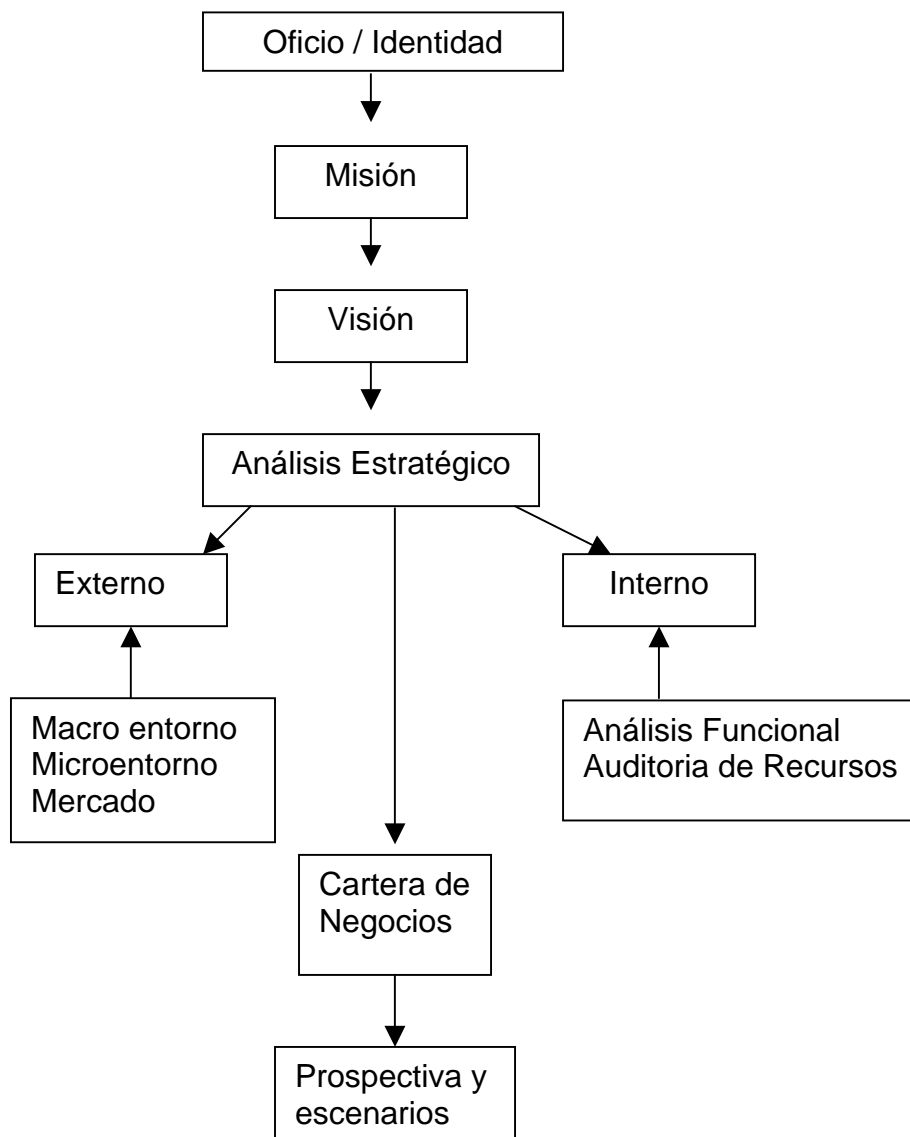


Capítulo 3: ESTRATEGIA CORPORATIVA

El presente capítulo sobre la estrategia corporativa nos enfrenta a aquellas organizaciones que poseen más de un negocio, por lo que se hace indispensable dirigir la corporación como un todo, mediante una estrategia que guíe las acciones a futuro. La lógica que se seguirá en el capítulo es la siguiente:



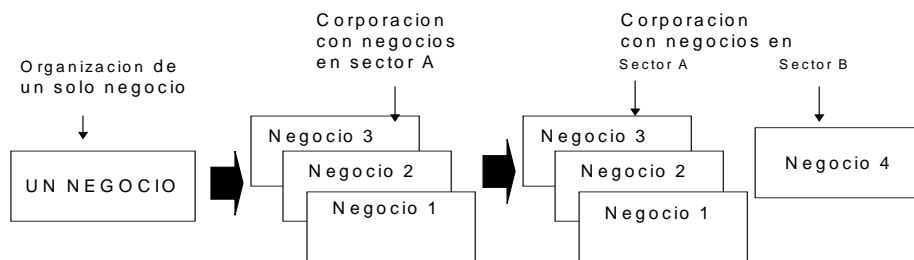
Los objetivos del capítulo son:

- 1) Comprender la esencia de la estrategia corporativa
- 2) Comprender las interrelaciones entre los elementos de la estrategia corporativa
- 3) Analizar el contenido de los diferentes elementos de la estrategia corporativa
- 4) Caracterizar algunos instrumentos de análisis estratégico.
- 5) Conocer sobre la prospectiva y el método de escenarios en el marco de la estrategia organizacional

3.1 Desarrollo de las estrategias corporativas

La lógica del desarrollo y crecimiento de las organizaciones es que las mismas comienzan con un negocio y, a partir del éxito del mismo, éste va creciendo, y podría desarrollarse la empresa hacia nuevos negocios en el mismo sector o en otros sectores como se muestra en la figura 3.1. Este es un proceso que muestra el tránsito de empresas de un solo negocio a empresa multinegocios o corporaciones.

Figura 3.1 Tránsito de un negocio a multinegocios



Fuente: Elaboración propia

La existencia de corporaciones ha traído a discusión el debate respecto al papel de la corporación y los negocios en la competencia. Porter es de quienes plantean que la batalla se gana en los negocios, sin menospreciar el papel de la corporación, sin embargo Hamel y Prahalad consideran que solo teniendo en cuenta las competencias a nivel corporativo es posible tener éxito en mercados, y representantes de la London Business School como Campbell y Goold llegan a plantear que no solo existe la ventaja competitiva a nivel de negocios, sino la ventaja matriz a nivel corporativo.

No obstante esta discusión, para todos estos y otros autores la estrategia corporativa es una necesidad indiscutible como se puede apreciar en las siguientes definiciones:

*"La empresa en su relación con el entorno, planteándose en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación más apropiada de éstas"*¹

*"Aborda las decisiones que, por su naturaleza, tienen el mayor alcance posible, englobando la totalidad de la empresa"*².

*"Es lo que hace la corporación como un todo más que la suma de cada unidad de negocios"*³

*"En términos de estrategia corporativa, el equipo directivo de la empresa matriz tiene que poseer habilidades especiales o activos que le permitan adicionar más valor a sus negocios que lo que pudiera hacer cualquier otra organización matriz. Nosotros le llamamos a esas habilidades ventaja matriz...la ventaja matriz es la base de la estrategia corporativa"*⁴

En definitiva queda claro que la estrategia corporativa no es la suma de las estrategias de negocio. Entre estos dos niveles de la estrategia se manifiesta una dialéctica donde cada una no puede existir sin la otra, ya que mediante las estrategias de negocios es que se deben alcanzar los objetivos corporativos, pero al mismo tiempo la visión corporativa de conjunto es la que debe permitir enfocar los negocios a futuro.

Desde el punto de vista del proceso de diseño existen diversas tecnologías, algunas parten de lo corporativo hacia el negocio, otras consideran necesario hacer un análisis de cada negocio primero, para poder definir la estrategia corporativa.

No obstante todo lo anterior el enfoque de la estrategia corporativa ha transitado por diversas etapas, las cuales se analizan a continuación.

¹ M. Menguzzato Dirección Estratégica de empresas. Un enfoque innovador. 1996. p 87

² Hax, A y N. Majluf: Estrategias para el Liderazgo Competitivo. Ed. Granica. Buenos Aires 1997. p 51

³ Porter. M: From Competitive advantage to corporate strategy. En Strategy. Seeking and Securing Competitive Advantage Editado por: Cynthia A. Montgomery y Michael E. Porter Harvard Business Book p225

⁴ Goold, M y Andrew Campbell, Marcis Alexander Corporate-Level Strategy. Create value in the multibusiness company Ed Wiley, 1994, p5

La estrategia corporativa considera dos aspectos: en qué negocios la corporación debe estar y cómo manejará los mismos⁵, de manera de crear o consolidar la ventaja competitiva⁶ en los negocios y generar valor para los accionistas, dueños o el Estado y, en definitiva, aumentar el valor de mercado de la organización. En la búsqueda de la respuesta la concepción de dicha estrategia ha pasado por diversas etapas como se muestra en la Tabla 3.1

Tabla 3.1 Evolución de las estrategias corporativas

	Problema	Concepto	Estrategia corporativa
1950	Sobre carga en el centro <i>corporativo</i>	Descentralización	Divisionalización
1960	Búsqueda de crecimiento	Habilidades de dirección Sinergias	Diversificación
1970	Problemas de asignación de recursos	Planificación por portafolio	Portafolios "balanceados!"
1980s	Valorar la brecha y los "raiders" Pobre desempeño de las diversificaciones	Valoración basado en el plan "Stick to the knitting"	Reestructuración
1990s	Definición de competencias esenciales	"Lógica dominante" y "estilos de dirección" Competencias esenciales y compartir recursos	Manejo del portafolios Portafolios vinculados
	Las últimas bases sobre estrategia corporativa	Ventaja matriz	Manejo del portafolio para maximizar la creación de valor

Fuente: Michael Goold, Andrew Campbell y Marcus Alexander Corporate-level strategy. Creating value in the multibusiness company. John Wiley Son, Inc. 1994.

A continuación se explica brevemente los diversos enfoques de la estrategia corporativa expuestos en la Tabla 3.1

Divisionalización: fue una exigencia por la complejidad y tamaño que fueron adquiriendo las organizaciones, ya desde antes de la Segunda Guerra Mundial. " *La estructura divisional reconoció por primera vez la distinción entre las decisiones a nivel de negocios, la cual fue responsabilidad de la dirección de la división y la estrategia a nivel*

⁵ Planteamiento de M. Porter en la obra citada

⁶ Ventaja competitiva es la creación de valor para el cliente, que debe estar materializada en los productos y servicios de la organización mediante bajos costos o exclusividad para el cliente. El capítulo dedicado a Estrategia de Negocio analiza este concepto con mayor profundidad.

corporativo, la cual era de responsabilidad del centro corporativo"
(Good, Campbell y Alexander, 1994)

Diversificación: Los directivos buscaron como vía de crecimiento la diversificación, ya fuera relacionada con el negocio principal, logrando sinergias o no relacionada con el negocio principal tratando de alcanzar sinergias financieras a nivel corporativo. Se consideraba que tales diversificaciones podrían producir un buen desempeño gracias a las habilidades de los directivos profesionales, los cuales podían aprovechar sus habilidades en variados tipos de negocios.

Según Porter (1988) la diversificación debe partir de tres premisas básicas:

- la competencia se da a nivel de unidades estratégicas de negocio, no a nivel de empresas globales, por lo que las empresas diversificadas tienen que cuidar las ventajas competitivas de todos sus negocios
- la diversificación tiene unos costos asociados que podrían dispararse y eliminar las ventajas de la diversificación
- los accionistas pueden diversificar sus inversiones de forma autónoma y posiblemente, con menos costo que el derivado de una estrategia de diversificación empresarial emprendida por la dirección.

Portafolios Balanceados: la diversificación condujo a una mayor complejidad para la corporación en cuanto a la asignación de recursos por negocios y de ello la necesidad de información para la toma de decisiones. De ahí surgen los análisis de portafolio o cartera de negocios (introducidos en las organizaciones sobre todo por firmas consultoras), sin embargo *"en muchas compañías, las técnicas de planificación de portafolio se convirtieron más que en instrumentos de análisis para ayudar a los directivos en la asignación de recursos corporativos hacia las oportunidades más beneficiosas: Ellas se convirtieron en la base de la estrategia corporativa en si misma"*⁷. El problema que emergió fue cómo lograr un portafolio balanceado.

Reestructuración: Los pobres desempeños que mostraban las organizaciones diversificadas, condujo a un escepticismo sobre esta forma de crecimiento que de manera desproporcionada se había realizado en los años 60. Fueron duramente criticados los directivos como "pseudoprofesionales", así como la forma en se habían desarrollado las estrategias.

Tal situación, además condujo a la aparición de los llamados "raiders" (desguasadores de compañías) quienes planteaban la posibilidad de obtener beneficios desmembrando a las corporaciones. Todos estos

⁷ Good, M y otros: Obra citada p54

factores llevaron a los directivos a reestructurar sus corporaciones en busca de eficiencia y sobre todo de generar valor, para lo cual algunos utilizaron técnicas de valoración, sobre todo financieras y otros decidieron concentrarse en sus negocios esenciales ("stick to the knitting").

Manejo de Portafolios: se parte de que la diversificación no es negativa en sí misma, que lo importante es que la misma se base en una lógica general dominante de dirección y además en las competencias esenciales. La lógica general dominante de dirección *"es la vía en la cual los directivos conceptualizan los negocios y realizan la asignación crítica de los recursos"*⁸ en definitiva provee las bases para la selección de los negocios esenciales, que pueden ser manejados mediante cierta lógica por los directivos.

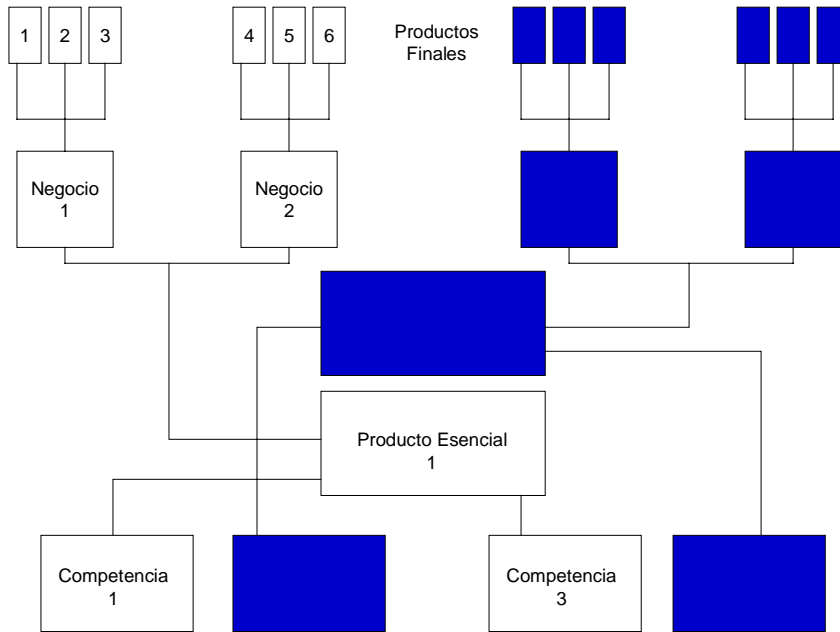
Por su parte la propuesta de las competencias esenciales no rompe con la idea de la lógica dominante, solo que pone el acento, más que en las habilidades de los directivos en las habilidades organizacionales con un marcado énfasis tecnológico.

El planteamiento de Hamel y Prahalad es que las competencias esenciales serán aquellas capacidades estratégicas que posee la organización (dominio de determinadas tecnologías) cuya combinación pudiera dar como resultado productos esenciales a partir de los cuales se elaboran productos finales.

Según el criterio de estos autores las organizaciones más que una cartera de negocios, son una cartera de competencias esenciales. En la figura 3.2 se puede observar esta idea:

Figura 3.2 : La organización como cartera de competencias

⁸ Prahalad, C. K. y R. Bettis (1986) The dominant logic: a new linkage between diversity and performance Strategic management Journal. Vol 7. p 490



Fuente: G. Hamel y C. K. Prahalad The Core Competition of corporation. En Strategy. Process, Content, Context. An International perspective, Bob de Wit y Ron Meyer. NY 1994, 290-300

Este enfoque está basado en los llamados “racimos tecnológicos”, en los que las organizaciones, mediante procesos de aprendizaje, realizan desarrollos tecnológicos, comúnmente denominado trayectorias tecnológicas, basado en aquellas tecnologías que se dominen mejor que los competidores y que serian sus competencias básicas. Construir la estrategia corporativa mediante esta lógica, permitiría consolidar la ventaja competitiva en el mercado. De hecho la diversificación que permite transferencias de habilidades y conocimiento, esta basada en esta concepción

Por ejemplo la combinación de las competencias esenciales en óptica y en mecánica da lugar a una trayectoria tecnología que es la optotrónica de la cual se deriva un producto esencial como el lector de láser y a partir del mismo se pueden producir equipos de música (con lectores de CD), equipos de DVD, equipos médicos, etc., todos los cuales son productos finales.

Estos autores consideran que los directivos “*deben gastar una buena parte de su tiempo desarrollando una amplia arquitectura estratégica corporativa, esto es un mapa del camino a futuro que permita identificar qué competencias esenciales construir y su constitución tecnológica*”⁹. La arquitectura estratégica de que se habla permitirá:

⁹ Hamel, G y C.K.Prahalad (1994) Competing for the future. Harvard Business Press. USA. P 121

- Una lógica para la diversificación de productos y mercados
- Transparencia en las prioridades para asignación de recursos
- Disciplina a los directivos en la consistencia de sus decisiones
- Identifica y compromete los vínculos técnicos y productivos
- Desarrollo de una infraestructura administrativa apropiada
- Crea cultura de dirección, trabajo en equipo, capacidad de cambio y pensar en el largo plazo

La arquitectura no es fácil de imitar o copiar por la competencia. Y está vinculada a propósitos estratégicos de largo plazo. La arquitectura estratégica, es algo más que crear un futuro, es soñarlo y prepararse para alcanzarlo construyendo las competencias necesarias para ello.

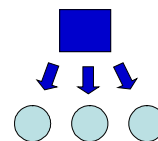
Esta concepción se vincula al concepto de ventaja matriz planteado por Goold, Campbell y Alexander, el cual se deriva de sus estudios sobre los fracasos de las diversificaciones de las que aportan tres tipos de evidencias:

- la influencia negativa de la matriz sobre las unidades de negocios
- la abundancia de quejas y resentimientos de los responsables de las unidades de negocios respecto a sus centros corporativos
- la evidencia de que muchas grandes empresas tiene un valor de mercado inferior a su valor por partes.

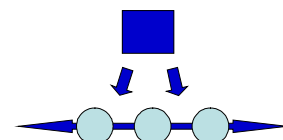
La ventaja matriz sería *"la capacidad para crear más valor que las matrices rivales"*¹⁰. Según estos autores existen 4 formas de crear valor: influencia individualizada en cada negocio, influencia en las interrelaciones entre negocios, prestación de servicios funcionales centrales y actividades de desarrollo corporativo.

Influencia individualizada en cada negocio:

Se trata de la influencia sobre la estrategia de cada unidad de negocio, intentando crear valor para toda la corporación mediante la creación de valor para cada negocio.



Influencia en las interrelaciones entre negocios:

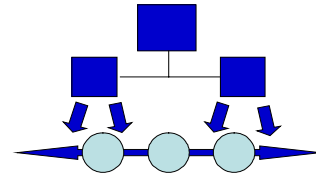


¹⁰ Goold, M, Andrew Campbell y Marcus Alexander Corporate-le in the multibusiness company. John Wiley Son, Inc. 1994. p 1

La creación de valor vendría fomentando la cooperación y las interrelaciones entre los diferentes negocios mediante sinergias, transferencia de conocimiento o habilidades. Esto se puede lograr por medio de políticas, sistemas de incentivos, etc.

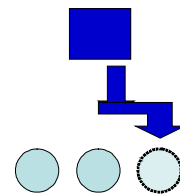
Prestación de servicios funcionales centrales:

El apoyo de servicios funcionales centrales como finanzas, I+D, compras, etc., a los negocios, de manera que pudieran aprovechar las habilidades y conocimientos de la oficina central en el manejo de tales funciones y no tenerlas que crear en cada negocio, además de que a nivel corporativo puede proporcionar economías de escala.



Actividades de desarrollo corporativo:

Está relacionado con la creación de valor mediante la composición de la cartera, ya sea decidiendo la entrada en nuevos negocios, la reestructuración de los actuales, etc., determinando posibles adquisiciones, alianzas, etc. Es decir, este está más vinculado a la reestructuración de cartera y el equilibrio de la misma, por medio de la asignación de recursos y la búsqueda de otras vías de desarrollo.



En definitiva para estos autores la ventaja matriz proviene de que la Oficina Central de la Corporación o matriz, tenga las capacidades para la creación de valor, mediante el análisis de las oportunidades y de las competencias, para lo cual los directivos posean las habilidades necesarias para dirigir los negocios de modo de crear un valor superior a cualquier otra posible con otra casa matriz.

No obstante lo interesante de esta propuesta de ventaja matriz, la misma se queda a un nivel muy general y conocida de creación de valor, donde las 4 formas planteadas no son nada novedosas y no profundiza en la esencia de las relaciones Oficina Central y negocios y su expresión en las sinergias financieras y la creación de valor.

En los últimos tiempos autores como I. Doz y R. Bulgerman (2001) plantean que la estrategia corporativa debe analizarse como una estrategia integrada sobre la base de dos dimensiones: el alcance (relacionado con la extensión de la corporación) y el enfoque (relacionado con la existencia de la corporación). Según tales autores

lo adecuado es alcanzar el máximo enfoque y alcance, consistentes con las realidades externas e internas, que permita la combinación de estrategias esenciales y nuevas estrategias. Sin embargo y a pesar de sus estudios en empresas y los ejemplos que clarifican esta posición, de cierto es que este punto de vista no ha sido, hasta el momento, de amplia difusión, ni aceptación en los medios académicos y de negocio.

Se puede afirmar que hasta el momento actual en la estrategia corporativa siguen prevaleciendo y enfrentándose los enfoques de competencias, sinergias e incluso el análisis de portafolio.

Después de haber analizado los aspectos más generales de la estrategia corporativa se hace necesario pasar a los elementos que constituyen dicha estrategia y que permiten, paso a paso siguiendo la lógica que se expuso al comienzo del capítulo, alcanzar las decisiones estratégicas.

3.2 Oficio e identidad

El oficio de una organización es el conjunto de competencias, esenciales y complementarias, que le permiten hacer las cosas bien, hacer las cosas de un modo que crea valor para el cliente y por tanto que éste elija a la organización.

De hecho el oficio esta relacionado con el “saber hacer” de la organización, con los aspectos que ella domina y que son esenciales para el desarrollo de su actividad, pero al mismo tiempo incluye aquellas competencias complementarias, que si bien pueden ser adquiridas, son indispensables para poder ejecutar sus actividades mejor que otros.

El oficio no es estático, evoluciona en la misma medida en que se desarrolla la tecnología y se producen cambios en las exigencias del mercado que obligan a la organización a buscar el perfeccionamiento, mejoramiento y posiblemente, el cambio del oficio.

No todas las organizaciones dominan cual es su oficio, al menos expresamente, sin embargo tener claridad en esto ayuda a la segmentación estratégica, en tanto en cuanto las unidades estratégicas de negocio podrían definirse tomando en cuenta estos criterios, al mismo tiempo y como ya se expuso, la estrategia corporativa puede venir definida por la combinación de las competencias.

El oficio permite definirle a la empresa su especificidad frente a terceros, le ayuda a definir los valores necesarios a desarrollar y su rol ante la sociedad, todo lo cual forma parte de su identidad.

La identidad es la lógica mediante la cual actúa la organización y la diferencia de las demás, ya que las organizaciones están compuestas por conjuntos de humanos.

Existen diferentes enfoques sobre los cuales puede estar centrada la identidad, al decir de Strategor, el enfoque de la identidad se puede definir como *" un proceso dinámico por el cual las aspiraciones y las acciones de los miembros de una misma organización convergen hacia un determinado atributo, vertebrando así la identidad"*¹¹

Strategor plantea tres tipos de enfoques, centrados en la actividad, en un modo de comportamiento y en el líder.

Enfoque centrado en la actividad: en este caso la identidad se centra en su "saber hacer" lo cual cohesiona a la organización. Este enfoque de hecho esta convirtiendo al personal en especialista del negocio fundamental y la satisfacción experimentada en el trabajo es fuente inspiración y motivación.

Por lo general organizaciones que se dedican a la producción de automóviles o a la aeronáutica tienden a centrarse en la actividad, toda vez que ella supone un saber específico y con prestigio social, aunque esto no es necesariamente generalizable.

Este tipo de enfoque tiene sus limitaciones ya que puede orientar demasiado a la empresa a los aspectos tecnológicos, técnicos y del producto, haciendo dejación o subestimando las cuestiones relativas a la comercialización y los criterios de los clientes.

Igualmente en este tipo de identidad puede verse como riesgo la diversificación, pudiendo ser sabotada, ya que los individuos pueden sentir pérdida de sus capacidades y por tanto de poder en la nueva actividad.

Enfoque centrado en un modo de comportamiento: El conjunto de reglas, procedimientos, políticas, estímulos, etc., por lo general modelaran el modo en que se conducirán los individuos en la organización.

En cada organización existe un modo de comportamiento dominante específico, algunas son innovadoras, oportunistas, arriesgadas o perfeccionistas, etc. Estos calificativos son una forma de denominar el modo de comportamiento que se esconde detrás de ellos.

¹¹ Strategor. Estrategia, estructura, decisión e identidad. Política general de la empresa MASSON, Barcelona 1995. p 497

La limitación mayor de este tipo de identidad es cuando las estrategias implican cambios en los modo de comportamiento, los cuales por lo general estarán asociados a cambios en la cultura de la organización.

Enfoque centrado en el líder: La relación entre el líder y los miembros de la organización puede ser tan fuerte que conlleve a ser el eje central sobre el que gire la identidad de la organización, mucho más si el líder es carismático.

Este tipo de identidad permite con mayor facilidad adaptarse a los cambios que demande la estrategia siempre que éstas estén impulsadas por el líder, sin embargo una de las mayores limitaciones es que depende de una persona, el líder, el cual pudiera desaparecer o salir de la organización lo cual hace difícil la readaptación.

En general en organizaciones pequeñas y de nueva creación la identidad es difícil definir sobre que base se centra, pues por lo general la identidad se estructura en torno al directivo, la actividad y a un modo de comportamiento.

El desarrollo de las organizaciones en torno a una actividad principal conduce a que su identidad se enfoque en la actividad y solo los cambios, por ejemplo, en términos de diversificación, pueden provocan cambios en la identidad.

En la Tabla No 3.2 se muestra de forma resumida lo positivo y negativo de los diferentes enfoques de la identidad tratados.

Tabla 3.2 Aspectos positivos y negativos de los enfoques de identidad

Enfoques	Positivo	Negativo
Actividad-producto	Pertinente para una estrategia de especialización	Obstáculo para una estrategia de diversificación
Líder	Puede ser eficaz frente a perturbaciones del entorno	Vinculado a la persistencia del líder
Modo de gestión-comportamiento	Identidad muy abierta a movimientos estratégicos	Eventual inadaptación a las evoluciones del entorno

Fuente: Strategor Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de la empresa. MASSON S.A. 1995 p 504

3.3 Negocio y segmentación estratégica

En sentido general el negocio se define a partir de la necesidad genérica de los consumidores o la necesidad subyacente, sin embargo si bien es cierto que el negocio ante todo debe estar orientado al

consumidor, también es cierto que definir el negocio de forma tan amplia puede ser poco útil desde el punto de vista estratégico.

