

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Guía para la aplicación de alianzas estratégicas, enfocadas a las PYME'S, para su posterior penetración en el mercado internacional

Autor: Vania Dennise López Guido

**Tesis presentada para obtener el título de:
Lic. En Comercio Internacional**

**Nombre del asesor:
Ma. Claudia Damaris Aguilar Santillan**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





**UNIVERSIDAD
VASCO DE QUIROGA**

ESCUELA DE COMERCIO INTERNACIONAL

**“GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE ALIANZAS
ESTRATÉGICAS, ENFOCADA A LAS PYME’S, PARA SU
POSTERIOR PENETRACIÓN EN EL MERCADO
INTERNACIONAL”**

TESIS

**Que para obtener el título de:
LICENCIADO EN COMERCIO INTERNACIONAL**

Presenta:

VANIA DENNIS LÓPEZ GUIDO

Asesor:

MA CLAUDIA DAMARIS AGUILAR SANTILLAN

No. De acuerdo LCI 031212 CLAVE 16PSU0011T

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

JUSTIFICACIÓN

MARCO TEÓRICO

CAPITULO I

1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

	¿Cómo se define	
1.1.	estrategia?	14
1.1.1.	Enfoque Clásico	14
1.1.2.	Enfoque Evolucionista	15
1.1.3.	Enfoque Procesualista	16
1.1.4.	Enfoque Sistémico	17
1.1.5.	Definición de estrategia	22
1.2.	Niveles de Estrategia en las organizaciones	23
1.2.1.	Estrategia de Nivel Corporativo	23
1.2.2.	Estrategia de Nivel Empresarial (Unidad de Negocios)	25
1.2.3.	Estrategia a Nivel Funcional	25
1.3.	Alineamiento Estratégico	26
1.3.1.	Enfoque Funcional	29
1.3.2.	Alineamiento Horizontal (Sincronización)	30
1.3.3.	Alineamiento Vertical (Cascadeo o Despliegue)	32
1.3.4.	Alineamiento Integral	36

CAPITULO II

2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.	Formulación Estratégica	39
2.2.	Enfoques del proceso de la Formulación Estratégica	
2.2.1.	Proceso de la formulación de la estrategia: Enfoque clásico o racional	41
2.2.2.	Proceso de la formulación de la estrategia:	

El enfoque sociopolítico	44
2.2.3. Proceso de la formulación de la estrategia:	
Enfoque equilibrado	46
2.3. Implementación de la Estrategia Empresarial	48
2.4. Pensamiento Estratégico	50
2.5. Tipos de Estrategias	
2.5.1. Estrategias de mercados	51
2.5.1.1. Estrategia de penetración de mercados	51
2.5.1.2. Estrategia de desarrollo de mercados	51
2.5.1.3. Estrategia de desarrollo del producto	52
2.5.1.4. Estrategia de diversificación del producto	52
2.5.2. Estrategias de la Mezcla de Mercadotecnia	53
2.5.2.1. Estrategias de producto	54
2.5.2.2. Estrategias de precio	54
2.5.2.3. Estrategia de plaza	54
2.5.2.4. Estrategias de promoción	54

CAPITULO III

3. ENTORNO: EL PAÍS COMO DETERMINANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE UN SECTOR ECONÓMICO Y LA EMPRESA	
3.1. La Empresa	56
3.1.1. Factores y Elementos que componen a la Empresa	
3.1.1.1. Factores	57
3.1.1.2. Elementos	58
3.1.2. Tipos de empresas	59
3.1.2.1. Clasificación de las empresas por sector ó Actividad que realizan	60
3.1.2.2. Clasificación jurídica de las empresas	60
3.1.2.3. Clasificación de las empresas según el origen de su Capital	61
3.1.2.4. Clasificación de las empresas según su ámbito de Actuación	62
3.1.2.5. Clasificación de las empresas según su dimensión	62

3.2.	Entorno Mundial	64
3.3.	Entorno Regional	66
3.4.	El País como entorno para la empresa	67
3.5.	Modelo de las 5 fuerzas de Porter	69
3.5.1.	Las seis barreras de entrada	73

CAPITULO IV

4.	ALIANZAS ESTRATÉGICAS	
4.1.	Definición de Alianza	77
4.1.1.	Proceso de constitución	79
4.1.2.	Tipología	80
4.1.3.	¿Por qué hacer alianzas estratégicas?	82
4.1.4.	Aspectos clave que se deben tomar en cuenta para el Éxito de las alianzas estratégicas	83
4.2.	Tipos de Alianzas Estratégicas	85
4.2.1.	Clasificación de las alianzas según su campo de aplicación	85
4.2.2.	Clasificación de la alianzas por grado de propiedad y Creación de empresas	87
4.2.2.1.	Joint Ventures	88
4.2.2.2.	Consortios de Exportación	93
4.2.2.3.	Realización de Investigación y desarrollo conjunto	99
4.2.2.4.	Desarrollo conjunto de productos (Producción conjunta)	101
4.2.2.5.	Acuerdos de compra a largo plazo (Aprovisionamiento a largo plazo)	102
4.2.2.6.	Realización de actividades de marketing de forma Conjunta ó marketing conjunto	103
4.2.2.7.	Distribución Compartida	104
4.3.	Factores que afectan negativamente a las alianzas	105
4.4.	Ventajas y desventajas de la alianzas	
4.4.1.	Ventajas	106
4.4.2.	Desventajas	108
4.5.	Guía práctica para la aplicación de alianzas estratégicas	109

ÍNDICE DE TABLAS Y ESQUEMA

ESQUEMAS

Esquema 1. Perspectivas de los distintos enfoques de la estrategia	19
Esquema 2. Enfoque funcional	29
Esquema 3. Alineamiento Horizontal	31
Esquema 4. Alineamiento Vertical	34
Esquema 5. Cascada de Alineamiento	35
Esquema 6. Alineamiento Integral	36
Esquema 7. Modelo del proceso de planeación estratégica	49
Esquema 8. Las cinco fuerzas de Porter	72

TABLAS

Tabla 1. Comparativos entre los distintos enfoques de la estrategia	20
Tabla 2. Resultados de ampliar el enfoque gerencial	50
Tabla 3. Rubros en los que se clasifican las alianzas	81

CONCLUSIÓN

ANEXOS

GLOSARIO

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

El interés por realizar una investigación acerca de este tema y posteriormente la elaboración de una guía aplicable para PyME's, es para conocer y dar a conocer de una forma más explícita y funcional la manera en que una empresa puede incursionar en un nuevo mercado, tanto nacional como extranjero, de forma impactante y competitiva, esto con la ayuda de las llamadas alianzas estratégicas que las empresas puedan tener con otras empresas y que beneficien a las entidades en cuestión.

El tema en general es de gran interés, sobre todo para aquellas empresas y/o empresarios que desean expandirse e incursionar en el mercado internacional, y que mejor que haciéndolo ya conociendo las bases y las diversas estrategias y alianzas para ello.

Lo novedoso de esta investigación, está en que no se ha hecho una Guía para la Aplicación de Alianzas Estrategias como tal, y con esta se pretende dar ideas más claras, eficientes, eficaces, estratégicas y disponibles; para las PyME's que deseen expandirse y penetrar en mercados extranjeros; de los procesos, métodos, medios, formas, etc. para poder hacerlo posible, de manera en que estas alianzas estratégicas se lleven a cabo de la mejor forma y no tiendan a caer en el fracaso, por lo cual, con la correcta aplicación de esta guía se busca la obtención de beneficios al por mayor.

El objetivo general de este trabajo es:

- Realizar una investigación sobre alianzas estratégicas para la posterior realización de una guía para la aplicación de estas en las PyME's, con la finalidad de que puedan expandirse dentro del mercado nacional y tener mayor acceso al mercado internacional siendo altamente competitivas.

Como objetivos ya más específicos se tienen:

- Dar a conocer el desarrollo y la aplicación de las estrategias que deben utilizar los empresarios de las PyME's para la aplicación de alianzas estratégicas.
- Hacer más eficaz, eficiente, factible, entendible y aplicable el conocimiento sobre la aplicación de dichas alianzas.
- Hacer conciencia de la creciente necesidad de ser cada vez más competitivos ante un mundo dinámico y globalizado, y la importancia que tiene la realización de alianzas para poder lograr esto.
- Realizar una guía totalmente entendible enfocada especialmente a las PyME's para la aplicación de alianzas estratégicas, de tal manera que cualquier empresa de este tipo obtenga el mayor beneficio posible con la formación de una alianza estratégica.
- Otorgar un conocimiento previo sobre qué tipo de alianza es la más conveniente para la empresa, según los objetivos de la empresa
- Remarcar la eficiencia y los beneficios que puede traer consigo la buena aplicación y administración de alianzas estratégicas.

JUSTIFICACIÓN

El planteamiento para la elaboración de este tema fue hecho por la necesidad de implementar las diferentes estrategias para el crecimiento y expansión de las empresas, tanto a nivel nacional como internacional y para la promoción de la competitividad de las mismas; especialmente, de las pequeñas y medianas empresas o mejor conocidas como PyME's; ya que son ellas a quienes principalmente les surgen problemas de no competitividad sobre todo a nivel internacional y por consecuencia su poca penetración en dichos nichos de mercado, de esta manera, con la realización de una guía para la aplicación de alianzas estratégicas, se pretende dar un pleno conocimiento sobre la realización de estas, sus tipos, formas, ventajas y procedimientos para poder implementarlas de una manera en la que se les pueda facilitar a este tipo de empresas el implemento de las ya mencionadas alianzas.

A lo largo de la presente investigación se dará solución a las siguientes preguntas:

- ¿Qué son las alianzas estratégicas?
- ¿Qué permite una alianza?
- ¿Por qué surgieron las alianzas?
- ¿Cuál es la finalidad de las alianzas estratégicas?
- ¿Cuántos tipos de alianzas estratégicas existen?
- ¿Por qué la importancia de que las PyME's realicen este tipo de alianzas?
- ¿Cuáles son los beneficios para las PyME's de realizar alianzas estratégicas?
- ¿Cuál es el procedimiento para realización y aplicación de alianzas estratégicas?
- Con las alianzas estratégicas, ¿Cuáles son los campos de apoyo entre las empresas?
- ¿Cómo elegir un socio adecuado?
- ¿Por qué enfocarse a las PyME's?
- ¿Cuál es el momento adecuado para diseñar una estrategia de crecimiento (alianza estratégica)?

- ¿Cuáles son las razones por las que a una contraparte le resultaría conveniente o atractivo participar en una alianza?
- ¿Cómo aplicar una alianza estratégica sin que las partes que la componen fracasen?
- ¿Por qué en la actualidad existe la necesidad de realizar la Planeación Estratégica en las Organizaciones?

MARCO TEÓRICO

La investigación acerca de todo lo referente a las alianzas estratégicas, para la realización de una guía de aplicación enfocada especialmente a las PyME's, para su posterior penetración en un mercado internacional, se basará en los siguientes autores y/o escuelas teóricas:

- Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter (el gurú de la estrategia) en 1979, en que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste.

Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores
2. La rivalidad entre los competidores
3. Poder de negociación de los proveedores.
4. Poder de negociación de los compradores.
5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

- **Robert Porter Lynch**; Nos dice que las alianzas deben visualizarse de manera diferente respecto de las tareas cotidianas y rutinarias. Las alianzas no son ni internas ni externas a la corporación; sino que constituyen una parte esencial de la misma, pero “ampliada” y por tanto, no pueden ser controladas ni administradas conforme al sentido tradicional.

Una alianza que tiene éxito no es algo que ocurre al azar y que depende de la suerte. Su éxito habrá de derivarse de un diseño, de todo un proceso completo que

parte de un inicio y prosigue con las operaciones y que continuamente mantiene ese equilibrio tan delicado de ganar/ganar para ambos protagonistas.

- Enfoques genéricos sobre la estrategia.

Clásico: para los clásicos la rentabilidad es el principal objetivo de la empresas, y la planificación racional el medio ideal para conseguirlo. Este enfoque deposita gran confianza en la inteligencia y capacidad de los directivos para adoptar estrategias que maximicen los beneficios a través de una planificación racional a largo plazo.

La teoría clásica de la estrategia empresarial es relativamente nueva, los principios de esta disciplina surgen en los años 70's con las obras del historiador de negocios **Alfred Chandler (1962)**, del teórico **Ignor Ansoff (1965)**, y el empresario **Alfred Sloan (1963)**; las ideas de estos economistas, acerca de la optimización racional y la de expectativas militaristas de un mando jerárquico continúan dentro del pensamiento clásico para la formulación e implementación de estrategias.

Von Neumann y Morgenstern (1944); llevan a cabo la primera aplicación académica de la idea de estrategia en la empresa con su "*theory of games and economic behavior*" o teoría de juegos, la teoría de juegos estudia decisiones realizadas en entornos donde se interacciona, en otras palabras, estudia la elección de la conducta óptima cuando los costes y los beneficios de cada opción no están fijados de antemano, sino que dependen de las elecciones de otros individuos.

Michael E. Porter (1980); análisis de la estructura industrial, la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente; aunque el entorno es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave de la empresa es el sector o sectores industriales en las cuales compete.

Samuel Hollander; Historiador del pensamiento económico, especialmente de la economía clásica; este revela que los principios fundamentales del pensamiento ortodoxo ya se encontraban presentes en la obra de Adam Smith.

Según **Adam Smith** “cada individuo busca continuamente emplear el capital del que dispone de la forma más ventajosa posible”, traducido en términos más modernos, cada empresa busca maximizar su rentabilidad sobre la inversión, según Smith esa búsqueda del interés propio está gobernada por lo que llamo “prudencia” y esta engloba los principios duales de la “razón” (habilidad para prever las consecuencias y discernir las ventajas) y “autocontrol” (la capacidad para abstenerse del oportunismo a corto plazo en aras de un beneficio sustancial a largo plazo).

Y estos son precisamente los principios de “prudencia” que están en el centro de la planificación estratégica moderna a largo plazo.

Henry Mintzberg (1990); identifica lo que él denomina “premisas básicas” del pensamiento clásico. La primera de ellas, el hecho de que la estrategia deberá ser un proceso racional, controlado y consciente; la premisa de que la responsabilidad de control y el conocimiento eran competencia del director ejecutivo (el estratega); la última que postula que la implementación es una fase nítida en el proceso estratégico y que sigue a la primera fase de la formulación explícita y consciente.

Evolucionista; Este enfoque confía menos en la habilidad del top management para planear y actuar de una manera racional, en lugar de confiar en los directivos, se espera a que los mercados garanticen beneficios máximos, al enfocarse en el proceso competitivo de la selección natural.

Einhorn y Hogarth; “la evolución es el análisis costes-beneficios de la naturaleza”

Bruce Henderson; formula su teoría directamente del “principio biológico de la exclusión competitiva”, establecida por el biólogo Ruso *Gause*, que descubrió que si colocaba dos organismos del mismo tipo pero de especies diferentes con un suministro limitado de comida, sobrevivirán; sin embargo, si los dos organismos son de la misma especie, con exactamente la misma cantidad de comida, morirían, la coexistencia es imposible si los organismos viven de la misma forma. Así la conclusión de Henderson es que la supervivencia empresarial en un entorno competitivo depende de las estrategias de diferenciación.

Procesualista: comparten el escepticismo de los evolucionistas sobre la racionalidad en el diseño de la estrategia, pero confían menos en la capacidad del mercado para garantizar el máximo de beneficios. Llegan a afirmar que los directivos deben sus estrategias y sus ventajas competitivas a las propias imperfecciones de las organizaciones y de los procesos de mercado.

Su máxima es no intentar conseguir el ideal inalcanzable, sino aceptar el mundo y trabajar en él de la mejor manera posible. “Las estrategias no se eligen, están programadas”, Nelson y Winter.

Sistémico: Los sistemáticos siguen teniendo fe en la capacidad de las organizaciones para planear y actuar de manera efectiva en los entornos; en lo que difieren de los clásicos, es que se niegan a aceptar las formas y los fines de la racionalidad clásica como algo más que un fenómeno histórico y cultural específico. Los sistémicos insisten en que las razones que guían la estrategia son particulares de un contexto sociológico concreto.

CAPITULO I

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

CAPITULO I

1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

1.1. ¿CÓMO SE DEFINE ESTRATEGIA?

Estrategia, viene de la palabra griega *strategos*, “el arte del general en la guerra” que a su vez procede de las raíces *stratos* “ejercito” y *agein* “guía”, se puede asegurar que existe un lazo muy estrecho entre la práctica militar y la empresarial; tal como Sócrates lo explico: “las funciones de un general y de un hombre de negocios son similares: ambos deben planificar el correcto uso de los recursos disponibles para alcanzar determinados objetivos”.

Para perfeccionar la definición de estrategia se analizaran los cuatro enfoques genéricos sobre esta: Clásico, Evolucionista, Procesualista y Sistémico.

Los cuatro enfoques básicos de la estrategia muestran formas radicalmente opuestas sobre la forma de diseñarla, estos difieren fundamentalmente en dos puntos: los resultados de la estrategia y los procesos para llevarla a cabo.

1.1.1. ENFOQUE CLÁSICO

El **Enfoque Clásico** es el más antiguo y el que aun, hoy en día, ejerce más influencia sobre las empresas para definir su estrategia.

Se basa fundamentalmente en llevar a cabo métodos racionales de cálculos y análisis diseñados principalmente con la finalidad de maximizar las ventajas a largo plazo,

poniendo toda su confianza en los “*top management*”¹ de la empresa. Para los pensadores del enfoque clásico la rentabilidad de la empresa es su máximo objetivo y la planificación racional de los altos directivos el medio ideal para lograrlo.

Se deposita enorme confianza en la inteligencia y capacidad de los directivos de la empresa para realizar y adoptar estrategias que maximicen los beneficios, a través de la planificación racional a largo plazo.

Principales características del pensamiento clásico:

- Énfasis en la planificación a largo plazo
- Concepción clara y explícita de los objetivos planteados
- Seguimiento lógico de acciones y recursos que se deriven de los objetivos
- Racionalismo

Para el enfoque clásico la estrategia debe ser formal y explícita y su objetivo claro: la maximización de recursos.

1.1.2. ENFOQUE EVOLUCIONISTA

Para el **Enfoque Evolucionista** la metodología y planificación racional a futuro no rinde fruto alguno; estos aseguran que el tiempo es demasiado impredecible como para poder anticiparse a él de manera eficaz (caso contrario del enfoque clásico).

Los enfoques evolucionistas confían menos en la habilidad del top management para la planificación y racionalización de la estrategia, en lugar de confiar en los directivos de una empresa, esperan que los mercados garanticen los beneficios máximos. Los evolucionistas argumentan que independientemente de los métodos de planificación racional llevados a cabo por los directivos, solo los mejores serán los que sobrevivirán “la evolución es el análisis coste-beneficio de la naturaleza”.

Estos aseguran que las empresas son como las especies dentro de la evolución biológica, es decir, la competencia entre los individuos selecciona solo a los más

¹ Los *Top management* ó mejor conocidos en español como los Altos directivos de una empresa.

aptos, los demás no tienen la capacidad para estarse renovando continuamente, por esa razón terminan extinguiéndose.

Por lo tanto desde el punto de vista de los evolucionistas es el mercado y no los directivos de la empresa el que toma las decisiones, por ser la naturaleza del mercado dinámica, hostil y competitiva, de tal manera que no es posible planificar la supervivencia a largo plazo.

Las buenas estrategias surgen únicamente como producto de la selección natural. Lo único que los altos directivos pueden hacer, es asegurarse de la mejor manera que se estén cumpliendo con las necesidades del entorno en el que se está desarrollando la empresa.

1.1.3. ENFOQUE PROCESUALISTA

El **Enfoque Procesualista** se inclina más a la naturaleza imperfecta de los seres humanos y a los procesos erróneos tanto de las organizaciones como de los mercados. Los procesualistas piensan igual que los evolucionistas en cuanto a la planificación a largo plazo y a la racionalidad para el diseño de la estrategia, pero aun así no piensan igual en cuanto a la lucha por la supervivencia entre las empresas y confían menos en la capacidad del mercado para garantizar la obtención de los máximos beneficios.

Los procesualistas creen que las organizaciones y los mercados son fenómenos complicados de los cuales surgen las estrategias, es decir, llegan a afirmar que los directivos de la empresa deben sus estrategias y ventajas competitivas a las mismas imperfecciones tanto de las organizaciones como de los mercados.

Los procesualistas rechazan la idea del hombre económico racional, argumentando que el hombre es "limitadamente racional", es decir, que solo somos capaces de tomar en consideración unos cuantos factores a la vez; rechazan también la perfección de los mercados competitivos; así que decidieron poner más énfasis a la complejidad interna de las organizaciones. Esta perspectiva reduce la importancia del análisis racional, limita la búsqueda de la flexibilidad de la estrategia y reduce las expectativas de éxito de la misma; los encargados de la estrategia no buscan continuamente la

solución óptima, sino que se contentan con seguir las rutinas y la heurística establecidas en la organización.

La importancia que los Procesualistas dan a las imperfecciones de las organizaciones y de los mercados da como consecuencia conceptos opuestos a la perspectiva clásica:

- La estrategia puede ser una heurística de decisiones, es decir se lleva a cabo la aplicación de soluciones parciales o intuitivas en cuanto a la resolución de problemas.
- Una forma de simplificar la realidad para que los directivos puedan manejarla.
- Los planes pueden proporcionar seguridad y confianza así como orientación a los directivos.

Las empresas no reúnen todos los esfuerzos en optimizar un único elemento, por ejemplo, los beneficios. Son más bien coaliciones de individuos, cada uno de los cuales aporta sus propios objetivos personales y sus tendencias cognitivas a la organización. Los que participan dentro de estas organizaciones negocian entre sí para llegar a definir un conjunto de objetivos más o menos aceptables para todos. Así vemos que la estrategia es el producto de un compromiso político, no de un cálculo para obtener los máximos beneficios.

De esta manera los procesualistas concluyen que los directivos son más efectivos solo si reconocen y aprovechan las imperfecciones del mundo real, para conseguir competencias distintas y acrecentar la flexibilidad para incrementar la adaptabilidad, es decir no tratar de conseguir el ideal inalcanzable sino aceptar el mundo y trabajar en él de la mejor manera posible.

