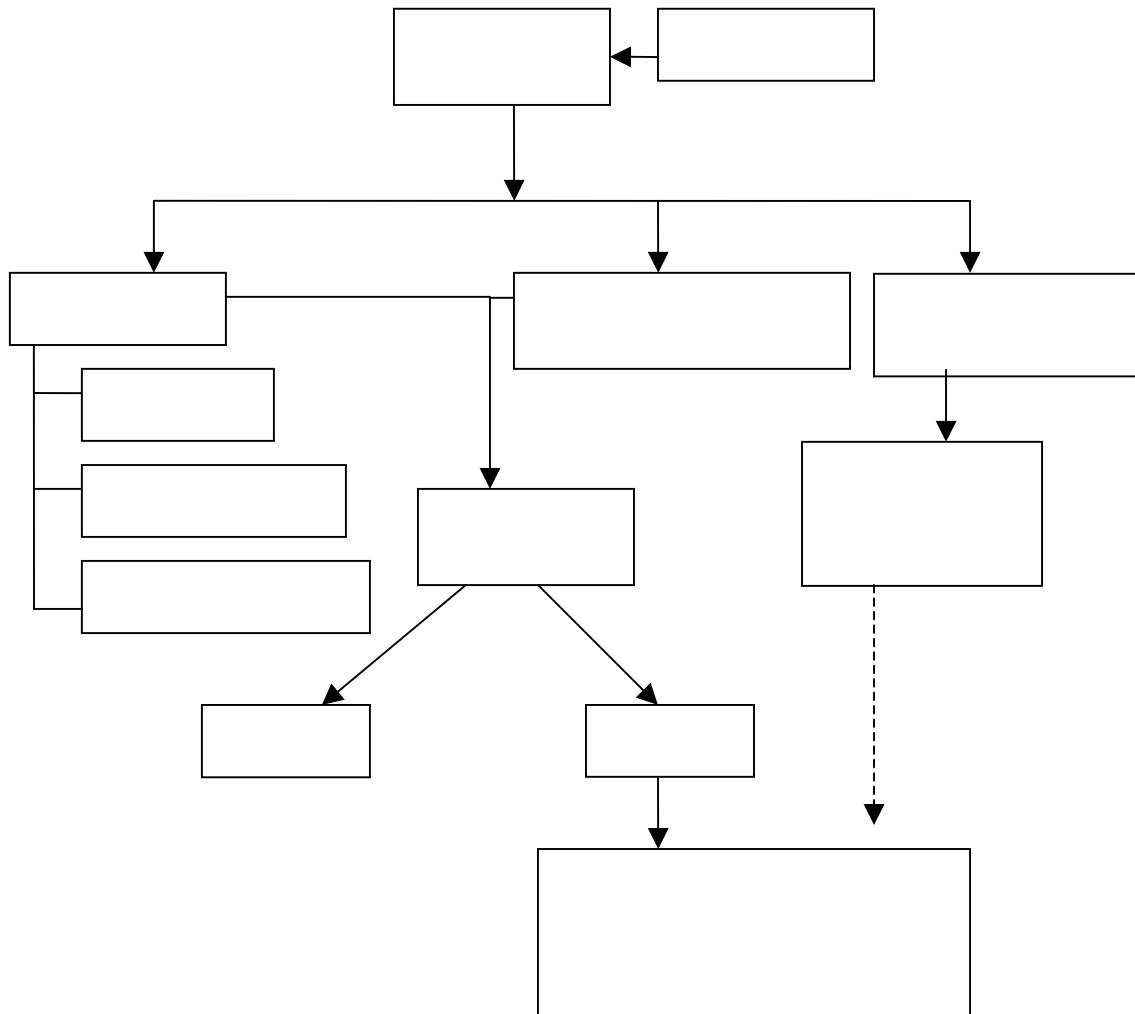


Capítulo 4 DECISIONES ESTRATEGICAS

El análisis realizado previamente de los ambientes externos e internos y la cartera de negocios, proporciona los insumos necesarios para la toma de decisiones estratégicas, para lo cual se seguirá la lógica siguiente:



Los objetivos del capítulo son:

- 1) Comprender las distintas vías de crecimiento
- 2) Analizar las opciones de internacionalización y estrategias relacionales
- 3) Identificar las diferentes vías de crecimiento interno y externo
- 4) Conocer los métodos de evaluación de estrategias

4.1 Aspectos generales de las estrategias de crecimiento

La corporación elabora una estrategia como una forma de lograr que sus negocios sean más competitivos, mediante la creación de valor para el cliente, pero sin olvidar que debe crear valor para los accionistas.

La dirección de una corporación es compleja, ya que posee variados negocios, los cuales pueden ser de un mismo sector o de sectores diferentes, por lo que la coordinación implica un costo que nunca deberá sobrepasar el beneficio creado para los dueños. Es por ello que algunos autores hablan de ventaja matriz, aquella donde la corporación es capaz de tomar las decisiones estratégicas que generen más valor de lo que podría hacerlo otra oficina central.

La estrategia corporativa permitirá coordinar los negocios de la organización, conducirá el rumbo y el enfoque estratégico elegido y plasmado en la misión en busca de alcanzar el propósito estratégico y la visión.

El análisis estratégico permite valorar el ambiente externo y diagnosticar lo interno a la organización, todos estos insumos, unido al análisis de la cartera de negocios, permitirá contar con la información necesaria para definir las alternativas del medio ambiente y las interacciones con la organización, es decir, construir los futuros posibles mediante el método de escenarios en el marco de la prospectiva.

Llegado a este momento la organización debe estar mejor preparada para el futuro, por lo cual ella debe dibujar ese futuro y definir las estrategias de contingencias necesarias por si el entorno se mueve hacia un escenario no elegido como el más probable y tomar las decisiones estratégicas necesarias.

La toma de decisiones estratégicas es uno de los aspectos más debatidos en este campo, ya en el capítulo 2 ustedes se aproximaron a la complejidad de este proceso, que al ser realizado por personas, intervienen la racionalidad, las emociones, ambiciones y el poder de las mismas, unido a todas sus vivencias, experiencia y conocimientos.

Las decisiones estratégicas son diversas y se estudiarán aquellas relacionadas con el crecimiento, nacional o internacional y las relacionales.

Bien es cierto que al decir que las decisiones estratégicas corporativas serán de los tres tipos antes mencionados, es ponerle etiqueta a las estrategias, cuando en realidad lo importante es determinar el cómo lograr el estado deseado. No obstante tales tipos de estrategias son las que todos los autores definen a partir de los estudios de la práctica de las organizaciones.

Los autores plantean diversas tipologías de estrategias, que son conceptualizaciones teóricas de la experiencia práctica, resultantes de sus estudios sobre las organizaciones, como aquellas que más se valoran o asumen, específicamente en el caso de la estrategia corporativa, se concentran en las estrategias de crecimiento, derivándose de ellas las estrategias horizontales, verticales, de diversificación y expansión o especialización.

¿Por qué estrategias de crecimiento?. En realidad toda organización para ser competitiva debe penetrar, mantenerse y crecer en el mercado. El crecimiento se observa como un síntoma de bienestar, de que la organización prospera y es un indicador importante para los inversionistas y accionistas, por otra parte para mantenerse en mercados dinámicos, de alto crecimiento, es necesario desarrollar estrategias de crecimiento, que le garanticen la posición relativa en el mismo.

Igualmente en el socialismo las empresas deben garantizar su reproducción ampliada que proporcione al Estado los recursos para el desarrollo de la sociedad y cumplir con la Ley Económica Fundamental de satisfacción de las necesidades de la población. Reproducirse de forma ampliada implica crecer, ya sea aumentando las capacidades en los mismos productos y servicios existentes (especialización) o introduciéndose en nuevos negocios (diversificación), que proporcionen otros productos o servicios, ya sean estos nuevos para el mercado o para la empresa.

Las estrategias de crecimiento (también llamada por algunos autores de desarrollo), implica decidir sobre la dirección del crecimiento y los métodos o formas para alcanzarlo. Por su parte la decisión sobre la dirección del crecimiento implica definir si es por especialización/expansión o diversificación. También pudiera ser una opción estratégica de crecimiento la reestructuración de los negocios lo que puede implicar una combinación de abandono de negocios y/o entrada en otros nuevos (Navas y Guerras 1996)

Las decisiones de especialización/expansión o diversificación ponen el acento en redefinir el campo de actividad de la organización, en tanto que pueden conllevar a la modificación del conjunto de sus negocios actuales Ramanujam y Varadarajan (1989), de igual manera puede suceder mediante la reestructuración empresarial. En la Tabla 4.1 se analiza con más detalles, utilizando para ello las muy difundidas tipologías de Ansoff (1976).

Tabla 4.1 Matriz de crecimiento

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración (expansión)	Desarrollo de nuevos producto (expansión)
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados (expansión)	Diversificación

Fuente: Navas y Guerras Obra Citada

Ante todo como se puede observar la Matriz está enfocada por el autor a productos, no a negocios, solo que su concepción es valida también para el análisis de negocios.

J.J.Lambin (1991) plantean que las estrategias son de crecimiento intensivo, crecimiento por integración y por diversificación, Hill y Jones (1996) solo hablan de integración vertical y diversificación (incluyendo en esta última la reestructuración, la transferencia de habilidades y el compartir actividades), Hax y Majluf (1997) se refieren a estrategias horizontales y de integración vertical, Strategor (1995) plantea especialización, diversificación de marketing y diversificaron estratégica, Menguzzato (1996) propone expansión y diversificación, aunque dentro de la expansión incluye también la diversificación de marketing y Navas y Guerras (1996) plantean expansión, diversificación y reestructuración, siento su enfoque el que nos parece mas didáctico y coherente. Ver Tabla 4.2

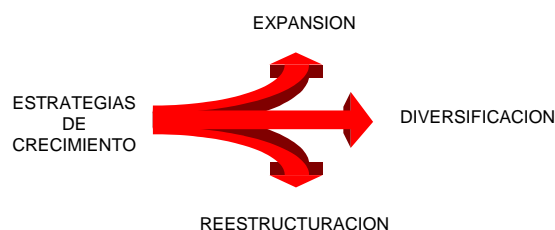
Tabla 4.2 Tipología de estrategias de crecimientos

Autores	Tipos de Estrategias
Ansoff	Expansión y diversificación
Hill y Jones	Integración vertical y diversificación
Hax y Majluf	Estrategias horizontales e Integración vertical
Strategor	Especialización, diversificación de marketing y diversificación estratégica
Menguzzato	Expansión, diversificación
J.J.Lambin	Crecimiento intensivo, por integración y por diversificación
Navas y Guerras	Expansión, diversificación y reestructuración
Rumlet	Integración vertical, diversificación relacionada y no relacionada
Glueck	Integración, conglomerado, expansión y crecimiento
Kitching	Estrategias horizontales y verticales, concéntricas y conglomeral

Fuente: Elaboración propia

En general se puede decir que las estrategias de crecimiento son las que aparecen en la Figura 4.1:

Figura 4.1: Diferentes tipos de estrategias de crecimiento



Fuente: Elaboración propia

Expansión: Tres son las estrategias que implican expansión para la organización, Penetración, Desarrollo de nuevos productos y Desarrollo de nuevos mercados. Para profundizar en las mismas ver P. Kotler (1991)

La expansión o especialización actúa dentro del mismo campo de actividad, *"intensifica el esfuerzo pero concentrando sus recursos en las mismas actividades en que se configura su campo de actividad actual"*¹. De hecho no existen modificaciones en cuanto a los Factores Clave del Éxito y es posible la especialización en un abanico de productos comparables en cuanto a sus factores clave, por lo general no se requiere de nuevas competencias, aunque en el caso de dirigirse a nuevos clientes, aunque sea con los productos actuales, pudiera necesitarse alguna competencia suplementaria.

Algunos autores como Menguzatto y Strategor hablan de una diversificación de marketing en el caso del desarrollo de producto y de mercado cuando se hace necesaria alguna competencia nueva aunque sea suplementaria.

Diversificación: La diversificación es aquella cuando la organización se introduce en nuevos negocios y mercados a la vez, lo cual quiere decir que amplía su campo de actividad y se debe apropiarse de nuevos conocimientos, técnicas y posiblemente de nuevos activos tangibles.

¹ Menguzatto, M Dirección Estratégica de Empresas. Un enfoque innovador del management. 1996 p257

Ansoff enfatiza la entrada de las empresas en nuevos mercados con nuevos productos, Ramanujam y Varadarajan definen la diversificación como la entrada de una empresa o unidad de negocio en nuevas líneas de actividad, bien mediante procesos de desarrollo interno de negocios o mediante fusiones y adquisiciones, lo que conlleva cambios en su estructura administrativa, en sus sistemas y en otros procesos de dirección. Así como para Booz, Allen y Hamilton, para quienes la diversificación es un medio de ampliar la base de un negocio para alcanzar un mejor crecimiento y/o reducir el riesgo global.

Todo lo anterior implica un reto para las organizaciones desde el punto de vista de la conducción y dirección que puede conllevar cambios en las estructuras y procesos directivos. Puede hablarse de diversificación concéntrica o por conglomerado o diversificación relacionada o no relacionada tecnológicamente o con el negocio principal. No obstante cualquiera que esta sea lo importante es que la diversificación debe contribuir a crear valor para los clientes y para los dueños, accionistas o el Estado.

En los medios académicos existe un gran debate sobre lo positivo o negativo de la diversificación, sobre todo de la conglomeral a la cual como regla los financistas consideran que destruye valor en vez de crear valor.

Varios son los factores que conducen a la diversificación, los más mencionados por diversos autores son los que se recogen en la Tabla 4.3

Tabla 4.3: Motivaciones para la diversificación

Autores	Factores
Bueno 1996 Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología. Técnicas y Casos Pirámide Madrid	Reducción del riesgo global de los mercados nacionales Recursos de inversión de excedentes financieros Reforzamiento de la posición competitiva
Varaderajan y Ramanujam 1989 Reseach on corporate diversication: A síntesis. Strategic Management Journal vol. 10 pp 523-551	Factores del entorno: presiones legales, políticas, económicas, tecnológicas, sociales, etc. Factores estructurales del entorno específico Factores financieros por baja rentabilidad en el negocio.

