápidos y de total incertidumbre que enfrenta el mundo a las puertas del siglo XXI.

Todas las instituciones tienen que hacer de la competitividad global una meta estratégica. Ninguna institución ya sea una empresa, universidad ó un hospital, puede tener la esperanza

de sobrevivir y ni hablar de ser exitosa, a menos que esté a la altura de las pautas fijadas por los líderes en su campo, en cualquier lugar del mundo.

## **I.2 Definición de Administración Estratégica.**

Proceso administrativo que implica que la organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo a dichos planes.

En 1978, Dan Schendel y Charles Hofer (1978)) crearon una definición compuesta de la administración estratégica. Esto estaba basado en el principio de que el diseño general de una organización puede describirse sólo si se agrega el logro de objetivos a la política de la empresa y la estrategia como factores clave en el proceso de la administración estratégica. De acuerdo a Thompson y Strickland (2001) el proceso de creación de la estrategia y la puesta en práctica de ésta se compone de cinco tareas administrativas correlacionadas:

1. Desarrollar una visión estratégica de lo que será la configuración de la compañía y de hacia donde se dirige la organización. Con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de empresa está tratando de convertirse la compañía e infundir en la organización el sentido de una acción con un propósito determinado.
2. Determinar objetivos. Convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía.
3. Crear una estrategia. Con el fin de lograr los resultados deseados.
4. Poner en Práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.
5. Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.

## **I.3 Objetivos Organizacionales y Operativos**

Toda empresa para ser competitiva hoy en día, tiene 2 clases de objetivos, los organizacionales y los operativos, los cuales son explicados a continuación.

### **Objetivos Organizacionales**

También llamados objetivos oficiales, que son la definición formalmente expresada del alcance y resultados de negocios que la organización trata de lograr.

### **Misión**

Es el objetivo global de una organización, es la razón que explica su existencia. La misión puede tener un impacto poderoso en una organización. (Caldee, 1993)

Hoy en día, definir la misión de la empresa es primordial, al iniciar cualquier proyecto empresarial es impensable augurar un éxito a largo plazo sin poner por escrito la razón de ser de la compañía. Parece sencillo, sin embargo, grandes empresas multinacionales han

desviado la operación a rumbos que distan y que alejan cada vez más al cumplimiento de la misma.

Ejemplo, misión de una compañía dedicada a la comercialización de fertilizantes e insecticidas de uso domestico:

*En 2009 nuestra misión es convertirnos en el proveedor por excelencia de productos relacionados con el cuidado, mantenimiento y embellecimiento de jardines, céspedes y control de plagas residenciales, así como ser una compañía rentable, preocupada primordialmente por el respeto y conservación del medio ambiente en nuestras comunidades.*

### Visión estratégica

Es un mapa de rutas del futuro de una compañía, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar. (Thompson, Strickland, 2001)

Este tema será especialmente en el capítulo dedicado al Balanced Scorecard, a continuación, continuando con nuestro ejemplo, describo las definiciones de la estrategia que hicimos en la compañía:

#### ESTRATEGIAS:

#### **crecer**

- Enfocarnos a nuestro negocio principal
- Extender nuestra participación en nuevos mercados
- Introducir nuevos productos en el mercado
- Proveer producto que inspiren un estilo de vida relacionado con el cuidado del medio ambiente
- Conocer las necesidades de nuestros clientes
- Desarrollar una cultura del cuidado y embellecimiento de jardines particulares

#### **excelencia**

- Desarrollar una cultura de alto rendimiento
- Generar innovación en todas nuestras áreas
- Fortalecer relaciones con nuestros clientes de cadenas comerciales
- Fortalecer nuestra infraestructura
- Demostrar una responsabilidad corporativa

#### **ganar**

- Crear un ambiente laboral dinámico y productivo,
- Incrementar nuestro valor de mercado

- Crecer en valor para nuestros accionistas
- Generar una diferencia positiva en la comunidad.

### **Objetivos Operativos**

Designan los fines que se buscan mediante los procedimientos de operación actuales de la organización y explican lo que ésta intenta. (Perrow, 1961)

Los objetivos operativos describen resultados medibles específicos y con frecuencia tienen que ver con el corto plazo. Si se comparan con las metas oficiales, se puede decir que son los objetivos reales y expresos. (Daft, 2000)

En referencia a Kotter (1982), la responsabilidad primaria de la alta dirección es determinar las metas, estrategias y diseño de la organización, con lo que la organización se adapta a un ambiente cambiante.

### **I.4 Estrategias Competitivas**

De acuerdo a Porter (2001a), la estrategia competitiva, es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. Trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial. Para formular la estrategia competitiva es necesario examinar los cuatro factores que determinan los límites de lo que la compañía podrá lograr. Sus puntos fuertes y débiles representan su perfil de activos y sus habilidades en relación con la competencia como recursos, situación tecnológica, identificación de marca entre otras cosas. Los valores personales son los motivos y necesidades de los principales ejecutivos y de otros empleados que se encargan de implementar la estrategia escogida. Los puntos fuertes y débiles, combinados con los valores, determinan los límites internos de la estrategia competitiva que una compañía puede adoptar exitosamente.

Los límites externos dependen del sector industrial y del ambiente en general. Las oportunidades y riesgos de la industria definen el ambiente competitivo, con sus correspondientes riesgos y premios potenciales. Las expectativas sociales reflejan el impacto que en la compañía tienen elementos como la política gubernamental, los problemas sociales, las costumbres cambiantes y muchos otros factores. Si no se analizan estos cuatro factores, una empresa no podrá formular un conjunto realista y alcanzable de metas y políticas.

La intensidad de la competencia en la industria no se debe ni a la coincidencia ni a la mala suerte. Por el contrario, se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. Su fuerza combinada determina el potencial de utilidades en un sector; el potencial se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido. La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste

en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho.

## **I.5 Ventaja Competitiva**

En referencia a Porter (2001b), dentro del medio ambiente turbulento que viven las empresas, la ventaja competitiva es el indicador que mide el éxito o fracaso de las empresas. La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esta empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes ó por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor.

Hay dos tipos básicos de ventaja competitiva:

- 1 Liderazgo de costo
- 2 Diferenciación

La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es en su esencia una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación. La ventaja en el costo y la diferenciación, a su vez, surgen de la estructura del sector industrial. Son el resultado de la capacidad de una empresa de lidiar con las cinco fuerzas, mencionadas anteriormente, mejor que sus rivales.

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes: enfoque de costo y enfoque de diferenciación.

Las estrategias de liderazgo en costos y de diferenciación buscan la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja de costo (enfoque de costo) o diferenciación (enfoque de diferenciación) en un segmento estrecho. Si una empresa quiere lograr una ventaja competitiva, debe hacer una elección sobre el tipo de ventaja competitiva que busca lograr y el panorama dentro del cual la logrará.

### **Liderazgo de costo**

Una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial.

### **Diferenciación**

Una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio por



























































































































