1.1.4. ENFOQUE SISTÉMICO

El **Enfoque Sistémico** considera que los objetivos de la estrategia y el modo de diseñarla dependen del contexto y de las características de la sociedad en la cual se desenvuelve el estratega. Los sistémicos son menos pesimistas que los procesualistas en cuanto a la capacidad de los directivos para llevar a cabo y poner en práctica las estrategias, y mucho más optimistas que los evolucionistas en su habilidad para

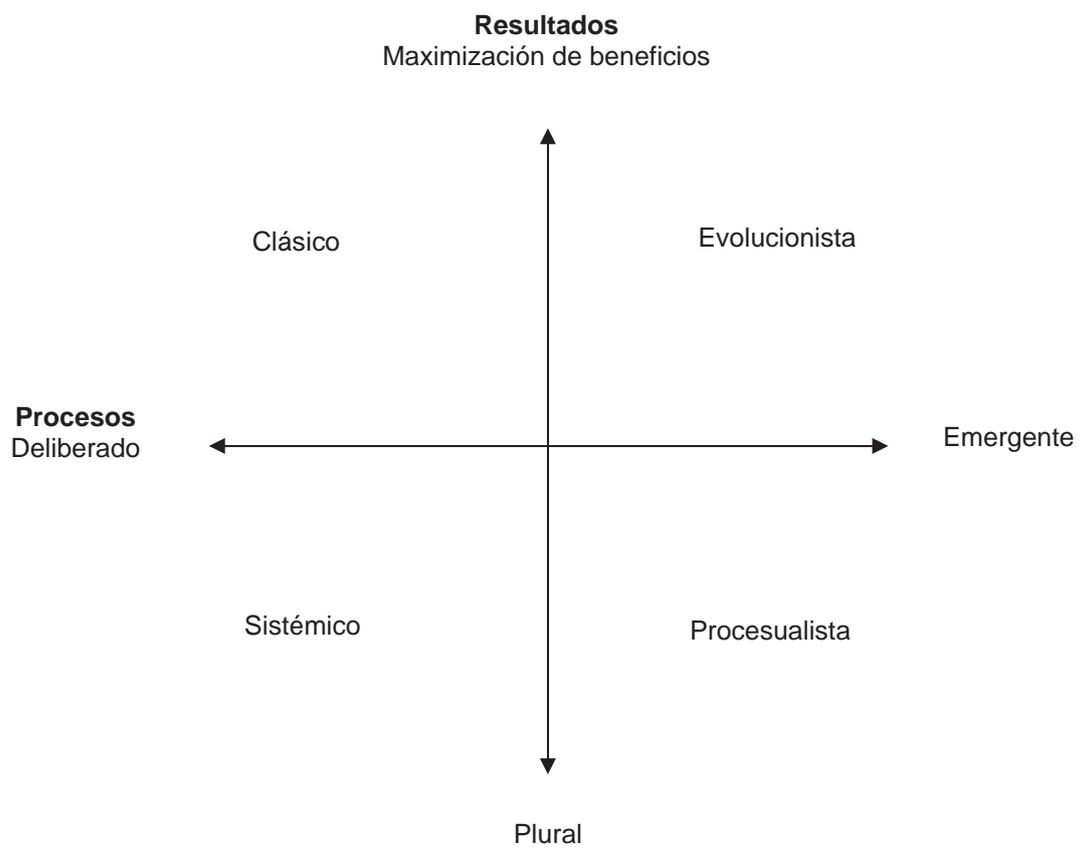
desafiar las fuerzas y complicaciones del mercado, sin embargo se niegan a aceptar las formas y los fines de la racionalidad clásica.

Los sistémicos creen que la estrategia refleja el sistema social en el que la empresa se desenvuelve, y en el cual definirán los intereses que persiguen y las normas bajo las cuales trabajaran y les permitirán sobrevivir.

El país en el cual se desarrolla la empresa determina las estrategias que está llevando a cabo y marcará la diferencia entre los sistemas sociales en los que se desempeña, dicho de otra manera, la perspectiva sistémica sostiene que las estrategias reflejan los sistemas sociales en los que se aplican.

Se resalta que los objetivos y procesos estratégicos son reflejo del sistema social en el que se conforman, es decir, dependen las variaciones de los mercados, clases sociales, culturas, estado, política, instituciones, religión, formación, educación y todo el entorno social. Las ideologías que definen la estrategia en los distintos países pueden estar influenciadas por las diferentes tradiciones culturales.

Desde el punto de vista del enfoque sistémico, el enfoque clásico puede que funcione bien en ciertos contextos y que la racionalidad clásica puede ser necesaria, pero esto no es aplicable en todos los casos; ya que mencionan que no es posible insistir en una forma de estrategia socialmente ajena, es decir, que no todas las empresas de un sistema social son iguales, mucho menos las de distintos sistemas sociales, ya que estas son muy complejas y las personas demasiado individualistas como para hablar de una perfecta uniformidad entre las empresas.



Esquema 1. Perspectivas de los distintos enfoques de la estrategia.

¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?
Richard Whittintog

TABLA COMPARATIVA ENTRE LOS DISTINTOS ENFOQUES DE LA ESTRATEGIA

	CLÁSICA	PROCESUAL	EVOLUCIONISTA	SISTÉMICA
ESTRATEGIA	Formal	Moldeada	Eficiente	Enraizada en un sistema social
OBJETIVOS	Maximización de beneficios	Vagos	Supervivencia	Locales
FOCALIZACION	Interna (planificación)	Interna (política/cognitiva))	Externa (mercados)	Externa (sociedades)
PROCESOS	Analíticos	Negociación/Aprendizaje	Darwinista	Social
INFLUENCIAS	Económica / Militar	Psicológica	Económica/ Biológica	Sociológica

Tabla 1. Comparativos entre los distintos enfoques de la estrategia.

¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?
Richard Whittintog

Tal como se puede observar en la tabla, para los pensadores de la corriente clásica la estrategia debe ser formal, es decir, siempre siguiendo un estricto proceso sin salirse de los lineamientos establecidos y del tiempo determinado para llevarla a cabo; su único objetivo es la maximización de beneficios, siempre está enfocada a costos y a la alta rentabilidad que la empresa obtendrá; su visión es interna ya que se basa en la total planificación de la estrategia dentro de la empresa y a sus procesos analíticos, ya que estudian y observan cada uno de los pasos que se van a seguir dentro del proceso. Los procesualistas rechazan la formalidad de la teoría clásica y van moldeando su estrategia según se vaya requiriendo internamente, sus objetivos son vagos ya que pueden estar cambiando constantemente por la persistente adaptación de sus estrategias; al igual que los clásicos los procesualistas también ven hacia el interior de la empresa solo que estos últimos observan las políticas y deben tener pleno conocimiento de lo que pasa en la organización para de esta manera poder adaptar las estrategias a lo que la empresa necesite; en cuanto a los procesos, se basa en la negociación o aprendizaje ya que se va aprendiendo sobre la marcha, de esta manera se pueden ir moldeando y adaptando las estrategias con menos errores.

Para los evolucionistas, su estrategia debe ser eficiente ya que es necesario que sea así para la supervivencia de la empresa, sus objetivos se enfocan en la permanencia de la organización en el mercado a pesar de la competencia que tenga; su visión es externa, ya que se focaliza en los mercados y las necesidades de este para poder satisfacerlas y permanecer en él; sus procesos siguen la teoría de la evolución de las especies de Darwin, dice que la empresa debe estar en constante evolución para poder permanecer con presencia en un determinado mercado cambiante. Por último el enfoque sistémico se basa en una estrategia enraizada en un sistema social, es decir, una estrategia basada en lo que el entorno social en el que se desenvuelve le exige; sus objetivos son locales, quieren llegar principalmente a la sociedad en la cual participa y se está desarrollando; en cuanto a su visión al igual que sus procesos son externos ya que se focalizan en las sociedades y en las necesidades de esta para poder cumplir con todas estas.

1.1.5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

Algunas definiciones más relevantes y utilizadas para definir que es la estrategia son:

- Michael Porter. "La definición de estrategia consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos."
- Alfred D. Chandler. "La estrategia es la definición de las metas y objetivos básicos y a largo plazo de una empresa, la adopción de las vías de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos".
- K. J. Halten: (1987). Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica".

Para concluir; con todos los elementos que anteriormente fueron ya mencionados se formuló un concepto propio y más completo de lo que es la estrategia, el cual dice: "la estrategia es el conjunto de elementos y procedimientos que se formulan dentro de una organización para alcanzar ciertos objetivos; tomando en cuenta los siguientes aspectos para formularla de manera adecuada: planeación de los pasos a seguir para alcanzar los objetivos que se pretendan observando las necesidades del mercado con la finalidad de satisfacerlas y ser más competitivos, tomar en cuenta la complejidad interna de la organización y de las personas que laboran en ella para prevenir futuros

errores y por último, analizar el contexto social en el cual se desenvuelve la organización; todo esto para determinar la estrategia o estrategias que serían más convenientes para la maximización de beneficios de una organización y cumplir satisfactoriamente las metas y/o los objetivos que se tienen planteados dentro de ella”.

1.2. NIVELES DE ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES

Las estrategias de las organizaciones se dividen en 3, nivel corporativo, empresarial y funcional. Los directores de una organización son los encargados de la estrategia corporativa, los gerentes de nivel medio son los encargados de la estrategia empresarial y los gerentes de nivel inferior de las estrategias funcionales.

1.2.1. ESTRATEGIA DE NIVEL CORPORATIVO

Pretende determinar en qué negocios debe o quiere estar una compañía.

Hay 3 principales estrategias corporativas: crecimiento, estabilidad y renovación.

- Crecimiento. Es una estrategia corporativa en la que se tratan de incrementar las operaciones de la organización acrecentando el número de productos que ofrece a los mercados que atiende. Al seguir una meta de crecimiento las empresas incrementan sus ingresos por ventas, número de empleados, participación en el mercado y otras medidas cuantitativas. Las empresas crecen por concentración, integración vertical e integración horizontal o diversificación.
 - El crecimiento por concentración se alcanza cuando las empresas se enfocan solamente en su principal línea de negocios y aumenta el número de productos que ofrece a los mercados no adquiere ni se funde con otras empresas sino que crece aumentando sus propias operaciones comerciales.
 - Integración vertical. Intento por adquirir el control de los insumos (integración vertical para atrás) o productos (integración vertical hacia adelante); en la primera la empresa se convierte en su propio proveedor, en la segunda la organización se convierte en su distribuidor para adquirir el control de sus productos.

- Integración horizontal. Una compañía crece combinándose con otras organizaciones de la misma industria, es decir, combinando sus operaciones con la competencia. (unirse a los rivales disminuye la competencia).
- Una organización puede crecer por diversificación relacionada y no relacionada. En la diversificación relacionada una compañía se funde o compra sectores distintos pero afines. En la diversificación no relacionada una compañía se funde o compra empresas de sectores distintos y que no están relacionadas
- Estabilidad. Una estrategia de estabilidad es una estrategia corporativa caracterizada por la falta de un cambio significativo en la organización. Entre los ejemplos se encuentra atender a los mismos clientes con los mismos productos o servicios, mantener la participación del mercado y sostener los resultados de rendimiento sobre la inversión de la empresa. Aunque sea extraño que una empresa no quiera crecer, algunas veces los recursos, capacidades y competencias de la misma ya se han estirado al máximo y la expansión de sus operaciones pondría en riesgo su éxito futuro. Los directores de las corporaciones deciden que la estabilidad es una buena estrategia corporativa cuando: la industria en la que se encuentran inmersos esta en un periodo de agitaciones en el que las fuerzas externas cambian radicalmente y el futuro es incierto; otra situación en la que la estrategia de estabilidad es apropiada es cuando la industria tiene pocas oportunidades de crecer, o ninguna; por ultimo en ocasiones dueños y gerentes de pequeñas empresas deliberadamente optan por una estrategia de estabilidad por qué les parece que su empresa está marchando bien así como esta y esta satisfaciendo sus metas personales.
- Renovación. Cuando una organización está en problemas, es necesario hacer algo. Los gerentes tienen que idear estrategias para abordar las deficiencias de la organización que están produciendo las reducciones del desempeño; y esto lo consiguen mediante las estrategias de renovación que tiene dos tipos principales.
 - Estrategia de atrincheramiento. Es una estrategia de renovación a corto plazo que se sigue en situaciones en las que los problemas no son tan graves. Cuando una empresa presenta pequeños problemas de desempeño esta estrategia sirve para estabilizar las operaciones,

revitalizar los recursos y las aptitudes y prepararla para volver a la competencia.

- Estrategia de ajuste. Es una estrategia de renovación para las épocas en las que los problemas de desempeño son más graves.

En las dos estrategias anteriores los directores de las organizaciones recortan costos y reestructuran las operaciones de la organización, aunque, la estrategia de ajuste es más extensa la aplicación de las medidas que en la estrategia de atrincheramiento.

1.2.2. ESTRATEGIA DE NIVEL EMPRESARIAL (UNIDAD DE NEGOCIOS)

En la estrategia de nivel empresarial o también conocida como estrategia de unidad de negocios, se trata de determinar cómo debe competir la empresa en sus negocios así como también se ocupa de la administración, de los intereses y operaciones de un negocio en particular. Este tipo de estrategia intenta determinar el enfoque que debe aplicarse al mercado en el que se desempeña la empresa, y cómo debe conducirse un negocio, teniendo presentes los recursos y las condiciones del mercado.

En las empresas que están conformadas por varios negocios, cada división tiene su propia estrategia que define los productos y servicios que va a ofrecer, los clientes a los que quiere llegar, y que tiene su propio estilo de competir. Cuando una organización participa en diversos negocios resulta difícil organizar todas las actividades; una manera de tratar ese problema consiste en crear unidades estratégicas de negocio (UEN).

Una unidad estratégica de negocios es una agrupación de unidades de negocio basadas en algunos elementos estratégicos importantes que son comunes, esta agrupa todas las actividades del negocio dentro de una corporación que produce un tipo particular de bienes o servicios y la trata como una sola unidad de negocio. Estas estrategias las suelen aplicar compañías muy diversificadas que tienen una cantidad grande de unidades de negocio descentralizadas, de las cuales, es muy difícil que un solo ejecutivo pueda hacerse responsable y tener el control de ellas, así puede ser útil agrupar los negocios relacionados y delegar la autoridad a un ejecutivo que informe directamente al director ejecutivo.

1.2.3. ESTRATEGIA A NIVEL FUNCIONAL

Las estrategias de nivel funcional respaldan a las estrategias de nivel corporativo o también conocidas como empresariales.

En una organización funcional se destinan distintas funciones de negocio tradicionales, como: marketing, recursos humanos, producción, investigación y desarrollo, finanzas, contabilidad, etc., los cuales se agrupan en departamentos diferentes, cada uno de los cuales habrá de desarrollar una estrategia que a su vez ayudará en la realización de las estrategias de niveles más altos

Las estrategias funcionales son más detalladas que las estrategias corporativas además de que sus horizontes de tiempo son más cortos.

Su propósito presenta tres aspectos:

- La comunicación de objetivos de corto plazo
- La descripción de las acciones necesarias para el logro de los objetivos de corto plazo
- La creación de un ambiente que favorezca su logro.

Es de gran importancia que los administradores de los niveles inferiores participen en el desarrollo de las estrategias funcionales, de modo que comprendan adecuadamente qué es lo que es preciso realizar y se sientan más comprometidos con el plan.

1.3. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

En la actualidad, las organizaciones enfrentan diferentes retos día a día, caracterizados por los rápidos cambios en tecnología, competencia, necesidades y gustos de los clientes, situaciones políticas, estabilidad económica y una serie de eventos que hacen peligrar la estabilidad y la forma de cómo la gerencia administra la organización. Este continuo cambio de los diferentes escenarios antes mencionados, hacen que el alineamiento y el realineamiento de la organización hacia dichos cambios sea parte esencial de las nuevas habilidades gerenciales.

La idea de alinear o integrar diversos componentes aislados en una organización, fue planteada originalmente por *Peter Senge*², desde la perspectiva de Senge, la relación entre las partes es más importante que las partes individuales por sí mismas; es decir, que para lograr el correcto desarrollo de un sistema es necesario alinear o sincronizar el desempeño de cada uno de los componentes individuales de dicho sistema, en este caso una empresa u organización.

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española, alineación es: “*acción y efecto de alinear y vincular a otros hacia una tendencia ideológica, política, económica, etc.*”; de forma que podemos definir alineamiento estratégico como la manera de eslabonar las diferentes unidades de negocio, áreas funcionales, procesos, departamentos, equipos y personas de todos los niveles, hacia determinada estrategia para la visión, objetivos y metas de la organización.

El concepto de alineamiento estratégico es fundamental, ya que le permite a los gerentes, jefes y supervisores de cualquier nivel de la organización la capacidad de:

- Sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades de negocio, procesos y departamentos funcionales, a la visión y estrategia de la organización.
- Eslabonar el trabajo diario de todos los empleados al logro de los resultados claves de la organización.
- Orientarse completamente hacia las necesidades de los clientes, accionistas y empleados (y en casos necesarios: proveedores y comunidad).
- Integrar los procesos del área de Recursos Humanos hacia la estrategia de la organización para desarrollar gente de alto desempeño.
- Mejorar continuamente el desempeño de unidades, departamentos, procesos y personas.

La filosofía central del alineamiento estratégico, es que las personas hacen y se involucran únicamente en aquello que creen que es correcto, es por eso, que cada uno de los diferentes empleados debe estar adecuadamente vinculado y alineado en el logro de las metas comunes de la organización, para que realmente se involucren personalmente en el logro de los resultados esperados por la organización.

² Peter Senge. Director del centro para el Aprendizaje Organizacional del MTI (*Massachusetts Institute of Technology*) y figura principal del desarrollo organizacional con su libro *The fifth Discipline*, donde desarrolla la noción de organización como un sistema.

En esta vinculación de todas las personas hacia la estrategia necesita de procesos de comunicación en doble vía, dialogo abierto, negociación, acuerdos, documentación, trabajo en equipo y coordinación operativa, involucramiento y compromiso personal, facultación, autocontrol y mejoramiento entre gerentes, jefes, supervisores y empleados, así que, el alineamiento estratégico, es un proceso continuo de vinculación de los diferentes elementos de una organización hacia la estrategia de la organización y búsqueda de una visión, misión común para todas las personas. Como cualquier proceso, este es susceptible de ser definido, evaluado y mejorado.

La visión, misión, el plan estratégico y las mediciones de desempeño (*KPI's*)³, herramientas gerenciales integradas en el tablero de comando, hacen posible conocer cuando una acción no está adecuadamente alineada, para eliminarla o reajustarla en función de buscar una vinculación de está con la estrategia de la organización y de esta forma garantizar la optimización de recursos.

Los diversos componentes más importantes que debemos alinear a la estrategia son:

- Objetivos
- Metas
- Mediciones
- Incentivos
- Proyectos
- Recursos y presupuestos
- Estructura
- Procesos
- Cultura
- Competencias y comportamientos
- Conocimientos y habilidades
- Sistemas de información

En la búsqueda del alineamiento estratégico, son 4 las etapas identificadas que una organización sufre (una tras una) antes de poder vincular eficientemente todos los componentes críticos de la organización, a la estrategia de la organización, las cuales

³ Del inglés *Key Performance Indicators*, o **Indicadores Clave de Desempeño**, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "como" e indicando que tan buenos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

son: enfoque funcional, alineamiento horizontal (sincronización), alineamiento vertical (cascadeo) e integración.

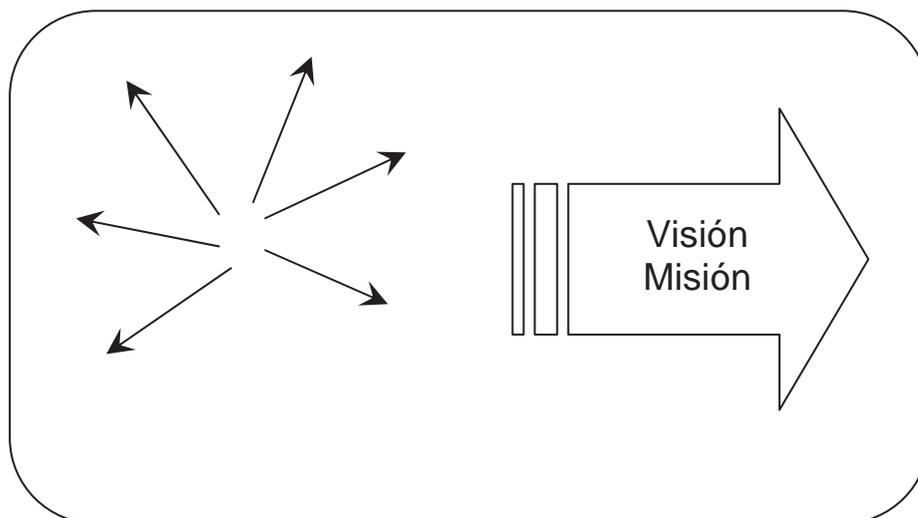
1.3.1. ENFOQUE FUNCIONAL

En esta primer etapa cada una de las áreas funcionales de la organización y procesos de la misma trabajan aisladamente para lograr sus propios objetivos y metas, muchas de las cuales se dirigen hacia direcciones completamente opuestas a las requeridas para apoyar el logro de una visión y misión común de la organización.

Este enfoque no tiene un alineamiento efectivo ya que el trabajo carece de una clara dirección de cada una de las decisiones y actuaciones de los empleados, supervisores, gerentes, unidades, departamentos y áreas; y estas son en función de lograr sus metas personales, es decir, aquellas que ellos creen que son importantes y correctas.

Esto en muchos de los casos trae consigo problemas operativos, dando como resultado que el desempeño de un área perjudique a otra o sub-optimize el potencial y productividad.

Enfoque funcional



Esquema 2. Enfoque funcional

Artículo Periodístico de Grupo KAIZEN S.A.

Alineamiento Estratégico. La eliminación de la teoría de la conspiración.

Este enfoque funcional es causado principalmente por la ausencia de una clara estrategia diferenciadora, de la falta de una visión y misión comunes para todos.

1.3.2. ALINEAMIENTO HORIZONTAL (SINCRONIZACIÓN)

Cuando la organización ya haya logrado definir una estrategia clara, una visión y misión comunes para todas las personas y las diferentes unidades de negocios, áreas y los procesos claves de la organización han sido sincronizados, entonces a nivel horizontal se inicia el proceso de alineamiento. En esta etapa la organización empieza a trabajar como un verdadero equipo o sistema integrado, principalmente a nivel alto.

Cada una de las unidades, departamentos y áreas trabajan para lograr metas en comunes y las cuales apoyan el logro de los objetivos de la organización contribuyendo a lograr los resultados esperados. Cada área empuja en dirección correcta de tal forma que se inicia un proceso de optimización de recursos que contribuye a elevar el desempeño.