Fuente: Elaboración Propia

Sin embargo Montgomery (1994) identifica tres perspectivas teóricas que pudieran utilizarse para explicar las razones para la diversificación: la teoría de la agencia, la visión basada en los recursos y el poder del mercado.

- La primera esta relacionada con los intereses de los directivos que a expensas de los accionistas con vistas a incrementar su

compensación, su poder y prestigio; hacer más segura su posición en la organización por medio de inversiones que requieren de sus habilidades específicas en la dirección y reducir los riesgos de sus propias inversiones de portafolio.

- Desde la perspectiva de los recursos, se basa en que las organizaciones poseen capacidades y habilidades que pueden ser utilizadas en diversos tipos de sectores, como pueden ser habilidades de marketing, en ventas, etc.
- Respecto al poder en el mercado se explica porque los beneficios que la organización obtiene de los negocios en un sector le pueden permitir soportar precios o condiciones competitivas en otro.

Varios son los autores que plantean que la diversificación puede ser relacionada tecnológicamente con los negocios existentes, o no relacionada tecnológicamente (Hill y Jones, Ansoff, Navas y Guerras). De hecho Strategor y Menguzzatto aunque no hablan de relacionada o no, sino de horizontal y conglomeral, al definir las se ajustan a la diversificación relacionada o no relacionada.

La diversificación relacionada tecnológicamente es aquella en que *"se diversifica en negocios relacionados con sus actividades existentes mediante relaciones comunes de cadena de valor...crear valor al compartir recursos y transferir habilidades entre los negocios"*² y según Rumlet, *"la diversificación es relacionada cuando existen recursos compartidos entre los negocios, canales de distribución similares, mercados comunes, tecnologías compartidas"*³.

En sentido general se considerara que la diversificación relacionada incluye lo que algunos autores llaman estrategia horizontal, integración vertical y diversificación concéntrica. En tanto que la diversificación no relacionada es aquella en la cual la organización se introduce en un campo de actividad completamente nuevo. Este tipo de diversificación implica ruptura con los negocios actuales y es el caso de diversificación por conglomerado.

El cualquiera de los casos tanto de especialización/expansión o de diversificación puede conllevar la internacionalización.

Reestructuración de la cartera de negocios: La reestructuración de la cartera es otra de las posibles estrategias corporativas, *"es la modificación o redefinición del campo de actividad de la empresa de modo que se*

² Hill y Jones Administración Estratégica. Mc Graw Hill Bogotá 1996 p 274

³ Rumlet, R.P. : Diversification strategy and profitability. Strategic Management Journal. Vol 3, 1982 p 360

abandone al menos uno de los negocios de la misma"⁴. La reestructuración puede conllevar una mayor especialización al reducir las actividades en torno a los negocios básicos o pueden abandonarse varios negocios como parte de una reestructuración más amplia de la cartera que busque una composición mas equilibrada de la cartera.

Generalmente la reestructuración se asume cuando alguno de los negocios no logra los resultados esperados, ya bien sea por causas vinculadas al propio negocio o por decisiones de diversificación poco fundamentadas que conllevan a graves situaciones financieras. La reestructuración busca mejorar la rentabilidad de la empresa y su posición competitiva.

Según Hill y Jones (1996) varias pueden ser las causas que provoquen la baja rentabilidad en un negocio:

- Dirección poco eficiente
- Exceso de crecimiento
- Inadecuados controles directivos
- Costos altos
- Nuevos competidores
- Cambios no previstos en la demanda
- Inercia organizativa

Como se podrá observar de las causas planteadas cuatro de ellas se refieren a problemas relacionados con la eficiencia del trabajo de dirección, ya sea por pobres o no adecuados controles, por la baja capacidad de reacción ante cambios del entorno, por decisiones de crecimiento no justificadas o por la capacidad de dirección y coordinación. De ahí la propuesta de lograr una ventaja matriz, como se explico al inicio del capítulo.

Igualmente la situación de baja rentabilidad pudiera darse no solo en un negocio en particular sino en la empresa en su conjunto, debido a problemas en la composición de la cartera. Las matrices de cartera antes estudiadas ayudan al análisis de conjunto de la cartera.

Varias pueden ser las causas de tan situación, pero lo cierto es que la mas frecuente, según los estudios realizados, ha sido el exceso de diversificación, no siempre justificado, que ha provocado no alcanzar el valor esperado por los accionistas, dueños o el Estado y hace indispensable salir de algunos negocios. Muy vinculado con esto pueden existir razones de carácter financiero, que recomienden salir de un negocio para obtener la liquidez necesaria para el crecimiento de otros negocios.

⁴ Navas, J.E. y Luís A. Guerras (1996) La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. Ed. Civitas. Madrid p 318

Por supuesto que también pueden existir causas provenientes de la propia competencia por la entrada de nuevos competidores, por cambios en los patrones de demanda o nuevas formas de competir mediante cooperación, alianzas, etc., lo que se analizará a continuación.

Los diferentes autores ya sean de marketing o de estrategia plantean que para salir de un negocio existen tres alternativas posibles: venta, cosecha y liquidación.

La primera es la más atractiva de todas porque implicaría encontrar un comprador para el cual el negocio combine con su cartera actual lo que permitirá que el precio de venta sea favorable. La cosecha se asume cuando aún se observan posibilidades de rentabilidad al negocio y lo que se busca es maximizar los flujos financieros con la mínima o ninguna inversión por parte de la empresa. Esta estrategia tiene el peligro de que pueda ser saboteada por los trabajadores quienes observen pobres posibilidades a futuro y pierdan la motivación y por tanto baje la productividad.

La liquidación es la estrategia menos atractiva ya que significa la venta de los activos por partes y el cese de las actividades del negocio. Por lo general a esta estrategia se resisten los directivos quienes siempre tendrán el sentimiento de salvar el negocio, muchas veces sin ningún tipo de esperanzas reales, lo cual ocasiona decisiones tardías y por tanto menos remunerativas.

Después de haber analizado de forma resumida los tres tipos de estrategias de crecimiento, nos detendremos en las estrategias de diversificación por ser las más importante en las corporaciones. Estas estrategias, como ya se explicó, pueden ser relacionadas o no con el negocio principal.

4.2 Diversificación Relacionada

Las organizaciones poseen un eje principal en torno al cual se diversifican, Strategor plantea que estos son la tecnología y el mercado. El primer caso las organizaciones se diversifican mediante una estrategia de racimo tecnológico, es quizás lo que más se corresponda con el enfoque de Hamel y Prahalad sobre las competencias básicas, expuesto en el capítulo anterior.

Respecto al mercado, el eje principal es el cliente y por tanto la organización se mueve en relación a la satisfacción de las necesidades del cliente y modifica o cambia la tecnología en función de ello.

Lo anterior significa que una empresa que produce televisores pudiera diversificarse produciendo monitores para computadoras o para uso clínico, de donde la diversificación sería en relación a la producción y la tecnología. Sin embargo la misma empresa podría diversificarse en la producción de equipos de DVD, que es un producto complementario del televisor, y aunque requiere otra tecnología utiliza o aprovecha sinergias comerciales.

De hecho las estrategias horizontales y concéntricas están incluidas en ese análisis, ya que la diferencia fundamental entre ellas viene dada más por el tipo de cliente, “del mismo tipo” (horizontal) o “similares” (concéntrica) y en definitiva ésta última, como regla, fija un núcleo central sobre el cual se diversifica. Rumlet (1982). Por tanto las estrategias relacionadas se resumen en las que aparecen en la Tabla 4.4

Tabla 4.4 Tipos de Diversificación Relacionada

Diversificación relacionada	<u>Estrategia Horizontal y Concéntrica</u>	Las diferencias entre ambas vienen dadas por el cliente final, pero en ambos casos la estrategia se conforma mediante negocios relacionados
	<u>Integración Vertical</u>	La verticalización por integración hacia el proveedor o hacia el canal

Fuente: Elaboración propia

Estrategia Horizontal

La estrategia corporativa como ya se indicó debe buscar fortalecer la ventaja competitiva de sus negocios, pero al mismo tiempo crear valor para los accionistas, por lo que al realizar un tipo de diversificación relacionada y específicamente una estrategia horizontal “como un conjunto coordinado de metas y políticas a través de unidades de negocios distintas pero interrelacionadas” Porter(1985), se deben lograr sinergias e interrelaciones sustantivas de ahí la necesidad de identificarlas desde el momento mismo de la segmentación estratégica.

Según Navas y Guerras las sinergias provienen de dos factores: compartiendo recursos (economías de alcance) y transfiriendo conocimiento y habilidades, a lo que Porter (1985) en el primer caso le denomina interrelaciones tangibles y en el segundo intangibles.

Interrelaciones tangibles: Consiste en compartir recursos tangibles o activos físicos como líneas de producción, canales de distribución, etc. Porter señala 5 tipos de interrelaciones tangibles: abastecimiento, tecnológicas, infraestructura, producto y mercado.

En la Tablas 4.5 y 4.6 se muestran algunas de las interrelaciones tangibles posibles planteadas por Porter:

Tabla 4.5 Ejemplos de interrelaciones tangibles

INTERRELACIONES DE ABASTECIMIENTO		INTERRELACIONES TECNOLÓGICAS		INTERRELACIONES DE INFRAESTRUCTURA	
Fuente de Interrelación	Formas posibles de compartir	Fuente de Interrelación	Formas posibles de compartir	Fuente de Interrelación	Formas posibles de compartir
Insumos comprados comunes	Abastecimiento conjunto	Tecnología de producto común	Desarrollo conjunto de tecnologías	Necesidades de infraestructura común de la empresa	Financiamiento compartido
		Tecnología de proceso común	Diseño de interfase conjunto	Capital común	Contabilidad compartida
		Tecnología de otras actividades común			Departamento legal compartido
		Un producto incorporado a otro			Relaciones gubernamentales compartidas
		Interfase entre productos			Contratación y entrenamiento compartido
					Otras actividades de infraestructura compartido

Fuente: M. Porter (1985) La ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior. P354-355.

Tabla 4.6: Ejemplos de interrelaciones tangibles

INTERRELACIONES DE PRODUCTO		INTERRELACIONES MERCADO	
Fuente de Interrelación	Formas posibles de compartir	Fuente de Interrelación	Formas posibles de compartir
Ubicación común de materias primas	Logística interna compartida	Comprador común	Marcas compartidas
Procesos de fabricación idénticos o similares	Fabricación de componentes compartido	Canal común	Venta cruzada de productos
Procesos de ensamble idénticos o similares	Instalaciones de ensamble compartidos	Mercado geográfico común	Ventas de paquetes
Procesos de control de calidad	Interrelaciones de control de calidad compartidas		Subsidios cruzados de productos compartidos
Necesidades de apoyo de fábrica comunes	Actividades indirectas compartidas		Departamento de mercadotecnia compartido
	Infraestructura de ubicación compartida		Fuerza de venta compartida
			Red de reparaciones /

			servicios compartidos
			Sistema de procesamiento de pedidos compartido
			Sistema de distribución física compartida
			Organización financiera de distribuidor o comprador compartido

Idem anterior

El compartir actividades puede conducir a reducciones de costos siempre y cuando logre economías de escala, mejoras de aprendizaje, aprovechamiento de las capacidades instaladas, etc., de lo contrario pudiera conducir a deseconomías y por tanto incremento de costos. También las interrelaciones pueden provocar un mejor desempeño que conduzca a alguna exclusividad para el cliente. Todo ello implican ventajas competitivas, en la Tabla 4.7 se muestra un ejemplo⁵

Tabla 4.7 Ejemplos de ventaja competitiva por interrelaciones tangibles

Fuente de Interrelación	Posible forma de compartir	Ventaja competitiva potencial	Costo de Concesiones
Fuente de insumo común	Abastecimiento conjunto	Costo inferior de insumos Mejor calidad de los insumos Mejor servicio de los vendedores en términos de responsabilidad, mantenimiento de inventario, condiciones de venta	Las necesidades de los insumos son diferentes en términos de calidad o especificaciones, conduciendo a un mayor costo del necesario en las unidades de negocios que requiere menor calidad Asistencia técnica y necesidades de entrega varían La centralización puede reducir el flujo de información desde la fábrica al sector de compras haciendo que este reaccione en menor grado

Idem anterior

Del ejemplo anterior se deduce que la mejor calidad de los insumos pudiera ser fuente de una diferenciación de los productos o servicios

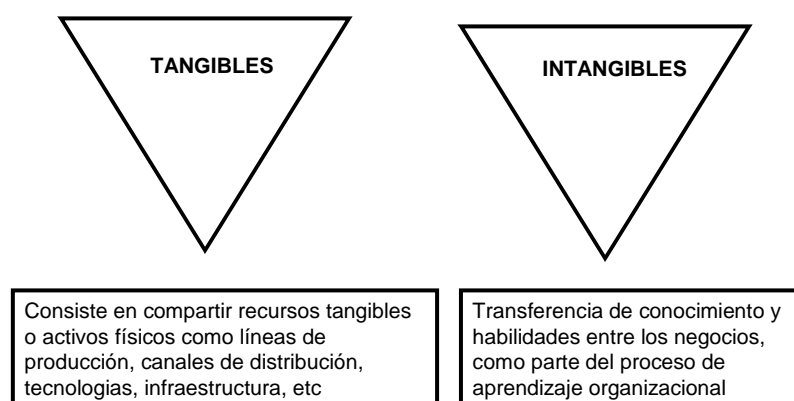
⁵ Para profundizar en el análisis con otros ejemplos ver a M. Porter (1985)

Compartir actividades también conduce a determinados costos como los de coordinación, de compromisos y de inflexibilidad Porter. La coordinación emane de la necesidad de ponerse de acuerdo más de una unidad estratégica de negocios y dependerá del grado de complejidad de la misma, en tanto que el compromiso emane de comprometerse con las actividades compartidas como si fueran propias, así como que cada unidad implicada deberá tomar decisiones en función de las interrelaciones acordadas, mientras que la inflexibilidad puede manifestarse en la dificultad para reaccionar ante cambios del entorno.