Abell en su célebre trabajo *Defining the business: the starting point of strategic planning*, de 1980, realiza un análisis exhaustivo de lo que se había considerado hasta ese momento como negocio y concluyó que el negocio debía definirse mediante tres aspectos esenciales:

- Las necesidades de los consumidores o qué es lo que se satisface
- Los grupos de consumidores o a quién se está satisfaciendo
- Las tecnologías usadas y las funciones realizadas o cómo se están satisfaciendo las necesidades de los consumidores

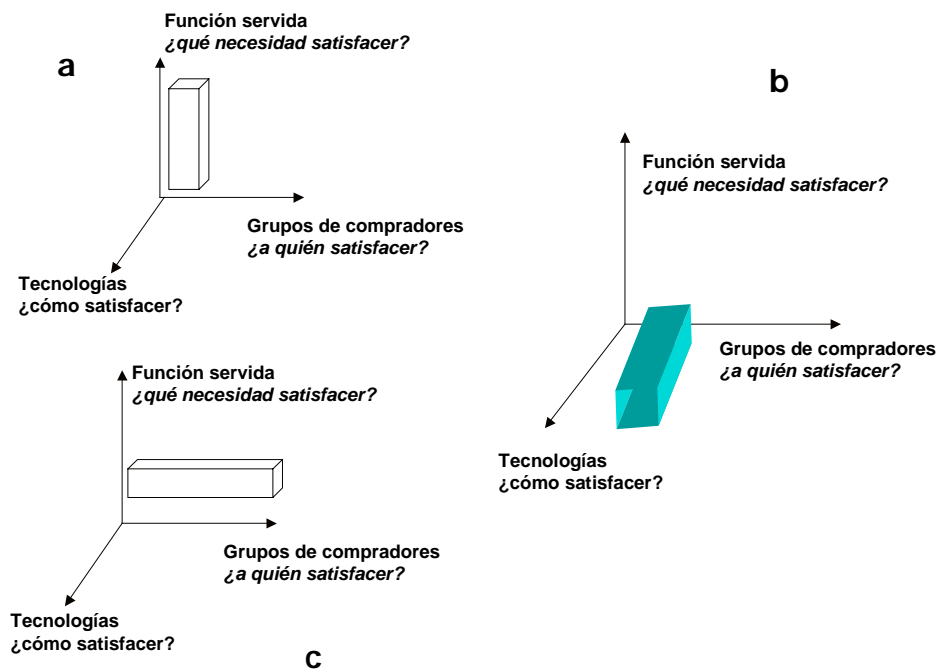
A partir de esta consideración puede decirse que toda la literatura de estrategia aborda el negocio desde esta postura, dejando claramente establecido que *"los productos en sí mismo no son importantes para el cliente, lo que hace que un producto o servicio se convierta en un negocio es la necesidad o el deseo de sentirse satisfecho"* Thompson y Strickland¹²

Por otra parte al considerar estos tres factores en la definición de negocio se está dejando en libertad de que el negocio quede establecido por alguno de los tres ejes o por la conjunción de los tres.

En la Figura 3.3 se muestran cuándo los negocios se definen, según Abell, por un ámbito amplio de funciones (figura 3.3a), por un ámbito amplio de tecnologías-(figura 3.3b) y por un ámbito amplio de clientes (figura 3.3c)

¹²Thompson, A y A. Strickland: Dirección y Administración Estratégica . Conceptos, Casos y Lecturas.Mc Graw Hill. México. 1998 p 25

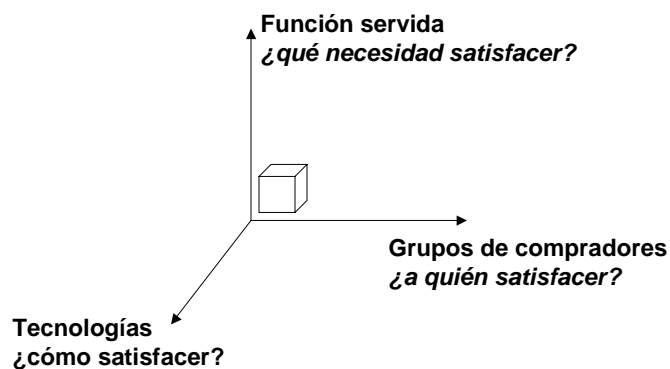
Figura No 3.3 Definición de negocios según diversos ámbitos



Fuente: Elaborado a partir de .J. Lambin Marketing Estratégico. Mc Graw Hill. Madrid 1991, p157

Y por último tendríamos el caso cuando el negocio se define por la conjunción de los tres factores (Figura 3.4), que sería lo mas recomendado, pero que no siempre es posible.

Figura 3.4 Definición de negocio por los tres ámbitos



Fuente: J.J. Lambin Marketing Estratégico. Mc Graw Hill. Madrid 1991, p157

Relacionado con el negocio es necesario señalar que la segmentación de los negocios o segmentación estratégica, a los efectos de una corporación, es la definición de la *"unidad de análisis en la que se apoya el pensamiento estratégico"*¹³

Según Hax y Majluf la segmentación de los negocios *"requiere agrupar las actividades en categorías coherentes que permitan una gestión muy efectiva de los recursos de la empresa"*¹⁴

Eduardo Bueno plantea que, según Ansoff, *"la segmentación se orienta a los problemas estratégicos, es decir, dividiendo las actividades en grupos homogéneos, con la misma tecnología, mercado y competidores, según las relaciones definidas de oportunidades y amenazas del entorno"*¹⁵.

Por su parte J.J.Lambin plantea que la *"segmentación estratégica establece una distinción entre grandes áreas de actividades homogéneas en los planos tecnológico y de mercado"*¹⁶

Sin embargo el enfoque más argumentado es el planteado por Strategor *"la segmentación estratégica es un área de negocio caracterizada por una combinación única de factores claves de éxito, que recurren a técnicas concretas sobre las que la empresa puede acumular experiencia, limitada por las fronteras geográficas correspondientes"..." Un segmento estratégico representa, pues, un campo de batalla competitivo específico, delimitado por barreras"*¹⁷

Strategor propone dos vía para la segmentación, por desglose y por reagrupamiento, la primera consiste en considerar a la empresa y de ahí definir los segmentos estratégicos que constituyen su negocio, en tanto que la segunda es considerar todos los productos y servicios de la empresa y reagruparlos en segmentos estratégicos en función de: las mismas competencias, la misma combinación de factores claves de éxito y los mismos competidores.

Los criterios en base a los cuales se efectúa la segmentación, según sea por desglose o reagrupamiento se muestran en la Tabla 3.3:

¹³ Strategor (1995) Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa. MASSON, S. A. Barcelona. P87

¹⁴ Hax, A y N. Majluf (1997) Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados. Ed. Granica Buenos Aires, p 273

¹⁵ Bueno, E (1991) Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos. Ed. Pirámides, S. A. Madrid, p166

¹⁶ Lambin, JJ Marketing Estrategico Mc Graw Hill. Madrid 1991, p 154

¹⁷ Strategor Obra citada p 87

Tabla 3.3 Los criterios de segmentación estratégica

	Demanda	Oferta
Criterios de desglose. por diferencias	Tipos de clientes Función de utilización Modo de distribución	Competencia, estructura competitiva Tecnologías Estructura de costos
Criterios de reagrupamiento. por analogías	Sustituibilidad	Sinergias-recursos compartidos
Frontera Geográfica		

Fuente: Strategor (1995) Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa. MASSON, S. A. Barcelona. P87

Criterios de Reagrupamiento

Sustituibilidad: significa que los productos son sustituibles unos por otros, lo que implica similitud de clientes, de función de usos y de modo de distribución. Por ejemplo: el agua con gas y sin gas

Compartir recursos: está relacionado sobre todo con los costos compartidos, ya bien sea por algún tipo de recurso compartido, como por ejemplo canales de distribución, la misma fuerza de trabajo, etc. O compartir competencias en términos de habilidades, como por ejemplo habilidades de marketing que sirvan para varios negocios. En definitiva todo ello implican sinergias, es decir lograr que la rentabilidad de los negocios en común, sea superior a la de cada uno por separado.

Criterios de Desglose

Tipos de clientes, función de uso y competidores: de lo que se trata es de determinar si los negocios o posibles negocios a definir tienen idénticos clientes, iguales competidores y satisfacen la misma necesidad (o iguales criterios de compra), si no son idénticos en alguno de esos tres criterios, entonces habría que valorar que sean negocios diferentes.

Por ejemplo: capacitación y consultoría

Tecnología: La tecnología puede conllevar a desglosar negocios. Si la producción es en serie o por unidades, en cadena o continua, pueden ser criterios que definan los negocios.

Modo de distribución: este criterio ha tenido una amplia difusión a partir de la importancia cada vez mayor que tiene la distribución, que implican habilidades de negociación, entre otras. Aunque Strategor solo enfatiza en este aspecto como

posible factor clave de éxito, se considera que sería mucho más recomendable incluir como criterio de desglose si los factores clave del éxito para cada posible negocio permitirían manejarlos o gestionarlos como uno solo o sería conveniente desglosarlos.

Por ejemplo la música POP grabada (CD, Videos, etc.) y los conciertos de música POP: ambos pueden tener idénticos clientes, competidores y satisfacer la misma necesidad, sin embargo los factores clave de éxito de cada uno son totalmente diferentes (aunque ambos negocios están relacionados) y por tanto la manera de gestionarlos es diferente y recomendaría verlos como negocios diferentes. Por supuesto que en este caso además la tecnología es diferente.

Estructura de costos: Según Strategor, la estructura de costos permite saber si es pertinente desglosar o mantener como un solo negocio. Para ello es necesario tener los costos por función, los costos compartidos y los costos específicos a cada actividad. *"si los costos compartidos son predominantes, es probable que los dos negocios pertenezcan al mismo segmento estratégico. En cambio si los costos específicos son muy superiores a los compartidos, entonces ambas actividades tienen muchas probabilidades de pertenecer a segmentos diferentes"*¹⁸

Frontera Geográfica: Está referido a tener en cuenta las fronteras geográficas (local, regional, nacional e internacional), en el análisis de los segmentos estratégicos.

En sentido general se puede decir que los criterios antes expuestos no se diferencian mucho de los planteados por otros autores, así Hill y Jones propone tener en cuenta a los clientes, las tecnologías y las necesidades, siguiendo al pie de la letra lo planteado por Abell. Hax y Majluf recomienda utilizar la línea de productos, el mercado, las funciones y los aspectos geográficos y Athur D. Little (ADL) señala a los competidores, los precios, los clientes, la calidad/estilo, la sustitución y la desinversión o liquidación.

En definitiva la segmentación estratégica es el proceso mediante el cual se definen los negocios, basado en determinados criterios y a partir del cual se determinan las unidades estratégicas de negocio (UEN).

Los autores definen las unidades estratégicas de negocio de diversas maneras, como se refleja en la Tabla 3.4 ¹⁹:

¹⁸ Strategor Obra citada p 92

¹⁹ Tomado de Eduardo Bueno Dirección Estratégica de la Empresa. Metodologías, Técnicas y Casos. Ediciones Pirámides, S.A. Madrid. 1991, p165

Tabla No 3.4 Definiciones de Unidades Estratégicas de Negocio

Hax y Majluf (1986)	"Unidad operativa que vende un conjunto definido de productos o servicios a un grupo identificable de clientes, en competencia con un conjunto definido de competidores"
Bettis y Hall (1983)	"Entidad básica de planificación con misiones estratégicas diferentes e independientes de otras entidades"
Gluck, Kaufman y Walleck (1980)	"Entidad organizativa amplia y homogénea para que pueda ejercer un control efectivo sobre los principales factores que afectan sus negocios"
Ansoff, Kisch y Rowenta (1982)	"Área estratégica empresarial o combinación producto-mercado-tecnología, que subdivide el entorno de la empresa en áreas distintas de oportunidades, amenazas, tendencias y turbulencias"
Porter (1981)	"Grupos de centros de estrategia dentro de una industria que siguen una estrategia similar o igual a lo largo de las dimensiones estratégicas"
Bueno (1991)	"Impliquen un conjunto de actividades (negocios) específicas, susceptibles de ser controladas y que respondan a la fijación de determinado objetivo"... "es toda aquella respecto al cual se van a establecer, definir y desarrollar las estrategias de la empresa"

Fuente: E. Bueno: Dirección Estratégica de la Empresa. Metodologías, Técnicas y Casos. Ediciones Pirámides, S.A. Madrid. 1991. p 165

Tal y como plantea Navas y Guerras las definiciones siguen dos propósitos, uno de formulación de estrategias (las de Bettis y Hall, Gluck, Kaufman y Walleck, Porter y Bueno) y otro de implantación de estrategias (las de Hax y Majluf y Ansoff, Kisch y Rowenta).

Independientemente de lo anterior lo más importante al definir una UEN es:

- que es ante todo una unidad estratégica, aunque tenga funciones operativas y por tanto deba poseer autonomía y ser un centro de beneficio
- debe tener bien definidos sus clientes y competidores
- puede abarcar uno o varios negocios
- no tiene que coincidir con la estructura organizativa (aunque genera menos conflictos cuando coincide)

En relación a las UEN existen múltiples criterios y no todos ellos favorables, en general Hamel y Prahalad y los seguidores de sus enfoques, no son partidarios de las Unidades Estratégicas de Negocio debido a que consideran que las mismas limita las sinergias y la combinación de competencias y hace que las organizaciones trabajen como "compartimento estanco".

En su célebre artículo The Core competence ellos plantean las siguientes limitaciones de las UEN:

Las bases de la competencia....competitividad de los productos actuales

Estructura corporativa.....Portafolio de negocios relacionados en términos de productos/mercados

Estatus de la Unidad de Negocios.....La autonomía es sacrosanta

Asignación de recursos....Los negocios discretos son la unidad de análisis, el capital es asignado negocio a negocio

Valor añadido.....Optimización del retorno de capital mediante la asignación de recursos entre negocios.

No obstante se puede afirmar que las UEN son adoptadas por las firmas y compañías como una manera de manejar sus negocios y en realidad lo que es indispensable es que la corporación trabaje en función de las sinergias y controle su desarrollo

Las Unidades Estratégicas de Negocio como unidad organizativa pueden ser una empresa, una división, una filial, etc.

3.4 Misión y filosofía corporativa

La misión es una categoría que la plantea Peter Drucker y que es muy bien recibida por la Escuela de Planificación estratégica que de hecho la difunde y establece como una pieza central del diseño estratégico.

Existe una amplia diversidad de definiciones sobre misión. En la tabla 3.5 se recogen algunas de las mismas:

Tabla No 3.5: Consideraciones sobre misión

AUTORES	CONSIDERACIONES SOBRE MISION
P. Drucker. "Administración: La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas". El Ateneo. Buenos Aires 1973. p 66	"Definir el propósito y la misión de la empresa es difícil, doloroso y arriesgado. Pero es el único modo de que una empresa defina objetivos, desarrolle estrategias, concentre sus recursos y se consagre al trabajo. Es el único modo de administrar una empresa en vista del rendimiento"
Vern McGinnis " The	"Una declaración de misión debe: (1) definir cómo es la

<p>misión Statement: A key step in strategic planning" Business 31 No 6 1981 p. 41</p>	<p>misión y cómo querría ser. (2) Es decir, ser lo bastante limitado como para excluir algunos negocios y lo bastante amplio como para dar cabida al crecimiento creativo, (3) Diferenciar a una organización cualquiera de las demás, (4) servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras y (5) Hacer su declaración en los términos lo bastante claros como para que los pueda entender bien toda la organización"</p>
<p>T. Strickland "Administración y Dirección Estratégica: Contenido, Lecturas y Casos". Ed. Mc Graw Hill p23</p>	<p>"Misión se refiere a un concepto de management sobre lo que hace la organización, considerando al grupo de clientes y necesidades que pretende servir. Es el propósito expreso de la organización sobre el conjunto de sus actividades ahora y en el futuro. El tipo de organización de hoy y en la que debe convertirse. Expresar el carácter de la organización, imagen y enfoque de sus actividades que la distingan de otras organizaciones. En concreto define el negocio de la organización. Es el propósito definido en termino de mercado y clientes a ser servidos e incluso mas importante, en términos de lo que quieren y necesitan los clientes satisfacer cuando ellos utilizan el producto o servicio."</p>
<p>Fred R. David "Conceptos de Administración Estratégica". Prentice-Hall Hispanoamericana. México 1997 p.97</p>	<p>"Concretamente, una misión debe tener diez partes características, las cuales se enumeran a continuación : Clientes ¿Quienes son los clientes de la empresa ?, Productos o servicios ¿Cuales son los productos o servicios más importantes de la empresa ?, Mercados ¿Compite la firma geográficamente ?, Tecnología ¿Cual es la tecnología básica de la empresa ?, Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad ¿Cual es la actitud de la empresa con relación a metas económicas ?, Filosofía ¿Cuales son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas ?, Concepto de sí misma ¿Cuales son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa ?, Preocupación por la imagen pública ¿Cual es la imagen pública que aspira la firma ?, Efectividad reconciliadora ¿Pone la firma atención a los deseos de las personas claves relacionadas ?"</p>
<p>Albrecht, K. "La Misión de la Empresa". Edit. Paidós Empresa 1996. p44</p>	<p>La Misión más que enunciar lo que hace la empresa, debe expresar lo que debe hacer para alcanzar la Visión con valor para el cliente. En esto radica la razón de ser de la organización. Es así que establece tres elementos que necesita la Misión para responder a este fin:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. el cliente: definido en términos de su necesidad básica y no en términos de segmento o categoría. 2. la premisa de valor: definida como satisfacción de la premisa de necesidad del cliente y no en términos de lo que hace la empresa. 3. lo que nos hace especiales: el medio especial de crear valor para conservar al cliente.
<p>A. Hax y N. Majluf "Gestión de Empresa" Ed. Granica p 35</p>	<p>"La misión de la firma es una declaración del ámbito actual y futuro de productos, mercados y cobertura geográfica, así como de las competencias distintivas desarrolladas por la firma para lograr una ventaja</p>

	sostenible en el largo plazo" " ...debe permitir una definición del ámbito de los negocios lo suficientemente amplia como para detectar modificaciones en las tendencias de la industria..."
L. D. Goodstein, T.M. Notan, J.W. Pfeiffer "Planeación Estratégica Aplicada" Mc Graw Hill Colombia 1997. p 36	"desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía: una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía. Al formular su misión una empresa debe responder cuatro preguntas básicas: ¿Qué función (es) desempeña la organización? ¿Para quién desempeña estas (s) función (es)? ¿De qué manera trata de desempeñar la (s) función (es)? ¿Por qué existe esta organización?"
J. E. Navas L. A. Guerras "La dirección estratégica de la empresa Teoría y aplicaciones" Ed. Civitas. Madrid. 1996 p 79	"La misión representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro...se puede entender como la respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea?". "La definición de misión trata de recoger el hilo conductor o aglutinador de las diferentes actividades de la empresa...debe estar definida de forma clara...concede estabilidad en cuanto a su propia identidad...tiende a ser estable en el tiempo...aunque evoluciona como el resto de los componentes de la organización". " Dicha definición suele hacerse a partir de una o más del siguiente conjunto de variables: La definición del producto que ofrece la compañía, la necesidad genérica del consumidor, la definición del mercado o ámbito de actividad, la tecnología base, los niveles de producción o distribución objetivos y la competencia distintiva o activo estratégico fundamental"
Hill y Jones. "Administración Estratégica". Mc Graw Hill 1996 p 36	"La exposición de la misión corporativa es el primer indicador clave de cómo una organización visualiza las exigencias de sus grupos de interés. Su propósito consiste en establecer el contexto organizacional dentro del cual se realizarán las decisiones estratégicas....por lo general la exposición de misión define el negocio de la organización, establece su visión y metas y articula sus principales valores filosóficos"
G. A. Steiner "Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber". Ed. Continental. México 1986	" Identifican el diseño, meta o empuje implícitos de una compañía" "Pueden ser expresadas como lema". " ..tienden a ser expresadas en términos de productos y mercado"
P. Senge "The practice of innovation" Leader to Leader No 9 1998 www.leadertoleader.org	"Si la misión de una organización es realmente motivadora, nunca será alcanzada. La misión provee una orientación, no una lista de comprobación, define una orientación, no un destino.. Le dice a los miembros de una organización por qué están trabajando juntos, cómo ellos intentan contribuir. Sin el sentido de una misión, no queda claro por qué algunos resultados son más importantes que otros"

Todos los autores concuerdan en que la declaración de misión es clave para la organización, que constituye la guía o rumbo estratégico. También enfatizan en que la misma no solo expresa el hoy sino también lo que quiere a futuro, sin embargo en este punto aparecen diferencias.

Al considerar el futuro dentro de la misión hay autores que proponen incluir en la misión el propósito de la organización y en otros casos la visión o meta misma (Thompson y Strickland, Hill y Jones, Steiner y Vern McGinnis), por otra parte hay quienes no lo plantean explícitamente, pero al analizar su obra se infiere que en el enfoque al futuro de la misión se esta considerando el propósito (A. Hax y N. Majluf, F. David, J.E. Navas y L.A. Guerras) y existe un grupo de autores que si bien hablan de futuro no incluyen explícitamente o no lo incluyen definitivamente el enfoque de visión en el contenido de la misión (K. Albrech, L.D. Goodstein, Peter Senge y Peter Drucker)

Otro aspecto importante es qué considerar al declarar la misión. Algunos autores proponen preguntas a las cuales debería responder la misión o plantean explícitamente elementos que deben contener la misma, como se muestra en la Tabla 3.6

Tabla No 3.6 Criterios de contenido de la misión

Preguntas que debe responder la misión

¿Qué función (es) desempeña la organización?

¿Para quién desempeña estas (s) función (es)?

¿De qué manera trata de desempeñar la(s) función (es)?

¿Por qué existe esta organización?"

¿Cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea?

Elementos que debe contener la misión

Clientes, productos, Tecnologías, Mercado, crecimiento, rentabilidad, filosofía,

Competencias, imagen pública, relaciones con personas claves

Clientes, premisas de valor y lo que nos hace especiales

Negocio y propósito

Fuente: Elaboración propia

En general existe coincidencia que la misión está relacionada con el cliente y el beneficio que éste espera y de ahí con el negocio o negocios de la organización y lo que la distingue.

En la discusión sobre la misión y los elementos que debe contener existe un aspecto relacionado con los valores, doctrinas y relaciones con sus grupos de interés, que algunos autores incluyen en la misión, mientras que otros los abordan en una categoría independiente de filosofía corporativa, a continuación se analizan algunos criterios sobre tal categoría:

Según Steiner *"la premisa típica filosófica o doctrina se basa significativamente en los preceptos, valores, aspiraciones y obligaciones del ejecutivo en jefe de la compañía"*²⁰, para Hax y Majluf *" es una declaración de los grandes principios que inspiran las acciones de una firma, los cuales son normalmente expresados por el ejecutivo superior"*²¹, y más adelante plantean que se refiere a temas tales como: la relación de la firma con los grupos primarios de interés, declaración de objetivos generales, definición de políticas y expresión de los valores corporativos, en tanto que Hill y Jones (quienes incluyen la filosofía como un elemento de la misión al igual que F. Davis) *"la filosofía plantea la manera cómo la firma intenta desarrollar sus negocios y a menudo refleja el reconocimiento de su responsabilidad social y ética", la misma debe contener "los principios, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales, los ideales con los cuales se comprometen"*²²

En general como se puede apreciar los autores coinciden en que la filosofía está relacionada con los valores, aspiraciones y en general con los preceptos filosóficos, que logren el compromiso y aglutinen a la organización, esté incluida o no en la misión.

Analizado diferentes enfoques sobre el tema de misión y filosofía, se pasa a exponer nuestro punto de vista.

La misión, al decir de Peter Senge es fundacional, refleja la personalidad de la organización, su razón de existencia en el mercado y en la sociedad. La misión es una categoría estratégica que fija el rumbo y por tanto tiene un enfoque de largo plazo y estable en el tiempo, evolucionando en correspondencia con la organización. La misión es una herramienta de trabajo para la organización.

En cuanto a los elementos que la componen es clave que la misma debe estar enfocada al cliente o público objetivo y definir claramente los negocios o actividades en los que se encuentra y el beneficio a satisfacer. Esto permite dejar en claro a qué sectores de negocio pertenece la organización y por tanto una mejor precisión del campo de batalla en el que opera toda la corporación.

Exponer el mercado en el que se desempeña y las competencias básicas que distingue a la organización de otras, son rasgos importantes que diferencian a las organizaciones que pertenecen a un mismo sector y que satisfacen una misma necesidad genérica.

²⁰ Steiner, G (1986) Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México 1986 p 81

²¹ Hax, A y N. Majluf (1997) Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados. Ed. Granica Buenos Aires, p 318

²² Hill, C y G. Jones (1996) Administración Estratégica. Ed. Mc Graw Hill Bogotá.p 44

Como personalidad de la organización que es, debe expresar sus aspiraciones de cara al futuro, la forma de crecer a futuro, pero no como una visión, objetivos, propósitos o metas, que expresan aspiraciones más concretas y que de insertarse en la misión perderían su función dentro de la organización, lo que se explicará más adelante.

La inclusión en la misión de los productos, tecnologías, rentabilidad son aspectos a valorarlo por cada organización en función de la importancia para los negocios de la corporación. No obstante en caso de considerar su inclusión, es bueno señalar que se estaría considerando no cada producto sino los genéricos, tipos o líneas de productos, igual que para la tecnología. Es bueno tener presente que a nivel corporativo la misión es mucho mas general debido a la cantidad de negocios que incluye.

En principio es valida la existencia de la declaración de misión y de filosofía corporativa de forma independiente, sin embargo nada contradice la posibilidad de que la misión incluya los elementos que contiene la filosofía. Por otra parte en países como los nuestros, menos acostumbrados a la formalización y con una gran preponderancia de pequeñas y medianas empresas, pareciera idóneo lograr abarcar en una sola declaración todos los aspectos.

Es bueno precisar que como filosofía corporativa consideramos las relaciones con sus grupos interés tales como: empleados, accionistas, clientes, comunidad, gobierno, etc., además los valores y los principios de responsabilidad social. Pudieran también considerarse las políticas más generales ya que ellas expresan principios y aspiraciones, pero de ser así entonces lo más indicado es un documento independiente como filosofía.

La misión puede ser elaborada de múltiples maneras, pero en todos los casos el equipo de dirección debe estar presente, pues la formulación de la misión implica decisiones estratégicas. Debe ser de conocimiento de todos los trabajadores, para que ellos comprendan su papel en la organización y en función de qué trabajan, por lo que es valido escuchar también sus criterios y sugerencias. Este es un paso importante para que la misión logre su función de empuje.