Este enfoque se logra cuando se inicia con el proceso de sincronización de metas, trabajo en equipo y cooperación multifuncional, en el cual los objetivos del sistema están por encima de los objetivos individuales de las áreas o departamentos funcionales.

El alineamiento horizontal, significa sincronizar a todos los procesos de la cadena de valor de una organización, hacia el logro de la estrategia y propuesta de valor para los clientes, empleados y accionistas. La palabra clave del alineamiento horizontal es “sincronizar el funcionamiento” de todos esos procesos para alcanzar las metas planteadas y asegurar así, satisfacer las necesidades de todos los diferentes *stakeholders*⁴ del negocio; esto significa tener que sincronizar todos los procesos de la

⁴ Término utilizado para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. Ejemplos: clientes, proveedores, accionistas, empleados, gobierno, instituciones financieras, etc.

cadena de valor como: mercadeo, ventas, almacenamiento, distribución, ingeniería, diseño, contabilidad, informática, recursos humanos, etc.

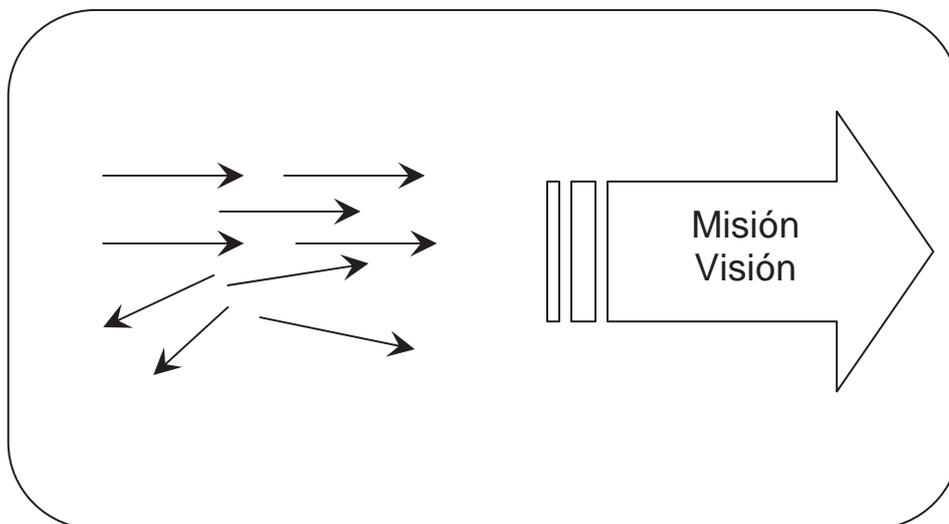
Dos puntos para conseguir el alineamiento horizontal son:

1. Ver la organización como un flujo continuo de eventos o procesos que trabajan conjuntamente para crear valor.
2. Ver las interfases o fronteras de dichos procesos como una cadena de relaciones cliente-proveedor, en donde cada eslabón de la cadena, es un cliente con necesidades específicas que satisfacer, para que al final de dicha cadena, podamos satisfacer las necesidades del cliente final

De tal forma que las palabras claves son *flujo* y *sincronización*. El alineamiento horizontal significa:

“Comprender y traducir que es lo que los clientes, empleados, accionistas y la estrategia, demandan como requerimientos de valor y luego garantizar que la cadena de procesos internos (cadena de valor) y externos (cadena de suministro) de la organización, trabaje sincronizadamente a través de un flujo continuo de indicadores, metas e iniciativas eslabonados, para entregar consistentemente (todo el tiempo) dicho valor esperado”.

Alineamiento Horizontal (sincronización)



Esquema 3. Alineamiento Horizontal

Artículo Periodístico de Grupo KAIZEN S.A.

Alineamiento Estratégico. La eliminación de la teoría de la conspiración.

El alineamiento horizontal, se puede llevar a cabo en todos los niveles de la organización.

Este tipo de alineamiento básicamente trata de sincronizar planes y estrategias con los actores clave tanto de la cadena de valor como de la de suministro, con el fin único de lograr que todos se dirijan hacia la misma dirección buscada, y contribuyan proactivamente a lograr que los objetivos y metas de creación de valor se consigan para así ganar ventaja competitiva en el mercado; por otro lado también es fácil identificar aquellos esfuerzos que no están alineados con la dirección buscada y realinearlos paulatinamente para garantizar la optimización de los resultados del negocio, ya que las acciones no alineadas, dan un falso sentido de logro o un sentido de éxito a corto plazo y raramente benefician el desempeño de la organización

1.3.3. ALINEAMIENTO VERTICAL (CASCADEO O DESPLIEGUE)

Una vez hecha esa sincronización horizontal, es posible desplegar rápidamente los *Tableros de Comando*⁵ de cada uno de los procesos ó departamentos funcionales hacia los diferentes empleados de todos los niveles y funciones de la organización, para garantizar que su trabajo diario contribuya al logro de dicha estrategia. Esta vinculación de todas las personas hacia la estrategia de la organización, nos debe garantizar que la estrategia se convierta en parte fundamental del trabajo diario de todas las personas, cumpliendo así con el principio de que la estrategia para poder ser implementada y conseguida debe ser *“un trabajo de todos, en todas las áreas, de todos los niveles y todos los días”*.

Este proceso de despliegue hace una vinculación causa-efecto entre los objetivos, metas y medios de los gerentes, con los objetivos, metas y medios de los mandos medios y luego, con los objetivos, metas y medios de los empleados, asegurando así

⁵ El tablero de comando es un sistema de medición que ayuda a las empresas a administrar mejor la creación de valor en el largo plazo. Busca realzar los inductores no financieros de creación de valor como son: las relaciones estratégicas con proveedores, los procesos internos críticos, los recursos humanos y los sistemas de información, entre otros.

que todos sigan una misma dirección, conectando a los gerentes que desarrollan los planes con los empleados que consiguen las metas.

Cuando la estrategia es desplegada en forma vertical, los empleados de todos los niveles deben comprender no solo cuales son los principales objetivos, medios y metas que la organización busca, sino también su rol para el logro de dichos planes.

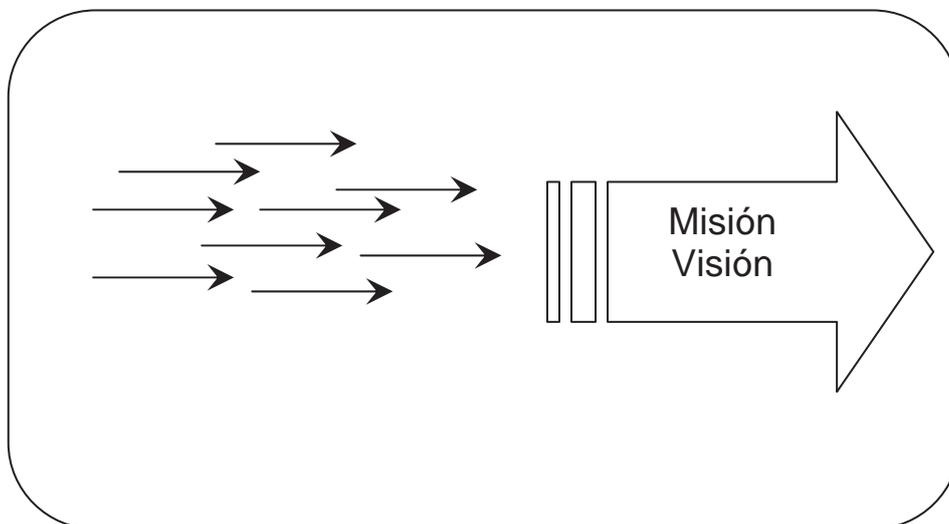
Este proceso de alineación vertical sucede luego de que los diferentes procesos de la cadena de valor, están adecuadamente sincronizados a través de los objetivos, metas e iniciativas de cada uno de los procesos y departamentos, por lo tanto es necesario bajar rápidamente dicha estrategia funcional hacia los diferentes niveles organizacionales: gerencia, mandos medios y empleados, a través de un proceso de cascada de despliegue causa-efecto de nivel a nivel.

Este proceso de cascada de vinculación o alineamiento vertical, garantiza:

- Involucramiento a todo nivel
- Compromiso personal hacia las metas de la organización
- Vinculación entre las metas de la organización, los departamentos, áreas y personas
- Proveen guía y dirección al proceso de definición de objetivos y metas a todo nivel
- Garantiza que existirá un eficiente proceso de optimización de desempeño y contribución personal

Esto de tal manera que el esfuerzo y trabajo de todos, en un efecto sinérgico, consigan alcanzar las metas de la organización.

Alineamiento Vertical



Esquema 4. Alineamiento Vertical

Artículo Periodístico de Grupo KAIZEN S.A.

Alineamiento Estratégico. La eliminación de la teoría de la conspiración.

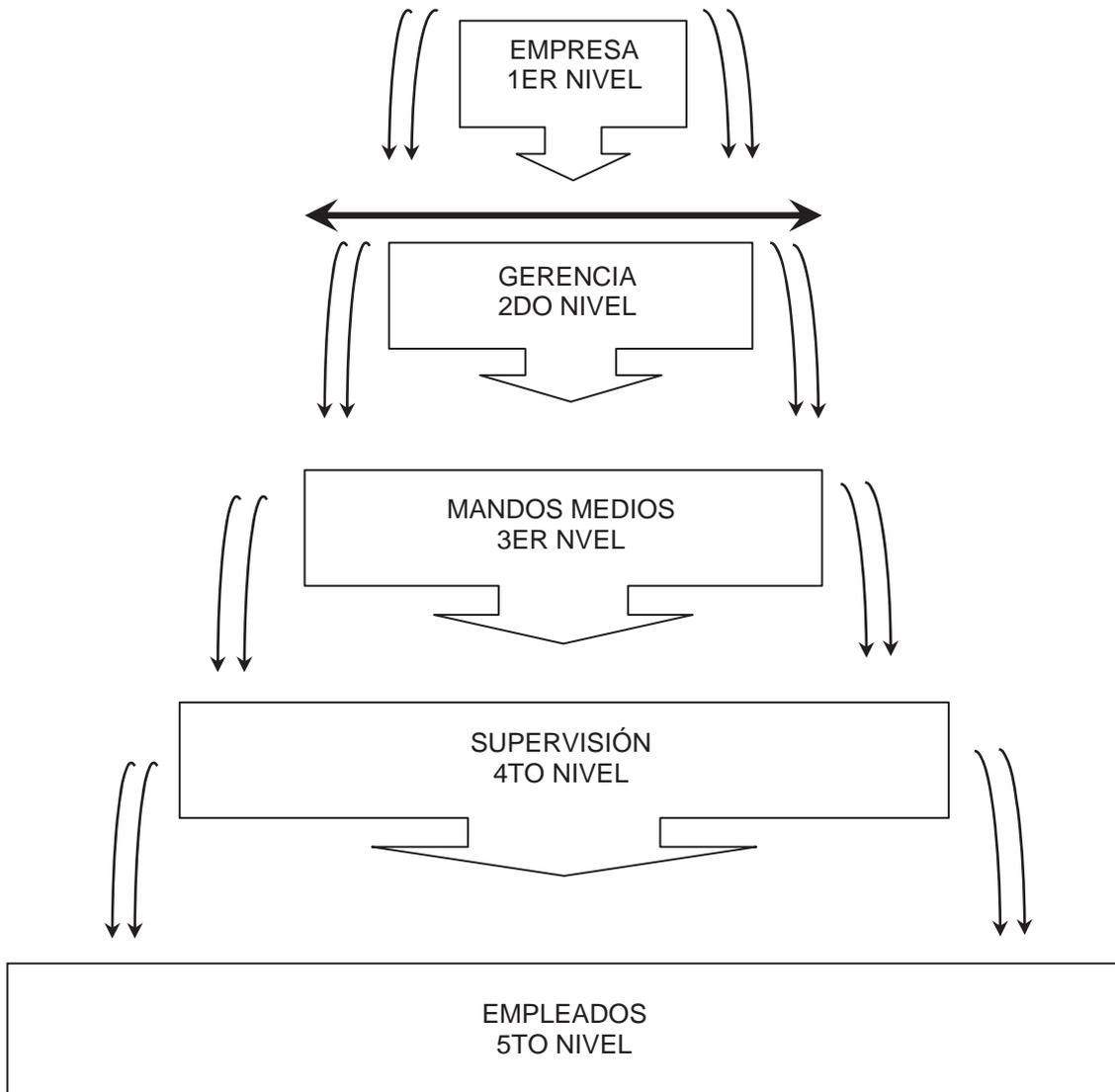
Este cascadeo o alineamiento vertical, requiere de un verdadero proceso de vinculación de trabajo hacia la estrategia, al cual se le conoce en procesos de planeación de empresas japonesas con el nombre de “catchball” o en español “agarra la pelota (peloteo)”.

Este significa la participación en la elaboración de los planes de la gente que ejecutará los mismos, a través de comunicación en vía doble, negociación, acuerdos y documentación entre gerentes, mandos medios y empleados, trabajo en equipo y coordinación operativa, involucramiento, compromiso personal y planeación de arriba abajo y viceversa.

El proceso de eslabonamiento de objetivos, metas e iniciativas, es a través de una “cascada de alineamiento”, la cual permite alinear a todos los empleados con la estrategia de alto nivel. En este proceso de cascadeo, los objetivos metas e iniciativas del nivel superior, se convierten en dirección del nivel inferior, para que este nivel desarrolle sus propios objetivos, metas e iniciativas para apoyar el logro de los objetivos y metas del nivel superior, y así sucesivamente, hasta estar desplegado el proceso al nivel de equipos y personas; es decir, los dueños o responsable de un nivel

superior llevan sus objetivos, metas e iniciativas como dirección para conseguir apoyo e involucramiento del siguiente nivel, para que en conjunto lograr dichos objetivos y metas.

Cascadeo o alineamiento vertical



Esquema 5. Cascada de alineamiento

Artículo Periodístico de Grupo KAIZEN S.A.

Alineamiento Estratégico. La eliminación de la teoría de la conspiración.

Desde el primer nivel o nivel de empresa, se inicia el proceso de cascado de despliegue y alineamiento de la estrategia, de un nivel organizacional al siguiente nivel (gerencia, mandos medios, supervisión y empleados) sin embargo, al llegar al segundo nivel, nivel gerencial o departamentos, y antes de proseguir el proceso de

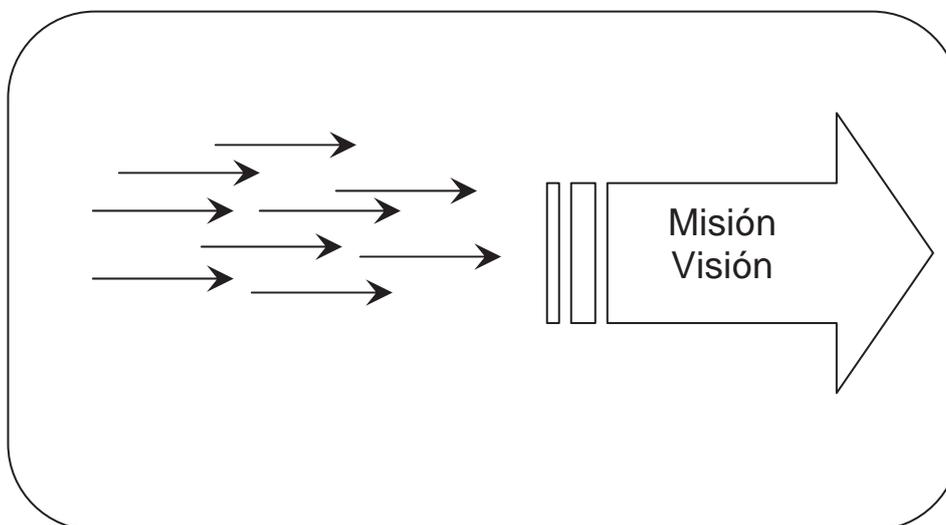
despliegue, deben sincronizarse horizontalmente las actividades, objetivos y metas de los procesos de la cadena de valor y/o de suministro, para garantizar un funcionamiento horizontal óptimo y coordinación operativa a todo nivel.

Posteriormente el proceso de cascada de despliegue y alineamiento sigue hasta llegar al quinto y último nivel el cual es el del empleado. El proceso de alineamiento horizontal es recomendado desarrollarlo al segundo nivel, sin embargo, puede ser desarrollado a cualquier nivel de la organización. Este proceso de cascadeo de la estrategia, garantiza integridad y alineamiento, tanto horizontal como vertical, de los objetivos, metas e iniciativas de todo nivel de la organización.

1.3.4. ALINEAMIENTO INTEGRAL

Finalmente, en muchas de las industrias se necesita dar un paso adelante del alineamiento interno, y esto es con un alineamiento externo.

Alineamiento Integral



Esquema 6. Alineamiento Integral

Artículo Periodístico de Grupo KAIZEN S.A.

Alineamiento Estratégico. La eliminación de la teoría de la conspiración.

Este se da cuando se vincula la estrategia de la organización, a los proveedores, distribuidores, intermediarios y actores clave de la cadena de suministro.

Para dar este paso, se necesita no solo coordinar y sincronizar esfuerzos internos, sino más importante aún, hacia el exterior de la organización y vincular los planes, objetivos, metas, recursos y operaciones de los proveedores e intermediarios claves, con los de la organización, para lograr de esta forma la preferencia del cliente y una ventaja competitiva única. Es en este punto de alineamiento, cuando se maximiza el desempeño de la organización y se logran resultados extraordinarios.

Este nivel de alineamiento se consigue a través de planeación cooperativa, mejoramiento, conjunto del desempeño e intercambio electrónico de información en tiempo real, de manera en que todos los entes de la cadena de suministros visualicen el desempeño crítico en cada punto de la cadena.

CAPITULO II

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

CAPITULO II

2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

El análisis y la elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Toda empresa, sin importar su tamaño, tipo de industria, segmento de negocio o país donde realiza sus negocios, debe poseer un Proceso que le permita asegurar que dispone de una metodología para formular su Estrategia, este proceso se distingue por algunas características:

- **Estructura del proceso.** La Estructura del Proceso se debe basar en reuniones periódicas documentadas con actas y planes de acción acordados y comunicados a los interesados para que su ejecución sea oportuna. El proceso debe contemplar quienes son los responsables de elaborar la Planeación Estratégica y asegurar que ésta se realice acorde a lo pactado; la información que se requiere como base para desarrollar el trabajo debe ser tanto cualitativa

como cuantitativa; las fuentes de obtención de esta información deben ser definidas y verificadas, solo con esta claridad se puede trabajar con información fidedigna.

Es importante informar a todos los interesados qué tipo de metodología se utiliza en la empresa: esto dará mayor credibilidad y le permitirá asumir posiciones que se convertirán en elementos del liderazgo que deben lograrse, así mismo se debe destacar cual es el *Horizonte de Planeación*⁶; junto con lo anterior se debe mencionar con que periodicidad se reúne el equipo de Planeación de la Estrategia.

- **Impacto del análisis externo.** La globalización obliga a los empresarios a conocer el entorno en el que desarrollan sus negocios. Es vital conocer a sus competidores, con sus fortalezas y debilidades, con este conocimiento se podrán diseñar las estrategias ganadoras. Si este paso se omite, el desarrollo carecerá de exactitud. La información disponible sobre sus competidores es vital ya que de ellos se aprende mucho, también es necesario conocer el comportamiento del mercado debido a que el impacto que produce en la planeación de la organización es alto.
- **Impacto del análisis de sus clientes.** El activo principal de la empresa son sus clientes, debido a esto, es necesario conseguir su participación en la formulación de la Estrategia.

Esto se puede lograr de la siguiente manera:

- Primero, la organización debe tener Clientes Satisfechos.
 - Segundo, el mercado objetivo debe estar identificado utilizando métodos adecuados para ello.
 - Tercero, se debe poder responder a esta pregunta: ¿Por qué los clientes deberán elegir nuestros productos o servicios?
-
- **Implementación.** Todo nuevo procedimiento trae dificultades; el cambio siempre genera ansiedad entre los interesados, entonces, la pregunta clave

⁶ El horizonte de planeación es el plazo de tiempo que se requiere para concebir, desarrollar y contemplar un proyecto así como para recuperar el costo del proyecto sobre la base de flujo efectivo descontado.

sería: ¿Todos los empleados y niveles de la empresa conocen el Plan Estratégico?, es vital que esta respuesta sea positiva, para al final conseguir los resultados esperados o incluso superarlos; en caso contrario, difícilmente se podrá conseguir la realización del mismo. Para convertir la estrategia en planes de acción: se debe contemplar un proceso para llevarlo a cabo y conseguirlo, también es necesario tener en cuenta quienes dentro de la organización se encargan de velar por el cumplimiento de los planes estratégicos y desde luego deben existir reportes periódicos que hagan el notar el avance de la implementación de los planes estratégicos en la empresa.

- **Innovación.** La competencia global obliga a buscar soluciones novedosas que permitan tener una diferenciación real sobre los competidores.

La historia señala que, quienes han presentado productos o servicios con nuevas facilidades o métodos o cualquier tipo de diferencia interesante, logran conquistar el mercado. En toda actividad se aprende con el día a día: los errores del pasado enseñan cómo se debe diseñar el futuro. Pero, para asegurar que esto se cumple, se debe trabajar en conjunto.

- **Resultados.** La formulación de la Estrategia debe conducir a la empresa a la obtención de mejores resultados.
 - Es de suma importancia trabajar con Indicadores que permitan observar los resultados positivos o negativos.
 - Definir la frecuencia con la cual se revisarán los indicadores y se tomarán los planes correctivos o de ajuste que se encuentren oportunos. La medición es necesaria.
 - Se debe tener en cuenta qué beneficios obtiene su empresa con la buena Planeación Estratégica. Publicarlos y distribuirlos es un reconocimiento al logro.

El proceso de formulación de la estrategia es una puerta abierta para definir el futuro de la empresa; el crecimiento, penetración del mercado y buenos resultados financieros son la recompensa.

2.2. ENFOQUES DEL PROCESO DE LA FORMULACIÓN ESTRATEGICA

2.2.1. PROCESO DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA: EL ENFOQUE CLÁSICO O RACIONAL

En este enfoque la consideración de los aspectos económicos, tanto internos como externos, es tan importante que no deja percibir la importancia de otros factores. Este modelo es calificado como analítico y conceptual. El proceso consta de varias fases que a continuación se presentan:

- a. **Fase de inteligencia.** Su objetivo es identificar el *gap* (o problema estratégico), es decir, el desajuste entre la situación deseada por la empresa y la situación potencial en ausencia de una estrategia. Esta fase es muy importante ya que en esta se encuentran la mayor parte de aportaciones y avances.