Interrelaciones intangibles :es la transferencia de conocimientos y habilidades entre los negocios. De hecho esta transferencia es parte de un proceso de aprendizaje organizacional mediante el cual se socializa el conocimiento. Esto reduce costos de aprendizaje y puede provocar mejoras de desempeño. Esta concepción es la base de las llamadas competencias esenciales planteadas por Hamel y Prahalad y expuestas anteriormente.

Estas interrelaciones son mucho más difíciles de captar y explotar, debido a la amplia gama de posibilidades por lo que tal y como plantean Hax y Majluf (1997) es imposible proporcionar un catalogo completo de todos los tipos de interrelaciones. Es por ello que se hace indispensable un análisis cuidadoso de las características de cada negocio que permitan identificar las oportunidades de sinergias intangibles. En la figura 4.2 se resumen las interrelaciones.

Figura 4.2 Interrelaciones entre las unidades de negocio



La formulación de la estrategia horizontal según Porter (1985) consta de los siguientes 7 pasos:

1. Identificación de todas las interrelaciones tangibles
2. Trazar interrelaciones tangibles fuera de las fronteras de la empresa
3. Identificación de posibles interrelaciones intangibles
4. Identificación de la interrelaciones de competidor
5. Evaluar la importancia de las interrelaciones para la ventaja competitiva
6. Desarrollar una estrategia horizontal coordinada para lograr y aumentar las interrelaciones más importantes
7. Crear mecanismos organizacionales horizontales para asegurar la implementación

Existen un conjunto de impedimentos para lograr la coordinación entre las unidades de negocio, tales como los beneficios asimétricos, la pérdida de autonomía y control, parcialidad de los sistemas de incentivos, culturas diferentes y miedo de interferir con la descentralización.

Integración Vertical

Considerar la integración vertical como una diversificación relacionada es polémico. Existen muchos autores que la tratan como un caso específico de diversificación e incluso algunos (Hill y Jones, 1996) la consideran una estrategia de integración y no de diversificación.

La integración vertical es aquella que se produce cuando la empresa se convierte en su propio proveedor, llamada integración "hacia detrás" o "aguas arriba" o se convierte en su propio distribuidor (mayorista o minorista, etc.), es decir en su propio cliente, llamada integración "hacia delante" o "aguas abajo", en definitiva la empresa se introduce en actividades que se relacionan con su ciclo productivo.

La agroindustria azucarera es un tipo de integración vertical hacia detrás, ya que en una sola organización se integra la parte agrícola que provee la caña al Central azucarero.

Cualquiera que sea el tipo de integración elegido o ambos, implicará que la empresa desarrolle competencias y habilidades nuevas y desde ese punto de vista pudiera verse como una diversificación por conglomerado, sin embargo el hecho de que su integración y de hecho su diversificación esté relacionada con el proceso productivo básico de la empresa, es lo que permite analizarla como una forma particular de diversificación relacionada. Es por ello que el grado de integración vertical pudiera ser medido por la relación tecnológica con las actividades tradicionales y por el tipo y cantidad de procesos integrados.

Si las organizaciones han identificado las competencias esenciales que poseen y que necesitan crear, entonces están en condiciones de determinar mejor si les conviene una integración vertical o por el contrario pueden realizar outsourcing para algunas de sus actividades. Esto quiere decir que es posible que a la organización le convenga desarrollar una estrategia de integración vertical si con ello se apropia de competencias que complementan las suyas o que necesita para alcanzar su propósito estratégico y competir de cara al futuro, siempre y cuando se justifique económicamente.

Este análisis también es válido cuando por el contrario se decide el outsourcing para algunas actividades, es decir desarrollar las mismas fuera de la organización y subcontratarlos a terceros. Esto significa que la organización no necesita para competir de tales competencias, que esas competencias no son esenciales y por tanto las pueden realizar otras organizaciones.

Las ventajas de realizar una integración vertical están referidas a buscar economías y posición en el mercado. En relación a la reducción de costos que puede proporcionar la integración vertical tenemos (Menguzzatto, 1996 y Porter, 1980):

- Economías de Escala de producción: se debe tener en cuenta el volumen que compra o vende, lo cual justifique que al integrarse hacia atrás o hacia delante, la unidad (ahora interna de la empresa) sea capaz de alcanzar las economías de escala.
- Economías de alcance, derivadas de compartir actividades como ya se expuso anteriormente
- Coordinación de actividades que permita la eliminación o reducción de intermediarios, *"los costos de programar, coordinar las operaciones y responder a emergencias pueden ser menores si la empresa esta integrada...Los cambios de estilo, el rediseño del producto o la introducción de nuevos productos puede ser mas fácil de coordinar internamente, o la coordinación se puede hacer con mas rapidez"*⁶
- Simplificación del proceso productivo por la eliminación de procesos intermedios, como pueden ser la transportación, tiempo de maquina y facilidades de mantenimiento, etc.
- Eliminar los costos de transacción (de información, negociación o de procedimientos) derivados de contratar con proveedores o clientes externos, no obstante eso no quiere decir que internamente en la organización no existan estos costos también, sin embargo los costos no serán tan elevados como en la transacciones con terceros.
De lo que se trata es que la organización se beneficie de reducir los costos de la información total que se requiere, mediante los derrames de información que permiten racionalizar la misma. Igualmente se pueden

⁶ Porter, M Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia. Ed. Continental, S.A. México p 314

ahorrar algunos costos de ventas o comercialización al unirse entidades y simplificarse las mismas, lo cual también permitirá procedimientos mas eficientes y estables en sus tratos con proveedor o cliente cuando los mismos están dentro de la organización.

- Asumir el margen asociado a la actividad de los proveedores o clientes

Respecto al poder o posición en el mercado pueden analizarse los siguientes factores⁷:

- Facilitar el acceso al suministro de factores de producción o a la salida de los productos, sobre todo cuando existen imposiciones duras de parte de los proveedores o clientes.
- Reforzar la diferenciación de productos, por ejemplo en términos de calidad, al tener mayor control sobre el proceso completo o por adquirir habilidades o competencias producto de la integración.
- Proteger una tecnología avanzada
- Incremento del poder del mercado mediante el control sobre los mercados de factores o productos que les permite manipular precios e imponer barreras de entrada a al sector.

No obstante la integración vertical posee altos riesgos debido sobre todo a los siguientes factores:

- La empresa apuesta estratégicamente a un producto, que si por cualquier razón cae en declive se verá afectad toda la empresa ya que esta toda interrelacionada con tal producto final.
- Tal tipo de integración provoca inflexibilidad para adaptarse a los cambios ya sean tecnológicos, de mercado u operacionales.
- Es mucho más complejo dirigir una empresa integrada que requerirá sistemas más sofisticados y conocimientos nuevos, todo lo cual significará además incremento de costos.
- Aumento de costos fijos al incorporar las actividades de otros.
- La inversión de capital que tiene asociado a la integración vertical poseen un costo de oportunidad, por lo que la integración debe arrojar un rendimiento mayor o igual que el costo de oportunidad del capital de la empresa
- Elevación de los costos y disminución de la rentabilidad, además de por la razón antes expuesta, también debido a que no es inmediato la obtención de los márgenes de proveedores o clientes y en ocasiones no se llegan a obtener nunca.

Según Porter (1980) la integración hacia delante o hacia detrás tiene aspectos estratégicos específicos como se muestran en la Tabla 4.8 y la Figura 4.3

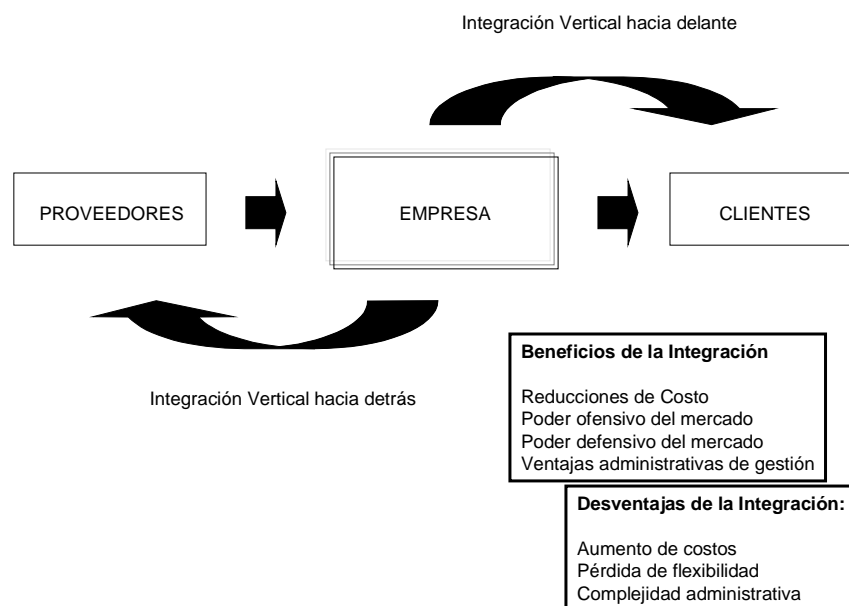
⁷ Tomado de Navas y Guerras Obra Citada. p305

Tabla 4.8 Aspectos estratégicos específicos de la Integración

Integración hacia adelante	Integración hacia atrás
Mejora en la habilidad para diferenciar productos	Conocimientos exclusivos
Acceso a los canales de distribución	Diferenciación
Mejor acceso a la información de mercado	
Obtención de un mayor precio	

Fuente: Elaboración propia a partir de M. Porter Estrategia Competitiva Ed. Continental S.A. México. 1997 P325-328

Figura 4.3 La Integración Vertical



Fuente: Elaboración propia

La diversificación relacionada es conveniente cuando (Hill y Jones 1996):

- a) las capacidades principales se aplican a una amplia variedad de situaciones industriales y comerciales
- b) cuando los costos burocráticos de implementación están por debajo del valor que crea

4.3 Diversificación no relacionada

Este tipo de diversificación representa una ruptura con el campo de actividad tradicional de la empresa ya que la misma se introduce en un sector diferente, por lo que no se puede hablar de sinergias posibles, así como la experiencia, habilidades y capacidades existentes son de poco provecho en este tipo de diversificación, a no ser las de carácter directivo o

financiero. En realidad este tipo de diversificación como regla busca objetivos financieros como cartera de inversiones.

Es bastante típico en este tipo de diversificación no relacionada o por conglomerado, que la misma se lleve a cabo mediante adquisición y fusión y no por inversiones propias, ya que de esta forma se estaría adquiriendo no solo los activos físicos sino también los intangibles como las habilidades y capacidades, en lo cual no habría que invertir.

Entre las razones más comentadas para esta diversificación están:

- Mejor asignación de recursos mediante la búsqueda de sinergias financieras en la gestión de la cartera de negocios.
- Búsqueda de rentabilidad, cuando la empresa se encuentra en sectores maduros, trata de invertir en aquellos emergentes o en crecimiento.
- Reducción de riesgo, es quizás la motivación más importante para realizar este tipo de diversificación, ya que juega a invertir en diversos sectores de modo que los desequilibrios financieros y de crecimiento de un sector se compensen con los de otros.
- Objetivos de dirección de carácter más personales como única salida de crecimiento profesional.

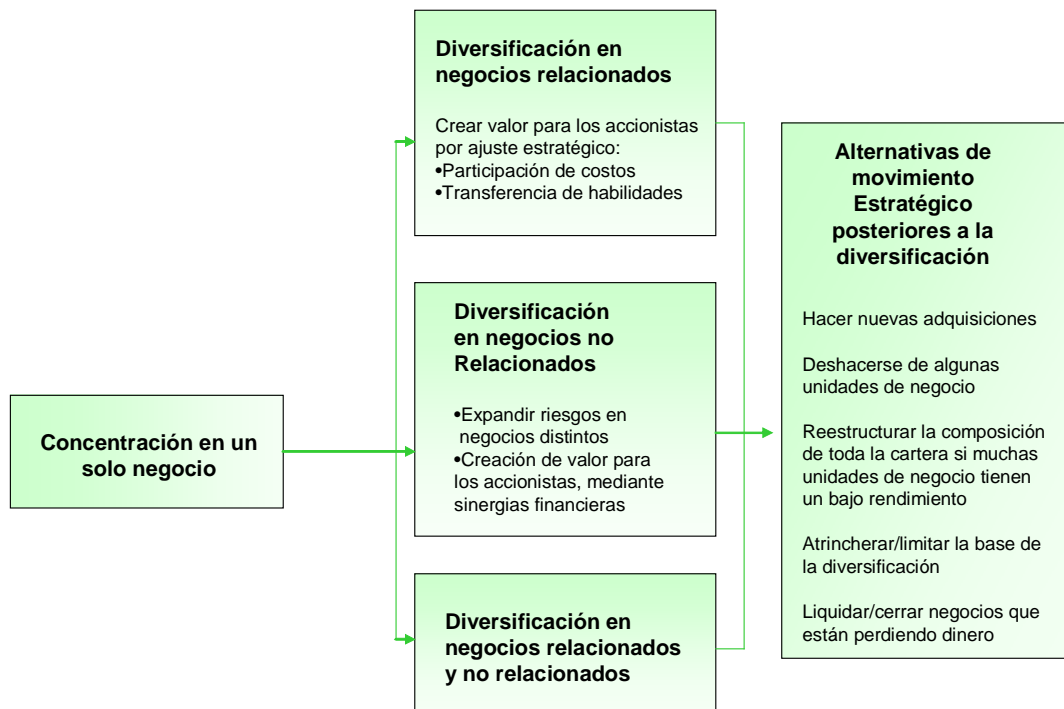
En general la diversificación no relacionada o por conglomerado es altamente riesgosa, ya que la coordinación y dirección de empresas con negocios tan diversos se hace inmanejable y no necesariamente las capacidades directivas existentes hasta el momento son suficientes y adquirir nuevas requiere de tiempo.