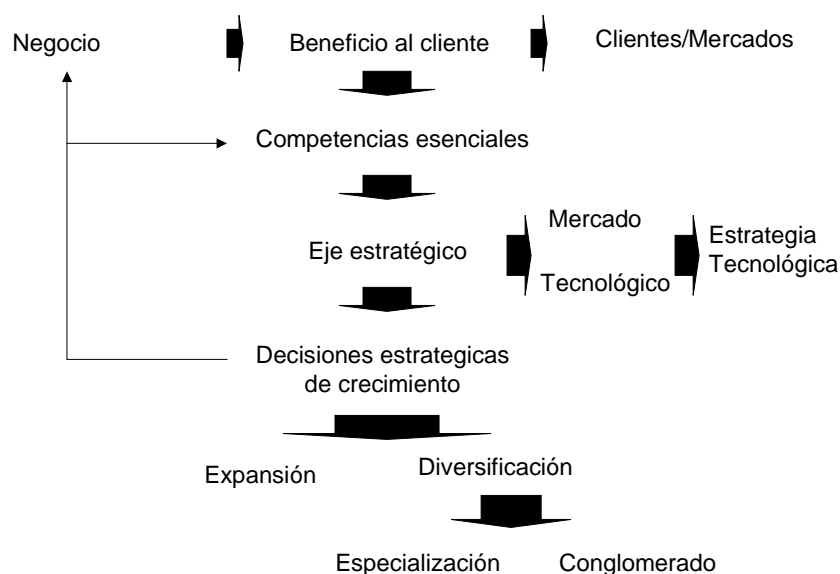
Sin embargo ¿cuál es la importancia de la misión en la estrategia?. Si algo no falta en cualquier estrategia de las organizaciones es la misión, pero cuando se analiza la estrategia como un todo se observa, en muchas ocasiones, que no existe coherencia entre las decisiones estrategias propuestas o asumidas y la misión, lo cual genera inconsistencia en la etapa de ejecución.

La misión como ya se ha apuntado fija el rumbo estratégico de la organización, ¿qué se quiere decir con eso?. Generalmente se plantea que la misión es la razón de ser de la organización, pero no se comprende su alcance estratégico

Al definir los negocios claramente se identifica el beneficio a satisfacer y de ahí las competencias básicas para lograr valor para el cliente, ello tiene repercusión en las decisiones estratégicas sobre qué competencias desarrollar, complementar o crear, lo cual define el eje estratégico de crecimiento de la organización, ya sea tecnológico o de mercado y repercute en las decisiones de crecimiento por expansión o diversificación y si ésta última debe seguir una dirección de especialización o de conglomerado.

La Figura 3.5 presenta un esquema que recoge esta lógica del alcance estratégico de la misión.÷

Figura 3.5 La misión y su alcance estratégico



Fuente: Elaboración propia

Es por ello que la declaración de misión, no es una categoría cualquiera de la estrategia, sino es aquella que enfoca las decisiones estratégicas de la organización.

Por todo lo anterior es que coincidimos con G. L. Morrissey en que la misión ayuda a:

- Establecer y mantener la consistencia y la claridad del propósito en toda su empresa
- Proporcionar un marco de referencia para todas las decisiones de planeación importantes que tomarán el equipo administrativo, así como las otras unidades de la empresa
- Obtener el compromiso de todos a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto del negocio de la empresa
- Atraer la comprensión y el apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito de la empresa

Recuadro de análisis 3.1 Misiones²³

Valore Ud. las misiones siguientes tomando en cuenta lo estudiado hasta el momento.

Escuela de Capacitación de Hotelería y Turismo:

“Garantizar la formación y desarrollo de los recursos humanos en el turismo en cantidad y con la requerida calidad que permita a las instalaciones operar con patrones de eficacia y eficiencia comparables con los existentes en la competencia, orientados a la creación de bienes y servicios logrando la autocorrelación”.

Empresa de proyectos. EMPROSIME

“Potenciar las ventas de productos del SIME y la transferencia tecnológica de avanzada hacia las empresas industriales, añadiéndoles valor mediante la tecnología, la ingeniería, la administración de proyectos y el papel del contratista”

Empresa D’Ávila

“La Empresa D’Ávila Metal Mecánica es una organización industrial dedicada a satisfacer las demandas de productos y servicios de la metal – mecánica en el mercado interno de las provincias centro – oriental del país fundamentalmente. Nuestros clientes principales son: SIME, MINTUR, MICONS, MINAGRI, MINAZ, INRH, etc. Muchos clientes viejos nos identifican con el producto “Chapeadora” tradicional desde la década del 50 en nuestra cartera de productos. Nos caracterizamos por ofrecer integralidad en algunas soluciones a sus necesidades en la rama del acero y el poliéster por medio de una estructura cada vez mas orientada a los clientes. Somos necesarios porque contribuimos en satisfacer necesidades y soluciones de los clientes lo que para los cuales significa obtener nuestros productos en condiciones que le permiten el ahorro de recursos financieros en divisa por concepto de sustitución de importación.

Ofrecemos productos y servicios del acero, producciones únicas de poliéster reforzado con fibras de vidrio y tubos de acero, caracterizados por una organización y tecnología industrial que nos hace singulares respecto a otras entidades del país.

Hemos logrado para nuestros trabajadores la satisfacción de algunas necesidades materiales básicas, así como un sistema de formación, capacitación, actualización profesional y técnica”

COPEXTEL S.A.

“La Compañía Copextel S.A es una sociedad anónima cubana dedicada a la comercialización de mercancías y a la prestación de servicios técnicos y comerciales de valor agregado”.

²³ Tomado de Tesis de Maestría CETED

3.5 Visión, objetivos y propósito estratégico

Con frecuencia se observa que existen autores que hablan solo de objetivos estratégicos, en tanto otros se pronuncian por la visión y de alguna manera no toman en consideración a los objetivos. Por otra parte existen autores para quienes visión, objetivos y propósito es lo mismo.

La Escuela empresarial o emprendedora aporta el concepto de visión a la estrategia y al igual que sucede con la misión, sobre la misma se han pronunciado varios autores, alguno de los cuales se exponen en la Tabla 3.7:

Tabla No 3.7 Consideraciones sobre la visión

H. Mintzberg. Safari a la Estrategia. Ed. Granica.	Es lo que distingue a la organización, la separa de las demás como una institución única
J. Kotter ¿Qué hacen los líderes? Ed. Gestión 2000. 1999 p 41	"... algo que sirve para tener una idea clara de la dirección en que debe moverse la organización. Va más allá de las cifras típicas de los planes quinquenales."
K. Albrecht "La Misión de la Empresa". Edit. Paidós Empresa. 1996. p 34	"... una imagen compartida de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea o llegue a ser". "Proporciona un propósito intencionado para una orientación futura. Responde a la pregunta, ¿cómo queremos que nos vean aquellos por los que nos interesamos?"
B. Nanus The leader`s Edge: The seven keys to leadership in turbulent world. New York Contemporary Books 1989. p 27	"futuro realista, creíble, atractivo para su organización...una idea tan motivadora que en efecto hace que el futuro arranque en segunda, provocando las habilidades, talentos recursos necesarios para que suceda y señalando el camino para todos aquellos que necesitan saber qué es la organización y hacia donde pretende ir"
W. Bennis. ¿Cómo llegar a ser líder Ed. Norma 1990. p 32	"Tiene una idea clara sobre lo que quiere hacer-profesional y personalmente-y la fuerza para persistir en caso de contratiempos e incluso fracasos".
L. D. Goodstein, T.M. Notan, J.W. Pfeiffer Planeación Estratégica Aplicada Mc Graw Hill Colombia 1997 pag.46	" proporciona a la compañía una imagen preconcebida e idealizada de sí misma y su singularidad" "Proporciona a los miembros de la empresa una visión del futuro que se puede compartir, un sentido claro de la dirección, una movilización de energía y la sensación de estar comprometido con algo

	importante"
Hill y Jones. Administración Estratégica. Ed. Mc Graw Hill 1996. p 40	"..consiste en una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr"
John Redding y Ralph Catanello "Strategic Readiness: The Making of the Learning Organization".	Una visión que da forma a la esencia de en qué se debe convertir la empresa para sobrevivir en el futuro

A diferencia de la misión en la visión existe más coincidencia en qué significa y no existen dudas que la visión es el estado deseado que se busca de la organización. Es una declaración de lo que la organización se propone ser en un tiempo determinado (el horizonte temporal), ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas. La visión esta basada en elementos intuitivos (teniendo en cuenta los sentimientos) y analíticos (teniendo en cuenta la información), debe ser clara y retadora, debe lograr aglutinar y arrastrar a todos los miembros de la organización.

Coincidimos con K. Albrecht en que una visión debe reflejar lo siguiente:

1. **un concepto enfocado:** es una premisa de creación de valor que el personal de la empresa reconoce.
2. **una sensación de propósito noble:** traducido como algo que el personal entiende que vale la pena hacer, logrando así el compromiso de éste.
3. **una probabilidad real de éxito:** que hace que el personal sienta la credibilidad de lo que puede lograrse, que es posible y vale la pena luchar por lograrlo.

Respecto a la discusión de si la visión debe o no estar incluida en la misión, en nuestra opinión deben ser analizadas por separado, ya que la misión al fijar el rumbo estratégico, no provee la concreción del logro buscado, para lo cual está la visión. Ambas categorías se refuerzan mutuamente, pues como plantea P. Senge la misión implica pasión y paciencia, en tanto que la visión es toda pasión.

La estrategia y en particular la visión debe ser una expresión del pensamiento estratégico. El pensamiento estratégico de la empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarlo a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un probable mañana único.

Sin embargo el establecimiento de la visión se ha convertido en un imperativo del proceso estratégico, en un paso más a cumplimentar,

por lo que muchas veces el establecimiento de una declaración de visión no hace visionaria a la organización, ya que viene a ser una formalidad, más que un producto genuino del pensamiento estratégico sistemático de la organización.

Uno de los debates más fuertes respecto a la misión y visión se refiere a la amplitud del enunciado y el ordenamiento dentro del proceso estratégico.

Según un grupo de autores y ejecutivos, el enunciado tanto de la Visión como de la Misión debe ser simple, corto y preciso, de manera que sea más fácil de captar el mensaje.

Otro grupo se inclina por un enunciado que exprese, en toda su amplitud, los aspectos que le dan significado a la organización, que definen su espíritu y el rumbo a seguir. Este grupo, por tanto, aboga por no restringir la elaboración de los enunciados de la Visión y la Misión en aras de poder expresar lo que se entienda necesario.

Un tercer grupo prefiere integrar la Visión y la Misión en un enunciado único (Fundamentos del Negocio o Credo de la Compañía), lo cual como se apuntó, hace más difícil la captación del mensaje a transmitir reduciendo su comprensión y la implicación necesaria de los involucrados en cumplirlo.

Si se parte de que la misión es ante todo personalidad y razón de ser, así como un instrumento de trabajo para la organización, entonces la extensión será aquella que decida la organización acorde a los requerimientos de las actividades que realiza. Por lo general un lema publicitario tiene una función hacia fuera de la organización, cumple una función diferente a la misión, aunque la misma puede reflejar la esencia de la organización y su misión.

Después de formulada su misión, las organizaciones pueden trabajarla y elaborar una misión publicitaria, hacia el mercado y la sociedad, que no tiene que contener todos los aspectos.

En general no existen recetas adecuadas para las organizaciones respecto a cómo debe ser la misión o visión. Ninguna organización es igual a otra, cada una tiene su propia lógica de existencia por tanto en función de sus particularidades y especificidades definirán su misión y visión.

En este aspecto, la cuestión fundamental que se debate en la práctica empresarial es qué se define primero, si la Misión o la Visión.

En este sentido, aparecen dos posiciones: los seguidores del criterio de que la Misión va primero y los que plantean lo contrario.

En realidad la práctica de la organización, su experiencia en ejercicios estratégicos dictará la lógica, sin embargo pareciera que poseer una visión otorga sentido estratégico en tanto visualización de un estado futuro deseable, brinda una orientación de los esfuerzos organizacionales con una perspectiva tangible del propósito de la organización, lo cual permite enfocar la estrategia, además y no menos importante es el factor motivador de la visión.

No obstante lo anterior cuando las organizaciones son de nueva creación, realizan su estrategia por vez primera, o no realizan discusiones estratégicas en la directiva (como bien pudiera ser el caso de la mayoría de las organizaciones en nuestra región), sería oportuno comenzar por la Misión la cual como ya se ha apuntado fija el rumbo estratégico de las organizaciones y ayuda al establecimiento de la visión.

Se habla de visión operativa y estratégica, también de visión a largo y corto plazo, que coexisten en la organización. Existen autores que a la visión de largo plazo o estratégica le denominan Propósito estratégico (a 10 o 15 años)²⁴ y la visión de corto plazo u operativa sería aquella más común, de plazos de 3 a 5 años cuyo cumplimiento permite alcanzar el propósito estratégico o visión estratégica.

La necesidad de una mirada a largo plazo surge como una fuerza motivadora para que la organización cree las condiciones en términos de recursos y competencias para alcanzarlo y no quede entrampada en el ajuste sistemático de la situación interna de las organizaciones a los dictados del entorno, lo cual otorga pasividad y adaptatividad en vez de propuestas superiores. Este es un enfoque de la Teoría Basada en los Recursos.

En general el propósito estratégico es algo bien concreto que se desea lograr, no tiene las particularidades de una imagen a futuro de la organización como la visión, más bien se relaciona con la esencia para ganar la batalla competitiva en el mercado o con logros determinantes para la sociedad.

²⁴ Ver G. Hamel Y C K. Prahalad. Propósito Estratégico. En: Dirección y Administración Estratégica. De A.A. Thompson y A.J. Strickland. Mc Graw Hill México 1998

Recuadro de análisis 3.2 Visiones²⁵

- Valore Ud. las visiones de estas empresas tomando en cuenta lo estudiando hasta el momento.
- Analice estas visiones en relación con las misiones de las mismas empresas, antes presentadas

COPEXTEL S.A.

La Compañía Copextel S.A aspira a ser una gran corporación, líder en tecnología caracterizada por la comercialización de soluciones integrales, proyectos, sistemas y paquetes de productos que amplíe y diversifique sus operaciones y mercados, que logre una mayor integración entre sus divisiones y de estas con industrias nacionales, con un personal altamente calificado, técnica y profesionalmente que brinde un servicio de excelencia a los clientes y alcance un alto grado de satisfacción de sus trabajadores, clientes, suministradores e instancias superiores de dirección del país, con un crecimiento estable de nuestra participación en las zonas francas y avances en la penetración del mercado regional.

Escuela de Capacitación de Hotelería y Turismo

Ser un centro reconocido para la actualización, el avance y el perfeccionamiento de las organizaciones del turismo en Ciego de Ávila además de promover el cambio organizacional en las entidades del polo, favoreciendo su competitividad nacional e internacional y fortalecer nuestra identidad nacional siendo firmes defensores y difusores de los valores que sustentan.

D' Ávila

"D' Ávila es reconocida por el impacto positivo de sus resultados ya que trabaja con enfoque de solución a los problemas y garantiza el rendimiento de la inversión de sus clientes , basado en la integración efectiva de sus actividades , la consolidación de sus negocios estratégicos , su perfeccionamiento estructural y la orientación efectiva hacia sus clientes y mercados de correspondencia con la dinámica del entorno.

El sistema continuo de actualización de la estrategia ha sustentado un salto cualitativo que le permite alcanzar niveles de producción y de servicios que se reflejan en ventas por 16 160. 0 de ellos 8 800. 0 en líneas fundamentales de la asociación económica internacional GTT (MELCA – D' Ávila)

Las actuales producciones gozan de prestigio por los clientes , y se han incorporado nuevos servicios y líneas de productos tales como rodillos , bandas de protección para carreteras y corte transversal , aumentando la facturación a un ritmo promedio anual superior al 25 % , avalado por un producto competitivo de calidad

Se emplea una estructura y un sistema de Gestión Empresarial coherente y flexible ; los recursos humanos constituyen una fortaleza para la entidad por su grado de especialización profesional posibilitando satisfacer las necesidades y las exigencias de nuestros clientes nacionales y comenzar nuestra inserción en el mercado del Caribe y Centroamericano"

²⁵ Tomado de Tesis de Maestría CETED

Uno de los elementos más polémicos de los elementos de la estrategia son los objetivos, ya que hay quienes consideran que con la visión es suficiente, y no se hace indispensable la determinación de los objetivos, como por lo complejo que resulta su formulación.

Según P. Drucker (1973:82) *"los objetivos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de modo directo y vital, la supervivencia y la prosperidad de la empresa"*. En general los objetivos aparecieron con mucha fuerza en la administración cuando se comenzó hablar de Dirección por objetivo o Dirección por resultados, uno de cuyos exponentes es precisamente Drucker.

Menguzzatto relaciona las siguientes definiciones de diferentes autores²⁶:

- *"posición preconcebida o planificada que se desea alcanzar"* (Richards, 1978)
- *"como un resultado que se desea lograr"* (Byars, 1984)
- *"los fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de una organización"* (Duncan, 1975, Glueck, 1980)
- *"una medida de eficiencia del proceso de conversión de los recursos"* (Ansoff, 1976)

Existe una gran polémica respecto a los objetivos, referida a la relación de los objetivos estratégicos, la maximización del beneficio y las motivaciones de los directivos.

En el primer caso es bueno comenzar por el hecho de que históricamente el objetivo de cualquier empresa era la maximización de los beneficios, pues es lo que esperan los dueños por la inversión realizada, sin embargo con el transcurrir del tiempo, y la separación entre dueños y directivos, aparecen motivaciones diferentes entre ambos, ya que no siempre la remuneración de los directivos viene dada por el crecimiento de los beneficios, además que muchas veces su reconocimiento social se debe más al crecimiento del valor de mercado de la empresa.

Por otra parte en un mundo donde la tecnología se ha desarrollado de forma acelerada e impuesto su dinámica a los mercados, siendo hiper competitivos, con una gran variedad de oferta y por tanto los clientes tienen donde elegir y exigir, lo cual implica que maximizar el beneficio no puede ser el único objetivo de las empresas.

²⁶ Menguzzatto. M: Dirección Estratégica de la Empresa: Un enfoque innovador del management. 1996 p 104

Goold y Quinn *"la esencia de los objetivos estratégicos es que ellos provean un tipo de motivación más balanceado para los directivos que los beneficios a corto plazo"*²⁷ Según estos autores los aspectos centrales de los objetivos estratégicos deben ser: alcance de largo plazo, relacionados con la posición competitiva e incorporen objetivos financieros y no financieros.

Por otra parte plantean un conjunto de criterios para que los objetivos estratégicos intenten motivar a los directivos, tales como:

1. Específico, claros y medibles
2. Retadores
3. Participativos
4. Permitan la retroalimentación
5. Orientados a los resultados
6. Poca cantidad de objetivos
7. Priorizados
8. Largo plazo de los objetivos y corto plazo de lo esencial
9. Competitivos y comparativos respecto a otros
10. Objetivos financieros y no financieros

Es bueno diferenciar la misión de los objetivos, aún y cuando para Menguzzatto la misión es el objetivo supremo. Según Bueno *"El primero atiende a la finalidad o función básica y permanente que persigue la organización, como justificación o razón existencial, ante la sociedad en la actúa. El segundo es la expresión concreta y operativa de lo que la unidad económica pretende alcanzar, es la guía de los propósitos de una organización"*²⁸ Es importante precisar que los objetivos se plantean para un horizonte temporal determinado, a diferencia de la misión, como ya se expuso anteriormente.

Así mismo existen criterios de que si se elabora una visión no son necesarios los objetivos estratégicos, y que la visión contiene el estado deseado, lo que se desea alcanzar como organización y por tanto eso son los resultados a medir, por lo que no serían necesarios los objetivos.

Ciertamente los objetivos estratégicos deben derivarse de los retos planteados en la visión, pero no todos los autores, ni todas las organizaciones en su práctica lo utilizan, ello dependerá mucho de la forma de gestionar que decida la organización.

Si una organización, aun y con un enfoque estratégico puede gestionar la organización por diversas vías, por procesos, por valores,

²⁷ Goold, M y J.J. Quinn (1990) The paradox of strategic controls. Strategic Management Journal Vol 11 No 1 (Jan 1990) p 9

²⁸ Bueno, E (1991) Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos. Ed. Pirámides, S. A. Madrid, p155

etc; por supuesto que si dirige por objetivos o por resultados, es indispensable definir los objetivos estratégicos, pero si es mediante otra forma, ya seria más cuestionable y quedaría a decisión de los directivos, siempre y cuando la visión sea, sin lugar a dudas, realmente el estado deseado.

En el caso específico de Cuba se ha establecido que las organizaciones dirijan por objetivos con enfoque estratégico, por lo que resulta necesario establecer los objetivos.

Recuadro de análisis 3.3 Objetivos estratégicos

- Valore los objetivos siguientes en relación a los 10 criterios expuestos
- Analice estos objetivos en relación con la visión de estas empresas, antes expuestas

Empresa D´Ávila :

1. Comercializar 10 000.0 MP de nuestros productos / servicios con calidad y eficiencia en el año 1998 (nivel cero)
2. Alcanzar 10 000.0 MP de producción mercantil de nuestros productos / servicios con calidad y eficiencia en el año 1998.
3. Alcanzar una productividad / trabajador de 20 800 como promedio en los distintos talleres.
4. Alcanzar un nivel de exportaciones ascendentes a 130.0 MP
5. Disminuir en 2 centavos el costo por peso de producción mercantil.
6. Incrementar en 3 150.0 MP la sustitución de importaciones con relación a 1997 .
7. Continuar el perfeccionamiento de la capacitación mediante no menos de un curso semanal en el año 1998.
8. Incrementar en un 5 % los trabajos a presentar en el movimiento del Forum de Ciencia y Técnica con respecto al año 1997.
9. Implantar los parámetros internacionales de calidad con la introducción de la norma ISO 9000 en :
 - el taller de tubos de acero
 - el taller de poliéster de fibra de vidrio

Empresa EMPROSIME :

1. Facturar 30.0 MMP con una productividad de 100.0 MP para el 2003.
2. Lograr la certificación por la ISO 9001 en el año 2001 y mantenerla hasta el 2005.
3. Exportar todos los años de manera creciente enfatizando la actividad de proyectos llave en mano.
4. Lograr el autofinanciamiento de todas las divisiones .

3.6 Análisis Estratégico

Cuando se habla de estrategia no existe un solo autor que no le otorgue importancia al análisis estratégico. Cualquiera que sea el enfoque, la presencia de este tipo de análisis, bajo diversas denominaciones, está presente.

En el orden práctico el proceso de formación de estrategias se desarrolla bajo dos enfoques, uno deliberado y otro emergente, atendiendo al hecho real de que ninguno de los dos enfoques por separado, son suficientes para alcanzar una efectiva orientación hacia el futuro. De un lado la elaboración de estrategias de forma exclusivamente deliberada impide el aprendizaje mientras que el desarrollo de estrategias eminentemente con un enfoque emergente anula el control. Tanto el aprendizaje como el control son imprescindibles en el desarrollo de las estrategias y de aquí la necesidad de la conjugación de ambos enfoques. Sin embargo ya sea deliberado o emergente, ambos enfoques requieren del análisis interno y externo, es decir del análisis estratégico.

En la bibliografía de Dirección Estratégica el análisis aparece como elemento necesario e indispensable del proceso de formación de las estrategias esbozado tanto desde su forma más conceptual como un proceso intuitivo de deducción lógica o formulado de forma más elaborada con carácter de herramientas como ocurre por ejemplo en la Escuela de Posicionamiento a la que Mintzberg en el propósito de definir su objetivo distintivo, la califica en una frase como *"la estrategia como un proceso analítico"*²⁹

Los conceptos esenciales del análisis en el proceso de formación de estrategias aparecen expresados desde la Escuela de Diseño con el ajuste entre los factores internos y los externos expresados en la Matriz DAFO, de donde se desprende la necesidad del análisis interno de la organización basado en sus capacidades, estructuras, tecnologías y actores en contraposición con el análisis externo del macroentorno general y el microentorno.

En términos generales, dentro de la literatura de Dirección Estratégica, el análisis ya sea interno o externo parece más bien estar intencionado hacia el proceso de elección de las estrategias más adecuadas y no como un método dirigido al descubrimiento o identificación de las mismas.

Al análisis estratégico le llamamos a la evaluación de medio ambiente externo y al diagnóstico interno de la organización. Algunos autores le denominan análisis de la situación³⁰, otros hablan de análisis del entorno e incluyen dentro el entorno interno de la organización³¹, así

²⁹ Mintzberg, H Safari a la estrategia. Ed. Granica. 1998 p17

³⁰ George A. Steiner Obra Citada p123

³¹ Leonard D. Goodstein Obra Citada p 142 y James E. Austin: La estrategia empresarial y el entorno en los países en desarrollo p 83-103. Tomado de: José Nicolás Marín y Eduardo Luis Montiel Estrategia Diseño y ejecución.. Ed. Libro Libre Costa Rica 1992

como existen autores que dentro de este análisis consideran la misión, objetivos y análisis de cartera.

El objetivo de este análisis es evaluar la situación actual del entorno y su tendencia cuyo impacto sea clave para el logro de los propósitos de la organización, así mismo el análisis interno diagnostica la situación actual de la organización e identifica las condiciones con que cuenta reales o potenciales para el logro de sus objetivos. Este tipo de análisis no se debe hacer por una vez en el momento de diseñar la estrategia, sino que debe existir un monitoreo externo sistemático y un análisis interno permanente, ya que la estrategia no debe ser un proceso de una sola vez, sino un proceso permanente de aprendizaje en su carrera por lograr la visión propuesta.

De este análisis se determinaran las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la organización.

Análisis externo

Por lo general existe consenso de que el análisis externo implica el estudio del entorno, en su aspecto macro y micro. El **macroentorno** es aquel más alejado de la organización, sobre el cual la misma tiene menos influencia, a diferencia del micro entorno que al ser más cercado permiten ejercer cierto impacto sobre él.

El análisis del macroentorno debe ser sistemático y su objetivo es identificar las tendencias y su nivel de impacto en los negocios de la corporación, este análisis *"consiste en 4 actividades interrelacionadas: exploración, monitoreo, pronóstico y evaluación"* Ginter y Duncan (1990)³².

Estos mismos autores plantean que para llevar a cabo este análisis se hace necesario responderse ciertas preguntas tales como:

- ¿Necesita la organización de un análisis del macro entorno?
- ¿Cuáles áreas del entorno deben ser analizadas?
- ¿Cuánta información se necesita y donde obtenerla?
- ¿Qué técnicas pueden ser usadas para el análisis de las tendencias y los eventos más importantes?
- ¿Qué procedimientos y estructura organizacional seria las más apropiadas para el análisis del microentorno?

La respuesta a tales preguntas permite tomar decisiones importantes, la primera respecto a la relación costo beneficio, hasta qué punto se hace tan costoso obtener la información que no justifican este tipo de

³² P. Ginter y J. Duncan Macroenvironmental analysis Tomado de Strategy: Process, content and context. Bob de Wit y Ron Meyer p156-162

análisis, sobre todo la exhaustividad del mismo cuando las organizaciones son muy pequeñas. La segunda identificando las áreas para la búsqueda de información; la tercera en cuanto a la cantidad de la información, lo cual estará en dependencia de la urgencia, la experiencia, el horizonte temporal a planear, etc.

La cuarta pregunta respecto al uso de técnicas, entre las cuales se encuentran el método Delphi, o la solicitud sistemática de la opinión de expertos y el desarrollo de escenarios. La última pregunta se relaciona sobre cómo la organización enfrentará este tipo de análisis, si de manera informal, como ha sido práctica, o mediante vías formales que garanticen la sistematicidad de la información todo el tiempo, no solo en el momento del diseño de la estrategia

Como parte del Macro entorno se abordan las siguientes categorías de fuerzas: Demográficas, Económicas, Socio-Culturales, Político-Legales, Tecnológicas y Ambientales-Naturales. Estas fuerzas deben ser estudiadas no solo para el ambiente nacional, sino también para el internacional.