Se estructura en tres grandes etapas: diagnóstico estratégico, definición de objetivos generales de la empresa y por último la determinación del *gap* estratégico.

- a.1. *Etapa de diagnóstico estratégico.* Consiste en llevar a efecto dos análisis paralelos que permitirán evaluar la situación actual y potencial de la organización con el entorno (análisis interno y análisis externo).

- a.1.1. *El análisis externo.* Trata de averiguar el impacto de los factores estratégicos externos del entorno que pueden influir en la empresa y la evolución de los mismos, a fin de determinar las oportunidades y amenazas para la organización.

- a.1.2. *El análisis interno.* Pretende conocer y valorar la estrategia actual y el posicionamiento de la organización frente a su competencia y evaluar los recursos y habilidades de la organización con la finalidad de conocer los puntos fuertes que conviene explotar y los puntos débiles que hay que eliminar en una nueva estrategia. En esta etapa se realiza un análisis de cada área funcional, con la finalidad de observar si cumple con lo requerido por las condiciones de la actividad y del entorno.

- a.2. *Definición de objetivos generales de la empresa.* La empresa llevara a cabo la determinación de una jerarquía de los objetivos de la misma, comenzando por la meta u objetivo supremo, continuando por la misión u objetivos generales y finalizando con los objetivos o metas operacionales. En este enfoque la determinación de la jerarquía está a cargo de los altos mandos de la empresa.
- a.3. *Determinación del gap estratégico.* Es la búsqueda de la diferencia entre lo que se hace y lo que se debe de hacer. Aquí se manifiestan los objetivos fijados por la empresa y lo que se conseguirá en caso de continuar con la estrategia actual. El análisis y determinación del *gap* cerrarán la fase de inteligencia, de manera que el problema ha quedado planteado en toda su amplitud, en las siguientes fases se deberán buscar las mejores soluciones para optimizar la ventaja estratégica competitiva.
- b. **Fase de concepción de la estrategia.** Si el proceso anterior se realizo de manera correcta, valorando la capacidad de la empresa con las oportunidades del entorno en el que se desenvuelve, en esta fase encontrar la mejor estrategia posible será relativamente fácil. Pero de igual manera puede ocurrir un desajuste en los puntos anteriores y que entonces el “problema estratégico” llegará ser de difícil solución. A fin de ayudar en este proceso existe una serie de estrategias genéricas que permiten buscar y encontrar puntos de apoyo para estructurar la posible estrategia. Aun así se debe recordar que aunque se hayan elaborado varios escenarios posibles solo se debe seleccionar una estrategia por cada uno de ellos.
- c. **Fase de selección de la estrategia.** Después de haber diseñado varias alternativas posibles, se prosigue a realizar la selección de la mejor alternativa. A manera de facilitar esta selección se puede llevar a cabo la asignación de probabilidades a cada escenario y una ponderación a cada solución según los objetivos de la empresa, de esta forma se podrá elegir con mayor conocimiento de causa. Es necesario recordar que debido al turbulento entorno que se vive en la actualidad, elegir una estrategia significa elegir un conjunto de estrategias contingentes con los elementos fundamentales de la estrategia.

Características y limitaciones del sistema clásico. El planteamiento de este proceso de formulación estratégica corresponde a una concepción tecnócrata de la estrategia. Además se considera como artífice o artesano de la misma a la alta dirección de la empresa. Este proceso se puede enmarcar como un modelo racional de toma de decisiones, con las limitaciones que este implica, derivadas principalmente de una racionalidad limitada del elemento decisor como ya se ha explicado en el primer capítulo.

Aun así este proceso supone una gran aportación en el proceso de la formulación de la estrategia; impone cierta disciplina, pone en relieve los factores económicos y obliga a una reflexión y análisis detallado de los elementos.

A consecuencia de las limitaciones de este sistema, surge un enfoque distinto el cual se explicara a detalle a continuación.

2.2.2. PROCESO DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA: EL ENFOQUE SOCIOPOLÍTICO

Debido a las limitaciones del proceso anterior, se introdujo un nuevo enfoque en el proceso de formulación de la estrategia. En este nuevo enfoque se entiende a la estrategia como el resultado del conjunto del proceso cognoscitivo del personal y del proceso socio-político del entorno donde se encuentra la empresa; la estrategia es además el resultado de un conjunto de procesos operacionales; no corresponde exactamente a un proceso racional sino que es consecuencia de un “tira y afloja” entre los distintos elementos participantes de la empresa.

La empresa está cada vez más presionada por la sociedad, además el elemento humano de la organización tiene cada vez más fuerza y obliga a ofrecer mejor información y participación en las decisiones claves de la empresa, por lo que la misma no puede considerarse aislada e independiente del entorno socio-político.

El enfoque racional ya no es suficiente para conseguir el apoyo unánime de toda la organización e incluso puede provocar reacciones defensivas en contra. Se debe considerar que al momento de realizar el proceso estratégico se deben tomar en cuenta ciertas variables de la empresa como la estructura organizativa, el sistema de

mando, la cultura empresarial, la motivación y participación del personal y las múltiples normas sociales que existen en el sistema.

a. La dimensión política.

En la dimensión política el hombre es considerado como un actor que interviene desde dentro o desde el exterior, solo o en grupo.

Se pueden distinguir tres etapas: identificación de los actores, análisis de las influencias políticas y por último formulación de las acciones políticas.

a.1. *Identificación de los actores.* Se trata de identificar la identidad de todos los individuos que de alguna manera influyan en la realización de la estrategia de la empresa. Se debe de tratar de no globalizar tanto y de estudiar todos los subconjuntos posibles.

a.2. *Análisis de las influencias políticas.* Hay que averiguar los sistemas de poder, sus influencias y posibles evoluciones futuras, así mismo conviene determinar la posibilidad de alianzas y los obstáculos que pueden presentar.

a.3. *Formulación de las acciones políticas.* En esta etapa se especifican las acciones políticas orientadas a transformar el proyecto de la estrategia resultante del proceso de una propuesta aceptada y respaldada por todos los actores internos y externos.

b. La dimensión burocrática. Para llevar a cabo una estrategia se necesita una estructura y una organización adecuadas; cuestiones clave como el grado de descentralización, el tipo de coordinación o los canales necesarios habrán de tener una respuesta y necesitarán del apoyo de una estructura y una organización. No solamente se debe de pensar en una adaptación de la estructura de la empresa a la estrategia, sino que también se debe hablar de una adaptación mutua entre la estrategia y los elementos de la empresa, esto en busca de una mayor compatibilidad, coherencia y sinergia posibles.

A groso modo, se puede concluir que se debe buscar un equilibrio, hay que intentar que exista coherencia entre los objetivos de la empresa, entre los objetivos particulares y entre todos los restantes objetivos del sistema. Será inútil llevar a cabo una estrategia si solamente se enfoca en la

preocupación por aspectos técnicos y económicos y de igual forma si solo se enfoca a los aspectos políticos, sociales y culturales; de esta manera se concluye que se deben trabajar en conjunto para lograr una mejor adaptación de la estrategia en la empresa ya que cualquier disfunción de este estilo podría poner en peligro la subsistencia de la empresa.

2.2.3. PROCESO DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA: EL ENFOQUE EQUILIBRADO

La dirección estratégica combina las actividades interrelacionadas siguientes: análisis, formulación, implementación y control estratégico.

- a. **Análisis.** Es el estudio interno previo necesario para desarrollar cualquier estrategia; se divide en los siguientes apartados:
 - a.1. Análisis de objetivos estratégicos.
 - a.2. Análisis del entorno externo: retos o amenazas y oportunidades.
 - a.3. Análisis del entorno interno: debilidades y puntos fuertes de la empresa.

- b. **Formulación.** Es el proceso que transforma el estudio interno en un plan. La formulación de estrategias representan la fase central de la propuesta metodológica y, a la vez, preliminar de la planificación estratégica. Las principales sub-actividades de la formulación de la estrategia incluyen la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno en el que se desarrolla la empresa, así como atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones posibles, antes de inclinarse por una opción en particular, se deben valorar los puntos fuertes y débiles de la compañía, juntos con los recursos disponibles y al alcance de la misma. Será preciso determinar, con la mayor objetividad posible, su capacidad real y potencial para conseguir la ventaja en las posibilidades del mercado y del entorno. Se puede realizar la siguiente clasificación:
 - b.1. Estrategia a nivel de negocio
 - b.2. Estrategia a nivel funcional
 - b.3. Estrategia a nivel corporativo

b.4. Estrategia a nivel internacional

- c. **Implementación.** Convierte el plan de acción. La estrategia planeada pasa a ser realizada. La implementación estratégica comprende un conjunto de sub-actividades administrativas. Si se ha determinado su propósito, entonces es posible movilizar los recursos para conseguir su realización. Una estructura organizativa adecuada, una política de participación y liderazgo y un sistema adecuado de comportamiento completan los ejes básicos para una correcta implementación.

Sus funciones básicas son las siguientes:

c.1. Programas de acción

c.2. Diseño de la estructura y la organización de la empresa

c.3. Estrategia de liderazgo

- d. **Control.** Se comprueba si los resultados son los mismos que los que se habían plantado inicialmente y se introducen las correcciones necesarias. El control estratégico pretende el conocimiento y seguimiento de la evolución del entorno, de las fuerzas competitivas y de la eficacia de la organización en la puesta en práctica y logro de los objetivos contenidos en las estrategias diseñadas.

Es difícil demostrar que una estrategia es óptima e incluso afirmar que va a funcionar, pero se puede someter a una serie de pruebas para determinar las principales omisiones que esta tiene. Entre las tantas se pueden distinguir principalmente:

- a. **Consistencia.** El conflicto organizacional y las disputas interdepartamentales son síntomas frecuentes de un desorden administrativo; es necesario que la estrategia presente metas y políticas relacionadas entre sí, así como objetivos organizacionales y valores administrativos equitativos e iguales para todos los elementos que conforman la organización.
- b. **Consonancia.** La estrategia deberá representar una adaptación de la empresa al medio ambiente externo en el que se desenvuelve y a los cambios que en el ocurren. La noción de consonancia o enfrentamiento

consiste en examinar las relaciones económicas que caracterizan al negocio y determinar si la empresa en efecto está generando un valor suficiente como para sostener la estrategia.

- c. *Ventaja*. La estrategia deberá hacer más fácil para la empresa la preservación de la competitividad de esta sobre otras organizaciones.
- d. *Factibilidad*. La estrategia no deberá agotar los recursos disponibles, ni generar problemas de difícil solución.

2.3. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

Implica tres grandes pasos que deben estar perfectamente analizados al momento de llegar a la etapa de implementación de la estrategia:

- Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como el análisis *FODA*⁷.
- Determinar a dónde queremos llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
- Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como:
 - Qué productos y servicios ofrecer
 - Qué demandas del mercado satisfacer
 - A qué segmento de clientes atender

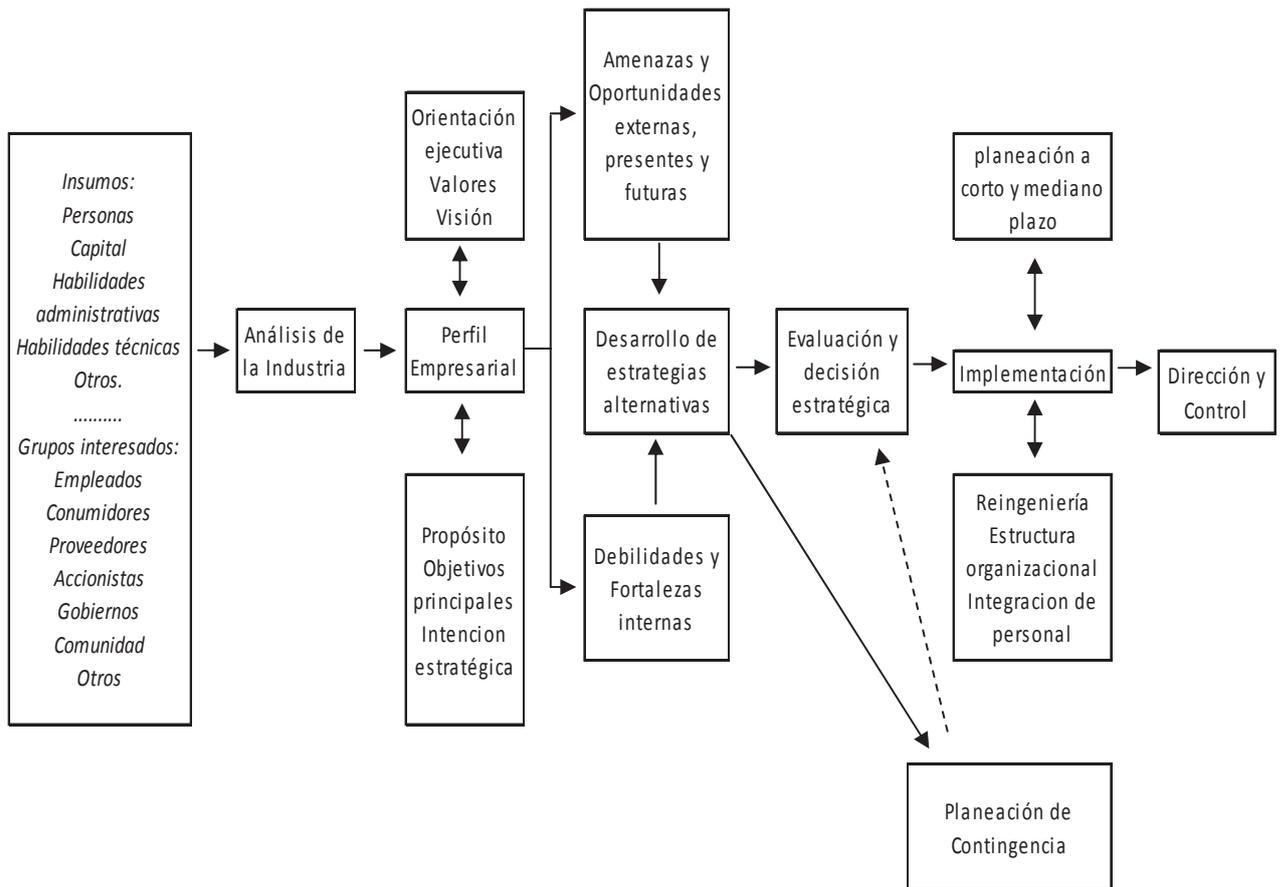
⁷ FODA; Fortalezas internas y oportunidades del entorno; debilidades internas y amenazas del entorno.

- Qué tecnología utilizar (o desarrollar)
- Qué método de ventas emplear
- Qué forma de distribución elegir
- Qué área geográfica atacar, etc.

De nada sirve contar con una fabulosa estrategia, si esta no se lleva a cabo; implementar el plan implica una serie de pasos:

- Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo, tecnología, etc.
- Establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales, etc.
- Asignar responsabilidades: cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.
- Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios

Si bien los pasos específicos para la formulación de la estrategia pueden variar, el proceso puede fundamentarse, al menos de manera conceptual, en los elementos básicos que se presentaran en el siguiente cuadro.



Esquema 7 “Modelo del proceso de planeación estratégica”

Administración, Una perspectiva global

Harold Koontz y Heinz Weihrich

2.4. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El pensamiento estratégico no es precisamente un conjunto de teorías, sino un punto de vista; es el punto de vista del estratega de los negocios que ve el mundo de modo diferente.

El estratega ve las actividades de los negocios tal como se desarrollan en el mercado competitivo, no como las entiende la gerencia, ósea que, el estratega ve la empresa desde el exterior, en contraste con el gerente operativo, quien tiende a ver la empresa de adentro hacia afuera.

Toda estrategia requiere el conocimiento de la misión, sólo una clara definición de esta y la finalidad de la empresa permite elaborar objetivos claros y realistas, pues constituye los cimientos de prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo. La misión es, además, el punto de partida para el diseño de puestos gerenciales y, por encima de todo, para el diseño de estructuras gerenciales; la estructura sigue a la estrategia, y ésta determina cuáles son las actividades clave de un negocio dado.

El reto más grande al aprender a pensar estratégicamente, está en desviar el enfoque gerencial:

Desde	Hacia
La explotación de la empresa	La satisfacción del cliente
Los productos ofrecidos	Las necesidades satisfechas
El modo como venden las empresas	El modo como compran los clientes

Tabla 2. Resultados de ampliar el enfoque gerencial

Fuente personal

En pocas palabras, es necesario abrir horizontes y observar a la organización desde el exterior, y ya no desde el interior.

2.5. TIPOS DE ESTRATEGIAS

2.5.1. ESTRETEGIAS DE MERCADOS

Las estrategias orientadas hacia el mercado constan de un proceso administrativo para desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado. Su objetivo es combinar la empresa y el entorno para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

Para afrontar las innumerables complejidades que encierran los diferentes tipos de mercado y para lograr un crecimiento de la empresa, se proporciona la siguiente clasificación de estrategias:

2.5.1.1. ESTRATEGIA DE PENETRACION DE MERCADOS

Esta estrategia consiste en vender más productos al mismo mercado aumentando por consiguiente la participación de la empresa en el entorno. Esto se puede lograr a través de actividades de promoción, mediante ofertas de precio más convenientes que las de la competencia, actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas bastante agresiva.

Generalmente este tipo de estrategia la implementan las empresas que producen o venden productos o servicios que no han cubierto por completo el mercado, es decir, que aún existen consumidores potenciales disponibles. Esta decisión se toma cuando se descubre que existen consumidores que necesitan el producto.

Si se implementa bien, por lo regular este tipo de estrategia produce ingresos y utilidades, ya que: primero; persuade a los clientes actuales a usar más el producto, segundo; atrae a clientes de la competencia, y tercero; persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.

2.5.1.2. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADOS

Esta estrategia, se enfoca en atraer nuevos miembros a los nuevos mercados, es decir, que además de los actuales consumidores se encuentren otros grupos o segmentos que puedan y que estén interesados en utilizar su producto o servicio.

Esta estrategia es aplicable cuando el mercado y la empresa llegan a ser compatibles entre sí o cuando se detecten oportunidades en otros segmentos distintos a los que la empresa está ocupando actualmente. La estrategia de desarrollo de mercados generalmente la implementan las empresas que consideran que los productos que

fabrican o venden ya han cubierto el mercado potencial y deben pasar al siguiente nivel.

2.5.1.3. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL PRODUCTO

Este tipo de estrategia consiste en desarrollar nuevos productos para atraer miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo, desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes, utilizando la experiencia de la marca para lograrlo. Esta estrategia esta principalmente dirigida a las empresas que ya tienen marcas con prestigio en el segmento de mercado al que se dirigen.

2.5.1.4. ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DEL PRODUCTO

Es la más osada de las estrategias, ya que consiste en aventurarse a nuevos mercados con nuevos productos. La estrategia es tan arriesgada como empezar un nuevo negocio, pero puede generar interesantes ventajas para la empresa, como un mayor reconocimiento de marca y perspectivas inmejorables de crecimiento a largo plazo; su éxito depende de la eficacia en la aplicación y de las condiciones del mercado. La diversificación puede ser concéntrica, es decir, desarrollando productos que utilicen la misma tecnología básica de producción; puede ser horizontal, o sea, productos complementarios a los productos ya existentes; y puede ser conglomerada, a partir de productos totalmente distintos.

Este tipo de estrategia es implementada por empresas que detectan una oportunidad de mercado para desarrollar productos nuevos en mercados nuevos.

2.5.2. ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA

La estrategia de mercadotecnia es un tipo de estrategia que representa el enfoque mercadotécnico general para lograr los objetivos que se ha propuesto la empresa o unidad de negocios. El plan estratégico para llevar a cabo la estrategia de

mercadotecnia incluye un proceso que implica tres pasos: *segmentación del mercado*, *determinación del mercado meta* y *posicionamiento en el mercado*.

Segmentación del mercado. Consiste en dividir un mercado en grupos distintos de compradores con base a sus necesidades, características o comportamiento y de los cuales el mercadólogo debe determinar cuáles de esos segmentos ofrecen la mejor oportunidad para alcanzar los objetivos de la empresa.

Determinación del mercado meta. Una vez que la empresa ha definido segmentos de mercado, puede ingresar en uno o varios segmentos de un mercado dado. La determinación del mercado meta implica evaluar que tan atractivo es cada segmento de mercado y escoger el o los segmentos en los que se ingresará.

Las empresas deben enfocarse hacia segmentos en los que puedan generar el mayor valor posible para los clientes de manera rentable y sostenerlo a través del tiempo. Casi todas las empresas ingresan a un mercado nuevo mediante la atención a un solo segmento y si tienen éxito, añaden más segmentos.

Posicionamiento en el mercado. Una vez que la empresa ha decidido en cuales segmentos del mercado ingresará, debe decidir que posiciones ocupará en esos segmentos. Posicionar un producto en el mercado hace que este ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores metas.

Una vez segmentado, determinado y posicionado el mercado meta, la empresa está lista para comenzar a planear los detalles de la mezcla de marketing, esta se define como el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.

La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir la demanda de su producto. Las muchas posibilidades pueden reunirse en cuatro grupos de variables que se conocen como las “cuatro Ps”: producto, precio, plaza, promoción.

2.5.2.1. ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

Se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta; los cuales deben de diferenciarse de los de la competencia para obtener la aprobación de sus clientes, esto se puede conseguir dándole un “plus” al producto que

otorgue beneficios al consumidor, esto se da por ejemplo a través de los atributos del producto como calidad, características, estilo y diseño.

2.5.2.2. ESTRATEGIAS DE PRECIO

La estrategia de precios es un marco de fijación de precios básico a largo plazo que establece el precio inicial para un producto, cabe mencionar que la política general de fijación de precios de una empresa es una decisión estratégica que hay que desarrollarla con mucho cuidado y no se puede modificar fácilmente. Teniendo un margen de costos bajos se puede jugar con el precio del producto y de esta manera poder ser sumamente competitivo.

2.5.2.3. ETRATEGIAS DE PLAZA

Incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta. Se debe realizar un profundo análisis e investigación para determinar el lugar en donde se va a realizar la distribución geográfica del producto para que llegue a manos del mercado meta. Entre más a la mano lo tenga mejor aprobación se obtendrá.

2.5.2.4. ESTRATEGIAS DE PROMOCION

Abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo; mediante estrategias de publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas.