De igual forma muchas veces sucede que el introducirse en nuevos sectores lesiona el desempeño del negocio tradicional y trae aparejado grandes pérdidas.

La diversificación tanto relacionada como no relacionada es válida siempre que cree valor para los accionistas, dueños o el Estado. En muchas ocasiones la cantidad de negocios que opera la empresa, relacionados o no, es tan elevada que le hace difícil a la gerencia mantenerse informada y lograr la más eficiente asignación de recursos, por lo que los costos de coordinación pudieran ser superiores al valor que se crea y por tanto no sería fructífera la diversificación.

En la Figura 4.4 les mostramos lo que pudieran ser alternativas de crecimiento de una organización, partiendo de un solo negocio, a la diversificación y posteriormente a la posible necesidad de reestructuración:

Figura 4.4 Alternativas de crecimiento



Fuente: Adaptado de Thompson y Strickland Dirección y administración estratégica. 1998 p 212

4.4 Estrategias de internacionalización

La globalización que se vive hoy, según algunos autores es un proceso que viene gestándose desde el Descubrimiento de América y por tanto una etapa del proceso de internacionalización. Coriat plantea que la primera etapa es la de internacionalización, propiamente dicha, que llega hasta la primera Guerra Mundial y es el intercambio comercial de productos, a partir del Estado Nación, el cual mantiene sus atributos de soberanía económica.

Una segunda etapa sería la llamada de mundialización, cuando las empresas multinacionales operan sobre una base mundial utilizando las diferencias nacionales para optimizar la producción. Ya en esta etapa no se puede hablar de internacionalización porque la base deja de ser el estado-nación, para establecer un tejido de intercambios mundial (producción, suministros, comercialización, etc). La etapa actual es la de la globalización definido como *"el proceso por el que la producción, distribución y comercialización de un bien o servicio por parte de un grupo de empresas se realiza de manera integrada por encima de las fronteras nacionales"*⁸.

⁸ Alonso. J.A.: La empresa española y los mercados internacionales. Revista 3onomi4 Monográfico p 2

Más allá de las denominaciones académicas de qué entender por internacionalización, mundialización y globalización, donde existen disímiles definiciones, enfoques y criterios, lo más importante es tener claridad de que las estrategias de internacionalización provienen del análisis de las opciones de crecimiento, en tanto que el mismo puede ser dentro de las fronteras nacionales o hacia el exterior.

Los procesos de internacionalización no son negativos en sí mismo, ya que expresan grados de desarrollo tecnológico, comercial y en definitiva búsqueda de creación de riquezas de la forma más eficiente posible, lo negativo es la forma en que tal proceso se ha vuelto prácticamente exclusivo de los países ricos o industrializados, quienes imponen sus reglas de competencia basado en parámetros económicos, que expolian y reproducen los patrones de subdesarrollo para el resto del mundo, excluido de tales procesos.

Varias son las motivaciones para que una empresa decida crecer fuera de sus fronteras nacionales, entre las más estudiadas están:

- Economías de escala de producción, de marketing, de logística, en compras
- Experiencia global
- Reducir la dependencia de un solo mercado
- Diferenciación /transferencias de habilidades distintivas
- Fase del ciclo de vida del producto
- Globalización de las industrias

La estrategia de internacionalización persigue obtener una ventaja en la creación de valor para el cliente sin perder de vista el crear valor para los accionistas o dueños, es por ello que una de las principales motivaciones que históricamente han impulsado a las empresas hacia el exterior ha sido el logro de economías de escala.

Economías de escala: En ocasiones el mercado nacional se hace pequeño en relación con el tamaño mínimo eficiente, por lo que con la salida al exterior se ampliaría la demanda y por tanto el volumen de producción aumentaría y podría obtener economías de escala y por tanto reducciones de costo.

Igualmente pudieran lograrlo en compras, pues al tener que abastecer un alto volumen de producción se deberán realizar grandes volúmenes de compras que serán a más bajo precio

Las economías en logística se refieren a "*sistemas logísticos internacionales con costos fijos que pueden derramarse abasteciendo a muchos mercados nacionales*"⁹.

⁹ Porter, M. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia. Ed. Continental, S.A. México p 291

El marketing si bien es una función que debe realizarse, como regla en cada país, eso no significa que no existan algunas actividades que puedan disfrutar de economías de escala como: fuerza de ventas única a nivel internacional, campañas de publicidad, etc.

Experiencia global: El competir en varios mercados externos permite un rápido aprendizaje de uno a otro que puede repercutir en la curva de experiencia y por tanto en la reducción de costos.

Reducir la dependencia de un solo mercado: Este motivo esta muy relacionado con un tema de riesgo, tanto por la estabilidad de factores socio-políticos, que son típicos de las regiones subdesarrolladas, así como por factores económicos y las crisis cíclicas. Aunque en el mundo interconectado, que se vive en los momentos actuales, es difícil que las crisis económicas de un país o región (y en dependencia de la importancia económica del país en la economía internacional) no impacte de alguna manera en el resto del mundo.

Diferenciación /Transferencias de habilidades distintivas: La utilización de las habilidades distintivas que posea la empresa y materializadas en productos o servicios, le puede permitir gozar de altos rendimientos por la oferta de los mismos en países donde se carece de esas habilidades. También una imagen o prestigio de marca, puede brindarle un margen de reputación y credibilidad.

Fase del ciclo de vida del producto: Generalmente los negocios en fase de madurez, como regla las empresas buscan otros países con demanda sobre los mismos para situarlos allí. Algo muy común en la tecnología es que lo países desarrollados “entregan” la misma a los países en desarrollo cuando se encuentra en la fase de madurez.

Globalización de las industrias: Digamos que si el sector es global le impone a las empresas del sector una forma de competir global, *“un sector industrial se convierte en global porque existen ventajas económicas (u otras) para una organización que compita en forma coordinada en mercados nacionales diferentes”*¹⁰.

El desarrollo de la tecnología y sobre todo de la electrónica y su aplicación a las telecomunicaciones permite que las comunicaciones sean cada vez más rápidas y más baratas, ha permitido la interconexión del mundo y por tanto que muchos sectores se hayan convertido en sectores globalizados.

¹⁰ Porter, M. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia. Ed. Continental, S.A. México p 289

Existen al menos 3 tipologías de estrategias hacia el exterior la de Porter (1986), Solberg (1991) y Hill y Jones (1996).

Solberg propone alternativas estratégicas en función de la globalidad de la industria y la preparación de la empresa para internacionalizarse, tal y como se presenta en la Figura 4.5

Figura 4.5 Estrategias de internacionalización según Solberg

Preparación de la empresa a la internacionalización	Alta	Entrar en nuevos mercados	Prepararse para la globalización	Fortalecer la posición global
	Moderada	Consolidar los mercados de exportación	Expandirse en el mercado internacional	Buscar alianzas y nichos globales
	Baja	Quedarse en casa	Desarrollar nichos internacionales	Prepararse para ser comprada
		Local	Potencialmente Global	Global
Grado de globalidad de la industria				

Fuente: Solberg, C. A. (1991) Respuesta al reto de la globalización. Sugerencia de un esquema para el análisis y la toma de decisiones. Información Comercial Española, No 691. p 17

Las estrategias de “quedarse en casa” y “prepararse para ser comprada”, son los dos extremos de una situación de baja preparación de la empresa para la internacionalización.

Si tiene la suerte de encontrarse en una industria de bajo nivel de internacionalización, aún puede gozar de beneficios quedándose en casa, solo que deberá estar muy atento a los cambios tecnológicos que puedan provocar cambios estructurales del sector empujándolo a la globalidad.

Por otra parte si el sector ya es global y la empresa no esta prepara para competir a ese nivel, entonces le será muy difícil mantenerse y a la larga tendrá que vender.

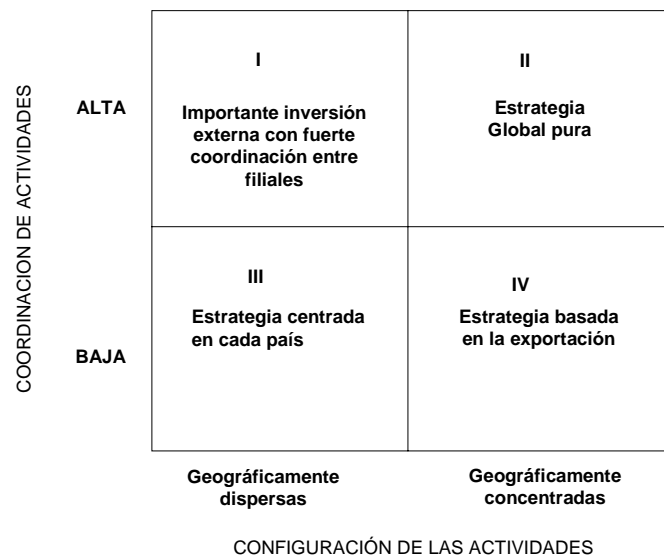
La estrategia de entrar en nuevos mercados, lo posibilita la preparación de la empresa y el hecho de que el sector tenga una baja globalidad, le

permite entrar en otros mercados cercanos geográfica o psicológicamente, en el más tradicional de los movimientos al exterior.

Las restantes estrategias son alternativas donde la empresa goza de una buena o moderada preparación que le permite actuar más ofensivamente en sectores globales o potencialmente globales.

La de Porter¹¹ parte de dos elementos la configuración de actividades y la coordinación de actividades y define las estrategias que aparecen en la Figura 4.6 y que se explican a continuación:

Figura 4.6 Estrategias de internacionalización según Porter



Cuadrante I: Ubica las estrategias en las cuales la empresa invierte en varios países, mediante filiales y ejecuta un número actividades, todas coordinadas por la casa matriz, quien además centraliza áreas como las de control, desarrollo de tecnologías, etc. Se le llama también estrategia Transnacionales. Fíjense como en tal caso la coordinación entre las actividades entre los distintos países representan altos costos, por lo que el valor creado debe ser superior a los costos de coordinación entre otros.

Cuadrante II: El grueso de las inversiones se encuentra geográficamente concentrado, pero abarcan un mercado global, por lo que los niveles de coordinación son elevados.

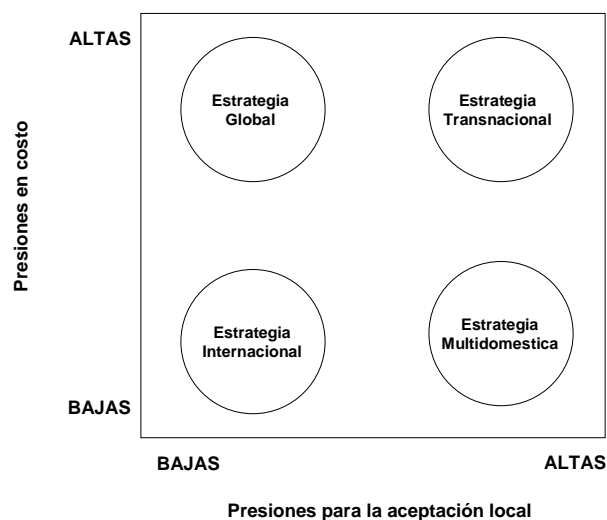
¹¹ Porter M. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia. Ed. Continental, S.A. México 1997 p133

Cuadrante III: Se ubica la llamada estrategia multidoméstica, en la cual la empresa define estrategia para cada país en particular, por lo en general posee operaciones en cada uno de los países.

Cuadrante IV: Las empresas extienden sus productos o servicios tal y como lo producen nacionalmente o con modificaciones ligeras hacia mercado externos, por lo general se comienza mediante las exportaciones, aunque posteriormente establecen filiales productivas.

La propuesta de Hill y Jones se refleja en la Figura 4.7 y se explica a continuación.

Figura 4.7 Estrategias de internacionalización según Hill y Jones



Fuente: Hill y Jones Obra citada p 236

Cuando los autores hablan de presiones de costo y presiones de aceptación en el mercado, se refieren a sectores donde es imprescindible bajos costos o la adaptación a las necesidades nacionales para competir.

Estrategia Internacional: Productos desarrollados a nivel domestico se transfieren a mercados externos, basado en competencias o habilidades distintivas que no poseen los países hacia donde se exporta. No se realizan ajustes significativos a los mercados externos, ni existen grandes presiones de costo. Por ejemplo las industrias de higiene domestica o personal, las alimenticias, etc.

Por lo general comienzan como una exportación y se llega hasta la inversión en filiales productiva.

Estrategia Multidoméstica: La empresa busca la adaptación a las exigencias de los diferentes mercados donde opera, donde establecen el conjunto completo de creación de valor. Como regla este tipo de adaptación conduce a aumento de los costos, ya que no pueden beneficiarse de la experiencia, las economías de escala, etc.

Como se expuso en la clasificación de Porter este tipo de estrategia no requiere de grandes coordinaciones ya que las filiales en cada país poseen autonomía para adaptaciones, y a nivel matriz solo marcan las políticas generales. Tal autonomía ha erosionado, en ocasiones, la transferencia de conocimientos, experiencia y habilidades entre filiales.

Estrategia Global: Las estrategias globales están mas enfocadas a las reducciones de costo y de ahí el incremento de la rentabilidad. Por lo general concentran las actividades de marketing, I+D y producción en unos pocos lugares favorables. Trabajan con productos estandarizados, que no necesiten adaptación a los mercados locales, pues ésta impactaría en los costos. Es típica de negocios de bienes intermedio, para mercados industriales.

Esta estrategia Global coincide con la propuesta por Porter y como vimos es geográficamente concentrada, pero requiere de una alta coordinación.

Estrategias Transnacionales: Esta estrategia puede suponer un contrasentido, ya que tratar de lograr aceptación local, por lo general implica elevar los costos, sin embargo esta estrategia también presiona a que debe reducirlos.