A continuación se sintetiza el contenido para el estudio de las mismas, las cuales se resumen en la figura 3.6:

Económicas: Afecta el sistema económico donde se desenvuelven las empresas. Las tendencias económicas mundiales deben ser monitoreadas con un alto grado de detalle. Se deberán analizar variables tales como: Crecimiento del PIB, Crecimiento per cápita del PIB, tasa de inflación, interés y desempleo, Niveles de productividad, Tasa de cambio, tasas impositivas Propensión al consumo y a la inversión. Factores de la importación-exportación (precios, canales, incentivos, etc.), Diferencias de ingresos por zonas y grupos de consumidores, Dinámica de los mercados de los proveedores. Nexos bilaterales entre los países. Mecanismos multilaterales y convenios formales (OMC, FMI, etc.)

Demográfica: No son hechos factuales de corto plazo los de mayor interés en el análisis demográfico, sino las tendencias, las cuales afectan por lo general a casi todas las industrias y deben tomarse en cuenta aspecto como: crecimiento de la población en general y por zonas geográficas de los mercados en se actúa, estructura de edades, sexo, raza y grado de riqueza, cambios en la población rural-urbano, nivel educacional, tasas de emigración-inmigración, etc.

Socio-Culturales: El desarrollo socio cultural puede influir decisivamente en los patrones de consumo e inversión por lo que será necesario estudiar la estructura y dinámica social, religión, roles de los sexos, estilos de vida, intereses étnicos, actitud ante el ahorro e inversión, igualdad racial, actitud ante el tiempo libre, ante la

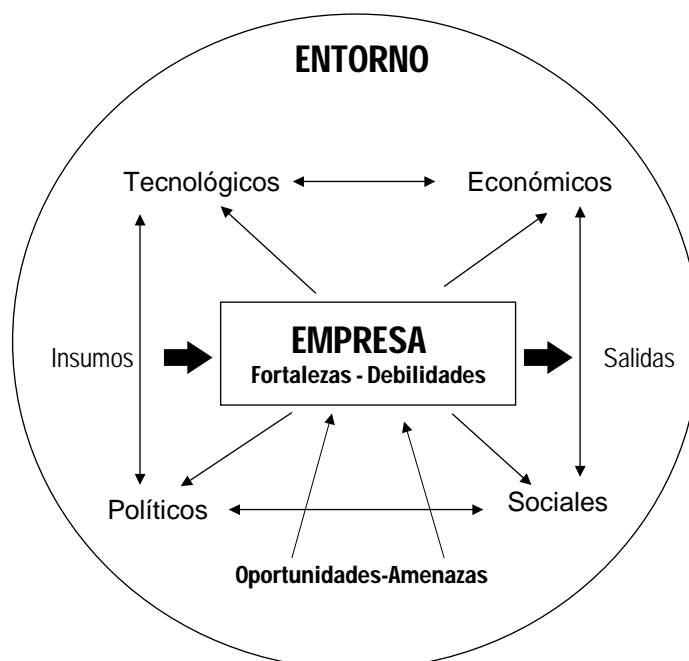
calidad de los productos, ante los extranjeros, sensibilidad precio, programas sociales, gustos y preferencias por zonas, sensibilidad por la responsabilidad social, ética y ambiental.

Político-Legal: Las fuerzas político-legales son marcos regulatorios que por su extensión y complejidad no pueden dejar de tomarse en consideración como: regulaciones y desregulaciones gubernamentales, leyes de propiedad y patentes, sobre igualdad de empleo, legislación antimonopolio y sobre el medio ambiente, reglamentos importación-exportación, situación en el apoyo al gobierno, relaciones bilaterales y multilaterales del país.

Tecnológicas: El factor tecnológico, por su alcance, es esencial para el aprovechamiento de oportunidades en el desenvolvimiento futuro de las organizaciones en el mercado, así debe tenerse en cuenta: descubrimientos científicos, tecnologías claves y emergentes a nivel mundial de los productos que se trabajan, evolución tecnológica, nivel de innovación, grado de cambio tecnológico nacional e internacional, infraestructura científica y de investigación y desarrollo.

Ambientales-naturales: El aumento de la sensibilidad por los factores ambientales hace indispensable tomar en cuenta variables tales como: reciclaje, manejo de desechos, la contaminación, especies en peligro de extinción, control de la contaminación, conservación de energéticos, factores climatológicos.

Figura No 3.6 Fuerzas del Macro entorno³³



³³ Tomado de Carpetas de clases del CETED

Sin embargo el estudio de los factores antes mencionados no deja completo el análisis del entorno corporativo, se hace indispensable el estudio del **microentorno**, éste es aquel más cercano a la organización y sobre cuyas fuerzas si se tiene posibilidades de actuar.

En el microentorno se estudian fuerzas tales como: Competidores actuales y potenciales, Proveedores, Clientes, Posibles sustitutos, Grupos de interés, etc., las cuales se muestran en la figura 3.7. Este paso se hace más complejo debido a que las corporaciones poseen varios negocios que pueden pertenecer a diferentes industrias y operar en diversos mercados.

Figura No 3.7 Fuerzas del Microentorno



Fuente: Elaboración propia

Algunos autores sugieren para el análisis del microentorno es válido el estudio de la estructura de la industria o sector industrial al que pertenecen los negocios de la corporación, bajo el modelo de las 5 fuerzas competitivas de M. E. Porter, otros solo proponen el estudio de la competencia, del mercado o consideraciones generales sobre el sector.

A nivel corporativo un análisis exhaustivo de la estructura del sector industrial al estilo de las 5 fuerzas, no se considera procedente, salvo que la lógica de proceso de diseño estratégico asumida permita

obtener estos insumos informativos de los diferentes negocios de la corporación.

No obstante es necesario que a nivel de la corporación se dominen aspectos fundamentales del sector tales como:

1) Características del sector:

- a) El tipo de sector donde se opera
- b) El estadio evolutivo del sector
- c) Particularidades de la competencia

2) Factores Clave del éxito

1) Características del sector

- a) El tipo de sector donde opera

Los tipos de industria o sectores pueden ser estudiados según dos enfoques, el de la Boston Consulting Group (BCG). Esta tipología esta referida a clasificar los sectores en función de las posibilidades para alcanzar una ventaja competitiva tal como se muestra en la Tabla 3.8:

Tabla 3.8 Tipología de Sectores

Fuente de diferenciación competitiva	Numerosas	FRAGMENTACION	ESPECIALIZACION
	Limitadas	IMPASS	VOLUMEN
		Débil	Fuerte
		Ventaja Competitiva principal	

Fuente: M. Menguzzatto Obra citada p243

Esta clasificación de los sectores vista a nivel corporativo es importante en tanto en cuanto caracteriza los tipos de industria donde la corporación tenga negocios y por tanto es información para el trazado de estrategias, pero sobre todo es significativo por las posibilidades que se pueden tener a nivel corporativo para contribuir a la reestructuración de las industrias de modo que pasen de un tipo a otro más conveniente, mediante nuevas competencias creadas o adquiridas por alianzas o fusiones.

Las industrias fragmentadas son las que poseen diversas fuentes de ventaja pero poco sostenibles, muy imitables, como es típico de la mayoría de los servicios como por ejemplo la gastronomía, comercio, turismo, etc.

Las de especialización también poseen numerosas fuentes de ventaja, pero a diferencia de la anterior las mismas son menos imitables ya que por lo general se basan en el dominio de tecnologías, habilidades o recursos como marcas, es el caso de la industria farmacéutica y de otras de alta tecnología.

Las industrias de volumen poseen pocas fuentes de ventaja, pero mas sostenibles en el tiempo, es típico de los sectores donde por los grandes volúmenes se logran economías de escala como la azucarera, automovilística, etc.

Por último las de *impass* son sectores donde se hace muy difícil obtener una ventaja importante, como la construcción naval y las siderurgias, sin embargo estas últimas introdujeron una forma de producción, gracias al cambio tecnológico, mediante mini acerías que les ha permitido crear ventajas.

b) El estadio evolutivo del sector

El análisis de la estrategia en dependencia del tipo de industria ya sea nacientes o emergentes, fragmentados, maduros o en declive, lo plantea Porter (1980). En este caso el análisis se enfoca a conocer el sector desde el punto de vista de la fase en que se encuentra en función del atractivo del sector, ya que como regla, el atractivo se va modificando a lo largo del tiempo. Viene siendo el ciclo de vida del sector.

La estrategia corporativa puede estar dirigida a entrar en un negocio perteneciente a un sector emergente o salir de alguno que se encuentra en declive o en definitiva definir la estrategia que permitan una vida rentable en un negocio de un sector maduro, pudiendo incluso contribuir a la reestructuración de sectores maduros por medio de la innovación, como es el caso de las mini acerías.

c) Particularidades de la competencia

Un aspecto importante es las características de la competencia en función de la cantidad de oferentes y por tanto de competidores y del tipo de producto o servicio que se ofrece, lo cual permite clasificarla tal y como se muestra en la Tabla 3.9:

Tabla 3.9 Tipos de Competencia

O F E R E N T E S

	Un Vendedor	Algunos Vendedores	Muchos Vendedores
Productos no Diferenciados	Monopolio Puro	Oligopolio puro	Competencia Perfecta
Productos Diferenciados		Oligopolio diferenciado	Competencia Monopolística

Fuente: Kotler, Ph: "Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control" Ed. Prentice Hall. España, 1991. Pág: 240

La competencia perfecta de hecho no existe salvo, de alguna manera, mediante la bolsa de productos, solo que la especulación existente en la misma no permite el libre juego de la oferta y la demanda que debe caracterizar a la libre competencia.

En la competencia monopolista son muchos los competidores, por lo que la rivalidad es alta y solo es atenuada ante la posibilidad de diferenciación de los productos tales como calzado, ropa, etc.

Los oligopolios implican una alta rivalidad pues aunque son pocos los competidores son muy fuertes, por lo que pueden unir esfuerzos para no permitir la entrada de nuevos competidores. Se mantienen a la expectativa entre ellos, pero no es típico que se agredan con guerras de precios que los llevarían a todos al desgaste. (**los puros** son típicos del petróleo, acero, etc.; **los diferenciados** de los productos farmacéuticos, automóviles, etc.).

El monopolio puro se observa cuando una única empresa proporcione un cierto producto en el mercado. En general se presenta en situaciones muy específicas como en la introducción de un producto totalmente nuevo en el mercado y en otros casos por determinaciones del gobierno en interés público como la electricidad, telefonía, etc. En este caso, por supuesto, la rivalidad de hecho, no existe.

Este análisis es importante para tener en cuenta las mega tendencias que pueden mostrar disposición a alianzas estratégicas entre competidores, a compras o fusiones entre ellos o por parte de los suministradores, a fuertes reestructuraciones que conlleven la venta de parte de los negocios, etc. Por lo general este tipo de acciones se manifiesta en los sectores oligopólicos como la industria aeronáutica, automovilística, etc. De lo anterior se deduce que se debe tener información de los competidores directos y suministradores en cuanto a: sus estrategias actuales, sus movimientos, posibles alianzas, capacidad financiera etc.

En los países en desarrollo, como regla, este tipo de acciones con impacto mundial no se manifiesta, sino más bien a nivel de su mercado nacional o regional, ya que por lo general si los sectores a nivel mundial tienden a concentrarse, de forma semejante sucederá a nivel de país, pudiéndose incluso llegar a que las grandes transnacionales se interesen por las empresas en dichos países.

Las corporaciones de países en desarrollo deben realizar este tipo de análisis en función del nivel de impacto de las tendencias a nivel mundial, de la posibilidad que tengan de inserción en las cadenas productivas globales (que dominan las grandes empresas transnacionales) y por supuesto de sus propias acciones competitivas.

2) Factores Clave del Éxito

Por otra parte poseer un dominio de los Factores Clave del Éxito para las diferentes industrias donde compita la corporación, es determinante para decidir las estrategias

Autores como Thompson y Strickland (1998) definen los Factores Claves de Éxito (FCE) como *"los principales factores determinantes de éxito financiero y competitivo en una industria en particular. Los factores clave de éxito identifican con precisión los resultados específicos que son cruciales para el éxito en el mercado y las capacidades y aptitudes con mayores posibilidades de rentabilidad"*³⁴.

La definición anterior esta muy enfocada a los aspectos financieros y de rentabilidad, así como relaciona los factores clave con los resultados, cuando lo cierto es que los FCE, son todos aquellos aspectos (ya sean habilidades, tecnología, recursos, etc.) que deben dominarse para tener éxito en una industria en particular. En general las empresas poseen ventaja competitiva frente a sus competidores cuando dominan varios factores clave de éxito.

Así, por ejemplo, en la industria cervecera se consideran FCE la utilización plena de la capacidad, una poderosa red de distribución mayorista y la publicidad

Los factores clave de éxito varían de una industria a otra y en una misma industria, en el tiempo, también pueden cambiar debido a modificaciones en las condiciones competitivas de la industria, provocados, entre otros factores, por cambios tecnológicos, cambios

³⁴ A. Thompson y A. Strickland Obra Citada p 90

en los patrones de demanda, etc. Sobre este aspecto se abunda en el capítulo 5 de Estrategia de Negocio.

Por último un aspecto al cual no se le da la debida relevancia en el análisis del entorno, por los autores que tratan el tema de estrategia, es al **mercado**. Mercado es *"el conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o deseo y que podrían estar dispuestos a satisfacerlo a través del intercambio de otros elementos de valor"* ³⁵ En definitiva tanto los oferentes, como los demandantes buscan la satisfacción de sus necesidades.

A nivel corporativo no se precisa de un análisis exhaustivo del mercado, que si es indispensable a nivel de negocio, pero es necesario tener en cuenta las tendencias globales de los mismo, el ciclo de vida del mercado potencial del mercado para los productos, estacionalidad o no del mercado, etc., que permita determinar oportunidades o posibles amenazas.

Muchos pueden ser los instrumentos para el análisis externo, sin embargo lo más importante es recabar la mayor cantidad de información relevante, interrelacionar la misma y llevar a cabo el análisis.

Resulta interesante la lógica propuesta por Hax y Majluf para el análisis externo, en seis pasos como sigue³⁶:

Definición del marco temporal, es tener en cuenta el horizonte temporal de la estrategia

Segmentación geográfica, conocer las diferentes regiones geográficas donde opera la corporación, ya que los factores del entorno no tienen por qué operar de la misma forma

Identificación y análisis de los factores económicos, es la evaluación de los factores económico críticos tal y como se expuso anteriormente y donde pueden verse incluido los aspectos mas generales del mercado.

Identificación y análisis de los sectores industriales primarios, es indispensable conocer el desempeño y características de los sectores donde actúa la corporación, como se expuso. Pueden ser múltiples si se habla de una corporación muy diversificada.

Análisis de los factores externos básicos y definición de escenarios alternativos de planificación, se habla del análisis del resto de los factores externos como los demográficos, socio-culturales, etc. De todo el análisis deben ser definidos los escenarios. Desde el punto de vista de los autores de este libro los escenarios

³⁵ Kotler, P Dirección de Mercadotecnia. 1990 P8

³⁶ Hax. A y N. Majluf Estrategia para el liderazgo competitivo. Ed. Granica Buenos Aires 1997 p246-251

deben elaborarse con posterioridad al análisis estratégico, tanto interno como externo, ya que existen variables críticas tanto externas como internas.

Identificación de oportunidades y amenazas claves, el planteamiento es identificar las oportunidades y amenazas del medio externo, más adelante se explicará la importancia de ello.

Recuadro de análisis 3.4

Analice los elementos que se le brindan del análisis externo e identifique las oportunidades y las amenazas para esta empresa.

La Empresa Comercializadora de accesorios y servicios de TELECOMUNICACIONES aúna las estructuras y recursos vinculados a las tecnologías de las COMUNICACIONES

Las Divisiones Comerciales que la integran se consolidan más cada día como proveedoras de sistemas "llave en mano" de telecomunicaciones, haciendo énfasis en los proyectos de comunicaciones rurales, redes móviles terrestres, redes de radio y televisión, entre otras, respaldadas por productos de alta factura tecnológica, servicio técnico, gestión comercial y existencias en plaza. Estas divisiones y los grupos afines en los territorios ofrecen soluciones inmediatas para satisfacer cualquier aplicación.

Principales productos y negocios con alcance Nacional

- ◆ Terminales de Radio fijos y móviles.
- ◆ Centrales telefónicas privadas, teléfonos y accesorios.
- ◆ CATV, CCTV y sistemas de seguridad.
- ◆ Torres, antenas, cables y accesorios.
- ◆ Transmisores de TV, FM.
- ◆ Centrales públicas rurales.
- ◆ Sistemas de transmisión por radio enlaces.
- ◆ Sistemas de telemetría y telecomando.
- ◆ Sistemas de Transmisión alámbricos e Inalámbricos para voz, datos y video.
- ◆ Equipos de acceso (Multiplexores, modems, ganadores de flujo, routers, switches).

ELEMENTOS DEL MACROENTORNO Y MERCADO

Mercado

- Aumento de la demanda de servicios de telecomunicaciones.
- Surgimiento de clientes más exigentes.
- Incremento de necesidades de servicios de seguridad.
- Desarrollo de nuevos servicios con valor agregado.
- Disminución del poder adquisitivo de las empresas.

En lo Demográfico

- Bajo crecimiento de la población
- Disminución del poder adquisitivo de la población

- Migraciones de la fuerza de trabajo

En lo Económico

- Reprogramación de la deuda.
- Apertura del mercado con las nuevas inversiones extranjeras.
- Los niveles de ingreso y los precios tributan al ahorro.
- El llamado a la rentabilidad de las empresas permitiría nuevos inversionistas.
- Reducción del nivel de inversiones.
- Concentración de las inversiones en sectores priorizados.
- Obtención de créditos externos a largo plazo por parte de los sectores priorizados.
- Recrudescimiento del bloqueo.
- Crecimiento de la inversión extranjera directa.

En lo Ecológico

- Incremento de los costos por el uso del espectro radioeléctrico provoca incremento de clientes.
- Reorganización del uso del espectro radioeléctrico en el país según las normas internacionales.
- Restricciones ecológicas para el despliegue de infraestructuras de radiocomunicaciones.

En lo Tecnológico

- La sociedad cubana es cada vez más culta tecnológicamente.
- Restricción a la importación de tecnología de telecomunicaciones.
- Necesidad de sustituir tecnología obsoleta e insostenible por ausencia de repuestos.

En lo Político- Legal

- Posibilidad de ampliación del uso de sistemas de comunicación.
- Probable desarrollo de productos de telecomunicaciones en la industria nacional puede limitarnos el mercado.
- El uso de los medios de comunicaciones regulado.
- El monopolio de ETECSA.
- No reconocimiento de las tendencias regulatorias internacionales para las telecomunicaciones.
- Debilidad de la estructura existente encargada de la regulación, normación y control.
- Capacidad de importación propia de los clientes principales.
- Limitación de vender a personas naturales y a empresas jurídicas extranjeras.
- En la era de la información, el acceso a la misma sigue siendo limitado.

En lo Socio Cultural

- Toda la población con acceso a la telefonía por bajos costos
- Poco cuidado con los teléfonos públicos
- El gusto por el hablar del cubano. Necesita comunicarse.
- Mayor cultura por las empresas en el aprovechamiento de los equipos.

Análisis interno

El objetivo de este tipo de análisis es diagnosticar la situación actual y las potencialidades de la organización, con vistas a definir las fortalezas y debilidades, pero sobre todo las competencias organizacionales o las bases para desarrollar las mismas.

Diversas son las propuestas de los autores, algunos solo consideran el Análisis Funcional (Fred R. David), o solo Análisis de Recursos o Auditoria de Recursos (K. Andrews y Hax y Majluf), Ambos tipos de análisis (G. Steiner), así como el de formación de valor (Guerras y Navas)³⁷.

Análisis Funcional: es el estudio de las diferentes áreas funcionales de la organización, analizando la eficacia de las funciones o sus disfuncionamiento, la efectividad de las relaciones entre las áreas, etc., todo lo cual permita identificar aspectos clave para la estrategia en términos de fortalezas y debilidades.

Las variables a analizar en cada área son difíciles de definir, debido a que ello varía por el tamaño y ámbito de la organización, por lo que cualquier listado de las mismas podría ser insuficiente o excesivo. En general las áreas funcionales son:

Producción u operaciones
Marketing y Comercialización
Finanzas
Investigación y Desarrollo
Recursos Humanos
Dirección y Organización
Logística/Aprovisionamiento

En el apéndice No 1 se señalan los aspectos más indicados sugeridos por los autores para el análisis de las áreas funcionales.

Es muy importante llamar la atención de que este tipo de análisis puede inducir a no ver la organización como sistema, sino como la sumatoria de áreas funcionales, por lo que es necesario evaluar las cada una de las áreas en sí misma y además como un todo interrelacionado de todas sus áreas y funciones.

Análisis de recursos y capacidades: Este es un aspecto central en la estrategia corporativa si se desean identificar las competencias

³⁷ La formación de valor se analizará en el capítulo 5, mediante el estudio de la cadena de valor.

básicas organizacionales que sirvan de base a una ventaja competitiva y obtener éxito en el mercado, tal y como se expuso al principio del capítulo al analizar los planteamientos de Hamel y Prahalad y en general de la teoría basada en los recursos perteneciente a la Escuela de Aprendizaje.

Antes de continuar se hace necesario dejar claro qué se entiende por recursos, habilidades, capacidades y competencias³⁸ para lo cual se realizó un resumen de diversos autores (aunque no todos los autores relacionados se adscriben a la teoría basada en los recursos) que se muestra en la Tabla 3.10.

Tabla 3.10 Criterios sobre los conceptos de recursos, habilidades, capacidades y competencias.

	Recursos	Habilidades	Capacidades	Competencias
Hill y Jones³⁹	Los medios financieros físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales. Recursos tangibles (terrenos, edificios, planta, maquinaria, etc) y recursos intangibles (marca, reputación, patentes y know-how)	Surge de dos fuentes: recursos y capacidades	Son las habilidades para coordinar sus recursos y destinarlos a un uso productivo. Residen en las rutinas organizacionales	
Aaker⁴⁰	Un activo es algo que la empresa posee como una marca o un local de venta minorista	Una habilidad es algo que la empresa realiza mejor que los competidores, como un proyecto de publicidad o una fabricación eficiente	Las capacidades para fabricar productos de alta calidad es una habilidad cuya medición podría realizarse por medio de objetivos de calidad	
Grant⁴¹	Los recursos son inputs en el proceso productivo. La unidad básica de análisis. Los recursos individuales de una firma incluyen: equipos, habilidad de empleados individuales, patentes, marcas,		La capacidad es la habilidad por un equipo de recursos de ejecutar tareas o actividades. La anatomía de las capacidades de una firma se estudian bajo el concepto de rutinas organizacionales	Las capacidades estratégicas son las competencias esenciales. El aprendizaje colectivo en la organización, especialmente como coordinación de diversas habilidades productivas y la

³⁸ Es bueno aclarar que los autores utilizan indistintamente los términos de habilidad, capacidades y competencias. Esto tiene que ver con la traducción del inglés ya que Capability es capacidad, competencia, eficiencia; Competence es competencia, habilidad y aptitud Ability es capacidad, aptitud e idoneidad. Hay autores que plantean que strategic capabilities es igual a core competence. A los efectos de este libro se asumirá Capacity y ability como capacidad y habilidad respectivamente, en tanto que Capabilities y Competence como Competencias.

³⁹ Hill y Jones Obra Citada 1996 p

⁴⁰ Aaker, D Dirección de activos y habilidades clave de una ventaja competitiva sostenible. En Dirección y Administración Estratégica Conceptos, Casos y Lecturas de A. Thompson y A. Strickland Mc Graw Hill. México 1994 ,891

	financieros, etc.			integración al flujo múltiple de tecnología
Hamel y Prahalad ⁴²			La capacidad de una organización para mejorar las habilidades existentes y desarrollar otras nuevas es la mejor ventaja competitiva que pueda utilizarse	El aprendizaje colectivo en la organización, especialmente cómo coordinar diversas habilidades productivas e integrar múltiples tecnologías
K. Andrews ⁴³	Son dinero y personas, recursos técnicos y los administrativos	La habilidad distintiva de una organización es mucho más de lo que ésta puede hacer, es lo que puede hacer particularmente bien	La capacidad de una organización es su habilidad actual y potencial de llevar a cabo, en contra de la oposición circunstancial o competencia, lo que se ha propuesto realizar	

Como se puede observar de la tabla 3.10 no existen grandes diferencias entre los autores al analizar los recursos. Estos son tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son los más fáciles de identificar y evaluar, entre ellos se encuentran todos los activos físicos y financieros (infraestructura, equipos, recursos humanos y financieros, etc). Los recursos intangibles son activos que se sustentan en la información no siempre codificable, de lenta y costosa acumulación Navas y Guerras (1996) proponen dos tipos de intangibles los dependientes de las personas y los independientes de ellos, entre los primeros lo que se basan en el conocimiento, experiencia, habilidades de razonamiento y decisiones, etc., en tanto que los otros se relacionan con las tecnologías disponibles, sistemas de planificación, relaciones con el entorno, imagen corporativa, marca comercial, etc.

Respecto a los conceptos de habilidades, capacidades y competencias, es necesario detenerse en el análisis de los mismos. Ante todo es importante apuntar que tales conceptos se estudian, en los temas de estrategia, desde el punto de vista de la organización y no individuales, más allá de que se ejecuten y estén contenidas en los individuos.

La habilidad sería el concepto primario relacionado con las capacidades intelectuales o destrezas manuales que permiten actuar sobre los recursos y en general en la organización con la finalidad de crear valor. Las capacidades organizacionales son "*las rutinas o*

⁴¹ Grant. R The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation

⁴² Ver Hamel y Prahalad Propósito Estratégico y Competing for the future

⁴³ Andrews K. El concepto de Estrategia Corporativa En Strategy. Process, content, context. An International perspective bob de Wit y Ron Meyer. P 40-46

*colección de rutinas que junto a los flujos de inputs confieren a la organización alternativas de decisión para la producción"*⁴⁴.

Según Collins (1994) existen tres tipos de capacidades, la **estática** relacionada con las habilidades para ejecutar las actividades funcionales básicas, como campaña de marketing, la logística de la distribución, etc.; las **dinámicas**, relacionadas con el mejoramiento dinámico de las actividades de la firma, como las rutinas organizacionales que permiten la adaptación de la organización a los cambios, puede venir dado por el proceso de desarrollo de productos y la **creativa**, muy relacionada con la anterior y que se refiere al reconocimiento del valor intrínseco de nuevos productos o el desarrollo de estrategias nuevas hacia el futuro, todo ello antes que la competencia.

Por su parte las competencias según Hamel y Prahalad *"es un conjunto de habilidades y tecnologías"*⁴⁵ *"... implica una aptitud, una habilidad"*⁴⁶. Para estos autores competencias y capacidades, en el sentido antes expuesto, es lo mismo. Lo importante es determinar del conjunto de capacidades y competencias aquellas que son las esenciales, que marcan la diferencia respecto a la competencia.