CAPITULO III

ENTORNO: EL PAÍS COMO DETERMINANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE UN SECTOR ECONÓMICO Y LA EMPRESA

CAPÍTULO III

3. ENTORNO: EL PAÍS COMO DETERMINANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE UN SECTOR ECONÓMICO Y LA EMPRESA

3.1. LA EMPRESA

Existe una muy variada serie de definiciones de lo que es la empresa, pero de entre todas ellas se tomo lo más significativo y se realizo una definición propia que es la siguiente:

- La empresa se puede definir como una entidad económica-social con personalidad jurídica constituida en base a la comunicación entre sus miembros e integrada por distintos elementos: humanos, materiales, económicos y técnicos; los cuales se organizan con la finalidad y perspectiva de alcanzar determinados objetivos (generalmente la manufactura de productos o servicios con fines de lucro) a través de su participación en el mercado de bienes y servicios; así mismo la empresa por su condición de persona moral o jurídica es regida por determinadas leyes mercantiles y de prácticas industriales, comerciales y de servicios que la reconoce y autoriza para llevar a cabo determinada actividad productiva que de alguna manera satisfaga las necesidades de la sociedad y las de la misma empresa.

Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de una nación y a la vez el medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes; de ahí que la empresa es la institución clave de la vida económica, manifestación de la creatividad y libertad de las personas.

La principal finalidad de la empresa es la producción de bienes o servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad y de la misma empresa, obteniendo de un valor agregado al bien o servicio una remuneración económica para todas las personas que integran la misma.

La empresa además de ser una célula económica es una célula social, debido a que está inmersa dentro de una sociedad y no puede permanecer ajena a ella; es por eso que siempre debe tener en cuenta además de las necesidades económicas las necesidades sociales, ecológicas y humanísticas de la sociedad y de la misma empresa, promoviendo los valores sociales y personales de la sociedad en donde la empresa se esté desarrollando y en su mismo seno, además de estar contribuyendo constantemente al pleno desarrollo de todos y cada uno de sus integrantes. A esto se conoce como Responsabilidad Social Empresarial, es el rol que tiene la empresa para con la sociedad que va más allá de la mera producción y comercialización de los bienes o servicios producidos por la empresa, sino que también implica asumir compromisos para con la sociedad ya que entre ambas existe una interdependencia

inevitable. Así que la empresa no solo debe tener finalidades meramente económicas sino que también debe tomar en cuenta sus finalidades sociales.

Sus principales características son:

- Es una entidad jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidos por la ley.
- Ejerce una actividad mercantil, ya que compra para producir y produce para vender.
- Es una unidad económica, ya que tiene una finalidad lucrativa.
- Es una entidad social, ya que uno de sus principales propósitos es servir a la sociedad en la que está inmersa.

3.1.1. FACTORES Y ELEMENTOS QUE COMPONEN A LA EMPRESA

3.1.1.1. FACTORES

La empresa está formada esencialmente por tres clases de factores:

1. Factores activos. Son personas físicas o morales que contribuyen a la empresa con aportaciones de capital (sea puramente monetario, de tipo intelectual, patentes, etc.) estas personas llegan a convertirse en accionistas de la empresa y contribuyen al desarrollo de la empresa.

También son aquellas personas que participan en el desarrollo de la empresa, por ejemplo:

- Clientes

- Administradores
- Colaboradores y partners
- Fuentes financieras
- Trabajadores
- Accionistas
- Proveedores

2. Factores pasivos. Son todos aquellos elementos utilizados por los elementos activos y ayudan a la empresa a conseguir sus objetivos; elementos como: tecnología, materias primas utilizadas, contratos, etc.

3. Organización. Coordinación y orden entre todos los factores de la empresa y la determinación de funciones o roles que debe desempeñar cada uno de ellos.

3.1.1.2. ELEMENTOS

A parte de estos factores ya mencionados la empresa necesita para lograr sus objetivos una serie de elementos o recursos que son los siguientes:

- Recursos Materiales. Son los bienes tangibles que necesita y utiliza la empresa para poder ofrecer sus servicios. Por ejemplo; maquinaria, materiales de oficina, edificios, terrenos, materia prima, herramientas, etc.
- Recursos Humanos. Son todos aquellos grupos sociales que se encuentran dentro la empresa y que son indispensables para la empresa ya que de ellos depende el buen manejo y funcionamiento de la misma. Recursos humanos como: obreros, supervisores, técnicos, ejecutivos, gerentes, directores, etc.
- Recursos Financieros. Son los recursos monetarios con los que cuenta la empresa para su buen funcionamiento, estos recursos pueden ser propios o ajenos. Propios; por ejemplo; utilidades y capital aportado por los mismos socios; ajenos; por ejemplo, prestamos o créditos de instituciones financieras o privadas, prestamos de acreedores o proveedores, etc.

- Recursos Técnicos. Son todos aquellos recursos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos. Por ejemplo; sistemas de producción, ventas, finanzas, administración, formulas, patentes, marcas, etc.

3.1.2. TIPOS DE EMPRESAS

Los diversos tipos de empresas que se han ido presentando a través de los tiempos son el resultado de las diversas necesidades económicas y sociales de la humanidad.

Actualmente existen diversas formas de clasificar a las empresas según el aspecto que estemos tomando en cuenta, las principales clasificaciones de las empresas son:

- Clasificación por sector o actividad que realizan
- Clasificación jurídica
- Clasificación según el origen de su capital
- Clasificación según su ámbito de actuación
- Clasificación según su dimensión

3.1.2.1. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR SECTOR O ACTIVIDAD QUE REALIZAN

Las empresas pueden clasificarse según la actividad que estén desarrollando en:

- De servicios. Son aquellas empresas que con el esfuerzo del hombre producen un servicio para la mayor parte de la sociedad en determinada o determinadas regiones, sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.
- Comerciales. Son las empresas que se dedican a adquirir productos con el objetivo de venderlos después en el mismo estado físico en el que los adquirieron, aumentando al precio del costo o adquisición un porcentaje denominado margen de utilidad. Este tipo de empresas son intermediarias entre el productor y consumidor, por ejemplo: cadenas de tiendas, mayoristas, distribuidores, concesionarias, detallistas, etc.
- Industriales. Las hay de dos tipos:
 - Industriales extractivas. Son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales sin modificar su estado original.
 - Industriales de transformación. Las que adquieren la materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura, que al final obtendrá un producto con características y naturaleza distintas a las que tenía originalmente. En este tipo de empresas interviene el trabajo humano con empleo de maquinaria la cual transforma la materia prima en cuanto a dimensiones, forma, textura o sustancia. Por ejemplo: industrias textiles, químicas, farmacéuticas, etc.

3.1.2.2. CLASIFICACIÓN JURÍDICA DE LAS EMPRESAS

Es indiscutible que la mera unidad económica pueda a veces no ser suficiente, sino que debe existir otra distinta, sobre todo cuando se trata de empresas cuya propietaria es una sociedad. En nuestro país existe una clasificación jurídica de las empresas, de las cuales existen dos tipos de ellas:

- Empresas Individuales. Son aquellas que se encuentran integradas, como su nombre lo indica, por una sola persona y se les conoce como "*Persona Física*".
- Empresas Colectivas. Aquellas que se encuentran integradas por varios individuos o asociados o mejor conocidas como "*Persona Moral*".

Estas empresas pueden estar constituidas legalmente en: asociaciones y sociedades, de estas últimas pueden ser civiles o mercantiles.

Son asociaciones las agrupaciones de individuos que persiguen un fin común lícito y que no tienen carácter económico preponderante. Las sociedades mercantiles tienen una finalidad igualmente lícitas pero su carácter es esencialmente económico ya que persigue un lucro. Su base es la Ley General de Sociedades Mercantiles y las Reglas de Instituciones de Crédito.

Las sociedades que la Ley General de Sociedades Mercantiles reconoce son las siguientes:

- Sociedad en nombre colectivo
- Sociedad en comandita simple
- Sociedad de responsabilidad limitada
- Sociedad anónima
- Sociedad en comandita por acciones
- Sociedad cooperativa

3.1.2.3. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN EL ORIGEN DE SU CAPITAL

En este rubro las empresas se clasifican en tres, dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y de a quien se dirijan sus actividades.

- Empresa Pública. En este tipo de empresas el capital y el control de la misma pertenece al estado y por lo general su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
- Empresa Privada. Si el capital y el control de la empresa están en manos de accionistas e inversionistas particulares y su finalidad es 100% lucrativa.
- Empresa Mixta. Si la propiedad y control de la empresa es compartida por ambas partes.

3.1.2.4. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN SU AMBITO DE ACTUACIÓN

Esta clasificación se refiere al espacio geográfico en el que las empresas desempeñan su actividad, entre estas se encuentran:

- Empresas Locales
- Regionales
- Nacionales
- Multinacionales
- Transnacionales
- Mundial

3.1.2.5. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN SU DIMENSIÓN

Probablemente esta es una de las clasificaciones más controvertidas de la empresa ya que existen varios criterios que se pueden tomar en cuenta para clasificar su dimensión. En la práctica suelen aceptarse tres tipos de empresas en razón de su magnitud: pequeña, mediana y grande; aunque también se ha agregado con el paso de los años otro modelo de empresa: la micro.

Uno de los problemas para fijar la magnitud de las empresas es el determinar si existe un criterio neutral para ello, el que por lo mismo, sea idéntico en toda clase de países, tiempo y condiciones; de lo contrario lo que puede ser una empresa grande en un país en desarrollo resultaría apenas una pequeña en un país de desarrollo industrial grande.

Por ello el problema de definir la magnitud de una empresa es sin duda uno de los más discutidos, por existir criterios tan diversos acerca de este tema y debido a que

todos esos criterios que se han tratado de establecer siempre están condicionados a diferentes fines y circunstancias, como el ejemplo anterior.

Algunos de dichos criterios son:

- El medio ambiente. Lugar en donde se encuentra situada la empresa. Poniendo como ejemplo dos empresas que están situadas en diferentes países, las condiciones de cada país son diferentes por lo mismo sería difícil determinar un criterio exacto o universal para ambas empresas.
- El giro. El criterio de magnitud de la empresa estará condicionada por la actividad que la misma desempeñe.
- Mercado que domina. Este criterio se establece basado en la zona o número de clientes que abastece la empresa.
- El financiamiento. La magnitud de la empresa dependerá principalmente del capital con el que cuenta.
- La producción. Una empresa puede considerarse pequeña, mediana o grande de acuerdo al volumen de producción que tenga.

Cualquiera de estos criterios es válido para una clasificación de empresas por tamaño. En la práctica no existe un criterio aceptado a nivel mundial, son las condiciones económicas y sociales de cada país las que determinan él o los criterios que deban manejarse para definir la magnitud de las empresas de cada país.

En México estas son las características de las empresas según su dimensión:

a) Micro Empresa.

Generalmente este tipo de empresas son familiares o artesanales y no excederá de 4 a 5 personas las que laboren en ella; aunque para adoptar un criterio vinculado a nuestra legislación se podría extender excepcionalmente hasta menos de 20 personas

b) Pequeña Empresa.

Pequeña empresa es aquella que ordinariamente tiene un número aproximado de 40 a 50 trabajadores y una jerarquización de por lo menos un nivel de jefes intermedios.

c) Mediana Empresa.

Una empresa mediana quedaría establecida entre los márgenes de 80 a 500 trabajadores.

d) Gran Empresa.

La empresa grande en México sería aquella que pueda tener un número mínimo aproximado de 1000 trabajadores, como mínimo se podría considerarse que en alguno de los casos por su escasa complejidad puedan estimarse unos 500 trabajadores.

3.2. ENTORNO MUNDIAL

En la actualidad se está viviendo una crisis económica a nivel mundial un tanto complicada, debido a los diversos acontecimientos que se han ido manifestado en los últimos años; los altos precios de las http://es.wikipedia.org/wiki/Materias_primas materias primas, la sobrevalorización del producto, una crisis alimentaria mundial, una elevada inflación planetaria, una crisis crediticia hipotecaria y de confianza en los mercados y el comienzo de una recesión en todo el mundo.

El complejo escenario de la economía internacional, el alza en los costos energéticos, la caída del tipo de cambio y la mayor inflación que afecta a los mercados del mundo entero; así mismo se aprecia un sensible aumento de la incertidumbre y desconfianza que la sociedad en general tiene por la des-estabilidad en el entorno económico y la

fuerte caída generalizada de las expectativas empresariales, ya que se produjo en todos los segmentos (pequeñas, medianas y grandes empresas) y en todos los sectores de actividad.

Este desfavorable entorno está caracterizado por los inicios de un proceso recesivo que involucra por primera vez en los últimos años a Estados Unidos quien había resultado ser durante ese periodo el impulsor más importante de la economía mundial.

Las circunstancias del mundo de hoy, caracterizado por la creciente inter-vinculación de los países y por la acumulación de grandes problemas vinculados al desarrollo de las economías tipo casino (fin de la fase actual del capitalismo financiero y especulativo, la economía de casino: el camino más largo de regreso al socialismo burocrático), son nuevas, por lo que la solución a los problemas existentes no puede basarse en las soluciones aplicadas con anterioridad.

Al mismo tiempo, la situación actual ha estado condicionando la disminución de los flujos financieros, así como un mayor costo de los mismos por el aumento del riesgo; los inversionistas buscan más la seguridad de los mercados de los países desarrollados a partir de las negativas experiencias de algunos mercados emergentes durante los últimos años, en muchos casos se está produciendo una salida masiva de los capitales.

Otra situación importante es la de los países que han dolarizado sus economías, ante la tendencia a la debilidad de esta moneda y a la obligación que contraen de adoptar las medidas implementadas por Estados Unidos.

Las consecuencias desde el punto de vista social no se pueden dejar de lado, se ha agudizado el grave problema del desempleo y esto no solo en los países del tercer mundo, ello a la vez empeora la situación de la desigualdad de distribución del ingreso existente y la falta de confianza de las sociedades de todos los países del mundo en relación a sus gobiernos.

Como se puede observar el mundo entero está atravesando por momentos difíciles, pero no imposibles de superar. Las crisis son subjetivas, ya que pueden ser también una buena oportunidad de crecer y tener buenas ideas, está en cada quien representar un buen papel y hacer la diferencia por pequeña que sea.

3.3. ENTORNO REGIONAL

La economía de México es una de las más grandes de América Latina, es una economía de libre mercado orientada a las exportaciones, sustentada tanto en el sector servicios como en la actividad industrial, mientras que el papel de la producción agrícola ha caído a un tercer puesto.

Obviamente México al igual que la mayoría de los países del mundo, ha sido afectado por la crisis financiera internacional que se está viviendo en estos momentos, la cual refiere un futuro incierto de la economía mexicana en los próximos años, producto de los acontecimientos económicos por el que atraviesa el país vecino.

El gobierno federal realizó el reconocimiento sobre la magnitud de la crisis que enfrenta México, confirmada por el Secretario de Hacienda Agustín Carstens afirmando la recesión de la economía mexicana, el mismo Secretario de Hacienda confirmó que durante este año 2009 la economía de México no crecerá y el PIB será de 0%, además aseguro que la inflación debería reducirse en 1.1% con el congelamiento de los precios de la gasolina, el gas licuado de petróleo y las reducciones de tarifas eléctricas.

Sin lugar a dudas, el deterioro sufrido tanto en el nivel de consumo como en el actual nivel de empleo, lleva a plantear la preocupación e incertidumbre tanto de las autoridades económicas como de la sociedad mexicana. Es importante que para disminuir la vulnerabilidad de la economía mexicana, deba existir una mejor relación entre los poderes Ejecutivo y Legislativo, incrementándose así, tanto la confianza interna, como externa de los inversionistas y de la población en su conjunto.

El desarrollo interno del mercado es prioritario para que exista crecimiento en nuestro país, pero lo importante no es lograr sólo que crezca la economía, sino que este crecimiento sea sostenido, y para que esto sea posible se deben llevar a cabo, además, diversas reformas en materia laboral, fiscal y energética; cabe destacar que estas reformas no deben tender hacia disminuir las prestaciones laborales, incrementar los impuestos hacia la clase media, ni tampoco privatizar, lo único que casualmente siempre nos queda.

Nuestro país está sumamente preparado para mitigar los efectos negativos de la crisis, naturalmente se están sufriendo los acontecimientos de la actual crisis mundial, pero para esto el gobierno federal debe proponer una serie de planes emergentes para hacerle frente a la crisis. Con este tipo de programas, el gobierno pretende adaptar las finanzas públicas a la nueva realidad económica, para mitigar los efectos negativos de la crisis financiera y la consecuente desaceleración económica global. Fundamentalmente, se busca estimular el crecimiento económico y el empleo, apostándole a la fortaleza de las finanzas públicas mexicanas.

3.4. EL PAÍS COMO ENTORNO PARA LA EMPRESA

La inversión es el verdadero motor que impulsa el crecimiento y el empleo en cualquier economía.

Actualmente México está mejor posicionado para afrontarse a un entorno internacional adverso, el país ha desarrollado en los últimos años una serie de “amortiguadores” para enfrentarse a colisiones externas, como la diversificación de mercados, un dinamismo del mercado interno y la posibilidad de ampliar la inversión a través de proyectos de infraestructura; además de la factibilidad de los avances adicionales como las reformas energética y laboral.

México está fortaleciendo sus capacidades y haciendo de cada reto una oportunidad para transformar al país, es por eso, que una vez que la economía internacional se recupere, México estará mucho mejor preparado que otras economías emergentes para aprovechar todas las ventajas derivadas del nuevo ciclo económico.

El presidente de la República Mexicana, Felipe Calderón se propuso hacer de México un lugar para invertir y en especial fortalecer "nichos" estratégicos de alto valor agregado como los sectores tecnológico, electrónico, automotriz y aeronáutico.

Las PyME's pueden ser un excelente promotor del crecimiento si se promueve el desarrollo de segmentos y sectores empresariales que puedan contribuir significativamente al aumento de la productividad, el valor agregado, la inversión y el nivel y calidad del empleo, que a su vez contribuyan a acelerar el ritmo de crecimiento y a mejorar las condiciones sociales en el país.

En México el contexto económico y social (bajo nivel educativo, bajos niveles de inversión en investigación y desarrollo, restricciones de acceso al financiamiento y sobre-regulación, por citar los más comunes) es determinante para el perfil de las nuevas iniciativas empresariales y en general para la estructura empresarial de los países de la región.

Para tener empresas dinámicas se requiere: talento emprendedor, capital humano, tecnología, propiedad intelectual y capital de riesgo (como medio para invertir); para lograr esto hay que poner los incentivos adecuados sobre la mesa. Un ejemplo de estos incentivos es la creación de un fondo en el que los trabajadores de las grandes empresas puedan poner parte de su salario para futuros emprendimientos con beneficios fiscales. Lo que nos da una buena fórmula para tener empresas dinámicas:

- Capital humano preparado
- Fondos disponibles
- Conocimientos técnicos, adquiridos fundamentalmente en el trabajo previo
- Espíritu emprendedor

Si se está pensando en la internacionalización de alguna empresa, México ofrece grandes posibilidades desde el punto de vista empresarial, gracias a las recientes reformas estructurales y acuerdos comerciales que ha adoptado el país. La vasta red de acuerdos económicos y comerciales que ha conseguido cerrar México con los principales países en América, Europa y Asia es el mejor testimonio de voluntad de apertura y está en el origen de las excelentes cifras de desarrollo económico que presenta actualmente la economía mexicana.

Una de las principales ventajas competitivas que presenta México para el capital extranjero son: su posición geográfica estratégica, ya que se trata de la única economía emergente que hace frontera con el principal mercado mundial, Estados Unidos, y que da acceso a un mercado de 1.000 millones de consumidores.

3.5. MODELO DE CINCO FUERZAS DE PORTER

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo propuesto en 1980 por el economista Michael Porter, en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*; en el que se describen las 5 fuerzas que influyen en la

estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste.

Es muy popular el enfoque para la planificación de la estrategia corporativa; La corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. Este modelo permite como herramienta de gestión realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector al que pertenece.

Estas cinco fuerzas se clasifican de la siguiente manera:

1. Rivalidad entre los competidores.

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

El análisis de la rivalidad entre competidores permite comparar estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si se debe mejorar o rediseñar las estrategias.

2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto. Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener

barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos. El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de flanquear sean las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o en todo caso, permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

3. Amenaza de la entrada de productos sustitutos

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria.

La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

En análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos, o en todo caso, estrategias que permitan competir con ellas.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

4. Poder de negociación de los proveedores

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad

de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

El análisis del poder de negociación de los proveedores permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con los proveedores, o en todo caso, estrategias que permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

5. Poder de negociación de los consumidores

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, ellos pueden reclamar por precios más bajos.

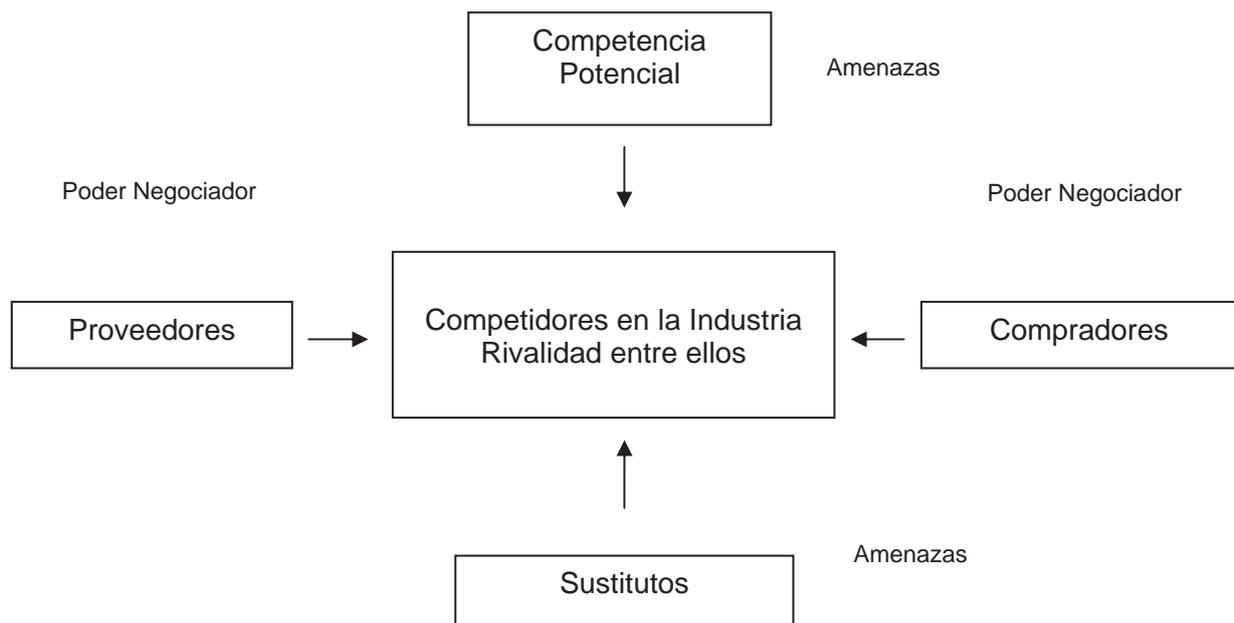
Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores, también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc. Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores.