La idea es producir las partes y componentes del producto en aquellos lugares más favorables desde el punto de vista de costo, lo cual implica un alto nivel de coordinación pero también de flexibilidad que le permite adaptarse en las mejores condiciones de costo. Por otra parte no es menos cierto que estas empresas se benefician de amplios mercados internacionales que presionan el costo a la baja.

En la tabla 4.9 se muestran las ventajas y desventajas de las últimas estrategias expuestas:

Tabla 4.9 Ventajas y Desventajas

Estrategia	Ventajas	Desventajas
Global	Habilidad para explotar los efectos de la curva de experiencia y las economías de localización	Falta de aceptación del medio local Costos de coordinación
Internacional	Transferencias de habilidades distintivas a mercados extranjeros	Falta de aceptación del medio local Inhabilidad para economías de localización Fracaso al explotar los efectos de la curva de experiencia
Multidoméstica	Habilidad para ajustar las ofertas y la comercialización de acuerdo a las exigencias locales Costos bajos de coordinación	Inhabilidad para economías de localización Fracaso al explotar los efectos de la curva de experiencia Fracaso para transmitir las habilidades distintivas a los mercados internacionales
Transnacional	Habilidad para explotar los efectos de la curva de experiencia y las economías de localización Habilidad para ajustar las ofertas y la comercialización de acuerdo a las exigencias locales Cosechar beneficios del aprendizaje global	Costos de coordinación altos Problemas organizacionales al perseguir objetivos contrapuestos

Adaptado de Administración Estratégica. C. Hill y G. Jones Ed. Mc Graw Hill Bogota 1996 p243

Las dos formas tradicionales de penetración de los mercados son la exportación y la inversión directa, pero en realidad existen una amplia gama de posibilidades mediante acuerdos de cooperación, las que se exponen en el epígrafe de Estrategias Relacionales.

Recuadro ilustrativo 4.1

Habanos, s.a. es una empresa mixta cubana propiedad al 50 % de Cubatabaco, y Altadis, s.a. (Empresa Transnacional Hispano-francesa, cotizada en Bolsa).

Habanos, S.A. comercializa de todos puros hechos a mano, tanto en Cuba como en el resto del mundo. La compañía se estima en un valor en bolsa de un poco más de 2 mil millones de dólares.

La "Casa del Habano" es una Cadena internacional de tiendas otorgada bajo franquicia de Habanos s.a.. Actualmente cuenta con 115 tiendas distribuidas por todo el mundo.

Es una cadena Internacional de alto prestigio, que se distingue por un amplio conocimiento del Habano y una atención exquisita y personalizada para cada cliente.

Además se otorgan licencias para el uso de la marca Habanos en la comercialización de productos tales como: rones, perfumes, etc.

A Altadis, s.a. le interesa invertir en Cuba por: La exclusividad del tabaco cubano y por la confianza y credibilidad de la calidad del mismo que le genera utilidades. A Habanos, S.A., le interesa esa asociación para revitalizar el tabaco (producto primario) y por los recursos financieros que permiten desarrollar la industria tabacalera e insertarse en los mercados internacionales

4.5 Formas de crecimiento interno y externo

El crecimiento en las empresas ya sea nacional o internacional, puede venir dado de forma interna o externa. Interna es aquella cuando la empresa desarrolla sus propias inversiones para generar nuevos negocios, en tanto que la externa es cuando la empresa decide adquirir o fusionarse con una empresa existente en el mercado.

La forma más tradicional de crecimiento ha sido la interna, es decir, las empresas han invertido sus capitales en los activos necesarios para un negocio, siendo ventajoso porque dirigirá sus recursos exactamente a lo que busca, ya sea desde el punto de vista tecnológico, como comercial. Además existe el sentimiento de hacerlo y verlo crecer paulatinamente, lo que otorga un sentido de filiación entre los inversores y los trabajadores, al mismo tiempo que es en sí mismo un crecimiento más natural.

No obstante en los últimos años se ha venido observando la tendencia, sobre todo en los países más desarrollados, de llevar a cabo el crecimiento por vía externa, es decir mediante la adquisición, fusión o cooperación.

Esta vía también tiene sus ventajas, entre otras el tiempo, ya que es un proceso mucho más rápido, donde no es necesario esperar la etapa de inversión y su periodo de madurez, además también se adquieren las competencias que se necesitan, sin necesidad de crearlas. Posee la gran desventaja de que se esta adquiriendo también la cultura de esa otra organización la cual puede no ser del todo compatible con la cultura de la empresa que la adquiere.

La tabla 4.10 recoge las ventajas e inconvenientes del crecimiento interno y externo:

Tabla 4.10 Ventajas y desventajas de las formas de crecimiento

Formas de Crecimiento	Crecimiento externo	Crecimiento interno
Ventajas	Crecimiento del mercado Disponibilidad inmediata de nueva capacidad productiva Posible reducción o eliminación de algunos costos administrativos, financieros de I+D, de distribución Facilidad para financiar el crecimiento Complementariedad con la actividad actual. Explotación del "efecto sinergia"	Adquisición de la tecnología más reciente Optimización de la localización industrial y de la distribución comercial Optimización de la gestión a realizar.
Inconvenientes	Resistencia a la fusión o la absorción: problemas humanos y estructurales de la organización Tecnología antigua y productos maduros Dificultades de tipo jurídico, fiscal, contable y administrativo	Período de maduración de la inversión realizada Dificultades para financiar el crecimiento, salvo con recursos propios

Tomado de: Eduardo Bueno Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos. Ediciones Pirámides, S.A. Madrid 1991, p 287

En realidad la ventaja del efecto sinergia que el autor le plantea al crecimiento externo, puede también ser valida para el crecimiento interno. Respecto a la adquisición de tecnología antigua o productos maduros, parte de una decisión de la organización, en función de su capacidad financiera para poder adquirir la ultima tecnología por crecimiento interno y de la urgencia del movimiento estratégico. De igual forma el autor no menciona dificultades del crecimiento externo tales como la confrontación entre las culturas organizaciones que se unen o fusionan, que van más allá de la resistencia a la fusión o adquisición.

Sin embargo existen un conjunto de factores que influyen en la toma de decisiones entre crecimiento externo e interno, los que aparecen en la Tabla 4.11¹²:

Tabla 4.11 Factores que influyen en la decisiones de las vías de crecimiento

Factores	Aspectos a considerar
Características sectoriales	<u>Grado de madurez de la industria:</u> si es maduro, es más recomendable el crecimiento externo porque no agrava la rentabilidad
	<u>Importancia de las barreras de entrada:</u> en sectores con barreras altas de entrada la adquisición puede ser la única vía para poder penetrar.
Propensión de la empresa al crecimiento	Existen empresas que llegan al crecimiento externo por falta de recursos humanos o tecnológicos
Consideraciones tácticas	<u>Se gana tiempo:</u> El crecimiento externo permite retornos de inversión más rápidos, al mismo que puede ser un medio para reforzar rápidamente su posición competitiva
	<u>Neutralización de un competidor:</u> el crecimiento externo puede ser parte de una estrategia para adelantarse a un competir
	<u>Disponibilidad de nichos:</u> La decisión entre un tipo u otro de crecimiento dependerá también de la disponibilidad de nichos en el mercado.
Disponibilidad de activos en el mercado	La adquisición puede ser un medio para dotarse de activos o competencias únicas o difíciles de imitar tales como tecnología, know how, marca, etc

Fuente: Elaboración propia

Las formas externas de crecimiento según diferentes autores son: Adquisición (o absorción simple o fusión-absorción), fusión (fusión pura y fusión con aportación parcial de activo), la participación en empresas y los acuerdos de cooperación (esta última forma se analizará de forma independiente por sus especificidades).

En la Tabla 4.12 se presenta el contenido de las mismas¹³:

¹² A partir de Strategor p 193

¹³ A partir de Eduardo Bueno p 287-293

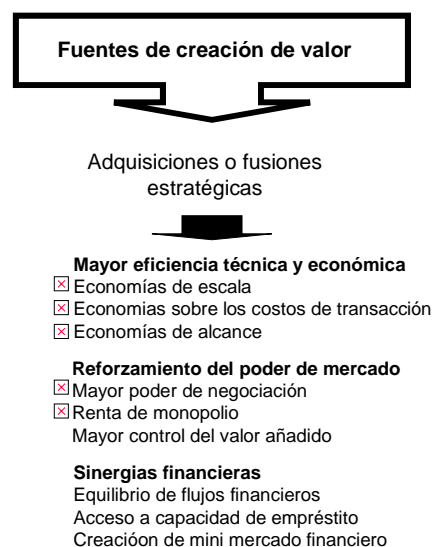
Tabla 4.12 Formas externas de crecimiento

Tipo de crecimiento externo	Contenido
Adquisición	Compra de los activos de una empresa por otra. La empresa que adquiera deberá ampliar su capital con la cifra con que se haya valorado el patrimonio adquirido
Fusión pura	Dos empresas se unen aportando la totalidad de sus patrimonios para crear una nueva empresa
Fusión con aportación parcial	Cuando una empresa aporta una parte de su patrimonio, bien a otra empresa o a una empresa nueva
Participación en empresas	Es una variante de la adquisición ya que se obtiene un paquete de acciones de una empresa, para alcanzar el control absoluto mayoritario o minoritario de la misma.
Acuerdos de cooperación	Relaciones entre dos o más organizaciones ...

Fuente: Elaboración propia

No se debe perder de vista que cualquiera que sea la forma de crecimiento externo utilizada, la misma tributa a la estrategia corporativa elegida y por tanto debe crear valor para los accionistas y el cliente de muy diversas formas, entre otras, las que se muestran en la figura 4.8

Figura 4.8: Adquisiciones o fusiones y la creación de valor



Fuente: Elaborado a partir de Navas y Guerras Obra citada

La decisión de la forma de crecimiento requiere de un análisis financiero, que podrá recomendar mediante que vía crecer e incluso si es válido o no crecer. En tal sentido es importante analizar la relación entre crecimiento y rentabilidad, vista esta última mediante tres indicadores, el spread (ROE-KE)¹⁴, el valor de mercado-a-libro (M/B) y el valor actual neto (VAN). En la tabla 4.13 aparecen explicados estos indicadores.

Tabla 4.13 Relación entre Crecimiento y Rentabilidad

	Rentabilidad de la Empresa		
	Rentable	En equilibrio	No rentable
Spread = ROE – KE	Positivo	0	Negativo
M/B	Mayor a 1	1	Menor que 1
VAN	Positivo	0	Negativo
Contribución del crecimiento a la creación de valor	El crecimiento crea valor	El crecimiento no crea, ni destruye valor	El crecimiento destruye valor

Fuente: A. Hax y N. Majluf Gestión Empresarial. Ed. Granica. Buenos Aires 1995 p 210

4.6 Estrategias relacionales

Las organizaciones se deben a determinados públicos que ejercen presión sobre ella, como son: los suministradores, los clientes, el estado, los accionistas, los empleados y otros posibles grupos de presión. Por tal razón no basta con realizar las elecciones estratégicas, es necesario también considerar el papel que tales implicados pueden ejercer en favorecer o entorpecer el logro de los objetivos y el desarrollo de las estrategias, es por ello que algunos autores hablan sobre las estrategias relacionales.

Las estrategias relacionales se basa en la teoría de los costos de transacción la cual *"explica y justifica la existencia de una gran variedad de modos de coordinación entre entidades económicas, pudiendo sustituir el libre mercado: intercambios internos en una empresa, acuerdos entre socios..."* *"Una estrategia se denomina relacional no cuando se basa en la ley de la competencia, sino cuando lo hace en las relaciones de privilegio que la empresa se establece con algunos socios de su entorno"*¹⁵. Entre las formas más conocidas de estrategias relacionales se encuentran los acuerdos de cooperación.

6.1 Acuerdos de cooperación

La cooperación puede ser otra vía para la diversificación de las organizaciones, en general se considera que estrategias de simbiosis, son una fórmula intermedia entre las estrategias de crecimiento interno y

¹⁴ ROE es la Rentabilidad sobre el patrimonio y KE, es el costo de capital, si el ROE es mayor que el costo del capital significa que es rentable y por tanto el spread es positivo

¹⁵ Strategor Obra citada p 227

externo. Se trata de decidir si se incorporan a la empresa ciertas actividades o se realizan mediante acuerdos.

Según Fernández ¹⁶ la cooperación se puede definir como *"un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas"*

Los autores por lo general enfatizan que la importancia de la cooperación o de las estrategias de redes esta relacionada con dos razones:

- La primera en la poca claridad respecto a donde termina la empresa y donde comienza el entorno. Hasta donde las firmas independientes interactúan bajo las condiciones del mercado o son dependientes de la guía del centro corporativo.
- La segunda razón se relaciona con el enfoque tradicional respecto a que el entorno es predominantemente competitivo y representa un reto. Se enfoca en el concepto de multiempresas la estrategias multiempresas descansan en encontrar el balance adecuado entre competencia y trabajo conjunto con organizaciones suministradores, clientes, competidores, financieras y del gobierno.

La cooperación ha sido práctica desde hace mucho tiempo, pero sobre todo entre países en desarrollo o de éstos con países desarrollados y también de las pequeñas empresas, sobre todo japonesas y europeas. Sin embargo en los últimos años se observa la proliferación de esta forma entre países desarrollados.