En resumen capacidades organizacionales y competencias son conceptos similares relacionados con la transformación de inputs en outputs, en cuyo proceso se desarrollan ciertas rutinas organizacionales que son la base de la creación de capacidades y competencias distintivas. Entendiendo por rutinas *"como patrones o modelos regulares y predecibles de actividades que están formados por una secuencia de acciones coordinadas por los individuos"* Nelson y Winter (1982)⁴⁷

Algunos aspectos importantes sobre las rutinas organizacionales las plantea Grant⁴⁸:

- La relación entre recursos y competencias: Los recursos pueden ser una restricción para desarrollar competencias, pero tampoco basta con poseer recursos es necesaria la habilidad gerencial para la cooperación y coordinación de los recursos.
- Compromiso entre eficiencia y flexibilidad: las rutinas son para la organización lo que las habilidades para las personas, se

⁴⁴ Winter S. G. The satisficing principle in capability learning. Strategic Management Journal. Vol 21 No 10/11 p 983

⁴⁵ Hamel, G y C. K. Prahalad Competing for the future. Harvard Business Press. USA, 1994, p223

⁴⁶ Idem anterior p229

⁴⁷ Nelson, R. ; Winter, S. (1982) An Evolutionary Theory of Economic Change. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge

⁴⁸ Grant. R. Obra Citada p 122 y 123

pueden aplicar de forma semi automática sin una coordinación consciente, pero al tener un alto componente de conocimiento implícito, la organización puede encontrar dificultad ante situaciones novedosas.

- Economías de experiencia: las competencias son desarrolladas a través de la experiencia.
- Complejidad de las capacidades: generalmente las competencias o capacidades derivan de las complejas interacciones de recursos heterogéneos.

Las competencias se identifican a nivel corporativo para definir estrategias que permitan combinarlas y alcanzar una ventaja competitiva en el mercado en los diferentes negocios. La clave es alcanzar una ventaja que sea sostenible en el tiempo y no fácil de imitar, por tal razón es necesario evaluar las competencias sobre la base de 4 criterios: Apropiabilidad, Durabilidad, Transferibilidad y Reproducibilidad⁴⁹

Apropiabilidad: es la determinación de los límites de propiedad de los recursos. En los recursos tangibles el derecho de propiedad es fácilmente identificable y parte de los intangibles también mediante patentes, marcas registradas, etc.

Sin embargo en aquellas competencias que se obtienen de habilidades específicas de los empleados, es más difícil de determinar la propiedad ya que los empleados no son propiedad de una empresa y por tanto el grado de pertenencia se logrará mediante la negociación entre las partes (empleados-empresas).

Durabilidad: en este sentido los recursos tangibles se deprecian con el tiempo, sin embargo las marcas y nombre comerciales ganan en el tiempo, así como las rutinas que tienden a mejorar a medida que se utilizan repetidamente y se obtiene experiencia.

Transferibilidad: está relacionado al tiempo que media para que los competidores adquieran los recursos y competencias, lo que estará en dependencia de la especificidad de los activos, así como de las características de la intangibilidad (si el activo intangible está basado en información no codificables es más difícil su transferencia). No obstante la mayoría de los recursos tangibles son fácilmente transferibles como componentes, equipamiento, etc. Sin embargo los conocimientos tecnológicos, marcas, etc. son específicos. Las competencias son difíciles de transferirse siempre y cuando las

⁴⁹ Tomado de Guerras y Navas (1996) Obra citada

mismas sean producto de combinaciones complejas de grupos de recursos.

Reproducibilidad: existen recursos y competencias que son posibles de reproducir por medios propios por otras organizaciones, es decir imitar, salvo que estén legalmente amparados, es por ello que las rutinas altamente complejas son las menos imitables.

Análisis de la cartera de negocios

El análisis de la cartera de negocios surge a fines de los sesenta y principio de los setenta debido a que grandes empresas se habían diversificado ampliamente y debían determinar qué negocios priorizar e impulsar, respecto a otros, tomando en cuenta que los recursos disponibles no alcanzaban para el desarrollo de todos los negocios por igual. Por otra parte la Alta Gerencia muchas veces no contaba con la información suficiente como para realizar un análisis que les permitiera tomar una decisión fundamentada.

Fueron las firmas consultoras quienes propusieron este tipo de análisis en asociación a la cartera de acciones que se efectuaba de forma financiera. El análisis de cartera, mediante matrices, tuvo una gran difusión y aceptación, ya que de un modo gráfico y resumido se podía obtener una idea general de los negocios de la corporación.

Las matrices de análisis de cartera surgen como herramientas para la planificación de cartera y derivado de ello la asignación de recursos. Ellas están diseñadas de modo tal que proponen alternativas estratégicas en dependencia del cuadrante en que se ubique cada negocio, lo cual brinda criterios de prioridad para la asignación de recursos. Es bueno aclarar que tales alternativas estratégicas son bien generales, son como recetas que no siempre captan la realidad de los negocios que se estudian y que encerrarse solo en ellas hace perder riqueza al análisis.

La experiencia en su utilización ha permitido valorar un conjunto de críticas que podríamos sintetizarlas en el enfoque trivial y mecanicista que fractura el pensamiento estratégico, con la posibilidad de llegar a conclusiones estratégicas erradas. Todo ello es cierto, si se toman las matrices como verdades absolutas y no como herramientas de análisis, que conjuntamente con otros instrumentos y criterios permitan complementar el estudio. Por tal razón las consideramos un elemento del análisis estratégico, pero haciendo énfasis en la relevancia de que tales herramientas enfrentan el ambiente externo e interno, y es por ello que algunos autores las consideran matrices de adecuación entre tales ambientes (F. Davis).

Las matrices más conocidas y que se explicarán a continuación son:

Matriz crecimiento-cuota de mercado (también llamada crecimiento-participación o BCG, que hace alusión a la firma Boston Consulting Group que fue su creadora).

Matriz de posición competitiva-atractivo de la industria (también nombrada matriz interna-externa, matriz atractivo de la industria-fortaleza del negocio, matriz General Electric o McKinsey, en este último caso porque fue desarrollada por la firma General Electric y la Mc Kinsey Consulting)

Matriz estratégica-orgánica (nombrada también como matriz del ciclo de vida o ADL, debido a la consultora Arthur D. Little que fue su propulsora)

Matriz crecimiento-cuota de mercado

Esta es una matriz de carácter financiero, pues lo que persigue es una cartera cuyos negocios se equilibren financieramente, es decir, negocios generadores de liquidez y negocios que requieren inversiones.

Figura 3.8 Matriz de crecimiento-cuota de mercado



Las dimensiones que utiliza son: Tasa de crecimiento del mercado y cuota relativa del mercado. La primera valora el atractivo del

mercado hoy y a futuro, al tener en cuenta el crecimiento del mismo, mientras que la cuota relativa valora la posición del negocio y su capacidad para generar liquidez, en relación a sus competidores más importantes.

El crecimiento del mercado, medido a través de la tasa, expresa el atractivo del mercado, ya que un mercado en crecimiento otorga oportunidades a los negocios de crecer y aumentar su participación en el mismo, lo cual exige recursos

Como se puede observar en la Figura 3.8, la matriz presenta 4 cuadrantes cada uno de los cuales clasifica a los negocios en:

- **Dilemas o Interrogantes:** los negocios ubicados aquí expresan que la cuota del negocio es baja en un mercado que crece, por tanto tiene altos requerimientos de inversión para poder aumentar la cuota en un mercado demandante.
- **Estrellas:** aquí los negocios están en fase de crecimiento, su cuota es alta, por lo cual están generando liquidez, pero demandan inversiones, pues el mercado esta en crecimiento y para mantener o aumentar la cuota en un mercado que crece, los recursos son indispensables. Habría que valorar si el negocio necesita más recursos que los que genera.
- **Vacas lecheras o vaca de caja o dinero:** en este caso los negocios tienen una alta cuota de mercado en un mercado que ya no crece, por tanto exige pocas inversiones y son generadores de liquidez, los cuales pueden desviarse hacia otros negocios que lo necesiten.
- **Perros o pesos muertos:** estos negocios no exigen inversiones y generan muy poca liquidez. Se podría decir que están en equilibrio financiero pudiéndose quedar en la cartera muchas veces por razones tácticas, pero por lo general las organizaciones se deshacen de ellos.

En general las 4 posibilidades muestran de hecho las fases o etapas del ciclo de vida del producto, ya que se supone que el negocio al introducirse tiene una cuota baja en un mercado con oportunidades como los dilemas de ahí, si tiene éxito, debe crecer y pasar a estrella, para que en su madurez se convierta en vaca y solo en su declive pase a perro.

Existen algunas estrategias prescritas en dependencia de la ubicación de los negocios, que se reflejan en la Tabla 3.11.

Tabla 3.11: Estrategias para la Matriz BCG

Categoría del Negocio	Directriz de Participación	Rentabilidad del Negocio	Inversión requerida	Flujo Neto de Fondos
Estrellas	Mantener/Aumentar	Alta	Alta	Cero o negativo
Vacas lecheras	Mantener	Alta	Baja	Muy positivo
Dilemas	Aumentar agresivamente	Ninguna	Muy alta	Muy negativo
	Cosechar/liquidar	Baja o negativa	Retiro de inversiones	Positivo
Perros	Cosechar/liquidar	Baja o negativa	Retiro de inversiones	Positivo

Fuente: A. Hax y N. Majluf: " Estrategias para el Liderazgo Competitivo" Ed. Granica. Buenos Aires 1997. p 376

La lógica indica que toda organización requiere tener negocios en sus 4 cuadrantes, para lograr un equilibrio entre necesidades de inversión y generación de liquidez.

Principales limitaciones:

- Muy simplista al solo considerar dos dimensiones y solo esas dos.
- La medición de la tasa de crecimiento del mercado vista a futuro, lo cual es muy difícil de predecir.
- Centra su atención en la generación de recursos o cash flow, sin tomar en cuenta la rentabilidad, el crecimiento de ventas, etc

Matriz de posición competitiva-atractivo de la industria

El objetivo de esta matriz es proponer estrategias en dependencia de la ubicación de los negocios respecto al atractivo de la industria y su posición competitiva.

Las dimensiones multicriterio a utilizar son la posición competitiva y el atractivo de la industria. Estas dimensiones se definen a partir de un conjunto de variables y por criterio de expertos se elegirán cuáles entre ellas. En la Tabla 3.12 se exponen algunas variables posibles para cada dimensión:

Tabla 3.12 Ejemplos de posibles criterios

Atractivo de la Industria	Posición Competitiva
Tamaño del mercado	Participación relativa en el mercado
Márgenes de beneficio industrial	Posesión de capacidades
Intensidad de la competencia	Márgenes de beneficios en relación a los competidores
Ciclos económicos	Capacidad de igualar o derrotar a los competidores
Requerimientos de tecnología y capital	Posición relativa de costos
Impactos sociales, ambientales, regulativos y humanos	Conocimiento de clientes y mercados
Amenazas y oportunidades emergentes	Capacidad tecnológica
	Aptitud de la gerencia

Fuente: Elaboración Propia

Ante todo se eligen las variables para cada dimensión a las cuales se les otorga un valor de ponderación que sume 100% por cada dimensión. Este valor dependerá de la importancia que se le otorgue a la variable por los expertos. Posteriormente se evalúa cada variable para cada negocio en función de la importancia relativa del mismo en el negocio. Este proceso se ilustra en la Figura 3.9

Figura 3.9: Valoración de las variables por negocios

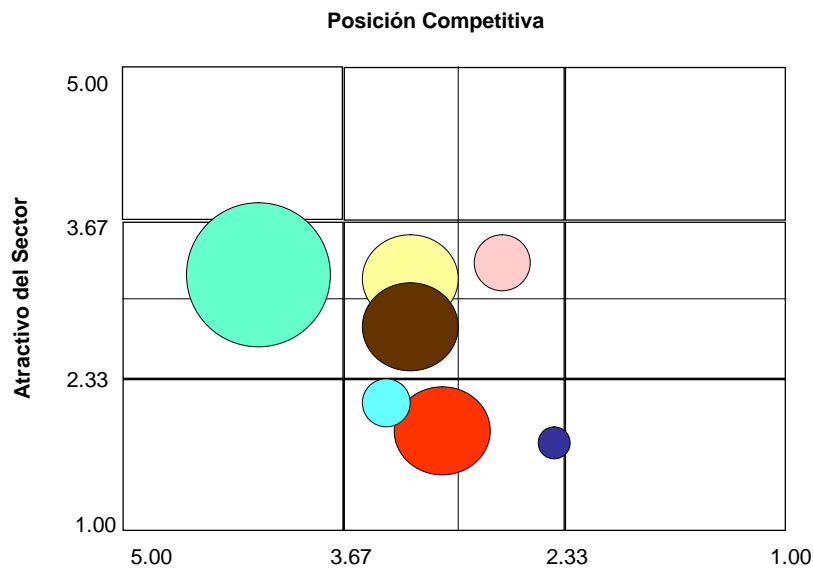
Atractivo del Mercado		Posición Competitiva	
Crecimiento del mercado	0.20	Cuota de Mercado	0.15
Tamaño del mercado	0.15	Precio	0.30
Requerimientos de Capital	0.10	Calidad del servicio	0.20
Vulnerabilidad devaluativa	0.20	Atención al cliente	0.20
Potencial de margen bruto	0.35	Recursos Humanos	0.15

Negocios	Atractivo del sector	Posición Competitiva
Negocio 1	3.15	3.90
Negocio 2	2.10	2.40
Negocio 3	3.10	2.85
Negocio 4	2.75	3.55

Fuente: Elaboración propia

Por último se obtendrá un valor por cada dimensión para cada negocio, que permitirá ubicar el negocio en las celdas de la matriz que en la Figura 3.10.

Figura 3.10 Matriz Posición competitiva-atractivo de la industria



Fuente: Elaboración propia

Algunas de las posibles estrategias prescritas en esta matriz son las que aparecen en la Tabla 3.13

Tabla 3.13 Estrategias para la Matriz Mc Kinsey

	ALTO	MEDIO	BAJO
ALTO	<p> Crecer Buscar dominar el mercado Maximizar la inversión </p>	<p> Identificar segmentos de alto crecimiento Invertir fuertemente Mantener la posición en otros segmentos </p>	<p> Mantener la posición general Buscar flujo de caja Invertir a niveles de manutención </p>
MEDIO	<p> Evaluar el potencial de liderazgo a través de segmentos Identificar debilidades Fortalecerse </p>	<p> Identificar segmentos de alto crecimiento Especializarse Invertir selectivamente </p>	<p> Recortar líneas Minimizar inversión Posicionarse para desinvertir </p>
BAJO	<p> Especializarse Buscar nichos Considerar adquisiciones </p>	<p> Especializarse Buscar nichos Considerar salirse del mercado </p>	<p> Confiar en la capacidad de liderazgo del ejecutivo Orientar negocio para hostigar competidores </p>

			Programar la salida para desinvertir
--	--	--	--------------------------------------

Fuente: idem tabla anterior p 377

Principales limitaciones:

Al ser una matriz que evalúa aspectos no solo cuantitativos, sino cualitativos, si bien enriquece el análisis, su valoración al ser más difícil pudiera estar sesgada por los criterios de expertos o actuaciones históricas.

Matriz del ciclo de vida

Esta matriz desarrollada por Charles W. Hoffer se enfoca en los cambios de ciclo de vida de los sectores y su incidencia en la posición competitiva y las posibilidades estratégicas. Esta matriz es también conocida como matriz estratégica-orgánica o Arthur D Little, por haber sido utilizada por vez primera por los consultores de dicha firma.

Las dimensiones de esta matriz son Etapas del ciclo de vida de la industria (riesgo del sector) y posición competitiva de los negocios (riesgo competitivo).

La escala del ciclo de vida pueden ser las clásicas: introducción, crecimiento, madurez o declive o hay autores que proponen otras tales como: desarrollo temprano, despegue industrial, crecimiento rápido, sacudida de la industria, madurez, saturación del mercado y estancamiento o declive.

En la dimensión posición competitiva unos autores proponen las siguientes: dominante, fuerte, favorable, débil y marginal; en tanto otros plantean: fuerte, promedio y débil.

Figura 3.11: Matriz de Ciclo de vida

		Madurez de la Industria			
		Embrionaria	Crecimiento	Madura	Envejecimiento
Dominante					
Fuerte					
Favorable					
Sostenible					
Debil					
No viable					

Fuente: Hax, A y N. Majluf (1997) Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados. Ed. Granica Buenos Aires p 378

Esta matriz es esencialmente cualitativa y a diferencia de la Mc Kinsey no se busca una gradación por medio de expertos, sino una evaluación cualitativa de cada negocio que permita ubicarlos en la matriz.

Incluso las recomendaciones estratégicas de esta matriz, no son tan puntuales como las anteriores, sino que más bien se definen por zonas o áreas de la matriz, como se puede observar en la figura 3.11

Los negocios ubicados en la **zona más oscura** significan que poseen muy escasas posibilidades de lograr una posición competitiva y la recomendación es el abandono. Aquellos negocios en **zonas sombradas de forma más tenue**, requieren de una atención y estrategia más selectiva, de modo de tratar de reconvertir su situación y puedan situarse en las **zonas no sombreadas** que son las más favorables.

Principales limitaciones

- Ante todo el carácter tan subjetivo de su construcción y la falta de precisión para la ubicación de los negocios.

- Se construye basándose en el modelo del ciclo de vida, que presenta limitaciones

Existen otras matrices de análisis de cartera pero éstas son las más utilizadas y mencionadas en la literatura, además de que otras son, en definitiva, variantes de las tres presentadas. Para un estudio más profundo de la construcción de las matrices se recomienda...

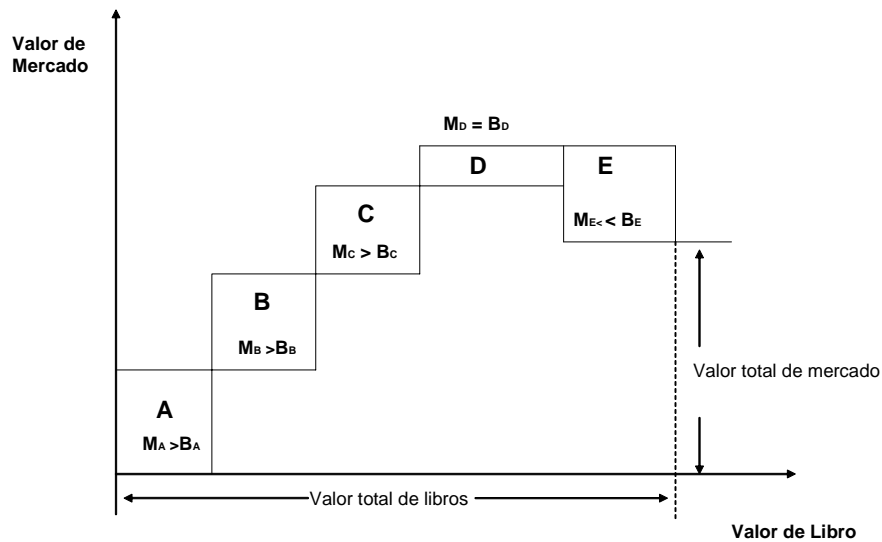
En sentido general es válido el análisis de la cartera por más de una matriz, ya que cada una tiene un enfoque diferente, además y siempre que sea posible, las matrices deberán ser construidas para la situación actual y su perspectiva a futuro, de modo que se reduzca lo estático que presentan como desventaja.

Las matrices como se apuntaba al principio se elaboran para recabar información, tener criterios para la toma de decisiones y para la asignación de recursos.

La asignación de recursos se realiza de modo centralizado y es una tarea que se ejecuta cuando se han tomado las decisiones sobre estrategia, sin embargo para llegar a tales decisiones es indispensable conocer la creación de valor por parte de cada negocio (lo cual se profundizara en el capítulo sobre estrategia de negocio) y la participación de cada uno en la creación de valor de la empresa en su conjunto, lo cual es la base de la asignación de recursos.

Una forma resumida y simplificada de realizar este análisis se presenta en la figura 3.12 utilizando el modelo valor mercado-a-libro (M/B):

Figura 3.12: Modelo valor mercado-a-libro



Fuente: Hax, A y N. Majluf (1999) Gestión Empresarial. Ed. Granica Buenos Aires. P 227

Donde:

M: representa el valor de mercado de las acciones de la firma (provee la perspectiva del accionista)

B: el valor de libro de las acciones. Mediciones históricas del valor de los recursos contribuidos por los accionistas (provee la perspectiva del contador)

M/B esta relacionando las expectativas de pagos futuros (numerador), respecto a los recursos comprometidos en el pasado (denominador)

Si $M/B = 1$ La firma no está creando ni destruyendo valor, pues se espera que los pagos a futuro produzcan una rentabilidad justa sobre los recursos comprometidos

Si $M/B > 1$ La firma esta creando valor para los accionistas, ya que hay un excedente de rentabilidad

Si $M/B < 1$ La firma esta destruyendo valor para sus accionistas, la rentabilidad esta por debajo de los costos de referencia que da el mercado.

En el ejemplo hipotético de la figura 3.12, el valor de mercado está por debajo del valor de libros y los negocios A, B y C esta definitivamente aportando al valor de mercado de la firma, en tanto D ni agrega ni destruye, por lo que se debe ser muy preciso en su estrategia y E esta destruyendo valor por lo que habrá que liquidarlo.

No obstante lo importante de este análisis para las corporaciones, es que en muchos países en vías de desarrollo, como regla, no existe, el

mercado de capitales o la bolsa de valores que permita asignar el valor de mercado y donde existe no son la mayoría de las empresas las que se cotizan en bolsa, por lo que se hace necesario reemplazar este tipo de análisis financiero por otro basado en los ratios y de ser posible compararlos con valores sectoriales.

No se debe olvidar que el análisis estratégico no solo se compone del estudio de estas matrices, sino de todo el análisis externo e interno, por lo que éste es un momento en el diseño de estrategia, donde hay que tener en cuenta toda la información acumulada, interrelacionarla, cruzarla y llegar a conclusiones.

Como se dijo desde un principio el proceso estratégico es un proceso iterativo, como es el conocimiento, por lo que es muy probable que llegada a esta etapa sea necesario corregir alguno de los elementos anteriores como misión, visión u objetivos,

Según la escuela de diseño y de hecho el enfoque que más ha prevalecido en los textos de estudio, éste es el momento de identificar las fortalezas y debilidades que posee la organización (resultado del análisis interno) y las oportunidades y amenazas que existen en el entorno (resultado del análisis externo), para poder realizar el ajuste entre ambos, de manera que la estrategia sea la resultante de la "adaptación" de la organización a las oportunidades y amenazas del entorno. No se aleja mucho de este punto de vista las escuelas de planificación y posicionamiento, si bien esta última se ocupa menos de precisar la forma de conducir este análisis.

Sin embargo sería muy reduccionista el análisis si se considera que el futuro es aquel, diseñado mediante el análisis estratégico. En realidad la diversidad que se puede presentar en el entorno y de éste con la organización, convoca a estudiarlas, para que las decisiones estratégicas a tomar se valoren sin desechar las posibles contingencias que pudieran presentarse, de ahí la necesidad de la definición de escenarios.

3.7 Prospectiva y escenarios

Los entornos con poco cambio o estables, son bastante predictibles por lo que su pronosticación permite el uso de modelos que se basan en acontecimientos pasados y suponiendo que los factores del entorno no se modifiquen o sus cambios sean manejables, entonces se puede prever la evolución futura. Sin embargo tales métodos de previsión no son eficaces cuando la dinámica de los entornos es cada vez más turbulenta e incierta, y los cambios son rápidos y desconectados de la experiencia pasada, por lo que a partir de los

años 70 comienza a tener auge la prospectiva, que en sus orígenes se empleaba en el campo de la tecnología.

Existen diferencias entre la proyección, la previsión y la prospectiva. La proyección es la prolongación hacia el futuro de una situación pasada, realizada con determinadas hipótesis de extrapolación, mientras que la previsión es una proyección acompañada de una probabilidad. Es la apreciación cuantificada, a partir de datos del pasado, de la evolución de ciertas variables hacia un horizonte dado. Es válido cuando se tienen entornos de cambios lentos. (Menguzzatto, 1996).

La prospectiva no se basa en modelos determinísticos y datos de pasado, que pronostiquen el futuro, sino en construir el futuro o los múltiples futuros y analizar la acción y confrontación de los actores (personas o instituciones que influyen en el fenómeno que se estudia).

La prospectiva es un panorama de futuros posibles, o sea, de escenarios no improbables, donde el futuro se explica tanto por la acción de las personas, como por los comportamientos del pasado. Los modelos de prospectiva toman en cuenta variables cualitativas, un enfoque global del entorno y el cambio de posición ante el futuro, lo que los hace más eficaces para entornos cambiantes.

Las diferencias esenciales entre la previsión y la prospectiva se muestran en la Tabla 3.14

Tabla 3.14 Características de la previsión y la prospectiva

	PREVISION	PROSPECTIVA
Visión	Parcial	Global
Variables	Cuantitativas, objetivas y conocidas	Cualitativas, cuantificables o no, subjetivas, conocidas u ocultas
Relaciones	Estáticas; estructuras constantes	Dinámicas; estructuras evolutivas
Explicación	El pasado explica el futuro	El futuro, razón de ser del presente
Futuro	Único	Múltiple e incierto
Método	Modelos deterministas y cuantitativos	Análisis de intenciones. Modelos cualitativos y estocásticos
Actitud hacia el futuro	Pasiva adaptativa	Activa y creativa

Fuente: M. Menguzzatto La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. 1996. p131

Desde los años 80 la aplicación de la prospectiva en el proceso de formulación de estrategias pasa a ser muy difundido, ya que la

prospectiva pone la anticipación al servicio de la acción. La prospectiva propone diversas alternativas de futuros posibles y ante ellas la empresa puede adoptar diversas actitudes, la reactiva, la pre-activa y la pro-activa. La primera reacciona después de los sucesos, la pre-activa permite prepararse para los posibles sucesos, mientras que la pro-activa provoca los cambios deseados.

En realidad las tres actitudes pueden estar presentes en las estrategias, sin embargo de lo que se trata, al utilizar los métodos de prospectiva, es de dibujar los futuros posibles y por tanto de prepararse para ellos o de trabajar para que tales futuros se alcancen. Lo cierto es que la prospectiva dota a las organizaciones de futuros y por tanto de estrategias de contingencias, que preparen a la organización ante las diversas alternativas de futuro.

Según Godet *"el matrimonio entre prospectiva y estrategia pasa por su aproximación: el método de escenarios y el de los árboles de competencias"*⁵⁰

Los escenarios son *"la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación de origen a una futura"*⁵¹. Las hipótesis de los escenarios deben cumplir simultáneamente cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia.

Se distinguen dos tipos de escenarios, los exploratorios (que parten de tendencias pasadas y futuras y conducen a futuros verosímiles) y los de anticipación o normativos (imágenes alternativas del futuro, aceptable o rechazable)

El método de construcción de los escenarios según Godet es el análisis que comprende un cierto número de etapas muy precisas (análisis de sistema, retrospectiva, estrategia de actores, elaboración de escenarios), que se encadenan en una secuencia lógica.