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy

diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.



Esquema 8. Las cinco fuerzas de Porter
 Artículo Web sobre Gestión Empresarial y
 El modelo de las 5 fuerzas de Porter

3.5.1. LAS SEIS BARRERAS DE ENTRADA

Porter señaló seis barreras de entrada que serían útiles para que la corporación se asegurara una ventaja competitiva:

1. Economías de Escala: Debido a que sus altos volúmenes permiten reducir costos, el que las posea le dificultará a un nuevo competidor entrar con precios bajos.
2. Diferenciación del Producto: Si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para re-posicionar a su rival.
3. Inversiones de Capital: Si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, esto le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan. En la actualidad la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes anti-monopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.
4. Desventaja en Costos independientemente de la Escala: Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.
5. Acceso a los Canales de Distribución: En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus

productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

6. Política Gubernamental: Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están

volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente. Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir cómo vamos a reaccionar.

CAPITULO IV

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

CAPITULO IV

4. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

4.1. DEFINICIÓN DE ALIANZA

Resumidamente una alianza es una asociación que se forma con la finalidad de lograr los objetivos comunes de sus miembros.

Por su parte, una alianza estratégica se puede concebir como toda unión voluntaria y organizada, entre dos o más actores sociales diferentes; que potencia la efectividad de las estrategias competitivas de las empresas participantes, las cuales ponen sus fuerzas en común a través del intercambio de tecnologías, habilidades o productos para lograr ventajas especiales que les permitan estar en mejor situación competitiva.

Las alianzas estratégicas han sido, en los últimos tiempos, uno de los fenómenos que ha conmocionado el entorno empresarial, a nivel mundial. Las empresas se alían para cooperar y por tanto obtener un mayor grado de competitividad. Son uno de los principales instrumentos que deberán utilizar las organizaciones para resolver exitosamente los desafíos planteados en la actualidad, como la globalización y la constante competencia que actualmente existe entre las organizaciones.

Las Alianzas Estratégicas son útiles para múltiples propósitos; algunas alianzas se crean para un fin único, mientras que otras pueden encerrar múltiples objetivos simultáneos. Lo importante es tener claro que se busca en cada caso y el modo como se obtiene el resultado. Una alianza debe verse como una forma de compartir riesgos y fortalezas, "yo participo contigo de esto, si tú me participas de lo tuyo", ello significa que desde el inicio, debe existir un equilibrio de recompensas y peligros para las empresas involucradas.

La competencia se transforma en un Juego "win - win"⁸, abandonando la teoría "cuando alguien gana alguien pierde".

- Una alianza es una parte esencial de todo buen estratega.
- Toda alianza compromete de alguna manera, la independencia de los actores.
- La globalización exige alianzas, son indispensables en toda estrategia.

⁸ Se refiere al juego de "ganar – ganar", es decir, todas las empresas u organizaciones involucradas obtienen beneficios a cambio de ser participes en algún tipo de alianza estratégica.

Las Alianzas Estratégicas son instrumentos que pueden ponerse en práctica con todas las personas naturales o jurídicas con quienes nos relacionamos, de allí que lo importante es establecer prioridades y evaluar con quienes resulta más conveniente y hasta imprescindible su establecimiento. Los candidatos más obvios son:

- Proveedores
- Trabajadores de la propia empresa
- Clientes
- Clientes potenciales
- Competidores
- Gobierno
- Representantes de la Sociedad Civil (Fundaciones, ONG's, entidades culturales, deportivas, religiosas, financieras, etc.)
- Agencias internacionales de desarrollo.
- Etc.

Dentro de sus rasgos generales están que:

- Las empresas comparten los beneficios de la alianza y controlan determinadas tareas asignadas.
- Las empresas aliadas contribuyen continuamente en algún área estratégica.

El origen de dichas alianzas está íntimamente ligado al surgimiento de un mercado global, de esta manera se busca desarrollar a través de redes externas, las ventajas que se obtuvieron tradicionalmente a través de desarrollos internos; lo cual permite acelerar el acceso a mercados, tecnología y productos así como contar con ventajas que internamente no podría lograr por falta de recursos.

Dentro de sus objetivos se encuentran:

- Agregar valor a una actividad.
- Aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de los socios.
- Mantener la flexibilidad estratégica.

- Impedir que las “core competences”⁹ y las ventajas estratégicas sean apropiadas por los competidores.

Se pueden mencionar dos condiciones para el éxito de una alianza:

- La alianza debe ser eficiente
- Los resultados han de parecer justos a ambas partes

4.1.1. PROCESO DE CONSTITUCIÓN

Consta de cuatro pasos básicos:

- Repensar el negocio. En este primer punto, se analizan los puntos en donde se llegara a detectar algún tipo de problema, para replantear la situación y encontrar la solución adecuada al problema, o bien, teniendo ya un plan de negocios, este se analiza y se observa la posibilidad de replantearlo para el implemento de una alianza estratégica.
- Diseñar una estrategia de alianzas. Para llevar a cabo el diseño de una buena estrategia se debe primeramente realizar un autodiagnóstico de la situación de la empresa para ver si es factible o no llevarla a cabo, elegir el socio adecuado para llevarla a cabo y establecer con este el tipo de alianza que se pretende realizar y las condiciones que la van a regir para ambas partes.
- Estructurar la alianza. Aquí se lleva a cabo el análisis de los puntos centrales que se van a tomar en cuenta dentro de la alianza; es decir, la realización de un plan estratégico por parte las entidades que se encuentren involucradas,

⁹ *Core competences o competencias clave*, Son capacidades disponibles en el sistema organizado (en conocimientos prácticos, dominio de procedimientos etc.) que se basan en el nivel de formación, know-how (saber cómo) o experiencia y cultura del sistema, y que permiten aprovechar mejor los recursos disponibles, escuchar la voz del cliente, traducir sus expectativas y necesidades a funciones y exigencias técnicas, organizativas etc. Para asegurar la vida sana de la empresa.

adquiriendo características y objetivos más sobresalientes de cada una de ellas, permitiendo así, ir avanzando con todo cuidado en cada uno de los aspectos planteados.

- Evaluar la marcha de la alianza. Se deben establecer mecanismos de control para verificar en forma, que se cumplan con los objetivos establecidos de la alianza estratégica, de tal manera que se apruebe de manera efectiva y eficiente un verdadero beneficio para todos.

Como su finalidad tiene implantar estrategias empresariales para competir en la globalización de la creciente competencia, es conveniente indicar que las estrategias organizacionales representan planes generales de acción en virtud de los cuales una empresa trata de alcanzar sus metas y de cumplir su misión.

4.1.2. TIPOLOGÍA

Las alianzas estratégicas se pueden clasificar dentro de 4 rubros, en los cuales se relacionan dos variables: la primera, el **conflicto potencial**; es decir, la intensidad del conflicto competitivo entre las empresas socias; y la segunda, el **alcance de interacción entre las empresas**, la cual no se refiere a la frecuencia de la interacción entre los socios, sino a la cantidad de variables comprometidas. En la siguiente tabla se mostrarán los distintos rubros posibles de alianzas estratégicas.

**Alcance de la
interacción**

		Bajo	Alto
Potencial del conflicto	Alto	Alianzas Pre-competitivas	Alianzas Competitivas
	Bajo	Alianzas Pro-competitivas	Alianzas No Competitivas

Tabla 3. Rubros en los que se clasifican las alianzas.
Strategic Alliances, Michael Y. Yoshino, U. Srinivasa
Harvard Business School Press 1995

Alianzas pre-competitivas: son aquellas que relacionan empresas de sectores distintos para trabajar en actividades bien definidas (por ejemplo el desarrollo de tecnologías).

Objetivos: flexibilidad para no atarse a una única relación con exclusividad.

Alianzas pro-competitivas: se producen generalmente dentro del mismo sector industrial.

Ejemplo: trabajo conjunto de las empresas para desarrollar o mejorar productos y procesos

Objetivos: mantener la flexibilidad y agregar valor.

Alianzas competitivas: son vínculos entre empresas que pertenecen al mismo sector industrial y que son aptas para ser competidoras directas en el mercado final.

Ejemplo: las diversas agencias automotrices.

Objetivos: protección de las competencias esenciales.

Alianzas no competitivas: son vínculos entre empresas que no compiten entre sí, pero que pertenecen al mismo sector de la industria.

Ejemplo: Nestle / McDonalds

Objetivos: el aprendizaje y maximización del valor.

4.1.3. ¿POR QUÉ HACER ALIANZAS ESTRATÉGICAS?

Una alianza estratégica tiene muchas y muy útiles funciones:

- Salvar una empresa de la quiebra
- Mejorar productos
- Ampliar mercados
- Incrementar ventas
- Incursionar en otros mercados
- Complementar productos o servicios
- Expandir su mercado al plano internacional
- Compartir información
- Compartir experiencia
- Acceder a nuevos clientes o usuarios
- Reducir costos

Así como también llegan a ser necesarias para cumplir con los objetivos específicos de la empresa, es decir, para conseguir todo aquello que le conviene de manera directa (ganancia económica, consolidación institucional, bases de estabilidad, contactos, prestigio, influencias, etc.), para ayudar a crear un sistema de convivencia más armonioso, favoreciendo así al conjunto de toda la sociedad, para generar oportunidades de desarrollo que no sólo sirvan para la propia empresa, sino para que otros también se beneficien; de esta manera, hay también un beneficio indirecto, pues habrá más clientes, más amigos, más aliados, más apoyos, una interacción más agradable y más posibilidades para todos, para lograr mejorar la calidad de vida y dar mejores oportunidades de desarrollo humano a todos los miembros de la sociedad. Es decir, las alianzas estratégicas pueden ser un factor clave en el desarrollo integral de un país.

La alianza estratégica debe ser tratada en forma similar a cualquier proyecto de inversión, es decir, se deben estimar las inversiones y resultados económicos a modo de mantener un control económico racional y objetivo.

La intensa competencia mundial está borrando la diferencia entre amigos y enemigos, lo que implica considerar a los competidores desde una nueva perspectiva en la que los mercados deben estar equilibrados por la cooperación en aquellos puntos de

interés mutuo que sean indispensables para mantener una buena estabilidad; si bien, puede llegar a parecer absurdo realizar algún tipo de alianza con la competencia, pero si se analizan bien las cosas, estas alianzas pueden resultar benéficas. La creciente competencia trae consigo mayores esfuerzos por imitar y más discusiones con respecto a los derechos que corresponden a cada participante en dicho mercado, la decisión de compartir, puede disminuir los riesgos de ambas partes, y permite afrontar conjuntamente problemas de costos y demoras.

La mayor interdependencia de los negocios produce una serie de cambios fundamentales en el ámbito corporativo, por el hecho de fortalecer a la empresa y facilitar de este modo el ingreso a los mercados locales e internacionales.

4.1.4. ASPECTOS CLAVE QUE SE DEBEN TOMAR EN CUENTA PARA EL ÉXITO DE LAS ALIANZAS

Existen una serie de aspectos que llegan a ser necesarios al momento de la realización de una alianza estratégica, estos con la finalidad de obtener el éxito de las mismas; los más importantes son:

- Comprender en qué consiste una alianza estratégica
- Conocer las posibles ventajas que esta puede traer a la empresa
 - Mejorar sus productos
 - Ampliar mercados
 - Incrementar ventas
 - Incursionar en nuevos mercados
 - Complementar productos y servicios
 - Expandir su mercado al plano internacional
- Encuadrar las necesidades de la empresa al tipo de alianza que la beneficie
- La alianza debe tener un claro propósito estratégico.

- Se debe encontrar al socio adecuado (capacidades complementarias)
- Para celebrar la alianza se debe especificar correctamente las condiciones y participaciones específicas de cada una de las partes
- Tomar en cuenta la Especialización (cada una de las partes debe hacer lo que mejor sabe).
- Crear incentivos que fomenten la cooperación.
- Minimizar los conflictos entre los socios.
- Compartir información.
- Intercambio de personal.
- Operar con horizontes de largo plazo.
- Desarrollar múltiples proyectos conjuntos.
- Reconocer las debilidades de la empresa y aprovechar las fortalezas de la otra
- Trabajar como si se estuviese en la misma compañía

Estos son solo algunos de los puntos más importantes para poder llevar a cabo una alianza estratégica con éxito y aprovechando al máximo todas las fortalezas de cada una de las entidades que hayan realizado la alianza.

4.2. TIPOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Las alianzas estratégicas se clasifican en base a los siguientes criterios:

- Clasificación de las alianzas según su campo de aplicación
- Por el grado de propiedad que se genera entre los involucrados y por el hecho de llevar implícita la creación de una empresa o no.

4.2.1. CLASIFICACION DE LAS ALIANZAS SEGÚN SU CAMPO DE APLICACIÓN

Alianzas sobre mercadotecnia.

Se pueden definir como el acuerdo a través del cual las empresas se comprometen a cooperar en sus actividades de publicidad, distribución, investigación de mercados, etc.

Este tipo de alianzas utiliza el sistema de distribución de una compañía para incrementar las ventas de un socio que provee un producto o servicio, su propósito estratégico básico es incrementar las ventas sin tener que hacer nuevas inversiones o incrementos sustanciales en costos directos, las utilidades habrán de incrementar considerablemente.

Al ingresar a nuevos mercados la alianza logra la lealtad de la clientela como una protección contra posibles incursiones de la competencia; aproximadamente la tercera parte de alianzas se orientan hacia la mercadotecnia (Una empresa trata de ingresar al mercado de otro país a través de una cadena al detalle).

Empresas competidoras pueden unirse para cofinanciar investigaciones de mercado, que después puedan utilizar cada una de forma individual; normalmente, se trata de PyME's, ya que éstas no tienen siempre los recursos suficientes para acometer investigaciones muy costosas. Este tipo de alianza se denomina "antena colectiva"¹⁰.

Alianzas sobre productos.

¹⁰ Antena Colectiva. Agrupación de empresas que tienen por objeto la contratación colectiva de expertos para la realización de estudios y prospecciones de nuevos mercados de interés común para todas ellas.

Se definen como el acuerdo a través del cual las empresas participantes se comprometen a cooperar en actividades estrechamente relacionadas con su actividad productiva. La cooperación en producción persigue básicamente economías de escala, así como compartir riesgos y conseguir ventajas comparativas de las condiciones locales de un país por tanto estos acuerdos son muy importantes desde el punto de vista económico, y proporcionan ventajas a medio y corto plazo.

Pueden ser de 2 tipos: enlaza compradores con proveedores, o bien, son asociaciones de manufactura conjunta.

- *Enlaza compradores con proveedores.* Es para obtener entregas oportunas, mejorar calidad y reducir costos. Los gerentes de adquisición de materiales han descubierto que pueden aumentar la calidad, reducir el desperdicio y costos en un 5% hasta un 10% al celebrar contratos a largo plazo con sus proveedores.
- *Asociaciones de manufactura conjunta.* Por razón de costos de escala, tiene sentido económico construir una planta con gran capacidad, donde no será posible que la demanda de una sola compañía puede absorber la capacidad productiva total.

Las PyME's pueden unirse para la adquisición conjunta de materiales (centrales de compra), o bien de activos. Con ello se persigue la consecución de economías de escala; con la adquisición de grandes volúmenes de materiales se consiguen precios más reducidos. Esta forma de actuar puede ser vital para afrontar la desventaja competitiva frente a las grandes empresas, por parte de las PyME's; también las empresas pueden llegar a acuerdos para la realización conjunta de determinadas partes del proceso productivo o bien de elementos comunes, con el objetivo de alcanzar el tamaño mínimo eficiente o compartir riesgos o recursos.

En la mayoría de las ocasiones, las PyME's son incapaces de llevar a cabo proyectos de elevadas dimensiones y altos costes y solamente mediante herramientas como la alianza, pueden afrontar estas actividades.

Alianzas para la investigación y desarrollo (I+D) de tecnología.

Se define como el acuerdo a través del cual las empresas se comprometen a cooperar en la generación de tecnologías óptimas para todos los miembros; son las alianzas relacionadas con la investigación y desarrollo tecnológico o con el know how que se proporciona como algo importante en las alianzas. Este tipo de alianzas han incrementado debido a la imposibilidad que tienen algunas empresas para generar internamente todas las tecnologías que ella necesita.

Así mismo se utilizan para reducir el riesgo de desarrollar una tecnología y aplicarla al desarrollo de productos o de procesos; ya que; el desarrollo y aplicación de tecnología nueva tiene riesgos y es costosa sobre todo cuando se requiere para el desarrollo de productos u otras tecnologías, los cuales pueden llegar a requerir de un capital mayor al que la empresa dispone.

4.2.2. CLASIFICACION DE LAS ALIANZAS POR GRADO DE PROPIEDAD Y CREACION DE EMPRESAS

Dentro de esta clasificación se pueden destacar las siguientes agrupaciones en cuanto al grado de propiedad que ejerce cada empresa y a la posible creación de otra:

- En la que hay propiedad de los socios de por medio y se crea una nueva entidad.
- En la que hay propiedad pero no se crea una nueva entidad.
- En la que no habiendo propiedad de los socios se crea una nueva entidad.
- En la que no hay propiedad de los socios ni se crea una nueva entidad.

Los diferentes tipos de alianzas son los siguientes:

4.2.2.1. JOINT VENTURES

El termino *Joint Venture* viene del latín “Join, Jointe” que significa unión, empalme, conexión o conjunción; y la palabra “venture” que significa riesgo, exponerse a la casualidad o fortuna. Por lo tanto Joint venture significa literalmente “aventura conjunta”. Existen otras maneras por las cuales se le conoce a una Joint venture, como por ejemplo: sociedad en participación, sociedad temporal, asociación de empresas, asociación temporal de empresa o unión temporal de empresas.

El Joint venture es un tipo de alianza estratégica definido como un contrato de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más entidades para la consecución de un objetivo común, o bien, para la realización de un proyecto comercial específico, es decir, dos o más empresas se ponen de acuerdo en hacer aportaciones de diversa índole, dividiéndose la labor según aptitudes y posibilidades para la realización de un determinado negocio común, pudiendo ser éste desde la creación de bienes hasta la prestación de servicios, que se desarrollará durante un lapso de tiempo limitado, con la finalidad de obtener beneficios económicos, coexistiendo el derecho de representación para ambas partes dentro del marco del proyecto. La aportación puede consistir en materia prima, capital, tecnología, conocimiento del mercado, ventas y canales de distribución, personal, financiamiento o productos, o, lo que es lo mismo: capital, recursos o el simple know-how.

En una Joint venture cabe resaltar que los socios siguen operando sus negocios o empresas de manera totalmente autónoma e independiente; la Joint venture supone un negocio más, en el cual cada socio asume responsabilidad ilimitada por las deudas que pueda acarrear el nuevo negocio. En este tipo de alianza estratégica se busca compartir esfuerzos, riesgos y responsabilidades, y contar con la infraestructura y elementos contractuales necesarios para emprender una actividad que supere las posibilidades individuales que podría tener una sola empresa.

Se puede hacer la siguiente clasificación de la Joint venture:

- *La Joint venture contractual (Joint venture agreement o contractual Joint venture).*

La Joint venture contractual, se constituye como su nombre lo indica, en torno de un acuerdo base y varios acuerdos satélites como por ejemplo: contrato de

prestación de servicios y asistencia técnica, autorización de patente o marcas, etc.

En este tipo de Joint venture no se forma una sociedad conjunta con personalidad jurídica independiente, sino que sus partes simplemente organizan su cooperación sobre bases contractuales, sin formar dicha persona jurídica.

La Joint venture contractual permite a las empresas participar directamente en la consecución de un resultado económico dado, pero manteniendo la propia autonomía jurídica y operativa, y asumiendo exclusivamente la obligación de cumplir aquella actividad a la que se compromete en el contrato

A una Joint venture contractual lo caracterizan dos factores importantes: mayor flexibilidad y mayor responsabilidad por parte de las partes. La primera porque la Ley contractual concede una amplia libertad a las partes para regular sus relaciones contractuales. El segundo factor es importante tomarlo en cuenta ya que una Joint venture contractual no nos lleva a la creación de una nueva entidad, pero eso no sirve de excusa para que las partes del contrato no sean directamente responsables por las deudas o pérdidas del Joint venture, generalmente estas partes son solidariamente responsables.

Según estudios, varias empresas prefieren esta modalidad, ya que hay menos compromiso de capital, menos personal, y menos peligro de pérdida de inversión.

- *Joint Venture Corporativa (Corporate Joint venture).*

También conocida como Joint venture societaria; es aquella que adopta la forma de una nueva persona jurídica, es decir que culmina en la constitución de una empresa.

En este caso, el convenio de Joint venture se realiza por medio de una sociedad, en la que las partes del mismo serán los socios, de manera que los aportes que hagan pasan a integrarse al patrimonio social de la nueva entidad que generalmente es una sociedad anónima.

Una vez formada la sociedad, tendrá sus propios estatutos u otros instrumentos corporativos; claro está, que antes de crear la nueva entidad las partes del Joint venture celebrarán un contrato definiendo los acuerdos para la constitución de la nueva compañía de propiedad conjunta y su operación, estableciendo también los aportes de los accionistas, las actividades cuya ejecución se le confía a cada entidad y las cláusulas a insertar en el estatuto de la sociedad, pues puede incluir contratos de suministros, transferencia de tecnología, préstamos, etc.

En la mayoría de los casos una estructura corporativa como esta ofrece:

- Responsabilidad solidaria para los socios de la Joint venture
- Una identidad clara para la nueva entidad jurídica
- Un marco firme para la contratación de personal
- Usualmente el apoyo de un conjunto de normas corporativas bien establecidas
- Posibilidad de admitir nuevos miembros, sin cambiar la estructura de propiedad existente sobre los activos de negocio

Este tipo de Joint venture proporciona un marco jurídico idóneo para la organización de operaciones de amplia escala y facilita la realización de inversiones de gran magnitud.