Contractor y Lorange plantean que las empresas deben obtener beneficios de la cooperación, entendiendo por éstos a la *"combinación de esfuerzos para el logro de un resultado final más competitivo"*¹⁷, a su vez Hamel, Prahalad y Dozz consideran que las empresas con estrategias de cooperación exitosas *"deben emerger de la colaboración más competitivas que cuando entraron a ella"*¹⁸

Los beneficios de estrategias de cooperación pueden resumirse en la Tabla 4.13

¹⁶ Expuesto por Navas y Guerras Obra citada p27

¹⁷ Why should firms cooperate? Farok Contractor y Peter Lorange. En Strategy. Process, Content, Context. An International perspective Bob de Wit y Ron Meyer. P322

¹⁸ Collaborate with your competitors-and win Gary Hamel, Yves Doz y C.K. Prahalad. En Strategy Process, Content, Context. An International perspective Bob de Wit y Ron Meyer p337

Tabla 4.14 Beneficio de los acuerdos de cooperación

Beneficio	Fuentes del beneficio
Reducción del riesgo	Diversificación del portafolio de negocios Dispersión y/o reducción de los costos fijos Reducción de la inversión de capital Entrada y recuperación rápida
Economías de escala y de alcance	Reducción del costo promedio por altos volúmenes Reducción del costo por el uso de la ventaja competitiva de cada socio
Complementariedad tecnológica y patentes	Sinergias tecnológicas Intercambios de patentes y territorios
Bloqueo competitivo	Empresas conjuntas defensivas que reducen la competencia Empresas conjuntas ofensivas que incrementan los costos y/o reducen la cuota de mercado para una tercera empresa
Barreras Comerciales o regulaciones del Gobierno	Autorización a operar en un territorio por tener un socio local Satisfaciendo requerimientos locales
Inicio de una expansión internacional	Benéficos del know-how de los socios locales
Integración <i>cuasi</i> vertical	Acceso a materiales Acceso a tecnología Acceso a fuerza de trabajo Acceso a capital Acceso a canales de distribución Beneficio por el renombre de marca Establecimiento de vínculos con los mayores compradores

Elaborado a partir de Navas y Guerras

Según Hamel, Prahalad y Dozz¹⁹ los factores que han influido en el logro de beneficios de la colaboración han sido:

- a) La colaboración es competencia de forma diferente, esto implica que la colaboración es una estrategia que debe tener muy claro sus objetivos estratégicos.
- b) La armonía en las relaciones entre las empresas, no es la más importante medida del éxito
- c) La cooperación tiene límites en cuanto hasta donde se le transmiten habilidades o destrezas al socio. Se debe tener información actualizada y diaria sobre todo de los ingenieros y el personal operativo. Se le debe informar a los empleados a todos los niveles sobre qué destrezas y tecnologías existen límites para los socios

¹⁹ Collaborate with your competitors-and win Gary Hamel, Yves Doz y C.K. Prahalad. En Strategy Process, Content, Context. An International perspective Bob de Wit y Ron Meyer

- d) Aprender del socio es fundamental, de sus competencias y habilidades, que permitan interiorizarlo y reducir la dependencia sobre los mismos.

Los estudios realizados sobre estrategias de cooperación entre Estados Unidos y Asia, muestran que existen dos patrones de colaboración: para aprender (típico de Japón y Corea), las de evitar inversiones (típico de Estados Unidos). Se comenta que debido a la cultura de liderazgo mundial de los norteamericanos estos adoptan posiciones de no tener que aprender nada, sino de enseñar lo cual ha sido muy aprovechado por los japoneses, a diferencia de nuestros países donde la cultura de la picardía hace creer que siempre se debe engañar a las otras partes

Los mayores inconvenientes de los acuerdos de cooperación se presentan en:

- Pueden ser disipadas las ventajas estratégicas de una empresa mediante el aprendizaje de su tecnología por terceras partes.
- Pérdida de autonomía en la toma de decisiones según las condiciones del acuerdo
- Se requiere coordinación continua entre los socios, lo que implica costos de tiempo y dinero, así como incremento de la complejidad organizativa.
- Pueden existir intereses divergentes entre los socios, lo que dificulta una estrategia común
- Pueden aparecer riesgos derivados de la posible falta de delegación de poder a los responsables de la cooperación para que tomen las decisiones oportunas.

Los tipos de acuerdos de cooperación se resumen en la Tabla 4.15

Tabla 4.15 Tipos de acuerdos de cooperación

Tipos de acuerdos	Definición
Contratos de larga duración sobre actividades concretas	La forma más simple. Es un contrato de largo plazo entre empresas para actividades específicas como compra de materias primas con el objetivo de reducir los costos
Franquicia	La empresa franquiciadora cede a la franquiciada el derecho a la comercialización de ciertos productos o servicios dentro de un ámbito geográfico determinado y bajo ciertas condiciones a cambio de una compensación económica
Licencias	La licenciante otorga a la licenciataria el derecho a utilizar su propiedad industrial mediante una contraprestación. Estos derechos incluyen patentes, marcas comerciales, diseños, derechos de autor, know how, etc.
Contratos de gestión	Acuerdo que se le otorga a una empresa

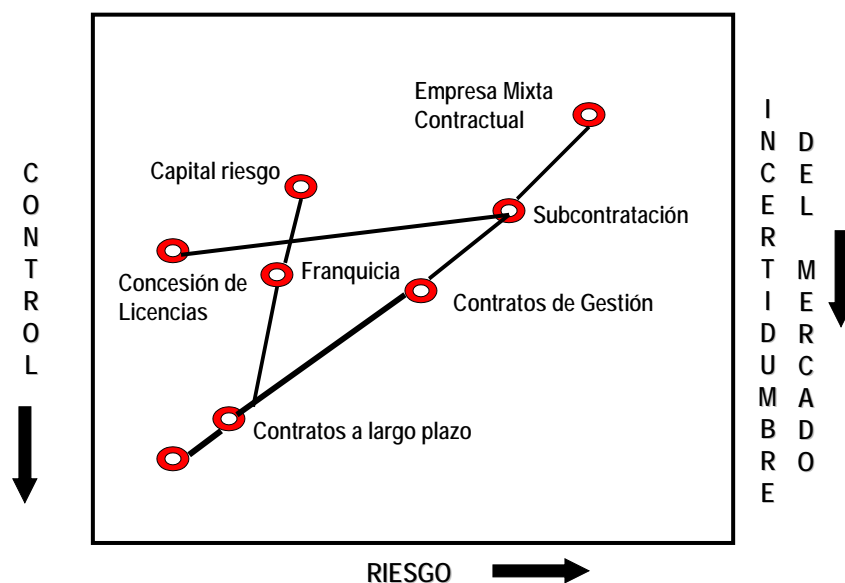
	para gestionar una organización mediante un canon. Sectores: Hotelero, transporte, agrícola, etc.
Subcontratación	La empresa principal encarga a la subcontratista la realización de determinadas actividades productivas, pudiendo llegar a la fabricación completa de los productos
Empresa conjunta o Joint ventures	Una de las formas más utilizadas de cooperación. Consiste en un acuerdo por el que dos o más empresas independientes crean una tercera empresa para desarrollar una actividad. Tiene personalidad jurídica propia y realiza negocios por sí misma
Capital a riesgo o venture capital	Una empresa, llamada de capital riesgo, toma parte en la financiación a largo plazo de otra empresa mediante la participación en su capital con carácter minoritario temporal o la suscripción de deuda a largo plazo. Se destina normalmente al desarrollo de proyectos de innovación
Alianzas Estratégicas	Acuerdos de cooperación entre varias empresas, generalmente de países desarrollados de fuerzas y recursos comparables, que compiten en los mismos mercados o con los mismos productos.

Elaborado a partir de Navas y Guerras (1996) y Young S y otros: Penetración y desarrollo de los mercados internacionales. Estrategia y gestión. Plaza&Janes Editores. Barcelona 1991

Mediante cualquiera de tales acuerdos se puede penetrar mercados internacionales y su elección de qué tipo de acuerdo de cooperación elegir estará ante todo en dependencia de los objetivos estratégicos a alcanzar, del grado de complementariedad que existe entre las partes y del aporte al valor a crear para el cliente.

Al mismo tiempo también se toman en consideración tres dimensiones importantes: el grado deseado de control sobre la actividad, el riesgo que conlleve el tipo de cooperación y el nivel de incertidumbre del mercado. En la figura 4.9 se muestra la posición de los diferentes tipos de acuerdos en función de esas dimensiones:

Figura 4.9 Dimensiones de los acuerdos de cooperación



Fuente: Tomado de José A. Alonso La empresa española y los mercados internacionales. Revista de 3economía4. Monográfico

Recuadro de análisis 4.1 Acuerdos de Cooperación

Tomado y adaptado de Casos de Dr. Alexis Codina

Contexto

Con la desaparición de la URSS y el campo socialista a inicios de los noventa, Cuba perdió repentinamente el 85% de sus abastecimientos y mercados externos. Simultáneamente, se recrudeció el bloqueo económico de EE.UU con nuevas medidas. Como consecuencia de esto, entre 1989 y 1992, las importaciones de combustible se redujeron a la mitad, los ingresos por exportación en un 75% y el PIB cayó en un 35%. El gobierno cubano preparó una "Estrategia para el Período Especial" dirigida a preservar las conquistas sociales que se habían logrado (altos niveles de educación, salud y empleo), aliviar el costo social de la crisis y garantizar la subsistencia y el desarrollo del país.¹

Entre los componentes de esta estrategia, estaban: el desarrollo de nuevos mercados de exportación, impulsar el turismo internacional, la búsqueda y explotación de fuentes nacionales de energía y el establecimiento de diferentes formas de alianza con capital extranjero que, sin entregar ni comprometer la propiedad de los recursos nacionales del país, posibilitaran la obtención de mercados, tecnología y capital.

Contratos de administración en hoteles.

El turismo fue el sector que más posibilidades ofrecía a Cuba para la obtención de divisas en un período relativamente corto de tiempo con lo cual se podía sustituir la caída de exportaciones al campo socialista y la ausencia de créditos internacionales (como parte del bloqueo de EE.UU Cuba no recibe "ayudas" del FMI ni créditos del Banco Mundial). Una de las formas que se adoptó fue la remodelación de hoteles existentes, y la construcción de

¹ Mas información sobre este proceso puede consultarse en el trabajo: "**Cambios en el entorno de las empresas en Cuba- (1959-2000)**", publicado en la página web de la FLC el 3- dic. 2001: http://www.calidad.org/public/articles/1007420805_alexis.htm

otros nuevos, con participación de capital extranjero. Para la captación de mercados externos emisores y la operación más eficiente de las instalaciones hoteleras se ha difundido la práctica de "Contratos de Administración".

En estos contratos, la parte extranjera está representada por una cadena internacional (Sol-Melía, Tips, LTI, Sandalf, Accor, Riu-Hoteles, Ibero-Star, SuperClubs, entre otras), de España, Francia, Alemania, Italia y otros países, que incorporan en sus ofertas el destino Cuba y sus hoteles. Además, especialistas extranjeros se ocupan de la gerencia del hotel (en algunos grandes hoteles no son más de 6-8 extranjeros, incluyendo algunos cocineros).

En la mayoría de los casos, el hotel es de propiedad cubana. En algunos, es de propiedad mixta en que más de la mitad del capital es cubano. La parte extranjera recibe un % de los ingresos totales y otro % de las utilidades. Cuando tiene parte de la propiedad, también recibe dividendos.

A pesar de la crisis económica que sufrió el país, la imposibilidad de recibir créditos internacionales, y la agudización del bloqueo de EE.UU, que persigue y sanciona a empresas extranjeras que negocian con Cuba, el turismo tuvo un desarrollo significativo en la década de los noventa en Cuba. De algo más de 200 mil turistas y 250 millones de dólares recibidos en 1991, una década después se reciben 1,8 millones de turistas y 1 800 millones de dólares. Con crecimientos de alrededor de un 15% promedio anual, el destino Cuba presenta uno de los ritmos más altos de crecimiento a nivel mundial en los últimos años.

Pregunta: .-¿Qué aporta y qué recibe cada parte en este acuerdo?

Otras estrategias relacionales

Las estrategias relacionales buscan zonas de seguridad para el desarrollo de la estrategia, así los acuerdos de cooperación antes expuestos permiten un "mercado concertado" que reduce la incertidumbre y la competencia en ciertas áreas.

También se logran ciertos "acuerdos" no contractuales, como los anteriores, con suministradores, clientes y competidores (sobre todo de menor envergadura) mediante presiones políticas, comisiones ocultas, relaciones personales, familiares o clanes, intercambio de favores, etc. Estas estrategias son realmente muy utilizadas en todas partes del mundo tanto desarrollado como en desarrollo.

Un punto aparte en este análisis es el Estado, ya que el mismo se convierte en un implicado muy importante en dependencia del grado de intervención que tenga el mismo en la vida económica del país. Así en países en desarrollo como los nuestros el Estado ejerce una influencia decisiva, aun y en economías neoliberales, sin embargo también son necesarios tener en cuenta en países desarrollados como es el caso de Japón, los tigres asiáticos, etc.

En general el Estado juega diversos roles tales como:

- Papel regulatorio de protección mediante barreras aduanales, tributación y créditos, entre otros.

- Proveedor de fondos para determinados proyectos o avalar con su prestigio o poder para lograr ser incluido en algún proyecto beneficioso.
- Fuente de ayuda para la creación de empleos, innovación, la modernización y explotación, muchas veces coordinado mediante programas sectoriales.
- Puede llegar a ser el único accionista, convirtiendo la empresa en pública o estatal
- Intervenir mediante compras públicas, tarifas preferenciales para el suministro de servicios públicos y apoyo diplomático y financiero.
- Otorgamiento de contratos estatales, mediante licitación o no, convirtiéndose el Estado en cliente.

Por todo lo anterior definir estrategias relacionales con el Estado en función de los objetivos estratégicos y la visión que se desee alcanzar parece ser una exigencia.

Igualmente existen otros implicados de importancia como los accionistas, los grupos de presión, los grupos financieros, etc.

Los accionistas invierten para obtener un dividendo, por tanto para ellos debe quedar claro y transparente qué beneficios generan las decisiones estratégicas que se tomen. En ocasiones se hace necesario ejercer ciertas estrategias relacionales de negociación con algunos accionistas o grupos de ellos para que no se opongan a algunas decisiones, o para que convengan a otros, o para que hablan a favor de las decisiones en las reuniones de accionistas.