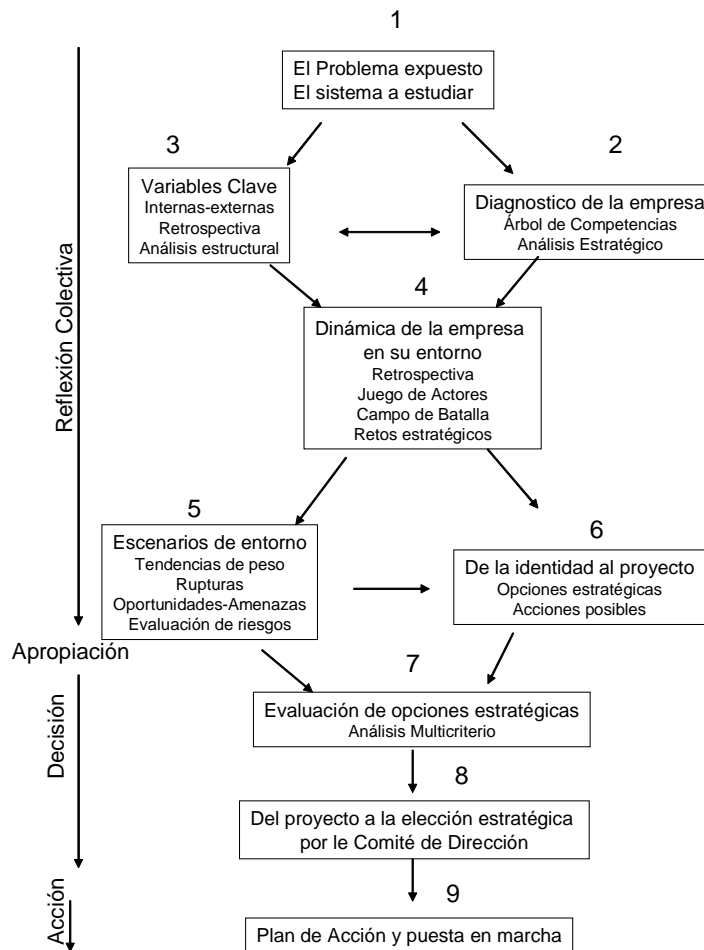
En tanto el árbol de competencias pretende representar la empresa en su totalidad. Las raíces serían las competencias técnicas, el saber-hacer, el tronco, las capacidades de producción, en tanto las ramas serían las líneas de productos-mercado.

Lo que propone M. Godet es desarrollar la formulación de la estrategia en el marco de la lógica de construcción de escenarios, como se muestra en la Figura 3.13

⁵⁰ Godet, M: La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Cuaderno No 5. Abril 2000. p 15

⁵¹ Idem anterior p38

Figura 3.13 Planificación estratégica por escenarios



Fuente: M. Godet Obra citada p20

Paso 1: Lo primero es analizar el sistema a estudiar en su conjunto de manera de tener claridad del marco de análisis.

Paso 2: Este paso busca una radiografía completa de la organización, para ello se apoya en las técnicas de análisis interno estudiadas y el árbol de competencias, que no es otra cosa que el análisis de recursos y habilidades y todo lo relativo a las competencias esenciales planteado por Hamel y Prahalad. Además debe considerarse todo lo analizado en términos de la segmentación estratégica, la misión, visión, etc. Por otra parte en este paso se debe tomar en cuenta el análisis externo tanto del macro entorno, como del micro y el mercado. Todo lo anterior se ha analizado en el capítulo precedente.

Paso 3: Identifica las variables clave de la organización mediante el análisis estructural. El análisis estructural se refiere a:

- listado de las variables (externas e internas) que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (debe realizarse una definición precisa de cada variable, trazar sus evoluciones pasadas,

identificar las variables que han dado origen a tales evoluciones, su situación actual y posibles tendencias o rupturas futuras)

- relaciones entre las variables
- identificación de variables clave

Paso 4: Este es un importante paso de la dinámica de la retrospectiva de la empresa, de su entorno, de su evolución, de sus fuerzas y debilidades en relación a los principales actores de su entorno. El análisis del campo de batalla y los retos permite descubrir las cuestiones claves para el futuro.

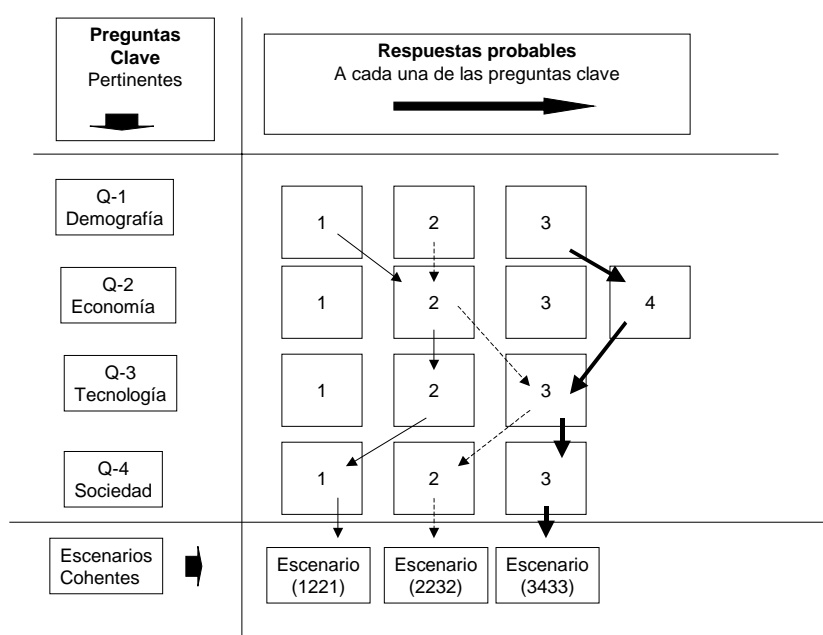
Este paso esta compuesto por 7 fases que son:

- Construir el cuadro de “estrategia de actores”
- Identificar los retos estratégicos y objetivos asociados
- Situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos
- Jerarquizar para cada actor sus prioridades de objetivos
- Evaluar las relaciones de fuerzas de los actores
- Integrar las relaciones de fuerzas en el análisis de convergencia y de divergencia entre actores
- Formular las recomendaciones estratégicas y las preguntas clave de futuro

Los actores son todos aquellos que tienen que ver con las variables clave identificadas, pueden ser negocios, áreas funcionales, competidores, suministradores, accionistas, Gobierno, etc.

Paso 5: Es el paso de construir propiamente los escenarios y para ello se utilizan generalmente expertos para determinar los puntos de ruptura, los riesgos, etc. Y finalmente los entornos más probables. Generalmente se utilizan los análisis morfológicos, que a partir del estudio de todas las combinaciones posibles resultantes de la descomposición del sistema, trata de reducir la incertidumbre, como muestra el ejemplo de la Figura 3.14

Figura 3.14: Combinaciones de la descomposición del sistema



Fuente: M. Godet Obra citada p 22

Paso 6: La definición de opciones estratégicas compatibles con las características de las organizaciones y con los escenarios más probables. Este es el paso permite a la organización enfrentarse

Paso 7: momento de la evaluación de las opciones estratégicas, mediante diversos métodos los cuales se trataran al final de este capítulo.

Paso 8: es la decisión de la estrategia por la Alta Dirección de la organización (que Godet llama Comité de Dirección) es una fase crucial ya que se pasa de formulación a la acción.

Paso 9: es la puesta en marcha de la estrategia.

Los pasos de 1 al 6 son de reflexión colectiva, en tanto que los pasos 7 y 8 son de decisión y por tanto la participación se restringe, por lo general, a la Alta Dirección, en tanto que el paso 9, es todo el proceso de ejecución en el cual participa toda la organización. Pero según Godet, el paso de la reflexión colectiva a la acción pasa por la apropiación por parte de todos los actores, no solo la Alta Dirección sino todos los trabajadores, haciendo suyas estas propuestas.

Según la lógica seguida en el estudio de la estrategia corporativa, el contenido de los pasos del 1 al 4 ya se expusieron en el capítulo precedente, y los pasos 6 y 7 se exponen a continuación, en tanto que el paso 5 es precisamente la construcción de escenarios.

Si bien lo que se desea enfatizar es la construcción de escenarios, que es solo una parte (pasos del 1 al 5) del proceso descrito, se ha expuesto de forma completa para que se puede comprender el lugar que ocupa el método de escenarios en la formulación de la estrategia y sus relaciones con diversas categorías ya estudiadas. No es con la intención de proponer este proceso como el recomendado.

La utilidad del método de escenarios en la estrategia no es solo el entendimiento del entorno y sus relaciones con la empresa y la evolución de éstas, sino que es valioso ya que “permite reducir el tiempo necesario y el disponible para actuar estratégicamente en un entorno turbulento por la formulación de estrategias contingentes”

No obstante el numero de variable e hipótesis posibles, puede llevar a la construcción de una gran cantidad de escenarios, todos con probabilidad de ocurrencia, que los hace poco manejables y útiles, por lo que se han dado soluciones de utilizar solo tres tipos de escenarios el optimista, realista y pesimista, pero esto implica un reduccionismo de las posibles evoluciones del entorno.

En el recuadro Ilustrativo 3.1 se muestran tres escenarios planteados por la empresa Aerocaribbean para 2000-2006

Recuadro ilustrativo 3.1 Escenarios de Aerocaribbean

Escenario Optimista: Con el comienzo de un proceso de flexibilización paulatina y gradual del bloqueo que conlleva a un levantamiento de las restricciones a residentes de origen cubano y estadounidenses a viajar a Cuba, un crecimiento de los mercados actuales según la planificación del MINTUR, el incremento de la operación “Milagros” a otros continentes y el incremento de la flota actual con aviones de alcance medio; Aerocaribbean estará en condiciones de incrementar su actividad comercial a un ritmo anual de un 10% y de reducir el costo por peso de ingreso en un 0.03 anual.

Escenario Mas Probable: Con la permanencia del bloqueo bajo las condiciones del actual gobierno de los Estados Unidos, se mantendrían las restricciones actuales a residentes de origen cubano y estadounidenses a viajar a Cuba, contando con un crecimiento de los mercados actuales de un 14% según la planificación del MINTUR, de mantenerse la operación “Milagros” en los países de las Américas con un nivel de 600000 pasajeros para los próximos 10 años y de incrementarse la flota hasta completar 12 ATR-72 y 3 aviones de medio alcance en servicios; Aerocaribbean estará en condiciones de incrementar su actividad comercial a un ritmo anual de un 6 % y de reducción el costo por peso de ingreso en un 0.01 anual.

Escenario Menos Deseado: Con el recrudecimiento del actual bloqueo, se agudizan las restricciones actuales a residentes de origen cubano y estadounidenses para viajar a Cuba y se alcanza un crecimiento inferior al 14% planificado por el MINTUR, de cancelar la operación “Milagro”

Por último los escenarios dependen mucho de los criterios de expertos tanto en la identificación de variables y su caracterización, como en las hipótesis, por lo que los escenarios poseen muchos elementos subjetivos y puede perder objetividad.

Definidos los escenarios la organización estará en condiciones, teniendo en mente una gran amplio “abanico” de posibles caminos futuros, de sin perder el rumbo que brinda la misión, tomar las decisiones estratégicas para alcanzar la visión propuesta, todo lo cual se analizará en el capítulo 4

PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO INDEPENDIENTE

1. Establezca la relación entre el enfoque de estrategia corporativa de los autores Hamel y Prahalad, estudiados en este capítulo con la escuela de aprendizaje estudiada en el capítulo 2.
2. Proponga uno o dos ejemplos de negocios siguiendo la metodología de Abell
3. ¿Por qué considerar importante realizar el análisis funcional y la auditoria de recursos al diagnosticar el ambiente interno de la organización?
4. Tome el sector donde usted trabaja y analice: tipo de sector según la BCG, la etapa de evolución del mismo y los Factores Clave
5. ¿Qué ventajas le ofrece a una organización la elaboración de escenarios? Mencione los aspectos positivos y limitaciones del mismo.
6. Analice la matriz Mc Kinsey que parece ilustrando el texto y emita sus criterios respecto a los negocios que allí aparecen.

LECTURAS RECOMENDADAS

Propósito estratégico de G. Hamel y C.K. Prahalad En Dirección y Administración Estratégica. Conceptos, Casos y Lecturas. A.A. Thompson y A.J. Strickland. Mc Graw Hill. México. 1998 p 869-889. Realice una síntesis de 3 paginas del mismo y haga una valoración de la propuesta de los autores desde el punto de vista de la práctica cubana.

From Competitive advantage to corporate strategy. De M. E. Porter En Strategy: Process, content y context. Bob de Wit y Ron Meyer. Ed. West Publishing Company. 1994 p 274-287.

Analice las diversas formas que plantea el autor sobre la estrategia corporativa y valórelas respecto a la propuesta de competencias esenciales de los autores G. Hamel y C. K. Prahalad

CASOS

*Una Estrategia para la Cadena Gran Caribe*⁵²

1. El Turismo en el mundo y en el Caribe.

El turismo es la industria más grande del mundo, los análisis de las organizaciones mundiales de la actividad indican altos niveles de crecimiento para el próximo siglo. Las estadísticas ofrecidas por la Organización Mundial de Turismo (OMT) indican que en 1950 hubo 25.3 Millones de turistas viajando por todo el mundo, los cuales generaron 2.1 Miles de Millones de dólares. En 1999, el número de turistas ascendió a 730 Millones, generando 594 Mil Millones de dólares. Lo que representa un crecimiento promedio anual de 7.2 % en arribos y de un 12.2 % en Ingresos.

La OMT proyecta un crecimiento internacional del turismo, hasta alcanzar la cifra de Mil Millones de turistas para el año 2010, con ingresos cercanos a los 1.5 Millones de Millones de dólares, es decir, se proyectan promedios de crecimiento anuales de 4.1 % y 6.9% respectivamente.

1.1 Regularidades del turismo mundial

Se consideran principios o regularidades del turismo las siguientes⁵³

1. Su importancia mundial crece rápidamente
2. Es un sector atípico y se conforma de muy diversos productos y servicios
3. Está muy relacionado con todas las actividades económicas, tanto que a veces pasa por alto su significado.
4. No obstante su estacionalidad, trabaja de forma continua los 365 días del año, las 24 horas del día.
5. Existen relativamente pocas barreras para la entrada al sector
6. Ofrece oportunidades para emplear a trabajadores con diferentes tipos de calificación laboral, siendo un sector de uso intensivo de trabajo.
7. A pesar de que grandes compañías han invertido en el sector, se considera de pequeños y medianos negocios.
8. Es un sector descentralizado, capaz de diversificar la economía de determinadas regiones.
9. Requiere de pocas ayudas directas del gobierno.
10. Desarrollándolo correctamente puede contribuir a la conservación del entorno y la herencia cultural del país.
11. Constituye un medio importante para fomentar el intercambio entre diferentes culturas y países, así como la buena voluntad internacional.
12. A pesar de que es conducido, fundamentalmente por el sector privado, el estado crea las normas reguladoras y la infraestructura necesaria para su desarrollo.

Si se analizan estas regularidades en nuestro país se observa que las referidas al papel del gobierno y de los pequeños y medianos negocios no se cumplen, ya que en nuestro caso el gobierno es el dueño de las cadenas hoteleras y de todas las entidades del sector, por lo que se convierte en un actor fundamental del proceso.

En el caso de Cuba son las grandes compañías las que rigen y participan en el desarrollo del sector y no las pequeñas y medianas empresas, ya que aunque se ha permitido el pequeño negocio familiar en las actividades de transporte, restauración y alojamiento, entre otras, no se estimula el desarrollo del pequeño negocio privado en la actividad turística, pues estos son considerados por las entidades turísticas como una amenaza.

1.2 Factores que inciden en la actividad turística.

⁵² Adaptado de la Tesis de Doctorado " Dra. Maria Elena Deulofeo. La Habana 2000

⁵³ Durán Cardenas Alejandro. "El turismo en el mundo y Cuba. Evolución, impacto y tendencias". Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas. Julio de 1999.

Según informes de la OMT consultados⁵⁴ el turismo mundial está sujeto a continuas y significativas fluctuaciones, siendo afectada la popularidad de los destinos por una amplia variedad de factores, entre los que se encuentran: las fuerzas del mercado (demanda, oferta y la distribución de productos y servicios turísticos) y las variables exógenas que influyen sobre la magnitud y la forma de la demanda de la actividad turística, entre las que se encuentran:

1. Variables demográficas y sociales
2. Evolución económica y social
3. Cambios políticos y de legislación
4. El progreso técnico
5. La evolución comercial
6. La infraestructura y el transporte
7. La seguridad de los viajes.
- 8.

1.2.1 Variables demográficas y sociales.

Las variaciones que se están produciendo en la estructura demográfica y en la composición social de la población de los países desarrollados o recién industrializados significan que, aumenta el número de personas que tienen tiempo, dinero e inclinación a viajar. Entre las variaciones se encuentran:

- Envejecimiento de la población.
- Aumentan las mujeres que realizan trabajo remunerado
- Aumenta la proporción de los adultos solteros y la tendencia a posponer el matrimonio y crear una familia.
- Aumenta el número de parejas sin hijos más rápido que el crecimiento conjunto de la población.
- Se suavizan las restricciones de inmigración.
- Aumentan las vacaciones pagadas y existe una mayor flexibilidad de los tiempos de trabajo.
- Jubilación a edad más temprana.
- Aumenta el conocimiento de la posibilidad de viajar.

1.2.2 La evolución económica y social

El crecimiento de los viajes suele ser muy sensible a que la economía se encuentre en fase expansiva o de recesión.

El aumento de la riqueza registrado en los principales países industriales ha tenido sus efectos en el cambio en el carácter del turismo que pasa de ser un lujo a ser una necesidad.

Los precios de los viajes tienden a crecer menos que proporcionalmente al incremento de la inflación, dado por las economías de escala, el progreso técnico y la presión de la competencia.

El factor que más influye en el costo relativo de los viajes al extranjero son las variaciones del tipo de cambio, que además tiene un importante efecto sobre el crecimiento de los viajes.

1.2.3 Cambios políticos y legislativos

Los cambios políticos producidos en Europa Oriental pueden provocar grandes incrementos en el turismo desde y hacia la región.

⁵⁴ Informe de la OMT "Previsiones del turismo mundial hasta el año 2000 y después. Escenarios para el siglo XXI" Septiembre 1997 y "El turismo hasta el año 2000. Aspectos cualitativos que afectan su crecimiento mundial. 1990.

Las medidas de la Unión Europea para armonizar legislativa y fiscalmente a los países que la componen, así como para liberalizar los viajes aéreos, con lo que existen menos restricciones a la aviación y operadores de viajes a mediano plazo. Se modifican y agilizan las formalidades aduaneras en muchos países destinos. Los movimientos ecologistas cada día señalan la importancia del medio ambiente para el turismo. Los gobiernos de los países receptores y los turoperadores y promotores del turismo concederán mayor importancia al turismo sostenible, que satisfaga las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras, pero que también proteja y mejore las oportunidades del turismo futuro.

1.2.4 El progreso técnico

La ingeniería aeronáutica y los sistemas informáticos continuarán avanzando. Los viajes serán más directos, rápidos y menos caros. La tecnología se enfoca hacia la prestación de un servicio más rápido, completo y más cerca del turista. Se desarrollaran las técnicas de planificación y comercialización mediante el uso de la computación. Desarrollo de las centrales de reserva.

1.2.5 La infraestructura y el transporte.

La escala con que crecerá el turismo va a presionar fuertemente sobre las instalaciones y servicios que los turistas requieren. Se prevén problemas agobiantes en redes de aeropuertos, carreteras y ferrocarriles.

1.2.6 La seguridad en los viajes.

Los turistas no se decidirán a viajar a menos que sientan seguridad en el viaje que van a emprender. La seguridad de los viajes tiene 3 elementos muy relacionados:

Viajes: Mantenimiento y nivel técnico de la explotación.

Destino: Cuestiones sanitarias, delincuencia, situación político social.

Viaje y Destino: Elementos de terrorismo.

Los aspectos fundamentales relacionados con la demanda, la oferta y la distribución de los servicios turísticos son los siguientes:

1. Segmentación de mercados
2. Diferenciación del producto turístico según el destino
3. Diferenciación del producto y servicio turístico según el operador.
4. La comercialización
5. La formación del recurso humano
6. Sistemas informáticos de reservas y de distribución mundial
7. Estructura y perspectivas del mercado de viajes visto del lado de la oferta.

1.3 Segmentación de mercados

En la próxima década la demanda de turismo se verá influenciada por la combinación de dos factores: Los consumidores darán a los viajes un lugar más destacado entre sus preferencias individuales y los sujetos individuales recibirán más atención por parte de la sociedad.

Aumentará la tasa de conversión deseos / realidad, lo que se manifiesta en el aumento de la proporción de la población que saldrá de vacaciones sobre todo al extranjero y en el aumento de los períodos múltiples de vacaciones.

Aumentará la demanda de productos y servicios nuevos, más imaginativos y variados determinados por el mayor deseo de salir de vacaciones y el aumento de la preferencia por productos y servicios a la medida.

Los principales generadores de turismo tratan de establecer nuevos programas (destinos turísticos desconocidos, viajes de tema especial).

Entre las áreas o segmentos claves que se prevé un crecimiento del mercado se encuentran:

- Mayor variedad de los tipos de destino, especialmente destinos lejanos nuevos.
- Vacaciones para un mercado maduro, hechas a la medida en su contenido y servicios ofrecidos
- Viajes de aventuras, compuesto por dos o más de los elementos siguientes: medio ambiente, aire libre, naturaleza, ejercicio, animación.
- Vacaciones breves como medio de relajación, lejos del trabajo o del hogar cada vez más relacionados con un interés o actividad determinado.

1.3.1 Diferenciación del producto turístico

Según el destino

El lado de la oferta es cada vez más reactivo y proactivo. Los países fomentan la creación de servicios e instalaciones con que atender a los turistas que buscan satisfacer intereses especiales.

Al ampliarse el campo de interés de los turistas se hace preciso: Incluir destinos más variados en el mercado, diversificar más el desarrollo del turismo en los destinos establecidos y crear instalaciones, servicios y distracciones acordes a la tendencia de individualidad que muestra el mercado, así como orientar las actividades de los turistas y establecer unos elevados niveles de seguridad.

Según el operador.

Se deben crear o transformar muchos productos turísticos, por fragmentación de la demanda y respuesta de los operadores a las necesidades de los distintos segmentos del mercado.

La segmentación del producto se acelerará en los próximos años, sobre todo en los extremos: hoteles de lujo y económicos.

Evolución orientada al mercado del ocio con lugares de contenido amplio y que ofrezcan variedad de amenidades y entretenimientos relacionados con el tema o contenido exigido por los turistas.

Aumento más que proporcional del turismo no convencional de países en desarrollo o lugares antes desconocidos, rurales en muchos casos. Se debe velar porque el desarrollo de instalaciones en estas áreas refuerce el medio y ambiente del mismo, reforzando el sentimiento de autenticidad que el turista quiere vivir.

Creciente interés por el alojamiento en régimen de autoservicio y la adquisición de una segunda vivienda o alojamiento de vacaciones, bien por compra o en régimen de tiempo compartido (time sharing).

Pierden importancia los viajes "todo incluido", aunque esto no quiere decir que el mercado decline de forma importante. El operador de viaje utilizará su poder de negociación para combinar los diversos componentes que integran unas buenas vacaciones, al objeto de formar una serie de productos "todo incluido" diferentes entre sí; pero que contengan elementos comunes.

Los operadores turísticos adaptan sus estrategias a los clientes que se dirigen. Para la mayoría el servicio personalizado es la clave para ganar y conservar a la clientela y por ello amplían sus servicios de cara al cliente.

1.4 Otros aspectos de importancia

La comercialización.

La intensificación de la competencia y el hecho de que los turistas están mejor informados y son más exigentes, gravitan sobre las estrategias y programas de comercialización emprendidos por los operadores y por los puntos de destino.

No basta con que estos ideen unos productos y servicios que se ajusten a la evolución de la demanda, sino que es preciso que se comercialicen con mayor amplitud, con más agresividad y con mejor conocimiento del público objetivo.

La formación del recurso humano.

Aumenta la necesidad de formación de fuerza especializada en el sector. Los recursos humanos se convierten en el principal problema con el que hay que enfrentarse los operadores de turismo.

Sistemas informáticos de reserva y de distribución mundial.

Los sistemas informáticos de reservas tienen alcance mundial. Deben suministrar más información acerca de los viajes, habrán de ser más rápidos en su funcionamiento y habrán de ofrecer unas funciones más completas en materia de reserva.

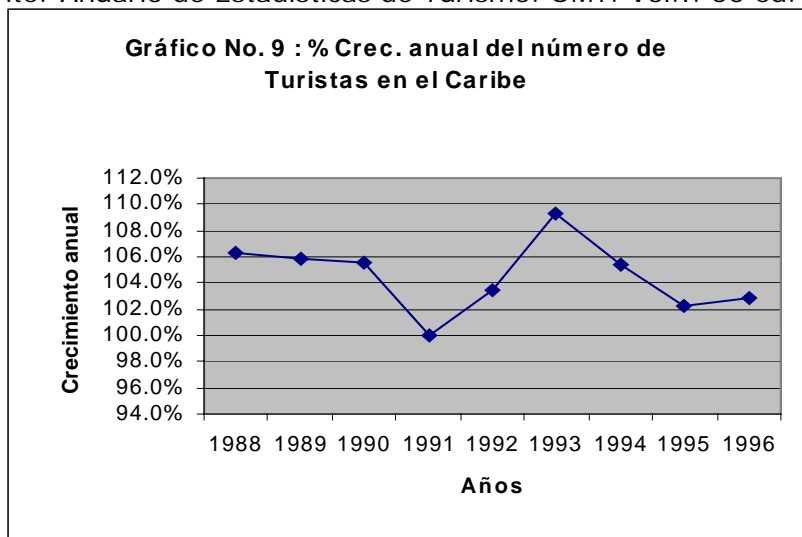
Estructura y perspectiva del mercado de viajes visto del lado de la oferta.

Continuará la concentración de poder en el mercado de viajes y turismo que se manifiesta en la integración horizontal, integración vertical y extensión de las operaciones turísticas al mundo entero.

2. El turismo en el Caribe

El Caribe es el segundo destino en importancia en América, a pesar de que el crecimiento anual ha tenido altas y bajas en los años de 1990 a 1996, como se puede observar en el gráfico No. 9 (año base 1987)

Fuente: Anuario de Estadísticas de Turismo. OMT. Vol.I. 50 ed.

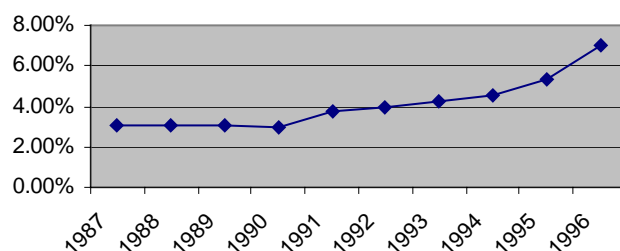


Los principales receptores de turismo en el Caribe, según el arribo de turistas son: Puerto Rico, República Dominicana, Bahamas, Jamaica y Cuba, siendo Cuba el país del área con mayores crecimientos promedios anuales en el período 90- 95 (17.7%), lo que le ha permitido pasar del 10mo lugar al 5to.

Los principales emisores de turismo hacia el Caribe son: Estados Unidos, Canadá, Francia, Inglaterra, Alemania, Italia, Holanda y España, que a excepción de Estados Unidos e Inglaterra, también son los principales emisores hacia Cuba. Los norteamericanos viajan fundamentalmente a Puerto Rico, Bahamas y Jamaica, mientras que los ingleses viajan sobre todo a Jamaica y Barbados (sus antiguas colonias).