- *Joint Venture International (Foreign International Joint Venture).*

El Foreign International Joint Venture o Joint Venture internacional es el contrato en el cual una de las partes tiene la nacionalidad del país donde está localizada la operación de la inversión, es decir, es el formado por empresas establecidas en distintos países, las cuales mezclan sus capitales o su técnica para el desarrollo de un proyecto, esta figura de Joint Venture puede asumir tanto la forma corporativa como la contractual.

La integración de este tipo de Joint Venture favorece la formación de un nuevo grupo empresarial capacitado para absorber tecnologías y métodos operativos modernos.

Algunos puntos importantes que se deben tomar en cuenta a la hora de llevar a cabo una alianza estratégica como el Joint venture son:

- Primeramente la existencia de un negocio atractivo, que resulte igualmente atractivo para todos los socios participantes
- Las Joint venture se constituyen bajo la base de la confianza mutua, así como la claridad de los objetivos y estrategias para alcanzarlos. En este tipo de alianza es importante que no se oculte información, y que el proceso de negociación sea de total transparencia por todas las partes, de otro modo la Joint venture podría fracasar.
- Cuando se constituye una nueva empresa se debe establecer de manera muy clara si se aportara know-how y asistencia técnica, así mismo determinar cuál es el valor de estos intangibles; de tal forma que si fracasa el Joint Venture, la empresa que aportara cualquiera de estos intangibles pueda retirar el equivalente a su valor.
- Se debe establecer el valor de la inversión proyectada.
- Hacer referencia en lo que se refiere a acuerdos complementarios como: acuerdos de exportación, patentes, asistencia técnica, etc.
- Esquema de solución de disputas o controversias que se puedan presentar.
- Acuerdo entre los accionistas.

Entre las principales ventajas que se tienen al momento de implementar el Joint venture están:

- Mayor acercamiento y conocimiento del mercado, ya que se unen esfuerzos para poder competir tanto en los mercados internacionales como en el interno.
- Las compras en conjunto ayudan a realizar mejores negociaciones con los proveedores.
- Óptima utilización de las ventajas comparativas de cada una de las partes.
- Respecto a la creación de un establecimiento propio, se requiere menos inversión de capital.

- Abarcar nuevos mercados, lo que trae consigo el aumento de las ventas y por consiguiente obtener ganancias.
- Ahorrar dinero compartiendo costos de operación, publicidad y marketing.
- Ahorrar tiempo, compartiendo carga de trabajo.
- Ganar nuevos asociados de negocio.
- Servirse del know how y manejar mayor información.
- Ofrecer a los clientes nuevos productos y servicios.
- En el caso de Joint venture internacional; Dos compañías situadas en países diferentes, del mismo sector con ventajas competitivas diferentes, al unirse consiguen una sinergia.
- Consecuente generación de empleo.

Entre sus desventajas se encuentran principalmente:

- Riesgo de disputas e inconformidades frente a estrategias y prioridades entre los socios.
- Difícil adaptación para la convivencia entre la convivencia de las entidades, por el posible choque de culturas.
- Necesidad de una mayor inversión de capital.
- Posibles conflictos con los socios.
- Una compañía que ingresa a un joint venture con el aporte de su tecnología corre el riesgo de perder el dominio de la misma ante su socio.
- Se corre el riesgo de pérdida de autonomía de control.
- En los Joint Ventures hay más de un dueño, cada uno de los cuales quiere coordinar las actividades del Joint Venture como las propias.
- Deficiente integración y comunicación entre los socios, propiciando pérdidas.
- Divergencia en cuanto a los objetivos estratégicos.

Los factores decisivos para el éxito de una Joint venture son:

- Tener objetivos comunes compartidos
- Gran interés y apoyo por parte de los socios
- Contribuciones complementarias

Refiriéndose a contribuciones complementarias, tratándose de conocimiento del mercado, experiencia técnica, buena reputación y contactos comerciales.

En fin, para el Joint venture es fundamental el trabajo en equipo desde el montaje del negocio hasta el final del mismo; este tipo de alianza es un medio de solución óptima para penetración a nuevos mercados, cuando no se cuenta con los recursos suficientes, pues al unir esfuerzos, recursos y conocimientos la asunción de riesgos de las empresas suele resultar más atractiva.

Por último es de suma importancia que el Joint Venture cuente con un capital suficiente para poder asegurar a los consumidores, terceros y a la empresa que estará en condiciones de cumplir con sus obligaciones en el momento que estas mismas se presenten.

4.2.2.2. CONSORCIOS DE EXPORTACION

En los consorcios de exportación varias empresas ya sean de tamaño pequeño o mediano se agrupan principalmente con la finalidad de consolidar o introducir sus productos fabricados a mercados extranjeros. Este conjunto de empresas que se agrupan para establecer sinergias, ofrecen la oportunidad de aumentar la competitividad de los productos comercializados y de reducir los riesgos y costos de internacionalización; de la misma manera pueden aportar capital para crear una nueva entidad que se dedicará a la canalización de sus productos al exterior, compartiendo la propiedad de dicha ente.

Las empresas que se unen para formar consorcios de exportación tienen ciertos objetivos en común, uno de ellos es que actúan de forma interdependiente potenciando así sus fortalezas y minimizando sus debilidades para introducirse en el comercio internacional; otros objetivos son: consolidar su presencia en el mercado nacional e incrementar su participación en el de exportación, fomentar la

especialización de las empresas asociadas, adquirir conocimientos y habilidades necesarias para llegar a ser capaces de seguir exportando de manera individual y autónoma el día en que pudiera abandonar el consorcio, o que el mismo se disolviera y dotar de mayor poder de negociación a las micro, pequeñas y medianas empresas.

Para las empresas el pensar en la creación de un consorcio de exportación es importante debido a que este tipo de alianza ayuda principalmente cuando surgen los siguientes problemas dentro de las empresas:

- Falta de volúmenes de producción que interesen a grandes compradores y que la empresa por sí misma no pueda cubrir
- La escasez de personal calificado para llevar a cabo actividades de comercio exterior y técnicas de exportación
- Falta de poder contractual con proveedores, clientes, bancos, etc.
- Falta de capital para llevar a cabo inversiones en mejoras de procesos productivos.

Las funciones de un consorcio de exportación deben ser principalmente de dos tipos:

- Promocionales. Entre los que se destacan principalmente: brindar a los miembros una serie de servicios (logística, comunicación, transporte, traducción, etc.), consultoría legal, capacitación, asistir en diversas materias (financieras, regulaciones arancelarias, seguros y transporte), y participar en ferias internacionales.
- Operacionales. Dentro de estos se pueden mencionar como los más importantes: la creación de un plan de inversión y marketing, definición de la gama de productos y de la política comercial, desarrollo de materias primas e insumos, identificación de proveedores de tecnología y diseño, realizar ventas y administrarlas, optimizar y especializar los procesos productivos de las empresas participantes y negociar con entidades de apoyo al comercio exterior.

Para llevar a cabo la realización de esta alianza es necesario tomar en cuenta la predisposición de cada uno de los integrantes para agruparse en el consorcio, la experiencia exportadora de los mismos, la compatibilidad de los productos que ofrece cada una de las empresas, el tamaño de los integrantes, sus recursos financieros y su oferta exportable.

Los consorcios de exportación se clasifican en dos tipos:

- Según su constitución: monoproduetos, regionales, monosectoriales y multisectoriales.
- Según su objetivo: promocionales y de promoción y ventas.

Según su constitución

Monoproduetos. Grupo conformado por empresas que producen un solo producto o servicio.

Monosectoriales. Grupos de un único sector, tienden a conocerse entre sí y a tener mayor conocimiento de los negocios de cada una. Producen una gama de productos relacionados o complementarios.

Este tipo de consorcio permite el afianzamiento de la imagen corporativa del sector en el exterior y en el trabajo en equipo que permita el acceso a la innovación y desarrollo tecnológico.

Multisectoriales. Grupos conformados por varios sectores y su principal ventaja es que pueden ofrecer una mayor cantidad de productos. Por ejemplo un consorcio podría ofrecer una gama completa de suministros para salón de eventos (grupos musicales, sonidos, banquetes, florerías, mobiliarios, iluminación, etc.)

Regionales. Grupos conformados por empresas de una misma región; suelen tener objetivos locales concretos. Por ejemplo la promoción de artesanías típicas de una región; este tipo de consorcios suelen surgir de distritos industriales. Los principales objetivos de este tipo de consorcio son: primero; desarrollar las exportaciones de las empresas de la región, y segundo; lograr transferir experiencia y técnicas operativas.

Según sus objetivos

Promocionales. Alianzas de empresas creadas para explorar mercados de exportación determinados y de interés para todas las participantes, compartiendo entre ellas los costos de promoción y logísticos.

Promoción y Venta. Conjunto de empresas que realizan este tipo de alianza con la finalidad de realizar actividades de promoción comercial y organizan la venta de los productos de las empresas participantes.

Las principales características de un consorcio de exportación son básicamente las que a continuación se mencionan:

- Las empresas que los conforman adoptan un compromiso económico y comercial entre ellas. Determinando normas que regulen lo que aporta cada una y los derechos y deberes respectivos.
- Los productos que las empresas aportan al consorcio, normalmente son idénticos o complementarios entre sí, suelen tener un parecido canal de distribución, así como eventos promocionales comunes.
- Los consorcios de exportación pueden estar conformados por empresas de un mismo sector productivo o giro, por diferentes sectores pero de una misma localidad, estado o región, o por empresas de diferentes sectores pero que realizan actividades complementarias entre sí.
- El número de asociados es limitado, preferiblemente deben ser de entre 3 y 7.
- Su duración no está definida o limitada de antemano ni por un plazo en el tiempo; sino hasta que obtengan los objetivos deseados o bien que pueden realizar las operaciones de comercio exterior por su propia cuenta.
- Las empresas asociadas tienen aproximadamente la misma importancia, y aceptan un determinado grado de compromiso económico y comercial.
- Un consorcio debe ser capaz de diseñar y poner en práctica una estrategia comercial conjunta para el desarrollo en equipo de actividad exportadora.

Al momento de agruparse en un consorcio de exportación, las empresas deben evitar cometer algunos errores tanto en la creación como en la operación del mismo; como: considerar la exportación como una actividad de corto plazo, falta de capacitación a los potenciales exportadores, realizar inversiones si un plan de acción concreto, cambios periódicos de los gerentes del consorcio, recursos financieros insuficientes, falta de un ejecutivo en cada empresa para manejar los contactos con el consorcio, excesiva heterogeneidad en el tamaño de la empresas participantes, falta de profesionalismo del personal, ausencia de una correcta selección del mercado externo, además de que pueden no tomarse en cuenta las diferencias culturales y falta de competitividad en el precio con el mercado al que se pretende llegar. Para evitar este tipo de errores se deben tener las precauciones necesarias como tener bien cimentados los planes, objetivos y metas que se quieren lograr, establecer claramente entre todas las participantes las aportaciones, derechos y obligaciones de cada una de ellas y dejar de lado el pensamiento individualista empresarial para poder trabajar armoniosamente en equipo.

Principales ventajas de asociarse para exportar

- Se acortan canales eliminando la figura del intermediario
- Incorpora nuevos conocimientos y habilidades a las empresas integrantes, así como también mejoran sus habilidades para negociar en los mercados y con los bancos internacionales
- Se reducen los costos de de acceso a la información
- Se comparten los gastos de exportación
- Las empresas venden directo en el país de destino
- Se logra un mayor poder de negociación contractual
- Reducción del costo de inexperiencia
- Penetración a nuevos mercados y diversificación de los mismos
- Aumentos de los márgenes de utilidad
- Mayor oferta exportable
- Optimización de empaques y presentación del producto

- Oportunidades de alianza en el extranjero
- Aporte a las economías regionales
- Ya conformadas en consorcios las PyME's podrán superar los retos que enfrentan sus limitaciones económicas, productivas, tecnológicas y comerciales
- Como consorcio las empresas tendrán mayor credibilidad, seriedad y atraktividad, entre los clientes extranjeros, ya que podrán surtir un mayor volumen y variedad de productos de los que podrían surtir individualmente
- Las empresas integrantes del consorcio al paso del tiempo se vuelven más sensibles a la calidad y a los estándares técnicos que son demandados en los mercados internacionales
- Por lo general las empresas se transmiten el know how una a la otra, ya que por lo regular las PyME's que participan en los consorcios de exportación tienen limitada o nula experiencia en penetrar o expandir los mercados de exportación.

Principales desventajas de participar en un consorcio

- Mentalidad individual empresarial
- Desconfianza reciproca
- Concebir el consorcio solamente como una salida a la crisis (ya que por lo general cuando la crisis termina el consorcio también)
- Considerar la exportación como una acción de corto plazo
- Excesivo liderazgo de parte de alguna de las empresas
- Diferencias de objetivos, mercados, etc. entre las empresas
- Falta de compromiso por parte de alguna o algunas de las empresas para con el grupo
- Poca predisposición para colaborar por alguna de las partes
- Oferta grupal de productos que compiten entre sí

Algunos de los puntos clave que valen la pena destacar para lograr el buen funcionamiento del grupo son:

- Afinidad cultural y objetivos compartidos
- Visión de mediano/largo plazo (resultados esperados)
- Constancia, profesionalidad y capacidad de respuesta
- Productos de calidad y con precios competitivos
- Disponibilidad a realizar inversiones
- Dar a conocer claramente los derechos y obligaciones de todos los participantes
- Productos que no compiten entre sí (complementarios)
- La elección del Coordinador / Gerente
- Tener un PLAN

En conclusión los consorcios de exportación son de gran utilidad sobre todo para las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que este tipo de alianza facilita y ayuda a su internacionalización.

4.2.2.3. REALIZACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO CONJUNTO

Como ya se menciona en la página 80, la realización de investigación y desarrollo es una alianza estratégica de suma importancia entre las empresas (aunque las PyME's no la suelen aplicar constantemente, ya sea por ignorancia, por falta de información o por desidia), sobre todo para las empresas que no tienen los suficientes recursos para llevar a cabo la investigación o implementación de tecnología.

Esta alianza es un acuerdo a través del cual las empresas se comprometen a cooperar entre sí, para llevar a cabo la realización en conjunto tanto de investigación, desarrollo e implementación de tecnologías que beneficien a ambas y el know how.

Tiene como uno de sus efectos directos la mejora de la competitividad empresarial, la cual, contribuye finalmente a la mejora de los niveles de bienestar de las empresas participantes.

El principal motivo que presentan las empresas e industrias en México es la falta de capital, exponiendo la fuerte inversión que se requiere y la falta de apoyo económico para este fin; ya que la idea preponderante es que para incluir cualquier tipo de innovación se requieren cantidades altas de capital. Teniendo en cuenta esto el gobierno de México ha tratado de promover entre las empresas la participación conjunta de los diferentes sectores de la economía; y el organismo creado para hacerse cargo de este tipo de proyectos, es el llamado CONACYT¹¹, el cual tiene la obligación de coordinar y promover el desarrollo científico y tecnológico entre las empresas y las incentiva a realizar este tipo de alianzas.

La consecuencia para las empresas al llevar a cabo la realización de este tipo de alianza, es que las integradas en un acuerdo de este tipo perderán parte de su autonomía ya que mediante su firma adquieren compromisos sobre su comportamiento futuro y comparten la autoridad sobre ciertas decisiones en cuanto a los conocimientos tecnológicos y a la tecnología adquirida.

El ambiente de negocios es altamente incierto y la competencia en el mercado sigue intensificándose. Por estas razones, las actividades de investigación y desarrollo continúan cobrando importancia como la manera de estar preparados para el futuro.

¹¹ Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

4.2.2.4. DESARROLLO CONJUNTO DE PRODUCTOS (PRODUCCIÓN CONJUNTA)

Al igual que el tipo de alianza anterior, el desarrollo conjunto de productos o la producción conjunta ya se menciona en el tema 4.2.1 de este mismo capítulo; básicamente es la forma en la que dos o más empresas trabajan de manera conjunta para obtener mejores resultados y beneficios en su producción y/o productos y mediante el cual las empresas participantes se comprometen a cooperar en actividades estrechamente relacionadas con su actividad productiva; básicamente en lo que se refiere a economías de escala.

Generalmente este tipo de estrategias están motivadas por la capacidad de producción de las empresas integrantes; ya que no todas tienen la capacidad suficiente para abarcar los segmentos de mercado pretendidos, es por eso que se llegan a constituir alianzas de este tipo, ya que las empresas en conjunto podrían tener más éxito que si lo hicieran por sí mismas de manera independiente.

Este tipo de estrategia es utilizada por las empresas para compartir parte de sus recursos, capacidades, conocimientos o tecnologías para la mejora de su producción y de sus productos.

Debido a que en la mayoría de veces las pequeñas y medianas empresas no tienen la capacidad ni los medios económicos suficientes para llevar a cabo su proceso de producción, llegan a la realización de este tipo de acuerdo para realizar en conjunto determinadas partes del proceso productivo con otras empresas que pueden tener el mismo problema, y de esta manera, alcanzar la calidad y el nivel deseado de producción. Por ejemplo el caso de la producción compartida, lo cual quiere decir, que un producto puede ser diseñado y financiado por una empresa, las materias primas las proporciona otra empresa y se procesa y ensambla en otra.

Este tipo de alianza es muy útil sobre todo para aquellas empresas como las PyME's, que no son capaces de poner en marcha su proceso productivo de la manera más adecuada, que no alcanzan a cubrir los estándares de calidad requeridos o del todo su nicho de mercado; además de que uniéndose en este tipo de alianza las pequeñas y medianas empresas pueden afrontar de manera menos difícil la desventaja competitiva que tienen frente a otras empresas de mayor tamaño y capacidad

productiva. Por medio de este acuerdo se ostenta la mejora de la calidad de los productos y la integración operativa de las empresas integrantes.

4.2.2.5. ACUERDOS DE COMPRA A LARGO PLAZO (APROVISIONAMIENTO A LARGO PLAZO)

Conforme las empresas van adquiriendo conciencia del ambiente global y competitivo en el que se desenvuelven año tras año, se han visto en la necesidad de ir sustituyendo las tradicionales relaciones de mercado a corto plazo por relaciones más duraderas es decir de largo plazo, en estas, las empresas seleccionan dos o tres proveedores que puedan ofrecerle *inputs*¹² a bajos precios durante un periodo prolongado.

Los principales motivos que llevan a las empresas a cooperar estratégicamente con sus proveedores son:

- Las presiones competitivas del entorno
- La importancia de los inputs a comprar para el producto
- Los recursos y capacidades de la empresa

Se observa un interés creciente por parte de las empresas a formar este tipo de relaciones a largo plazo con sus proveedores como vía de conseguir y mantener ventajas competitivas en costos, entregas, servicio, calidad e innovación.

De manera continua las empresas se ven en la necesidad de realizar este tipo de acuerdos de aprovisionamiento o compras a largo plazo, ya sea de materias primas, productos semi-elaborados o finales, con el objetivo de ser más flexibles a las continuas variaciones de la demanda.

¹² **Input.** En la elaboración de un producto es todo aquello que se le va o se le ha ido añadiendo a éste; ya sea capital o trabajo.

La mejora continua, las negociaciones transparentes y frecuentes son los ejes principales de actuación entre los modelos colaborativos entre clientes y sus proveedores; ya que este marco de trabajo permite a las partes dirigirse en la misma dirección. Cada una de las partes sostiene el bienestar del conjunto; el proveedor ajusta sus recursos, procesos, y su estrategia a las necesidades, presentes y futuras, y a la estrategia del cliente. De la misma manera la empresa cliente invierte en la mejora el desarrollo y el futuro de su proveedor.

Por último, en este tipo de acuerdos se debe encontrar un equilibrio entre las partes para el logro de precios competitivos; a partir de esto, en la cadena de abastecimiento el *partner*¹³ puede ser un eslabón clave de la cadena de suministro. De esta manera las organizaciones independientes se comprometen a la realización de estas actividades (el aprovisionamiento de determinados bienes) de forma continua por un periodo prolongado de tiempo.

4.2.2.6. REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES DE MARKETING DE FORMA CONJUNTA Ó MARKETING CONJUNTO

Al igual que los temas anteriores de producción e inversión y desarrollo conjunto, la realización de marketing de forma conjunta ya fue expuesta brevemente en el tema 4.2.1.

Los socios de una alianza estratégica pueden unir fuerzas para la realización de sus actividades de marketing; como crear ofertas de marketing en conjunto que sirvan de manera óptima para atraer a los clientes, aprovechando la fuerza de marketing de los otros para generar nuevas oportunidades de negocio.

De eso trata, las coaliciones de marketing pueden permitir el conseguir economías de escala o aprendizaje y lograr el acceso a mercados tanto locales como foráneos.

Este tipo de alianza tiene especial atractivo cuando los recursos de la empresa son limitados, es decir, es una estrategia que podría ser de gran utilidad para las PyME's, ya que por lo general son estas las que no tienen los recursos necesarios para crear y

¹³ Palabra en ingles cuyo significado es: socio, compañero o pareja.

llevar a cabo un plan de marketing individual, y es por esto que las pequeñas y medianas empresas pueden llevar a cabo la elaboración de un plan de marketing conjunto para alcanzar su objetivo de supervivencia y obtención de beneficios que no lograrían de manera individual, ya que muchos de los factores que les afectan les son comunes a todas y pueden abordarse colectivamente.

En resumen y como ya se llegó a mencionar anteriormente, la alianza de mercadotecnia conjunta es el acuerdo a través del cual las empresas se comprometen a cooperar en sus actividades de publicidad, distribución e investigación de mercado, su propósito esencial es el incrementar las ventas sin tener que hacer una cantidad grande de inversión o incrementos en sus costos directos y de esta manera incrementar considerablemente las ventas y por consecuencia las utilidades.

4.2.2.7. DISTRIBUCIÓN COMPARTIDA

Los canales de distribución proporcionan los enlaces esenciales que conectan a productores y clientes; además de que es una de las decisiones más largas de la mezcla de marketing.

Se pueden adoptar acuerdos entre varias empresas para la utilización de canales de distribución; normalmente, este sistema es adoptado cuando los productos de los distintos socios son complementarios, de forma que se consigue una diversificación de la oferta, dando un servicio más completo al cliente. O cuando las empresas no tienen la capacidad suficiente para llevar de manera individual su propio canal de distribución pueden recurrir a este tipo de alianza; y es por esta razón que en conjunto con otras empresas se unen para realizar este tipo de acuerdo.

Debidamente planeado, estructurado y dotado de personal adecuado, el sistema de distribución conjunto funcionara más como uno solo que como un conjunto de unidades a menudo diferentes.