Los grupos de presión son todos aquellos que actúan protegiendo a trabajadores (como los sindicatos), al medio ambiente (como los ecologistas), al consumidor (como los consumeristas), etc. Todos ellos pueden actuar de forma muy abierta, muchas veces utilizando los medios masivos, contrario a alguna medida que se considere lesiona los intereses de lo que ellos defienden. En otras ocasiones pueden ponerse a favor, muchas veces no abiertamente, pero al menos sin entorpecer.

Resumiendo se puede decir que, se deben determinar los implicados y realizarse las siguientes preguntas: ¿cuáles son los intereses y objetivos del implicado?, ¿cómo serán afectados esos intereses por las estrategias propuestas?, ¿de qué manera el implicado puede favorecer o entorpecer la estrategia?

La tabla 4.16 recoge de forma sintética la idea del trabajo que habría que desarrollar para definir las estrategias relacionales:

Tabla 4.16 Esquema de procedimiento de las estrategias relacionales

	Implicado 1	Implicado 2		Implicado n
	¿cuáles son los intereses y objetivos del implicado?	¿cuáles son los intereses y objetivos del implicado?		¿cuáles son los intereses y objetivos del implicado?
Estrategia Corporativa 1	¿cómo serán afectados esos intereses por las estrategias propuestas? ¿de qué manera el implicado puede favorecer o entorpecer la estrategia?	¿cómo serán afectados esos intereses por las estrategias propuestas? ¿de qué manera el implicado puede favorecer o entorpecer la estrategia?		¿cómo serán afectados esos intereses por las estrategias propuestas? ¿de qué manera el implicado puede favorecer o entorpecer la estrategia?
Estrategia Corporativa 2				
	Estrategia Relacional	Estrategia Relacional		

Fuente: Elaboración propia

Por supuesto existiría la posibilidad de diseñar una estrategia relacional que atienda más de un implicado y también tener en cuenta que la estrategia relacional para un implicado puede tener efecto en otro, positivo o negativo.

Después de haber analizado las estrategias de Crecimiento, Relacionales y de Internacionalización, cabría preguntarse si existe alguna herramienta que ayude a la toma de decisiones estratégicas.

Sin perder de vista que la toma de decisiones estratégicas es un proceso complejo, alguna de cuyas particularidades se analizaron en el capítulo 2, no obstante la escuela de diseño, estudiada en ese mismo capítulo, propuso la herramienta de la matriz de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, comúnmente llamada DAFO o FODA, que aparece en la Figura 4.10, la cual se ha popularizado por su carácter práctico y “relativamente” fácil de construir.

Ante todo es bueno enfatizar que al llegar a este punto se deben considerar todas las variables hasta aquí analizadas de misión, visión, fuerzas externas

e internas y con todo ello decidir estratégicamente cómo llegar hasta el estado deseado plasmado en la visión.

Figura 4.10 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

	ANÁLISIS DEL ENTORNO	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1- 2- 3-	1- 2- 3-
ANÁLISIS INTERNO		
FORTALEZAS 1- 2- 3-	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (Maxi-Maxi)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (Maxi-Mini)
DEBILIDADES 1- 2- 3-	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (Mini-Maxi)	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (Mini-Mini)

A pesar de las bondades que posee la matriz para la selección de estrategias, también, como toda matriz, limita y encasilla el análisis, predeterminando estrategias, según el recetario que se emite por cuadrante. En definitiva la estrategia es parte del proceso creativo y holístico del pensamiento estratégico que esta presente desde el primer momento. Las matrices y cualesquiera otras herramientas, son solo eso, herramientas que se utilizan para ayudar a la toma de decisiones estratégicas y en ningún caso que el pensamiento estratégico quede entrampado o constreñido a las normas de las herramientas.

Lo anterior quiere decir que puede ser muy válido el uso de herramientas de análisis, pero lo importante es el resultado de la toma de decisiones que se asume a partir del análisis. Por lo que éste puede llevarse a cabo con o sin matrices, lo importante es tener presente todos los elementos relevantes y claves del análisis para que se puedan tomar las decisiones acertadas sobre cómo alcanzar la visión propuesta, que no es otra cosa que la estrategia.

Existen múltiples enfoques para la construcción de la matriz, como el cruce de las fuerzas para medir el nivel de impacto entre las mismas. Esta vía busca dos objetivos: **primero** determinar en cual de los 4 cuadrantes esta

el mayor nivel de impacto entre las fuerzas, para definir *a priori* que tan bien o tan mal esta la organización; **segundo** permite discriminar cuales de las fuerzas son las más importantes a los efectos de la definición de las estrategias.

Sin embargo es realmente largo y monótono, en una consultoría en una organización, cruzar la matriz para lograr esos objetivos, cuando al menos el segundo de ellos es factible alcanzarlo mediante el uso de las matrices que se presentan en las Figuras 4.11, 4.12 y 4.13²⁰:

Figura 4.11 Matriz de importancia-rendimiento de los factores

		Debilidades	Fortalezas
Nivel de importancia	Alto	Debilidades Concentración de recursos para convertirlas en fortalezas	Fortalezas Continuar con el buen trabajo
	Bajo	Debilidades Prioridad baja, desestimar	Fortalezas que no crean valor para el cliente Posible extralimitación de recursos

El área sombreada identifica aquellas fortalezas y debilidades que son estratégicas para que la organización cree valor para el cliente, el accionista, dueño o el Estado.

²⁰ Tomado de Kotler, Ph (1991) Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control Ed. Prentice Hall. España.

Figura 4.12: Matriz de amenazas

		Probabilidad de ocurrencia	
		Alta	Baja
Nivel de impacto	Fuerte	Tomar medidas urgentes para contrarrestar	Vigilar si aumenta la probabilidad
	Débil	Tomar medidas para contrarrestar	Se pueden ignorar de momento, pero tener bajo vigilancia

Las amenazas ubicadas en el área sombreada son aquellas cuyo impacto se debe contrarrestar mediante acciones estratégicas y por tanto son las más importantes para el análisis

Figura 4.13: Matriz de oportunidades

		Probabilidad de ocurrencia	
		Alta	Baja
Nivel de impacto	Fuerte	Tomar medidas urgentes para aprovecharlas	Vigilar y mejorar los factores que permitan aprovechar el éxito
	Débil	Aprovechar las posibilidades de rentabilizarlas	Reevaluar periódicamente por si hay cambios

Las oportunidades ubicadas en el área sombreada son las que ofrecen mayores posibilidades de que su aprovechamiento ofrezca rentabilidad y ventaja para la organización

Por tal razón a nuestro juicio, consideramos que las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas deberán primero evaluarse según las matrices antes expuestas y las fuerzas más importantes serán las que se introduzcan en la Matriz DAFO.

En sentido general se considera que las estrategias en cada uno de los cuadrantes surgen como un proceso de reflexión estratégica que toma en consideración las fuerzas que se enfrentan en cada cuadrante, como se indica a continuación:

1er cuadrante: Cómo utilizar las fortalezas que posee la organización para aprovechar las oportunidades que se le presentan en el entorno.

2do cuadrante: Cómo utilizar las fortalezas que posee la organización para reducir el impacto de las amenazas que se presentan en el entorno

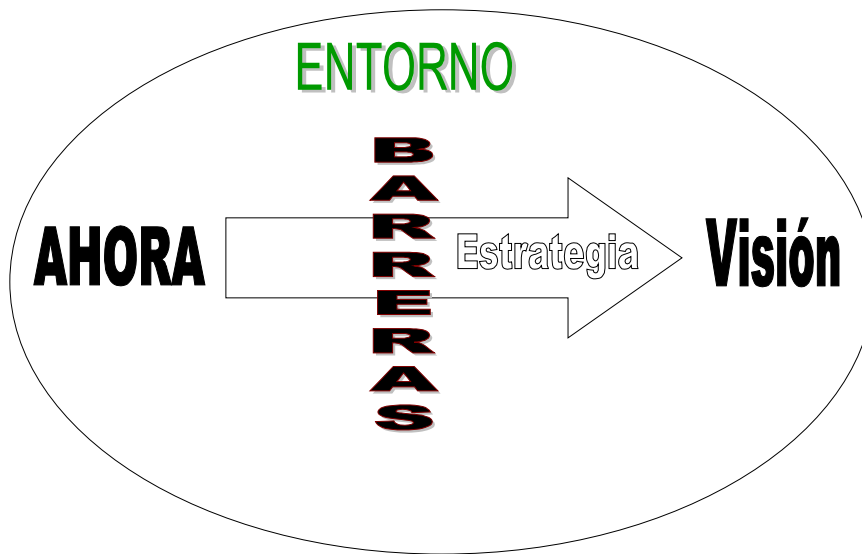
3er cuadrante: Cómo eliminar las debilidades para aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno.

4to cuadrante: Esta es la situación más difícil, que resultaría de cómo eliminar debilidades para reducir las amenazas del entorno. Por lo general se plantea que este es un cuadrante que recogería los beneficios de las estrategias resultantes de los otros cuadrantes o definitivamente la salida del negocio cuando es la única estrategia posible.

En general la matriz DAFO es una herramienta que permite generar un conjunto de alternativas estratégicas, de las cuales habrá que elegir aquella que este en función de la misión, dé cumplimiento a la visión y aproveche las oportunidades basándose en las fortalezas, rechace las amenazas y elimine las debilidades.

Si la estrategia hasta este momento ha estado alineada, se supone que la visión propuesta sea el estado deseado a alcanzar que supere los obstáculos, mediante la estrategia, como se muestra en la figura 4.14.

Figura 4.14 Modelo de cambio



Esta forma de tratar la matriz DAFO para genera las estrategias permite tener en consideración toda la información que hay detrás de cada fuerza, aunque tiene la dificultad que encierra la estrategia en estancos y no facilita el análisis interrelacionados entre por ejemplo debilidades y fortalezas.

Por otra parte si bien esta matriz ha sido muy difundida y ampliamente utilizada, no es menos cierto que no es imprescindible su utilización para la toma de decisiones explícitas, ya que la alta dirección puede formular alternativas estratégicas en un proceso de aproximaciones sucesivas.

4.7 Evaluación de las estrategias

No todos los autores que tratan el tema de estrategia abordan lo referido a la evaluación y selección de las estrategias, aspecto de suma importancia ya que es en este momento donde debe realizarse un análisis de conjunto de todas las estrategias propuestas con todos sus efectos sinergias y sus costos, para valorarlas y poder seleccionar.

En muchas ocasiones los procesos de evaluación se vuelven tan complejos y demorados que la alta dirección sobre todo en empresas pequeñas o de poca cultura analítica deciden no realizarla y acometer las estrategias diseñadas, lo cual puede conllevarlos a problemas en la ejecución.

También sucede que de evaluarse solo lo evalúan por criterios racional-económico o por el contrario solo tomando en cuenta criterios cualitativos. Muchas veces la alta dirección encomienda este trabajo a algún grupo de especialistas para que realicen todas las valoraciones.

En el momento de evaluar se hace necesario determinar los criterios de evaluación y las técnicas de evaluación. Navas y Guerras (1996) plantean los criterios de adecuación/racionalidad, los criterios de factibilidad y los de aceptación, en tanto Bueno habla de evaluación interna y externa, como una análisis estratégico, donde los criterios de evaluación serán los ejes de las estrategias corporativas, por ejemplo si son de crecimiento los ejes serán expansión-diversificación y externo-interno.

Si bien se supone que las estrategias diseñadas deben corresponderse con los objetivos y visión planteados por la organización y al mismo tiempo deben tomar en cuenta todas sus capacidades para aprovechar sus oportunidades, no es menor cierto que llegado este punto se hace indispensable evaluar el grado de correspondencia o de adecuación, para corregir cualquier desviación posible.

Posteriormente es necesario analizar la factibilidad de las estrategias, ya que como regla las mismas son proyectos de inversión que habrá que valorar en toda su extensión tecnológica, de mercado y financiera, así como las probabilidades de riesgo.

Entre los métodos más utilizados para realizar la evaluación se encuentran, según Bueno²¹ los siguientes:

- Método Delphi
- Modelos de decisión multicriterio
- Análisis de costo-beneficio y costo-eficacia
- Técnicas actuarias

Método Delphi, es una técnica de evaluación para obtener consenso por un grupo de expertos ante una situación de escasez de información. Este método requiere del anonimato de los expertos y de rondas sucesivas mediante cuestionarios que se van corrigiendo a cada paso. En general valora más los aspectos cualitativos.

En nuestros países, que como regla se carece de información documentada, en muchas ocasiones se realizan métodos de expertos, pero en reuniones grupales de los mismos de varias sesiones, los cuales también pueden ser válidos, aunque no sean tan rigurosos como el Delphi.

Modelos de decisión multicriterios, son modelos econométricos, que se estructuran sobre la base de objetivos y atributos múltiples y su característica principal es su naturaleza multidimensional. No se abordarán los mismos en el presente texto.

²¹ Bueno, E. Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos. Ed. Pirámides, S. A. Madrid, 1991. p 225

Análisis de costo-beneficio y costo-eficacia lo que pretende es comparar las diferentes estrategias en una doble vertiente, de un lado respecto al costo y del otro respecto a la eficacia que se obtiene por realizar un objeto concreto. Para llevar a cabo este análisis es necesario lo siguiente: Objetivos estratégicos y las alternativas de estrategia, seleccionar las medidas de eficacia, desarrollar los presupuestos de costo, selección de los criterios de decisión y creación de modelos referentes al costo y la eficacia (éstos últimos pudieran ser los modelos de costo, el clásico de la contabilidad, los modelos de efectividad o rendimiento y modelos de síntesis o cualitativos).

Técnicas actuarias, son las relativas a evaluación de inversiones, sobre todo el cálculo del Valor actual Neto o VAN, pudiéndose complementar con el análisis del periodo de recuperación, la Tasa Interna de Rentabilidad o TIR y el índice de rentabilidad.

La organización puede utilizar uno de ellos o la combinación de varios.