Como se observa en el gráfico No.10 la participación de Cuba en el Caribe, con respecto al número de turistas se ha casi cuadruplicado desde 1987 hasta 1996, lo que muestra el importante lugar que va ocupando nuestro país en el área caribeña.

Gráfico No. 10: Cuota de mercado Cuba/ Caribe



Fuente: Anuario de estadísticas de turismo. OMT. Vol.I. 50 ed. 1998

La O.M.T proyecta que para el año 2000 deberán arribar al Caribe 20 Millones de turistas y para el año 2010 31 Millones.

En el próximo epígrafe se muestra la evolución del turismo en Cuba hasta la actualidad.

3. Evolución del sector turístico cubano hasta la actualidad.

El turismo en Cuba, para analizar su evolución y dinámica puede ser dividido en tres grandes etapas, de acuerdo a momentos trascendentales en la economía del país que marcaron la evolución y desarrollo del sector.

Estas etapas son:

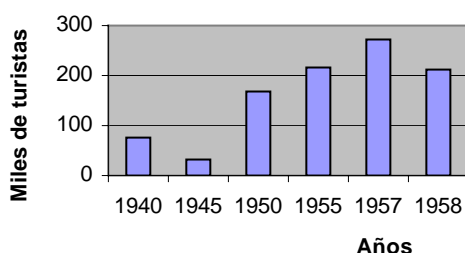
1. Período pre - revolucionario (de 1902 a 1959)
2. Entre los años 1960 – 1985
3. De 1986 a la actualidad

3.1 Período pre - revolucionario (de 1902 a 1959)

En este período el turismo no desempeñaba un papel importante en la economía cubana, (ver gráfico No.11) y estaba dirigido fundamentalmente al turismo norteamericano con la modalidad de turismo de Ciudad para el juego y la prostitución fundamentalmente.

Fuente: Informe Truslow, Tomo II y E. Villalba: El turismo en Cuba, editado por el

Gráfico No. 11 :Llegada de turistas a Cuba entre 1940 y 1958



INTUR, La Habana, 1979.

Como se observa, en la década del 50 se produce un crecimiento en el número de turistas que arriba a la isla, aunque en el año 1957, que fue el de más arribos no se llegó a los 300 mil turistas.

En esta década se realizaron algunas inversiones para crear hoteles, sobre todo en Ciudad de La Habana, donde se construyeron 13 hoteles con una capacidad de 2158 habitaciones, siendo la capacidad total nacional de aproximadamente 5000 habitaciones en 1958.

3.2 Segunda etapa (entre 1959 y 1985)

En 1959 se crea el Instituto Nacional de la Industria Turística (INIT) que sería la entidad gubernamental encargada de desarrollar la actividad, fundamentalmente

hacia el turismo nacional, y a la administración de las unidades gastronómicas. En los primeros años de la década del 60 se nacionalizan los hoteles, la red gastronómica y los centros de recreación.

No se encuentran referencias de la actividad turística en los años 60, ya que esta no era considerada una actividad importante en ese momento y no es hasta mediados de los 70 que comienza a recobrar fuerza la actividad.

La información de esta etapa se divide en dos períodos (1974 a 1981 y 1982 a 1985) ya que en el primero la información corresponde a las estadísticas en fronteras y la segunda a las llegadas de turistas del INTUR. Además no se encuentra disponible la información sobre los ingresos totales del país por la actividad turística en los años 1974 al 1976.

En los gráficos No. 12, 13, 14 y 15 se muestra la información.

Gráfico No. 12 :Visitantes en el período 1974 a 1981

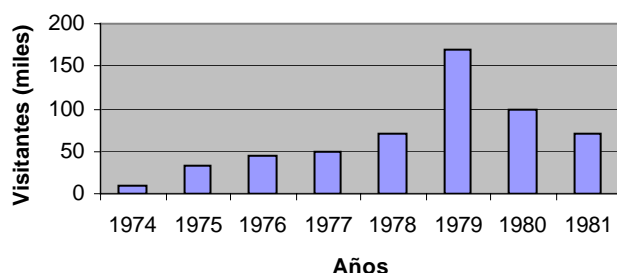


Gráfico No. 13 : Ingresos Turísticos de 1977 a 1981

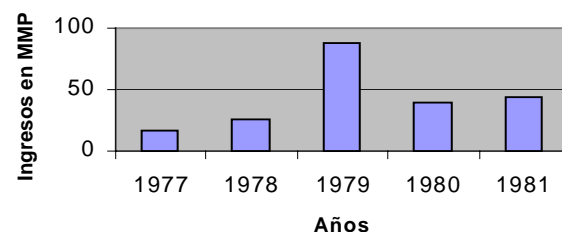


Gráfico No.14: Llegada de Turistas de 1982 a 1985

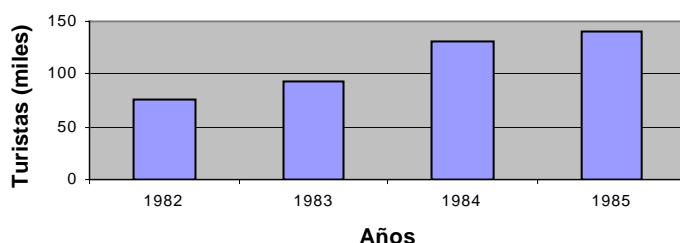
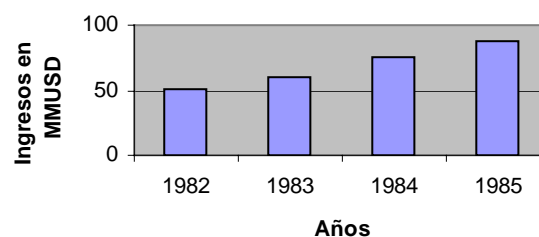


Gráfico No. 15: Ingresos Turísticos de 1982 a 1985



Fuente: Economía y Desarrollo No 5. Año 1988.

Como se observa en la década del 70 decae considerablemente el número de turistas que visitan el país, con respecto a los años 50 y en esta etapa no se logra rebasar el número de visitantes de 1957, ya que el turismo se dedica al turismo nacional y a recibir turistas de los países socialistas.

No obstante, entre 1974 y 1981 las llegadas de visitantes se multiplicaron 8 veces y media y el ingreso total creció a un ritmo promedio anual del 27.1 %.

En la información de los años 1979 y 1980 se incluyen 102.3M Visitantes y 29.9 M respectivamente de la Comunidad Cubana en el exterior, lo que hace que aumente el número de visitantes en estos años.

En el período entre 1982 y 1985 el ritmo de crecimiento promedio anual del número de turistas fue de 23 % y del ingreso turístico fue de 19.7 %.

En la década del 70 se construyeron 20 hoteles en todo el país y se creó una red de servicios y tiendas para turistas que contribuyó al crecimiento de los ingresos.

En 1976 se crea el Instituto Nacional de Turismo (INTUR) como organismo responsabilizado con el desarrollo de la política turística nacional e internacional.

En 1982 se aprobó la ley de inversión extranjera, que fue el primer paso para obtener los recursos técnicos y financieros que demandaba el desarrollo del sector.

3.3 Tercera etapa: de 1986 a la actualidad

“En 1987 se nominaliza el desarrollo turístico entre uno de los tres programas de máxima prioridad”⁵⁵, por tanto, es a partir de este momento que comienza la reorganización y reestructuración del sector.

En 1987 se crea la corporación Cubanacan S.A. que es un Holding empresarial de turismo y comercio, que funciona como una entidad jurídicamente privada. La integran 17 compañías que abarcan toda la gama de actividades relacionadas con el turismo. Posee 9 representaciones en diferentes países de Europa y América y tiene 25 empresas mixtas para el desarrollo de hoteles y otros negocios.

En 1989 se crea el Grupo de Turismo Gaviota S.A. con las mismas características de Cubanacan.

En 1990 comenzó la implantación del sistema nacional de formación profesional para el turismo con la organización de un grupo de escuelas dirigidas al desarrollo profesional de los trabajadores del sector y en 1994 se crea la Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo; que actualmente cuenta con 20 centros docentes en todo el país, entre los que se encuentra un Centro Nacional de Animación y otro centro de Idiomas.

Este sistema de formación tiene capacidad para unos 4700 alumnos en más de 150 aulas y 7 restaurantes escuelas. Desde 1990 ha graduado más de 37 mil personas.

En 1994, se reorganiza institucionalmente el sector, creándose el Ministerio de Turismo (MINTUR), organismo rector de la actividad en el país, con las funciones de orientación, coordinación, apoyo, política, fiscalización y control, y las siguientes cadenas:

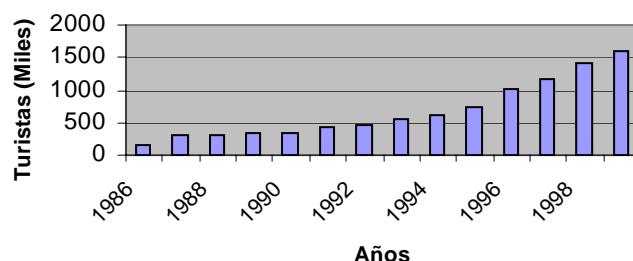
- El Grupo Gran Caribe S.A. que posee una red hotelera de 4 y 5 estrellas y 4 restaurantes de lujo. (Destinado al turismo internacional).
- La cadena Hoteles Horizontes S.A. con hoteles de 3 y 2 estrellas fundamentalmente, destinados al turismo internacional.
- La cadena hotelera Islazul (destinada fundamentalmente al turismo nacional)
- Puerto Sol Marinas de Cuba, especializada en actividades náuticas, con 18 marinas y centros internacionales.
- Rumbos, Grupo de Recreación y Turismo S.A, con una amplia red de establecimientos extrahoteleros
- Cubamar, para atender a los clientes amantes del campismo, las caravanas y el turismo rural.
- Habaguanex, para atender la actividad turística del Centro Histórico de La Habana, vinculada a la Oficina del Historiador de la Ciudad, tiene actividades de alojamiento, restaurantes, tiendas, cafeterías, agencia de viajes.

El sector también está integrado por las entidades turísticas y de apoyo al turismo tales como: Fintur, Formatur, Transtur, Cubatur, Publicitar, etc.

En este período se produce un crecimiento acelerado del sector, como se observa en el gráfico No.16, sobrepasando en 1996 la cifra de 1Millón de turistas.

⁵⁵ Durán Cárdenas Alejandro. El turismo en el mundo y Cuba. Evolución, impacto y tendencias. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas. Ciudad de La Habana. Julio de 1999.

Gráfico No. 16: Llegadas de turistas a Cuba de 1986 a 1999

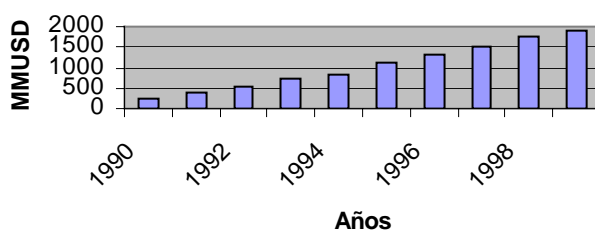


Fuente: Anuario Estadístico de la O.M.T y Marín, Aleida. "Desarrollo del turismo en Cuba". Cidtur. 2000.

El crecimiento del año 1987 es tan alto, porque fue a partir de este año que comenzó la nueva etapa de desarrollo del turismo internacional y el nivel de partida en esos momentos era muy bajo, por eso después se observa un crecimiento sostenido en términos absolutos aunque en términos relativos se produjeron mayores crecimientos en los años 1991 y 1996.

En el gráfico No. 17 se muestra la evolución de los ingresos turísticos de 1990 a 1999.

Gráfico No. 17: Evolución de los ingresos de 1990 a 1999



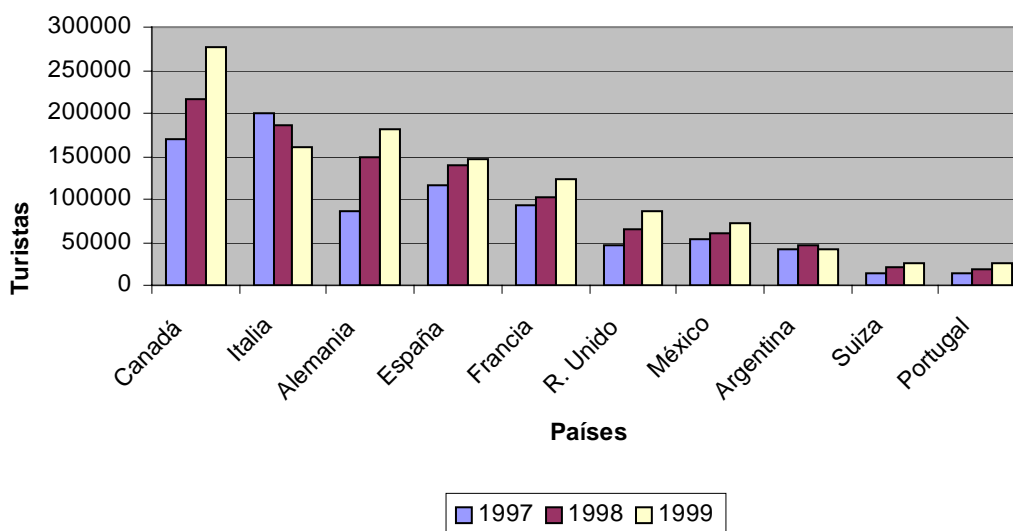
Fuente: Marín Aleida. Desarrollo del turismo en Cuba. Cidtur. 2000

Como se observa en el gráfico los ingresos han tenido un incremento sostenido en términos absolutos.

Si se resumen los ritmos de crecimiento promedio anual en el último decenio, 1990 a 1999, se obtiene que los arribos crecieron al 19 %, mientras que los ingresos brutos lo hicieron al 26 % y las habitaciones al 11 %. De estos ritmos de crecimiento se puede deducir que aumentaron los ingresos brutos por turista, ya que los ingresos aumentaron más que proporcional al aumento de los turistas.

Los 10 principales mercados emisores de turismo hacia Cuba en los tres últimos años (1997 al 99) se muestran en el gráfico No.18

Gráfico No. 18: Principales Mercados emisores de turismo hacia Cuba (1997 al 1999)



Fuente: Información suministrada por el MINTUR.

Como se observa en el gráfico No.18, 8 de los 10 emisores principales han crecido en estos años, excepto el caso de los italianos que han ido disminuyendo de año en año y argentinos que han disminuido en el año 99 con respecto al 98.

Estos 10 mercados representaron poco más del 70 % del arribo total de visitantes durante los tres años, siendo el 71.34 % en 1997, el 71.09 % del total de 1998 y el 71.18 % en 1999.

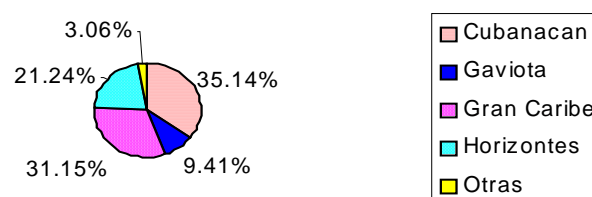
Considerando la información suministrada por la O.M.T. en 1997 de los 8 principales emisores de turistas hacia Cuba, 4 de ellos (Italia, Canadá, España y México) enviaron a Cuba el mayor número de turistas que visitaron el Caribe; Cuba tuvo el segundo lugar en el Caribe para dos mercados emisores: Argentina y Alemania, el cuarto lugar en el caso de Francia y el sexto para el Reino Unido.

4. Caracterización de la planta hotelera en 1999.

A continuación se realizará una caracterización de la estructura de la planta hotelera disponible en el país en 1999 para el turismo internacional (en habitaciones), por Cadenas, Categorías, Productos y Regiones.

En el gráfico No. 19 se muestra la estructura de la planta hotelera por Cadenas con respecto al número de habitaciones destinadas al turismo internacional al cierre del año 1999.

Gráfico No. 19: Estructura de la planta hotelera (en habitaciones) por Cadena en 1999



Fuente: Información suministrada por el MINTUR

En otras se incluyen las habitaciones de Cubamar, Habaguanex, Las Terrazas, Puerto Sol, Rumbos y el Consejo de Estado.

Como se observa el mayor número de habitaciones destinadas al turismo internacional lo posee Cubanacan, seguido de Gran Caribe y Horizontes.

En los gráficos No. 20 y 21 se muestra la estructura de la planta hotelera (en habitaciones destinadas al turismo internacional) por categorías en 1990 y 1999.

Fuente: Datos suministrados por el MINTUR

Gráfico No. 20: Estructura de la planta hotelera (en habitaciones) por categorías en 1990

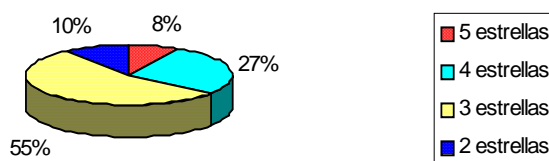
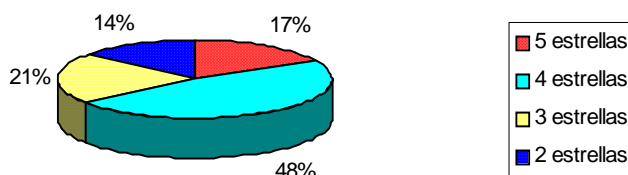


Gráfico No. 21 :Estructura de la planta hotelera (en habitaciones) por categoría en 1999

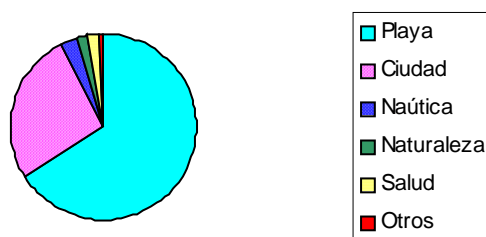


Fuente: Información suministrada por el MINTUR.

Como se observa la estructura de la categoría de las instalaciones ha variado en el último decenio a favor del incremento del número de habitaciones de cuatro y cinco estrellas con el objetivo de cumplimentar los requerimientos del turismo internacional.

La estructura de la planta hotelera (en habitaciones destinadas al turismo internacional) por productos de 1999 se muestra en el gráfico No. 22

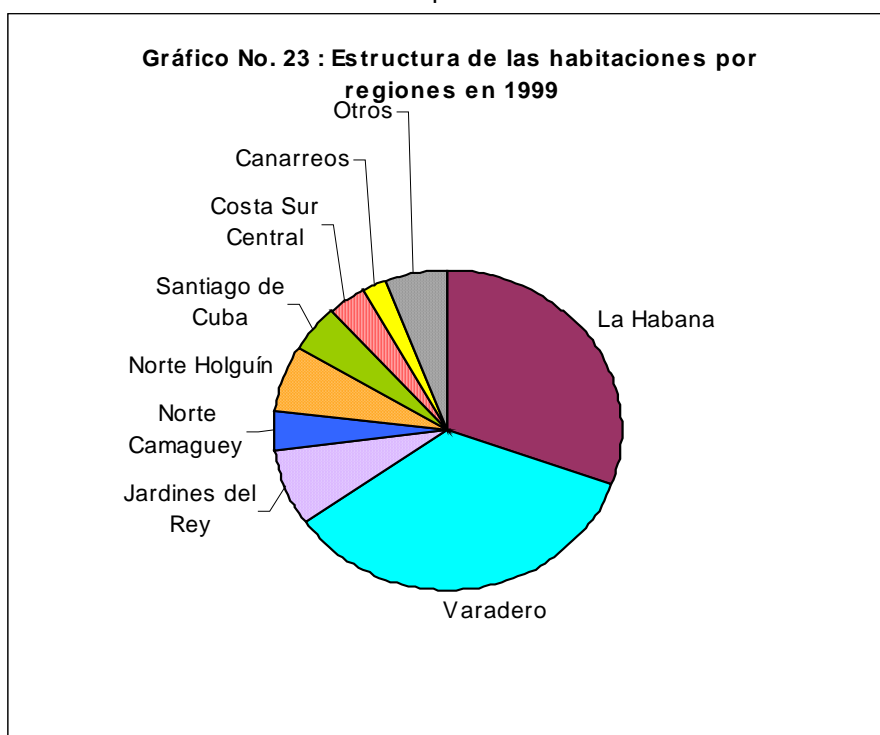
Gráfico No. 22: Estructura de la planta hotelera (en habitaciones) por producto en 1999



Como se observa en el gráfico Cuba continua siendo un destino típico de Sol y Playa con el 66 % de las habitaciones destinadas a este fin, el otro producto importante es Ciudad, con el 26.6 % de las habitaciones, siendo la capital de la república la ciudad más importante. Los productos naturaleza y salud representan el 2 y 1.9 % de las habitaciones respectivamente.

Desde el punto de vista territorial el país cuenta con ocho regiones priorizadas para el desarrollo turístico. El gráfico No. 23 muestra la estructura de las habitaciones en estas regiones en el año 1999.

Fuente: Información suministrada por el MINTUR



Como se observa en el gráfico Varadero y Ciudad de La Habana son las principales regiones turísticas del país, que concentran el 34.86% y el 30.53% de las habitaciones para el turismo internacional, correspondiendo a las dos el 65.39%. Otras regiones de más reciente desarrollo y que ya alcanzan el 7.59% y el 6.74% son respectivamente Jardines del Rey y el Norte de Holguín

4.1 Capacidad Habitacional

Si se realiza un resumen, de forma conjunta, de la información sobre la capacidad habitacional del país al cierre de 1999, se puede observar que:

Con respecto a las **categorías**:

- Poseen instalaciones en la categoría 2 estrellas Cubamar, Cubanacán, Gaviota, Horizontes, Puerto Sol y Rumbos, siendo Horizontes el que más habitaciones posee en esta categoría con el 87.17 % del total.
- El 53.63 % de las habitaciones de la categoría 2 estrellas se encuentran en el producto Playa, y el 32.9% en el producto Ciudad. El otro 13.47% restante se encuentra en los productos Naturaleza, Salud, Náutica y Otros.
- En la categoría 2 estrellas sólo hay 2 cadenas extranjeras (Hotetur y CHB) administrando 2 hoteles, de forma conjunta con la Cadena Hoteles Horizontes, en el producto Playa.
- Poseen instalaciones en la categoría 3 estrellas Cubanacán, Gaviota, Gran Caribe, Habaguanex, Horizontes, Puerto Sol y Rumbos, siendo Horizontes y Cubanacan los que más habitaciones poseen en esta categoría con el 42.22 % y 35.28 % respectivamente.
- El 63.83% de las habitaciones de la categoría 3 estrellas se encuentran en el producto Playa, y el 23.45% en el producto Ciudad. El otro 12.72 % restante se encuentra en los productos Naturaleza, Salud, Náutica y Otros.
- En la categoría 3 estrellas hay 2 cadenas extranjeras (Qualton y LTI) administrando 3 hoteles, de forma conjunta con Cubanacan en el producto Playa, 1 (Accor) administrando 1 hotel de Gran Caribe en el producto Playa y 4 (Meridiana, CHB, Hotetur y GREC) administrando 5 hoteles de Horizontes en el producto playa, para un total de 7 cadenas extranjeras administrando 9 hoteles de las cadenas Cubanacan, Gran Caribe y Horizontes, todas en el producto Playa.
- Poseen instalaciones en la categoría 4 estrellas el Consejo de Estado, Cubanacán, Gaviota, Gran Caribe, Habaguanex, Las Terrazas y Puerto Sol, siendo Gran Caribe y Cubanacan los que más habitaciones poseen en esta categoría con el 46.19 % y 36.37 % respectivamente.
- El 77.2% de las habitaciones de la categoría 4 estrellas se encuentran en el producto Playa, y el 16.78% en el producto Ciudad. El otro 6.02 % restante se encuentra en los productos Naturaleza, Salud, y Náutica.
- En la categoría 4 estrellas hay 6 cadenas extranjeras (Qualton, LTI, Superclub, Sol, Tryp, y Hoteles C) administrando 10 hoteles, de forma conjunta con Cubanacan en el producto Playa, 4 (Accor, Sol, Clubmed y LTI) administrando 7 hoteles de Gaviota, 1 en el producto Ciudad y el resto en Playa, 7 (Accor, Venta Club, Hoteles C, Iberostar, RIU, SuperClub, y Sol) administrando 16 hoteles de Gran Caribe, 3 en el producto Ciudad y el resto en playa, para un total de 11 cadenas extranjeras administrando 33 hoteles de las cadenas Cubanacan, Gaviota y Gran Caribe, en los productos Ciudad y Playa.
- Poseen instalaciones en la categoría 5 estrellas Cubanacán, Gaviota, Gran Caribe, Habaguanex, y Rumbos, siendo Cubanacan y Gran Caribe los que más habitaciones poseen en esta categoría con el 56.42 % y 37.5 % respectivamente.
- Las habitaciones de la categoría 5 estrellas se encuentran concentradas en los productos Ciudad y Playa con el 51.56 % y el 48.44% respectivamente.
- En la categoría 5 estrellas hay 4 cadenas extranjeras (Golden Tulip, Sandals, Sol y Tryp) administrando 8 hoteles, de forma conjunta con Cubanacan, 4 en el producto Ciudad y el resto en Playa, 1 (Sol) administrando 1 hotel de Gaviota en el producto Playa, y 2 (Tryp y Sol) administrando 2 hoteles de Gran Caribe, 1 en el producto Ciudad y 1 en playa, para un total de 4 cadenas extranjeras administrando 11 hoteles de las cadenas Cubanacan, Gaviota y Gran Caribe, en los productos Ciudad y Playa.

Con respecto a los **productos**:

- El producto Ciudad ha sido desarrollado por Cubanacan, Gran Caribe, Horizontes, Consejo de Estado, Habaguanex y Rumbos. El mayor % de

habitaciones en este producto le corresponde a Gran Caribe, Horizontes y Cubanacan con el 34.45 %, 27.83 % y 27.79 % respectivamente.

- Las cadenas extranjeras asociadas con las cubanas Gaviota, Cubanacan y Gran Caribe para el desarrollo del producto Ciudad son: Accor, Tryp, Sol y Golden Tulip.
- El producto Playa ha sido desarrollado por Cubamar, Cubanacan, Gaviota, Gran Caribe, Horizontes y Rumbos. El mayor % de habitaciones en este producto le corresponde a Cubanacan y Gran Caribe con el 36.5 % y 33.34 % respectivamente.
- Las cadenas extranjeras asociadas con las cubanas Gaviota, Cubanacan, Gran Caribe y Horizontes para el desarrollo del producto Playa son: Qualton, LTI, SuperClub, Sol, Tryp, Hoteles C, Sandals, ClubMed, Accor, VentaClub, Iberostar, RIU, CHB, Meridiana, Hotetur y GRET.
- El producto Naturaleza ha sido desarrollado por Cubamar, Gaviota, Horizontes, Las Terrazas y Rumbos. El mayor % de habitaciones en este producto le corresponde a Horizontes y Gaviota con el 48.69 % y 26.09 % respectivamente.
- No se han realizado asociaciones con empresas extranjeras para el desarrollo del producto Naturaleza.
- El producto Náutica ha sido desarrollado por Puerto Sol, Cubanacan y Rumbos. El mayor % de habitaciones en este producto le corresponde a Cubanacan y Puerto Sol con el 67.18 % y 31.64 % respectivamente.
- Sólo la cadena extranjera Qualton, se ha asociado con la cadena Cubanacan para el desarrollo del producto Náutica.
- El producto Salud ha sido desarrollado por Consejo de Estado, Cubanacan, Gaviota y Horizontes. El mayor % de habitaciones en este producto le corresponde a Cubanacan y Horizontes con el 67.2 % y 21.7 % respectivamente.
- No se han realizado asociaciones con empresas extranjeras para el desarrollo del producto Salud.