4.3. FACTORES QUE AFECTAN NEGATIVAMENTE A LAS ALIANZAS

Desde el momento en el que se decide llevar a cabo algún tipo de alianza estratégica se debe tener siempre en mente que existen algunos factores que llegan a afectar negativamente el desempeño de la alianza, algunos ejemplos son los siguientes:

- Mentalidad individualista
- Muchos niveles envueltos en las decisiones
- Culturas conflictivas (nacionales o corporativas)
- Conflictos en la intención estratégica de los socios
- Incompatibilidad de personalidades (en la alta dirección o los equipos de trabajo)
- Rendimiento pobre
- Pérdida de confianza entre los socios
- Cambios en el entorno significan nuevos objetivos
- Incapacidad de transferir tecnologías o habilidades
- Los beneficios (o los costos) de la alianza se dividen desproporcionalmente entre los socios
- Nuevas alternativas aparecen fuera de la alianza
- Las alianzas no siempre evolucionan en forma lineal
- Tensión entre cooperación y competencia
- Distintos modelos mentales
- Enorme cantidad de detalles operativos
- Complejidad de las variables involucradas

Siempre se debe estar consciente de que se seguramente se presentaran más de uno de los factores antes mencionados, pero desde el momento en el que se percate alguno de ellos es necesario que se tomen medidas y se hable con las partes involucradas para poder llegar a una solución benéfica para las mismas, solo de esta manera se podrán cumplir con los objetivos y metas establecidos desde un principio para el buen funcionamiento y desempeño de la alianza.

4.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS ALIANZAS

4.4.1. VENTAJAS

Entre los principales beneficios de la participación en el esquema de las alianzas estratégicas se mencionan los siguientes:

- Capacidad para crear nuevos productos
- Reducción de costos
- Transferencia e incorporación de nuevas tecnologías para mejorar ventajas competitivas
- Penetrar nuevos mercados
- Sobrevivencia en un mercado mundial muy competido
- Generar más utilidades para reinversiones
- Responder oportunamente a cambios en la demanda
- Productos complementarios
- Publicidad o clientes de una empresa ayudan a la otra
- Agregar fuerza tecnológica
- Aportaciones de capital para el desarrollo de mercados y/o tecnologías
- Sinergia al combinar lo mejor de varias empresas
- Operaciones más rápidas sobre todo si se asocian grandes con pequeñas
- Compartir riesgos
- Posibilidad de mantener el capital individual de los socios de la empresa, al crearse nueva empresas en su caso
- Permitirles especializarse en sus fortalezas
- Evitar o contrarrestar a la competencia
- Asegurar vínculos verticales y horizontales

- Aprender de otras compañías
- Reducción de Riesgos
 - Tamaño, incertidumbre o complejidad del proyecto
 - Flexibilidad, aceleración del tiempo de entrada
 - Valor opción
 - Reducir la competencia
- Eficiencia
 - Economías de escala¹⁴ y de amplitud
 - Activos complementarios
 - Acceso geográfico a costo marginal
- Aprendizaje
 - Adquirir nuevas habilidades
 - Ganar experiencia y conocimientos de mercado
 - Monitorear la competencia
- Política
 - Entrar a sectores sensitivos
 - Evitar restricciones o limitaciones regulatoriales
 - Ganar acceso a mercados

¹⁴ La economía de escala se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor coste, es decir, a medida que la producción en una empresa crece, sus costes por unidad producida se reducen. Cuando más produce, menos le cuesta producir cada unidad.

4.4.2. DESVENTAJAS

Los principales costos y riesgos a los que se enfrentan las empresas que se vinculan en un esquema de alianza estratégica son:

- Los recursos y el tiempo que han de destinarse al mayor grado de coordinación y vinculación, normalmente generan un costo adicional
- Las alianzas no siempre evolucionan en forma lineal
- Tensión entre cooperación y competencia
- Distintos modelos mentales
- Enorme cantidad de detalles operativos
- Complejidad de las variables involucradas
- Supone elevados costes tanto monetarios como en términos de tiempo
- Incrementa la complejidad organizativa; esto ocasionará importantes problemas, sobre todo cuando las culturas de los distintos socios difieran de forma importante
- Reduce la autonomía de los socios en el proceso de toma de decisiones
- Existe la posibilidad de que se produzcan transmisiones de conocimientos y tecnologías no deseadas por la empresa.
- Alguno de los socios puede comportarse de forma oportunista
- Pueden surgir problemas si los socios de la empresa realizan su actividad en países inestables, esto desde el punto de vista político
- La disolución de una alianza puede dar lugar a una pérdida de imagen, una apariencia de crisis, y con ello una caída de la competitividad de la empresa
- Se pueden llegar a debilitar las habilidades centrales
- Choques de culturas organizaciones

Al momento de estar planeando el llevar algún tipo de alianza estratégica, se deben analizar a conciencia los pros y los contras que le implican, y observar si la empresa es realmente apta para llevar a cabo este tipo de alianzas

4.5. GUÍA PRÁCTICA PARA LA APLICACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Una vez vista y analizada la información anteriormente dada, podemos definir cuales serian los pasos para que las empresas, sobre todo pequeñas y medianas, puedan realizar una alianza estratégica de manera exitosa.

- ✓ Verificar si la organización está correctamente alineada en todos sus niveles.
- ✓ Comenzar a ver a la empresa desde el exterior.
- ✓ Después de los dos puntos anteriores, comienzan los análisis tanto internos como externos de la organización o mejor llamados: análisis FODA
- ✓ Con este análisis la empresa obtendrá informes sobre sus partes más vulnerables, y de esta manera determinara el tipo de estrategia que le conviene llevar a cabo (de producto, precio, plaza o promoción).
- ✓ Una vez que la empresa ya conoce su o sus áreas de oportunidad, se comienza a planear la estrategia, formulando posibles soluciones con la información obtenida del previo análisis, y que a mediano o largo plazo pudieran ser capaces de resolver el conflicto.
- ✓ No se debe dejar de lado la planeación de posibles estrategias contingentes, por aquello de cualquier cambio imprevisto ya sea en el mercado, en el sistema del país, o dentro de la misma empresa.
- ✓ Una vez que la empresa esta perfecta y debidamente organizada y sincronizada al interior, podrá analizar los pros y contras de realizar una alianza estratégica, y observar si realmente está preparada para ello; el primer paso para esto es ir dejando de lado el pensamiento individualista empresarial.
- ✓ Una vez decidido que la empresa es apta para este tipo de estrategias y en base a los requerimientos de la misma, ya determinados por los análisis anteriores, se determinara el campo de acción en el cual deberá realizarse la alianza (mercadotecnia, producción, investigación o desarrollo)

- ✓ A continuación deberá determinarse el objetivo que se pretende alcanzar al realizar una alianza estratégica, y según el objetivo y el campo de aplicación, se determinará q alianza estratégica es la más conveniente llevar a cabo para la empresa (alianza de compra a largo plazo o aprovisionamiento conjunto, realización de actividades de marketing de forma conjunta, desarrollo de productos o producción conjunta, realización de investigación y desarrollo conjunto, distribución compartida, consorcios de exportación o join ventures).
- ✓ De ahí seguiría evaluar con quien o quienes sería más conveniente realizar la alianza (claro, se elegirá el partner, según la alianza que se quiera llevar a cabo y las capacidades que tengan para complementarse)
- ✓ Una vez elegido el socio, las entidades involucradas deben proseguir con la realización del plan estratégico en conjunto, estableciendo primeramente las condiciones y objetivos de la alianza, los cuales deberán hacerse cumplir por ambas.
- ✓ Se estructura el proceso de la alianza, estableciendo: quienes son los responsables de verificar que todo se realice de acuerdo a lo pactado, derechos y obligaciones de cada una de las partes y hasta qué punto es responsable cada una de ellas.
- ✓ Lo siguiente será implementar la alianza es decir llevarla a cabo, asignando responsabilidades y los recursos necesarios para ello.
- ✓ Ya cuando la alianza estratégica este en marcha se deben establecer mecanismos de control que estén verificando de forma continúa la efectividad de la alianza, así como reuniones periódicas entre los representante de las organizaciones para constatar el buen funcionamiento de la alianza y realizar algún tipo de reestructuración si llega a ser necesario.
- ✓ En el momento en el que se comience a presentar algún tipo de conflicto, las partes se deben sentar inmediatamente a discutirlo para poder resolverlo satisfactoriamente, para no intervenir con el buen desempeño de la alianza.

A groso modo así podríamos resumir el proceso para poder llevar a cabo una alianza estratégica de manera satisfactoria, pero también deben tomarse en cuenta diversos aspectos importantes que se fueron mencionando en el desarrollo de esta investigación y que no fue posible mencionarlos todos tal cual en los puntos anteriores.

Ojala que cada vez más organizaciones tengan la iniciativa de aventurarse en este tipo de estrategias, ya que cada vez más el constante cambio de los mercados tanto internos como globales no lo está exigiendo.

CONCLUSIÓN

CONCLUSIÓN

“El mercado es un campo de batalla”.¹⁵

Exactamente en eso se ha convertido el mercado, por el constante cambio en el ambiente competitivo, la globalización y los cambios tecnológicos; esto ha dado como resultado la necesidad de cooperación e interdependencia entre las organizaciones; en todos sus niveles; no solo en los aspectos económicos, sino también tecnológicos, sociales y políticos.

La intensa evolución del entorno provoca que las organizaciones necesiten relaciones interempresariales a largo plazo, es decir, **alianzas estratégicas**, para crear o conservar sus ventajas competitivas. Como ya se conoce, con las alianzas estratégicas se busca obtener intercambios de información, conocimiento de mercados, desarrollo de tecnologías, técnicas de procesos, gestión de nuevos productos, expansión de mercados, ventajas competitivas, etc., esto se consigue llevando a cabo un previo análisis tanto de la situación interna de la empresa, de la organización que formara parte de la alianza y del mercado en el que se estarán desarrollando; se necesitará de una excelente colaboración, disposición, confianza, transparencia y mente abierta de cada una de las partes involucradas en la alianza, ya que fundamentalmente, de esto depende el éxito de ella. Un cuantioso número de organizaciones, sobre todo pequeñas y medianas empresas, no se atreven a ejecutar este tipo de estrategias, por miedo al fracaso y al hurto de información que se pueda llegar a dar; de manera que se hace indispensable analizar sumamente bien a la persona, personas u organizaciones con las que se desea crear una alianza estratégica y seguir paso a paso cada uno de los puntos que se sugirieron anteriormente, por muy simples que sean, ya que solo de esta manera se podrá precisar el pleno desarrollo y éxito de la alianza.

En un mundo cada vez más complejo, cambiante e hipercompetitivo, el desarrollo de una alianza estratégica, debe ser parte importante del plan estratégico de todo buen gerente o estratega; es preciso entender que algunas veces es mejor trabajar en equipo y actuar de forma conjunta para la mejora y desarrollo de ventajas competitivas; es por esto que el futuro de una compañía habrá de requerir de

¹⁵Anónima.

relaciones más estrechas y rígidas formadas por la unión de esfuerzos con un aliado, ya sea nacional o extranjero, con el fin de garantizar el crecimiento continuo.

El éxito de las alianzas dependerá de que tan bien las organizaciones se anticipen y que tan efectivamente puedan manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo.

“Una alianza estratégica es la oportunidad de aprovechar el dinero de los otros, el conocimiento y la fuerza de marketing de los otros, los productos o servicios de los otros, las habilidades de los otros, la credibilidad de los otros, para crecer y generar nuevas oportunidades de negocios”.

GLOSARIO

GLOSARIO

Afianzamiento. Aseguramiento o consolidación de “algo”.

Cognitivo. Del conocimiento o relativo a él.

Cognoscitivo. Que es capaz de conocer o comprender.

Emular. Imitar las acciones de otros procurando igualarlas o superarlas.

Heurística. Manera de buscar la solución de un problema mediante métodos no rigurosos, sino como por tanteo, reglas empíricas, etc.

Tecnócrata. Técnico o persona especializada en alguna materia, y que ocupa un cargo público por la preeminencia de sus conocimientos técnicos.

Supranacional. Que comprende, gobierna o afecta a más de una nación.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Libros y artículos

- Administración. James A.F. Stoner, Edward Freeman, Daniel R. Gilbert. Sexta edición, editorial Pearson Educación
- Administración. Robbins/Coutler. Octava edición, editorial Pearson Educación
- Gestión Estratégica de la Calidad en los Servicios Sanitarios. Jaime Varo, Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Administración de pequeñas y medianas empresas. Joaquín Rodríguez Valencia. Quinta edición, editorial Thomson.
- Administración de empresas, Teoría y Práctica. Agustín Reye Ponce. Primera parte, editorial LIMUSA Noriega editores.
- Conceptos de Administración Estratégica en México, Fred R. David. Quinta edición, editorial Prentice Hall
- Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz, Heinz Weihrich. 12a edición, editorial Mc Graw Hill
- Estrategia Empresarial: Como implementar la estrategia en la empresa, Cuno Pümpin, Santiago García Echevarría
- Fundamentos de Marketing, Philip Kotler, Gary Armstrong. Sexta edición, editorial Prentice Hall
- Guía de las Alianzas en los Negocios, Robert Porter Lynch. Primera edición, editorial CECSA
- Dirección Estratégica, Luis del Prado. Editor Fundación OSDE, 1998
- El próximo escenario Global, Desafíos y Oportunidades en un Mundo sin Fronteras Kenichi Ohmae. Primera edición, Grupo editorial Norma
- Join Venture Internacional, Aníbal Sierralta Ríos. Segunda edición, Fondo editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú
- Strategic Alliances an Entrepreneurial Approach to Globalization, Michael Y. Yoshino, U. Srinivasa Rangan. Harvard Business School Press
- Formulación de la Estrategia la Empresa y la Competitividad, Jaume Mussons Selles Universidad Politécnica de Cataluña
- ¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?, Richard Whittington. Segunda edición, editorial Thomson
- Trade Marketing, Joan Domènech Castillo, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. ESIC Editorial

- La distribución comercial: opciones estratégicas, José María Sainz de Vicuña Ancín, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. Segunda edición, ESIC Editorial
- Administración Estratégica Competitividad y Globalización, conceptos y casos; Hitt, Ireland, Hoskisson. Séptima edición, CENGAGE Learning
- Administración de producción y operaciones, Norman Gaither, Greg Frazier. Octava edición, Editorial Thomson Learning
- Guía de las alianzas en los negocios, Robert Porter Lynch. Editorial CECSA
- Contabilidad de Costos: tradiciones e innovaciones, Jesse T. Barfield, Cecily A. Raiborn, Michael R. Kinney. Quinta edición, Editorial Thomson
- “Estrategias de Mercadotecnia”, Por la M.A. Maricarmen González Velásquez Profesora de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán
- “Formación de Consorcios de Exportación”, Asociación de Importadores y Exportadores de la República de Argentina A.I.E.R.A. Lic. Gabriela Hermosid, Mayo 2008
- “Alianzas Estratégicas”, Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económicas Administrativas
- “Gestión de la diversidad y alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores y clientes”, García Lillo, Francisco Marco Lajara, Bartolomé Molina Azorín, Quer Ramón Universidad de Alicante
- “Los Consorcios de Exportación, un instrumento para fomentar las exportaciones de las PYME”, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
- Centro de Comercio Internacional, Serie: Derecho Mercantil, Acuerdos modelo CCI de Join Venture Corporativo. Centro Comercial Internacional UNCTAD/OMC 2006
- “El contrato de Join Venture”, Jorge Enrique Romero Pérez, Profesor de Derecho Económico Internacional de la Facultad de Derecho de la Universidad de Costa Rica
- Trabajo de Graduación para optar al grado de Licenciados en Ciencias Jurídicas, “Join Venture”, Universidad “Francisco Gavidia” Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales Escuela de Ciencias Jurídicas, San Salvador, Febrero 2004

- Tesis para obtener el grado de Licenciada en Comercio Internacional, “Las Alianzas Estratégicas y su importancia en el Comercio Internacional”. Universidad Vasco de Quiroga, Escuela de Comercio Internacional
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española online
- Diccionario Word Reference

Páginas web

http://www.grupokaizen.com/bsce/Alineamiento_estrategico_la Eliminacion_de_la_teor ia.pdf

<http://www.cartaeconomica.cucea.udg.mx/preliminar/admon/uploads/art410.pdf>

<http://www.liderempresarial.com/num103/7.php>

<http://pdf.rincondelvago.com/joint-venture-colaboracion-empresarial.html>

http://www.elartedelosnegocios.com/public/pdfs/tema_revista005.pdf

<http://www.elergonomista.com/14en12.html>

<http://infolac.ucol.mx/documentos/politicas/10.pdf>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesodeformulacion delaestrategia/

<http://inteligenciayestrategia.blogspot.com/2006/10/cuatro-enfoques-de-estrategia-de.html>

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia>

<http://www.hoy.com.do/negocios/2009/1/18/263221/La-economia-mundial-en-2009Cuales-son-las-perspectivas-de-la-economia>

<http://eleconomista.com.mx/notas-impreso/termometrofinanciero/2009/05/10/mexico-2009-economia-recesion>

<http://blogsiglo.com/archivo/88.m-xico-en-la-crisis.html>

http://www.metrolatinousa.com/article/Negocios_y_Finanzas/Negocios_y_Finanzas/Mxico_posicionado_paraenfrentarentornoadversointernacional/26075

http://www.camaravalencia.com/internacional/4_357.asp

<http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=5&sg=38>

www.bancomext.com/Bancomext/aplicaciones/.../AlianEstra01.ppt

<http://www.economia.gob.mx/?P=7170>

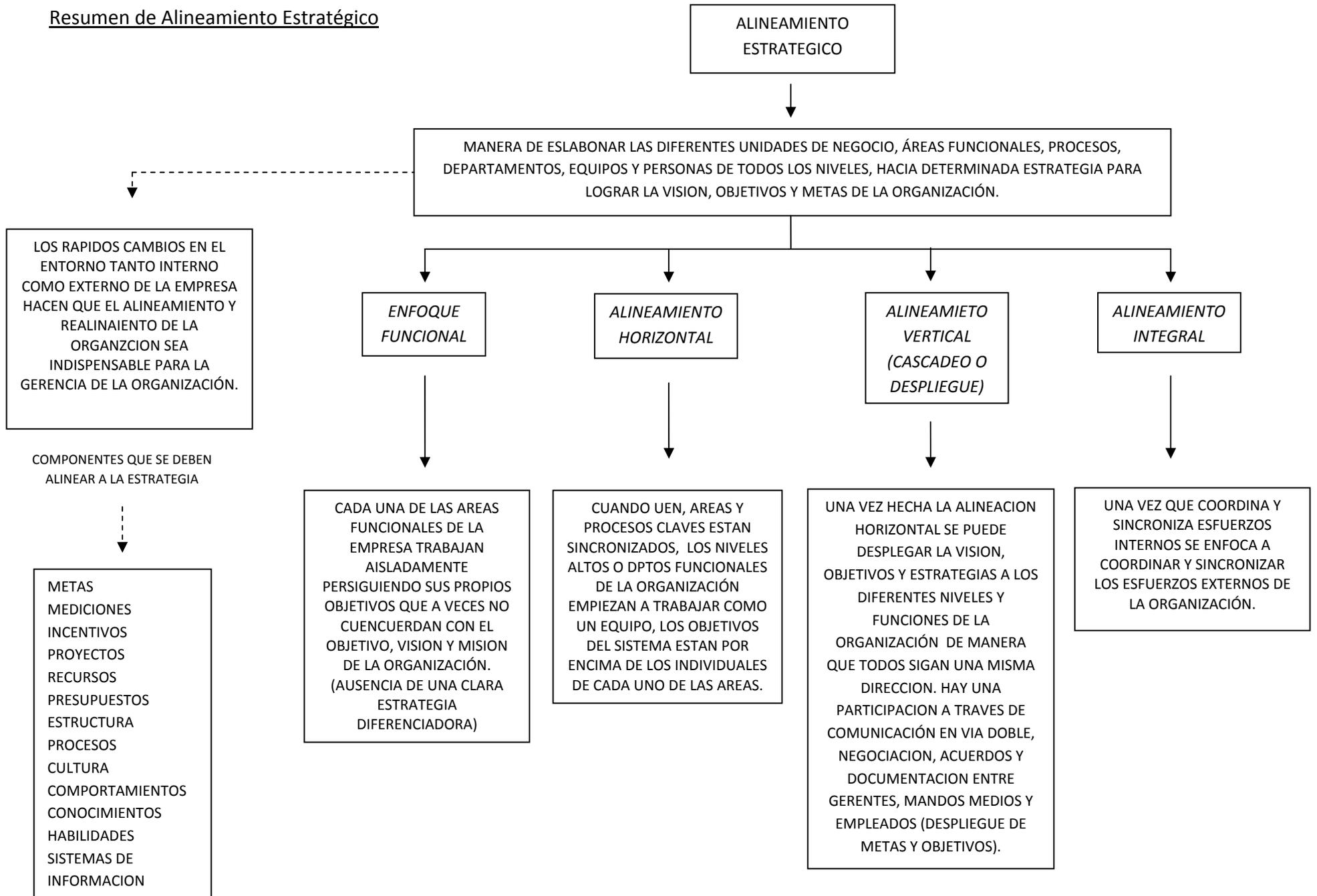
<http://www.estoesmarketing.com/Mesa%20redonda/Consortio%20de%20Exportacion.pdf>

http://www.pymexporta.org/beneficios_de_pertenecer_a_un_consortio_de_exporta.html

www.commerce.com.ar/.../Módulo%20I%20%20Consortios%20de%20Exportación.ppt
<http://www.aedie.com/Espa%F1ol/PAGINAS/cdt/nuevos%20contenidos/alianzas.pdf>
<http://html.rincondelvago.com/joint-venture-colaboracionempresarial.html><http://www.bibliojuridica.org/libros/4/1943/9.pdf>
<http://www.fce.unam.edu.ar/revista/0201/n3.htm>
<http://www.bibliojuridica.org/libros/4/1943/9.pdf>
<http://www.conacyt.mx/>
http://www.samsung.com/cl/aboutsamsung/companyprofile/researchanddevelopment/CompanyProfile_Global_technology_alliances.html
http://www.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/01604074436705064112257/013122_3.pdf
www.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/.../013122_3.pdf
<http://www.ribate.com/datos/noticias/archivo4/LAS%20ALIANZAS%20ESTRATEGICAS%20CON%20LOS%20PROVEEDORES.pdf>
<http://www.copelandmyers.com/corporate-finance/instrumentos-inversion>
www.bancomext.com/Bancomext/aplicaciones/.../AlianEstra01.ppt

ANEXOS

Resumen de Alineamiento Estratégico



Resumen de Planeación Estratégica