Con respecto a las **Cadenas**:

- Cubanacan posee habitaciones de todas las categorías (2, 3, 4 y 5 Estrellas), siendo las de 4 y 5 estrellas las de mayor participación en la estructura con un 48.93 % y 27.74 % respectivamente.
- Cubanacan desarrolla los productos Ciudad, Playa, Salud, Náutica y Otros, siendo los de mayor peso Playa y Ciudad con un 68.63% y 20.94 % respectivamente.
- Cubanacan ha desarrollado sus productos fundamentales asociada con 8 cadenas internacionales (Qualton, LTI, SuperClub, Golden Tulip, Sandals, Sol, Tryp y Hoteles C). Posee el 59.44 % de sus habitaciones asociadas a estas cadenas.
- Gaviota posee habitaciones de todas las categorías (2, 3, 4 y 5 Estrellas), siendo las de 4 y 3 estrellas las de mayor participación en la estructura con un 73.78% y 12.48% respectivamente.
- Gaviota desarrolla los productos Ciudad, Playa, Salud y Naturaleza, siendo los de mayor peso Playa y Ciudad con un 76.65 % y 16.9 % respectivamente.
- Gaviota ha desarrollado sus productos fundamentales asociada con 4 cadenas internacionales (LTI, Sol, Accor y ClubMed). Posee el 82.74 % de sus habitaciones asociadas a estas cadenas.
- Gran Caribe posee habitaciones de las categorías 3,4 y 5 Estrellas, siendo las de 4 estrellas las de mayor participación en la estructura con un 70.11 %.
- Gran Caribe desarrolla los productos Ciudad y Playa, siendo el de mayor peso Playa con un 70.71 %.
- Gran Caribe ha desarrollado sus productos asociada con 8 cadenas internacionales (Sol, Accor, RIU, SuperClub, VentaClub, Hoteles C, Iberostar y Tryp). Posee el 49.48 % de sus habitaciones asociadas a estas cadenas.
- Habaguanex posee habitaciones de las categorías 3,4 y 5 estrellas, siendo las de 4 estrellas las de mayor participación en la estructura con un 68.8 %. Se

especializa en el producto Ciudad y no está asociada con ninguna Cadena internacional.

- Horizontes posee habitaciones de las categorías 2 y 3 estrellas, siendo las de 2 estrellas las de mayor participación en la estructura con un 57.31 %.
- Horizontes desarrolla los productos Ciudad, Playa, Salud y Naturaleza, siendo los de mayor peso Playa y Ciudad con un 57.66 % y 34.69 % respectivamente.
- Horizontes ha desarrollado sus productos asociada con 4 cadenas internacionales (Hotetur, CHB, Meridiana y Gret). Posee el 16.05 % de sus habitaciones asociadas a estas cadenas.
- Puerto Sol posee habitaciones de las categorías 2, 3 y 4 estrellas, siendo las de 3 estrellas las de mayor participación en la estructura con un 68.28 %. Se especializa en el producto Náutica y no está asociada con ninguna Cadena internacional.
- Rumbos posee habitaciones de las categorías 2, 3 y 5 estrellas, siendo las de 2 estrellas las de mayor participación en la estructura con un 54.75 %.
- Rumbos desarrolla el producto Náutica, Ciudad, Naturaleza y Playa, siendo los de mayor peso Naturaleza y Playa con un 54.19 % y 23.46 % respectivamente. No está asociada con ninguna Cadena internacional.

4.2 Participación extranjera.

La principal estrategia seguida por el MINTUR y sus entidades con el objetivo del acelerado desarrollo de la actividad turística en el país ha sido la asociación, de diversas formas, con cadenas hoteleras de renombre internacional con el objetivo de financiar las inversiones, adquirir mercados y know how en cuanto a tecnología y dirección.

En la actualidad existen 26 empresas mixtas⁵⁶ constituidas con un capital de alrededor de 900 MMUSD. De ellas 24 son empresas hoteleras con unas 13320 habitaciones, de las cuales 3693 estaban operando al cierre de 1999 y las demás se encuentran en fase de proyecto o construcción.

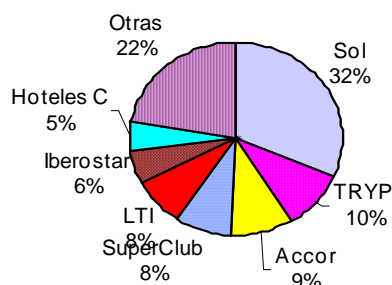
Existen 56 hoteles bajo administración extranjera con 15469 habitaciones y 17 negocios conjuntos, mayormente en Náutica.

Las cadenas hoteleras internacionales que poseen alguna forma de participación extranjera (fundamentalmente contrato de administración y comercialización) en la actividad turística son: Sol, Tryp, Iberostar, Clubmed, SuperClub, Accor, CHB, GRET, Hoteles C, Golden Tulip, Hotetur, LTI, Meridiana, Qualton, RIU, Sandals y Venta Club proceden de: España, Jamaica, Francia, Italia, Alemania, Canadá, Holanda y México.

En el gráfico No. 24 se muestra la participación (en % de habitaciones en el total de asociadas) de las cadenas asociadas al cierre de 1999.

⁵⁶ Marín, Aleida. “Desarrollo del Turismo en Cuba”. Mayo 2000. Cidtur

Gráfico No. 24 : Estructura (en habitaciones) de las Cadenas Asociadas en 1999

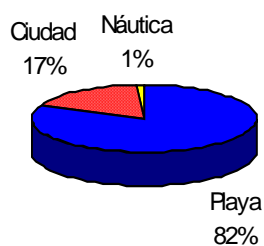


Fuente: Información suministrada por el MINTUR.

Como se observa, la Cadena Sol es la que posee mayor cantidad de habitaciones en asociación con las cadenas nacionales, con el 32% del total, estando bastante alejada del resto, ya que el segundo lugar lo ocupa Tryp con un 10% y el tercero Accor con un 9%.

Como se observa en los gráficos No. 25 y 26 estas asociaciones se producen para desarrollar los productos playa y ciudad fundamentalmente, y las habitaciones en hoteles 4 y 5 estrellas.

Gráfico No. 25: Estructura (en habitaciones) de los productos desarrollados por cadenas asociadas





Fuente: Información suministrada por el MINTUR.

4.3 Estacionalidad.

La actividad turística tiene carácter estacional. En nuestro país, según un estudio realizado por el centro de inteligencia corporativa de Servisa, Cubanacan, donde se caracterizan los arribos de turistas a Cuba en el período de 1995 a 1999 se plantea que se pueden identificar 2 temporadas:

- Alta
 - Noviembre a Marzo con arribos promedios entre 110 y 130 Mil turistas.
 - Julio y Agosto con 110 Mil turistas por mes en el período 96- 99
- Baja
 - Abril – Mayo con arribos promedio de 80 a 105 Mil turistas.
 - Septiembre – Octubre con arribos entre 90 y 100 Mil turistas por mes en el período analizado.

En este mismo estudio se plantean los meses de mayores y menores arribos en el período 1996 – 1999, que fueron:

- Muy alto: Marzo y Diciembre con arribos promedio de 130 Mil turistas por mes.
- Alto: Enero y Febrero con arribos promedio de 125 Mil turistas por mes.
- Medio: Julio, Agosto y Noviembre, con arribos promedio de 110 Mil turistas por mes.
- Bajo: Abril y Octubre con arribos promedio entre 100 y 105 Mil turistas por mes.
- Muy Bajo: Mayo, Junio y Septiembre con arribos entre 80 y 90 Mil turistas por mes.

5. Proyecciones hasta el año 2010

Para el año 2000 se espera el arribo de 2 Millones de turistas y para el 2001, 2 Millones 380 Mil turistas, lo que significa un crecimiento promedio anual del 19 %. Para el año 2010 el MINTUR ha realizado una proyección considerando los cuatro escenarios que se muestran en la tabla No. 2

Tabla No. 2: Proyección para el 2010 sobre la base de cuatro escenarios.

Escenarios	Crecimiento Promedio anual (%)	Arribo de Turistas (MM)	Habitaciones	Inversiones (Billones de USD)
A. Mínimo	9.6	5	78600	6.6
B. Medio	11.6	6	94300	8.9
C. Alto	13.3	7	110100	11.2
D. Postbloqueo	19.4	12	185500	22.3

Fuente: Marin, Aleida. "Desarrollo del turismo en Cuba". Mayo 2000. Cidtur.

Como se observa el escenario mínimo prevé algo más de 3 veces el arribo de turistas del año 1999 y 2. 5 veces de lo que se espera para el año 2000, además

prevé que se incrementen en 2.4 veces el número de habitaciones del año 1999, lo que requerirá un volumen de inversiones de 6.6 billones de USD.

6. Caracterización de las organizaciones objeto de estudio Grupo Hotelero Gran Caribe S.A.

El Grupo Hotelero Gran Caribe se constituyó el 23 de septiembre de 1994 cuando se reestructuró el Sistema Turístico del país, mediante la escritura pública número 2026/94, de la notaría especial del Ministerio de Justicia.

Su objeto social es la administración, promoción y comercialización de las instalaciones propias o de terceros, bajo distintas modalidades y marcas; la promoción, prestación, administración y comercialización de servicios de alojamiento, bajo las formas que resulten aplicables a la industria turística; el desarrollo de la actividad de eventos, congresos u otros similares en instalaciones propias o de otros, así como de servicios gastronómicos y recreativos en las instalaciones hoteleras y extrahoteleras que posea, debiendo ser los servicios que en ellos se ofrezcan de alta calidad y prestigio internacional.

6.1. La misión corporativa del Grupo es:

“Ser reconocidos como una Organización Turística dinámica, con un producto privilegiado en el mercado turístico nacional y caribeño; dispuestos a alcanzar la satisfacción de nuestros clientes, la confianza de nuestros empleados, y el éxito económico de la entidad y sus asociados.

Para alcanzar nuestra misión, hacemos nuestros los siguientes principios:

- El cliente es nuestra primera prioridad.
- Nuestro producto es exclusivo.
- Nuestros precios son justos.
- Los empleados son nuestro principal valor.
- Aportamos beneficios a la comunidad.”⁵⁷

Se caracteriza por tener diversidad de estilos en sus instalaciones, que van desde el Clasicismo hasta la modernidad

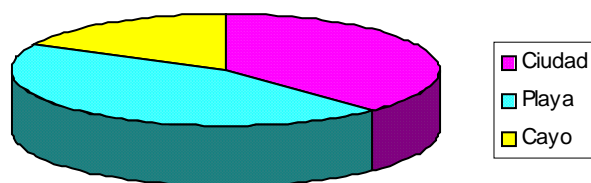
En la actualidad cuenta con 42 hoteles y 9843 habitaciones ubicados en casi todos los polos turísticos del país, aunque las plazas más fuertes son Ciudad de La Habana, Varadero, Cayo Largo y Jardines del Rey. En el momento que se realizó el estudio (1998) contaba con 32 hoteles y 7676 habitaciones en las mismas regiones.

La organización (en 1998) tenía agrupados sus hoteles en tres productos, de acuerdo a su ubicación geográfica y particularidades: Ciudad, Playa y Cayos.

El producto Ciudad contaba en 1998 con 12 hoteles (3 de 5 estrellas y 9 de cuatro) y 2931 habitaciones, el producto Playa contaba con 14 hoteles (8 de 4 estrellas y 6 de tres estrellas) y 3399 habitaciones y el producto Cayo contaba con 5 hoteles (4

⁵⁷ Tomado del Manual Corporativo de Gran Caribe. Página 13.

Gráfico No. 29: Estructura de las habitaciones por producto en 1998



de 4 estrellas y 1 de 3 estrellas) y 1346 habitaciones, siendo el producto Playa el de mayor peso en la estructura, como se muestra en el gráfico No. 29.

Fuente: Información suministrada por Gran Caribe en 1998

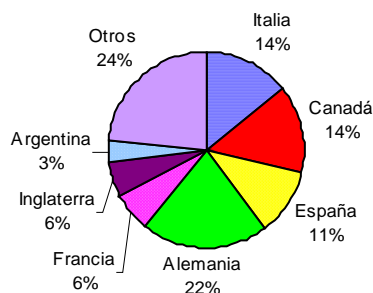
El Grupo Hotelero Gran Caribe recibió en sus instalaciones al 38.9 % de los turistas que visitaron al país en el año 1997 y al 44.2 % de los turistas totales del año 1998, lo que muestra un incremento en la participación del grupo en el total nacional.

6.2 Principales Mercados

En los gráficos No. 30 y 31 se muestran los principales mercados del grupo así como su evolución en los últimos años.

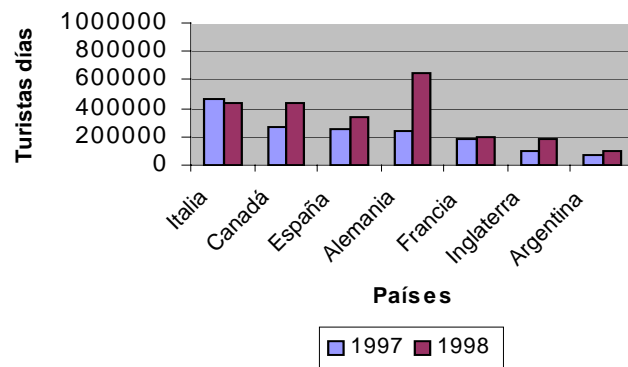
Fuente: Información suministrada por Gran Caribe

Gráfico No. 30: Estructura de los principales mercados (en turistas días) en 1998



Como se observa en el gráfico los principales mercados en 1998 fueron: Alemania, Italia, Canadá, España, Francia, Inglaterra y Argentina. Concentrando estos 6 países el 76% de los turistas días del grupo.

Gráfico No. 31: Evolución de los principales mercados



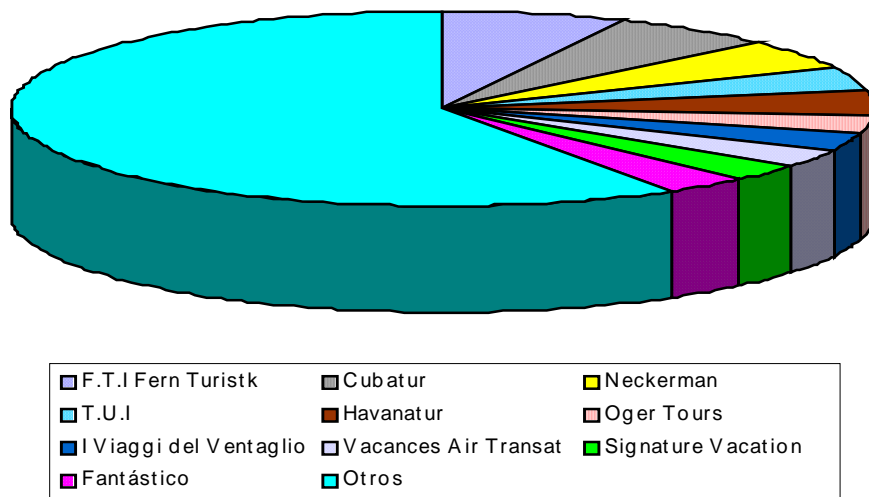
Fuente: Información suministrada por Gran Caribe.

Como se observa en el gráfico se han mantenido los principales mercados de la organización, sobresaliendo el crecimiento del 264.5 % del turismo Alemán y el 162.6 % del canadiense. Italia es el único mercado que ha disminuido en un 8.4 %.

6.3 Principales Turoperadores

Gran Caribe comercializa sus productos mediante turoperadores (alrededor de 300). De ellos los más importantes, según los ingresos se muestran en el gráfico No. 32.

Gráfico No. 32: Principales turoperadores



Fuente: Información suministrada por Gran Caribe.

Como se observa existe una gran dispersión en los turoperadores, ya que los 10 principales sólo constituyen el 41% del total de los ingresos, siendo estos: F.T.I.C.A. Fern Turistk con el 7%, Cubatur con el 6%, Neckerman con el 5%, T.U.I y Havanatur con 4% cada uno y los demás que se muestran en el gráfico con 3%.

6.4 Líneas de productos:

Ciudad: Las instalaciones están muy bien ubicadas y poseen riqueza histórico-cultural, sin embargo existe una baja estandarización del servicio y los turistas se quejan de que el precio no se corresponde con la calidad debido al estado de modernidad del equipamiento e instalaciones.

Se ofertan una amplia diversidad de servicios, con seguridad para los huéspedes. Así como existen buenas condiciones de trabajo y adecuado acceso a los suministros.

Playa: Las instalaciones esta bien ubicadas y poseen riqueza natural, pero las mismas no se encuentran en buen estado, ni existe una buena motivación en los trabajadores, por lo que el servicio no es el esperado por los turistas en su relación precio calidad.

Cayo: Las instalaciones están bien ubicadas, ya que se accede a zonas de amplia riqueza natural, como barreras coralinas, etc. Sin embargo las instalaciones no son modernas y el servicio no se adapta a los requerimientos de los turistas, siendo muy costosa la logística y operaciones para brindar el servicio.

6.5 Negocios Conjuntos

En 1998 de los 32 hoteles existentes, 8 eran administrados y comercializados por cadenas extranjeras, lo que representaba el 25 % del número de habitaciones. En la actualidad, de los 42 hoteles, 18 están asociados de alguna forma con cadenas extranjeras, lo que representa el 50.24 % del número de habitaciones.

Las firmas con las cuales el Grupo Hotelero mantiene alguna forma de colaboración son las siguientes:

- Hoteles C (España)
- Iberostar (España)
- RIU (Alemania)
- Venta Club (Italia)
- ACCOR (Francia)
- Grupo Sol Meliá (España).
- TRYP Hoteles (España)
- Super Club (Jamaica)

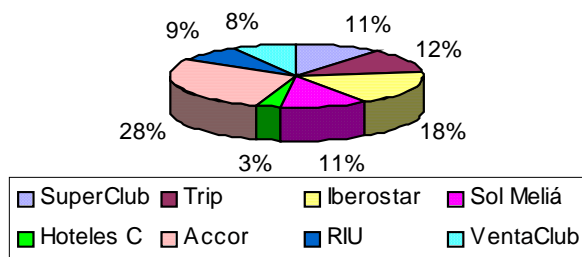
Si se realiza un análisis de los principales países que tienen asociación con el Grupo Hotelero, se aprecia que España encabeza la lista con la administración de 9 instalaciones, le sigue Francia con 6 e Italia con 2.

En el gráfico No. 33 se muestra la distribución de la capacidad habitacional entre los distintos grupos hoteleros asociados a Gran Caribe.

Fuente: Información suministrada por Gran Caribe.

Como se observa en el gráfico las principales cadenas asociadas son: Accor con el

Gráfico No. 33: Distribución de la capacidad habitacional por cadenas asociadas (año 1999)



28 % de las habitaciones, Iberostar con el 18% y Tryp con 12%.

6.6 Recursos Humanos

En 1998 el grupo contaba con 8756 trabajadores de los cuales el 41.54 % eran mujeres.

En el año 1999 el grupo cerró con 9936 trabajadores de los cuales el 40.16 % eran mujeres.

En los gráficos No. 34 y 35 se muestra la estructura por categoría ocupacional en 1998 y en 1999.

Fuente: Información suministrada por Gran Caribe.

Gráfico No. 34: Estructura de los trabajadores por categoría ocupacional 1998

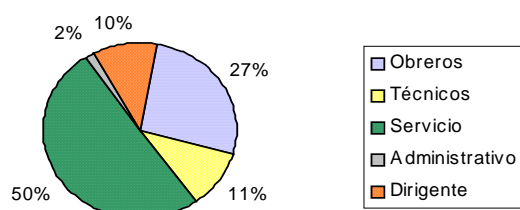
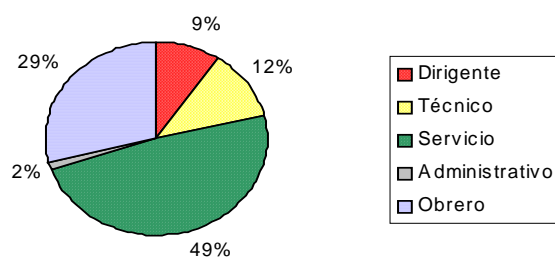


Gráfico No. 35: Estructura de los trabajadores por categoría ocupacional (1999)



Como se observa en los gráficos anteriores la estructura se mantiene de forma favorable, ya que el mayor % le corresponde a los trabajadores de servicio y el menor % a los administrativos.

Preguntas:

1. Caracterice el turismo hotelero en Cuba
2. Caracterice la organización objeto de estudio. Determine la visión de la organización
3. Identifique las oportunidades y amenazas para la organización objeto de estudio
4. Identifique las fortalezas y debilidades de la organización objeto de estudio

BIBLIOGRAFÍA

Aaker, A Dirección de activos y habilidades clave de una ventaja competitiva sostenible. En Dirección y Administración Estratégica. Conceptos, Casos y Lecturas de A. A. Thompson y A.J. Strickland. Ed. Mc Graw Hill México 1998

Albrecht, K (1996) La Misión de la Empresa. Edit. Paidós Empresa.

Andrews, K El concepto de Estrategia Corporativa. Tomado de: Strategy: Process, content y context. Bob de Wit y Ron Meyer. Ed. West Publishing Company. 1994 p40-46

Austin, J(1992): La estrategia empresarial y el entorno en los países en desarrollo p 83-103. En: Estrategia Diseño y ejecución de José Nicolás Marín y Eduardo Luis Montiel. Ed. Libro Libre Costa Rica 1992

Bennis, W (1990). ¿Cómo llegar a ser líder? Ed. Norma 1990

Bueno, E (1991) Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos. Ed. Pirámides, S. A. Madrid

Burgelman R. Y I. L. Doz The power of strategic integration. MIT Sloan Management Review. Spring 2001; 42, 3, p 28-38

Collins (1994) Research notes: How valuable are organizational capabilities?. Strategic Management Journal Vol 15 p 143-152

David,F.D (1997) "Conceptos de Administración Estratégica". Prentice-Hall Hispanoamericana. México

Drucker, P (1973). Administración: La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas El Ateneo. Buenos Aires 1973

Ginter y J. Duncan Macroenvironmental analysis Tomado de: Strategy: Process, content y context. Bob de Wit y Ron Meyer Ed. West Publishing Company. 1994

p156-162

Godet, M (2000) La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Cuaderno No 5 4ta edición.

www.cnam.fr/lipsor/spa/data/bo-lips-esp.pdf

Goold, M , Andrew Campbell y Marcus Alexander (1994) Corporate-level strategy. Creating value in the multibusiness company. John Wiley Son, Inc.

Good, M y JJ. Quinn (1990) The paradox of strategic controls. Strategic Management Journal Vol 11 No 1 (Jan 1990) p 43-57

Goodstein, L.D. y T.M. Notan, J.W. Pfeiffer (1997) Planeación Estratégica Aplicada Mc Graw Hill Colombia.

Grant, R (1994) The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. California Management Review. Spring 1991 p 114-135

Hamel, G y C.K.Prahalad (1994) Competing for the future. Harvard Business Press. USA

_____ Propósito Estratégico En Dirección y Administración Estratégica. Conceptos, Casos y Lecturas. A.A. Thompson y A.J. Strickland. Mc Graw Hill. México. 1998 p 869-889

Hax, A y N. Majluf (1997) Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados. Ed. Granica Buenos Aires

----- (1999) Gestión Empresarial. Ed. Granica Buenos Aires

Hill, C y G. Jones (1996) Administración Estratégica. Ed. Mc Graw Hill Bogotá.

Kotler, Ph (1991) "Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control" Ed. Prentice Hall. España.

Kotter, J (1999) ¿Qué hacen los líderes? Ed. Gestión 2000.

Lambin, JJ Marketing Estratégico Mc Graw Hill, Madrid 1991

McGinnis, V (1981) " The mission Statement: A key step in strategic planning" Business 31 No 6

Menguzzatto, M y...(1996) La Dirección Estratégica de Empresas. Un enfoque innovador del management

Mintzberg, H Safari a la Estrategia. Ed Granica. Buenos Aires 199

Nanus, B (1989) The leader`s Edge: The seven keys to leadership in turbulent world. New York Contemporary Books

Navas, J.E. y Luis A. Guerras (1996) La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. Ed. Civitas. Madrid

Nelson, R y S. Winter (1982) An Evolutionary Theory of Economic Change. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge

Porter, M (1980) Estrategia Competitiva. Ed Diana. México

_____(1991) From Competitive advantage to corporate strategy. En Strategy. Seeking and Securing Competitive Advantage Editado por: Cynthia A. Montgomery y Michael E. Porter Harvard Business Book

Prahalad, C. K. y R. Bettis (1986)The dominat logic: a new linkage between diversity and performance Strategic Management Journal. Vol 7

Redding, J y Ralph Catanello "Strategic Readiness: The Making of the Learning Organization". P

Senge, P (1998) "The practice of innovation" Leader to Leader No 9 www.leadertoleader.org

Steiner, G (1986) Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México 1986 p 152-154

Thompson, A.A. y A. J. Strickland (1998) Dirección yAdministración Estratégica. Conceptos, Casos y Lecturas. Ed. Mc Graw Hill México 1998

Strategor (1995) Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa. MASSON, S. A. Barcelona

Winter (2000) The satisfying Principle in Capability Learning Strategic Management Journal Vol 21. No 10/11 p 981-996

APÉNDICE No 1

Algunos aspectos a considerar en el Análisis Funcional

Administración	
Estructura Organizativa	Organización formal e informal Autoridad y su grado de centralización Flexibilidad organizativa
Dirección	Estilo de liderazgo Adecuación del entorno con el tipo de estrategia Forma de gestión (por proyectos, por procesos, etc)
Motivación	Clima organizacional Fluctuación laboral
Sistemas de planificación y control	Efectividad de los mismos
Marketing	
Mercados	Evolución de la cuota y de la demanda Análisis del mercado potencial
Producto	Características de los productos, amplitud de la gama Componentes tecnológicos de los productos Posicionamiento de marca
Precio	Precios respecto a la competencia Evolución de los precios Formación de precios
Distribución	Estructura de los canales Márgenes permitidos
Comunicación	Estrategia de comunicación utilizada Efectividad de la fuerza de ventas
Finanzas	
Análisis de los ratios financieros de liquidez, solvencia, rotación, endeudamiento, rentabilidad, costos financieros y riesgo. Relaciones con los inversionistas y accionistas Rentabilidad de las inversiones.	
Producción	
Características y extensión del proceso productivo	Grado de integración Tecnología de proceso Sistema de producción empleado
Análisis de costos	Comparación de la estructura de costos con la competencia

Análisis de la productividad, del efecto experiencia, del estado de los equipos, calidad y localización de las plantas.
Investigación y desarrollo
Los costos de I+D, Personal y preparación del mismo, Comunicación entre I+D y el resto de las áreas, capacidad de generación de nuevos productos y procesos.
Recursos Humanos
Sistema de reclutamiento, desarrollo de competencias, Grado de cualificación, Sistemas de promoción e incentivos, Sistemas de seguridad