Las técnicas de evaluación tienen, según Bueno²², las siguientes características:

- Son proyecciones de los juicios de valor del experto o decisor
- Son medidas relativas y sirven de base para la toma de decisiones
- Ofrecen información válida en determinado espacio y tiempo, según las variables que la configuran
- Ofrecen tanto visiones estadísticas como dinámicas de los hechos analizados
- La elección de una u otra técnica de evaluación responde a la propia naturaleza del problema

PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO INDEPENDIENTE

1. Retome el caso del capítulo anterior titulado "Una estrategia para la cadena Gran Caribe" y defina las estrategias utilizando para ello la Matriz DAFO
2. Ponga un ejemplo de diversificación relacionada horizontal y vertical y explíquelo.
3. ¿En qué tipo de estrategia de internacionalización se encontraría Habanos S.A?
4. Determine las ventajas y desventajas de las diferentes formas de crecimiento por vía externa.

²² Buenos .E. Obra citada p 241-243

LECTURAS RECOMENDADAS

- En el libro Penetración y desarrollo de los mercados internacionales. Estrategia y gestión de S. Young Plaza&Janes Editores. Barcelona 1991, analice los capítulos relacionados con las diferentes formas de penetración de mercados y elabore una síntesis de cada uno caracterizando la forma de penetración, sus ventajas y desventajas.
- Estudie el artículo The dynamics of global competition de C.K. Prahalad y G. Hamel p 505-520 (el cual se encuentra en Strategy process, content, context. An international perspective de B. De Wit y R. Meyer). Analice las semejanzas y diferencias respecto a los enfoques sobre estrategia internacional planteados en el capítulo.

CASOS:

COPEXTEL

Introducción

Copextel es una empresa que surgió en 1985 con el objetivo de comercializar equipamiento electrónico de alta tecnología. En los primeros años se desarrolló la actividad comercial y servicios de garantía asociados al equipamiento instalado. De la venta de productos gradualmente se transformó en una empresa de venta de soluciones, filosofía de trabajo en la que influyó el entorno y en particular el mercado, el cual ya no requería de la simple adquisición de determinados productos, sino de la integración de estos en sistemas y surge la comercialización de estos en forma de "paquetes" y la modalidad "llave en mano". Copextel está compuesta por 7 Unidades Estratégicas de Negocios, que integran 62 divisiones comerciales, entre ellas 14 desplegadas en todo el territorio nacional. (Ver anexo 1: Organigrama de Copextel)

A raíz de ponerse en vigor la Resolución No.1/ 2004 del MES y el MEP, la dirección de la corporación contrata a Strategy Consultors y por primera vez se realiza el ejercicio estratégico a nivel corporativo, en que participó la junta directiva y una representación de directivos y especialistas de las diferentes unidades de negocios y de apoyo. Paralelo a ello se desarrolló una consultoría de procesos en la que se definieron los macroprocesos de la empresa y se comenzó a desarrollar toda su documentación. Anteriormente, con la asesoría y colaboración de profesores de la Universidad de La Habana se había trabajado el tema y definido estrategias en diferentes UEN, e incluso en algunas divisiones comerciales, pero fueron esfuerzos aislados, no existía una política corporativa al respecto que apoyara y ayudara a su materialización y seguimiento.

Como parte del diseño estratégico corporativo se definieron un conjunto de acciones estratégicas, denominados "programas de cambio", que implicaron desarrollar modelos en la empresa, desarrollar el enfoque de procesos, definir políticas, implementar cambios estructurales, redefinición de funciones, etc.

La planificación estratégica ha sido desplegada de forma coherente, a través de objetivos a todos los niveles hasta llegar a la base, orientándose la elaboración de los objetivos operativos anuales de cada una de las estructuras, desagregados finalmente en los planes de trabajo.

Formulación estratégica de copextel

Mitos

- Copextel cuenta con una cultura de comunicación de puertas abiertas para clientes, proveedores y empleados.
- El equipo directivo de Copextel cuenta con un alto grado de liderazgo, alto nivel técnico profesional y compromiso con la Corporación.
- Copextel cuenta con una organización con estructura plana, flexible y con autonomía, creatividad y capacidad de adaptación.
- Existe una cultura financiera en la empresa, con uso apropiado de los recursos financieros y trabajo activo en la localización de líneas de financiación.
- Alta calificación de la fuerza de trabajo, con calidad humana y motivado.
- Posicionamiento adecuado en el mercado, con diversificación de productos y servicios, y capacidad de prestar servicios técnicos y realizar proyectos integrales.
- Liderazgo en el mercado en líneas de negocio determinadas, invirtiendo en imagen corporativa y disponiendo de una red de distribución territorial, con alcance nacional.
- Soporte técnico adecuado para facilitar la comunicación interna, con alto grado de actualización tecnológico.

Realidades

- Desconocimiento de la finalidad de la Corporación por los empleados
- Escasa cultura en la atención de la satisfacción de clientes.
- Problemas de comunicación interna entre las estructuras a todos los niveles.
- No existe una estrategia corporativa bien definida. Se dirige intuitivamente.
- Falta de experiencia en la Dirección, por formación y juventud.
- Poca comunicación y falta de espíritu colaborativo, entre Gerentes Generales.
- Escasa agilidad en los procesos.
- Prevalecen los intereses divisionales y de UEN, frente a los corporativos
- Deficiente funcionamiento de las estructuras de apoyo. No responden a los requerimientos de la Corporación.
- Insuficiente control de costes y gastos.
- Poca agilidad en el sistema de cobro, por parte de los vendedores.
- Necesidad de mejorar la agilidad de los mecanismos financieros internos.
- Política crediticia no adecuada a las necesidades de inversión.
- No existe cultura de aseguramiento de calidad en los empleados.
- Insuficiente formación y profesionalización de los empleados.
- La motivación del personal ha disminuido.
- Escasa cultura en la pro actividad y en la atención de la satisfacción del cliente.
- Deficiencia en los mecanismos para la integración de los servicios.
- Mala organización y distribución de los servicios.

- Falta estrategia de marketing.
- Bajo conocimiento de clientes potenciales.
- Los clientes no conocen suficientemente la Corporación.
- Deficiente funcionamiento de la estructura logística.
- Inmadurez en la red de distribución nacional.
- Los sistemas de información son insuficientes y no están al alcance de todos.
Los datos no están centralizados de forma completa.
- Bajo grado de optimización de la tecnología.
- Deficiente infraestructura de comunicaciones.

Análisis DAFO

Fortalezas

- Cultura y Organización
- Empleados
- Clientes
- Productos y servicios

Debilidades

- Falta política de comunicación interna/externa
- Falta Plan de Marketing corporativo
- No existe un Sistema de Calidad implantado
- Falta un modelo de Gestión de Recursos Humanos
- No hay una cultura organizativa orientada al cliente
- No hay un modelo de servicios definido
- No hay definidas métricas de gestión
- Limitaciones financieras
- No hay definidas políticas ni estrategias de venta
- Falta de calidad en la implantación de servicios
- Tecnología no suficientemente adecuada a las necesidades mercado/servicios

Oportunidades

- Incrementar negocio y sus resultados
- Mejorar el entorno operativo actual y los costes controlados
- Mejorar la calidad de servicio
- Desarrollar el mercado exterior
- Selección de productos / servicios y precio

Amenazas

- Pérdida de cuota de mercado
- Pérdida de competitividad en los servicios
- Pérdida de competitividad de profesionales
- Pérdida de competitividad financiera
- Políticas regulatorias

Diseño estratégico

- **Visión:** Ser el principal aliado de nuestros clientes

- **Misión:** Juntos para crecer con ...
 - **Clientes**, contribuyendo a su éxito, anticipándonos a sus necesidades, aportándoles una amplia gama de soluciones, servicios y nuestra capacidad integradora
 - **empleados**, garantizando un clima que estimule su formación y desarrollo constante, y su compromiso con nuestros clientes y la sociedad
 - **sociedad**, creando valores que propicien su desarrollo sostenido

¿Qué valoran los Implicados?

Clientes

- Una buena atención
- Calidad y precio de los productos/servicios
- Servicios postventa
- Rapidez en las respuestas
- Seriedad y compromiso

Empleados

- Estimulación moral y material
- Condiciones de trabajo
- Posibilidad de superación
- Participación en la toma de decisiones
- Prestigio de la organización
- Calidad de productos y servicios

Ejecutivos

- Desarrollo y funcionamiento de la corporación
- Capacidad de influir
- Responsabilidad
- Autonomía
- Capacidad de decisión
- La organización
- Tecnologías punta

Estado

- Cumplimiento estricto de las normativas y políticas
- Disciplina informativa
- Garantía de sostenibilidad de los programas sociales

Proveedores

- Volumen de negocio
- Capacidad de pago
- Seriedad en el negocio

Orientación estratégica

Nueva orientación estratégica	Valor
Cultura de servicio al cliente	Organización orientada al cliente con excelencia en los servicios
Cultura de alianzas internas y externas	Constitución de equipos multidisciplinarios y en colaboración
Dirección en base a planes estratégicos de ventas y servicios integrados	Generar nuevo volumen de ventas, mercado interior y exterior
Tecnología de la Información	

Valores que se desean fomentar

- **Profesionalidad:** Por la calificación, competencia y conocimientos que ofrecemos a nuestros clientes y proveedores.

- **Consagración:** Por la disposición que tenemos hacia el trabajo, sin límites de horario ni tiempo, lo cual avala la presencia de una responsabilidad ante la ejecución de las tareas.
- **Sentido de pertenencia:** Por el nivel de aplicación con las metas y el orgullo personal de estar vinculado a nuestra organización y asumir sus valores como propios.
- **Colaboración:** Por el sentimiento de apoyo y cooperación entre nosotros y los demás.
- **Adaptación de retos:** Por la actitud que asumimos ante cada situación que se imponga y la flexibilidad y adaptación ante el cambio.

Factores clave de éxito

1. Orientarse al cliente
2. Liderar la organización
3. Cooperación y cohesión entre las distintas estructuras de la Corporación
4. Identificar los valores Corporativos
5. Política de gestión de RRHH activa
6. Tener los socios adecuados
7. Desarrollo del mercado interno
8. Sistemas de gestión de calidad en la Corporación
9. Capacidad de usar información como ventaja competitiva
10. Sistemas de información ágiles, confiables y seguros
11. Acceso de mejores fuentes de financiación
12. Mentalidad exportadora
13. Poseer una red eficiente de distribución y servicios, en todo el país

AREA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS (síntesis)	COBERTURA DE PROGRAMAS DE CAMBIO
Clientes	Alcanzar la excelencia en los servicios que oferta la Corporación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implantar un sistema de gestión de calidad ➤ Desarrollar una cultura de servicios ➤ Establecer un Plan de satisfacción del cliente ➤ Establecer un modelo de servicios excelente ➤ Establecer un Plan de métricas para evaluar el modelo de servicios ➤ Poner en marcha un programa de alianzas estratégicas 	1,2,3,5,8,7,9,14,15,16, 20, 21,23
	Tener en la organización una cultura de alianza con nuestros clientes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer un sistema integrado de gestión de clientes ➤ Establecer un sistema de información de mercado ➤ Desarrollar una cultura organizativa enfocada al cliente ➤ Poner en marcha un programa de alianzas con clientes ➤ Revisar portafolio de productos/servicios ➤ Desarrollar un Plan estratégico de marketing 	1,2,3,5,7,8,12,13,14, 15,16
	Conseguir ritmos de crecimiento de volúmenes de venta, superiores a la competencia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar mercado interior ➤ Desarrollar mercado exterior ➤ Revisar portafolio de productos/servicios ➤ Buscar fuentes de financiación medio/largo plazo ➤ Establecer un modelo de servicios excelente ➤ Poner en marcha un programa de alianzas estratégicas 	1,2,3,5,6,10,12,13,14, 15,16,17,23,24
	Extender nuestro mercado a la zona de Centroamérica y Caribe	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar un Plan estratégico de marketing ➤ Desarrollo de mercado exterior ➤ Poner en marcha un programa de alianzas estratégicas ➤ Establecer modelo económico de exportación 	1,2,3,5,6,8,10,14,15, 16,20,24
Empleados	Elevar el nivel de calificación, motivación y compromiso de nuestro personal con la Corporación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer modelo de RRHH ➤ Establecer sistemas de remuneración y reconocimiento ➤ Establecer planes de capacitación y desarrollo ➤ Establecer canales que faciliten la aportación de ideas e innovación ➤ Establecer Planes de motivación ➤ Establecer modelo de sistema interno de comunicación 	4,6,7,8,9,10,19

	Tener y retener a los mejores profesionales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer modelo de proceso de búsqueda, selección, capacitación del personal ➤ Establecer un sistema favorable para lograr la permanencia del personal en la corporación 	7,8,11,19
Estado/Sociedad	Garantizar el éxito y desarrollo sostenido de los programas sociales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implantar un sistema de gestión de calidad ➤ Establecer modelo de servicios para programas sociales ➤ Limitar el riesgo financiero en los programas sociales 	6,8,14,15,16,20,23
Organización	Tener una organización flexible, cohesionada, con espíritu ganador, dotada de los medios necesarios para garantizar los objetivos de la Corporación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar modelo de logística ➤ Establecer modelo de sistema interno de comunicación ➤ Implantar un sistema de gestión de calidad ➤ Revisar modelo de sistema de información (Plan estratégico de Tecnologías) ➤ Revisar modelo de ventas ➤ Revisar modelo de financiación (corto, medio, largo plazo) ➤ Benchmarking mejores prácticas mercado ➤ Revisar modelo de estructuras de apoyo ➤ Revisar modelo de ingeniería ➤ Establecer métricas de negocio 	2,3,4,6,7,8,9,10,13,14,17,18,20,21,22,23,24
	Elevar la capacidad integradora de la Corporación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer un modelo de integración ➤ Establecer métricas de negocio ➤ Consolidar y profesionalizar nuestra capacidad integradora ➤ Establecer modelo de ventas para sistemas integrados ➤ Poner en marcha un programa de alianzas estratégicas 	1,2,3,5,6,8,9,17,20,23
Proveedores	Lograr que nuestros proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poner en marcha un programa de alianzas 	1,5,6,8,9,17,23,24

	se involucren en la obtención de nuestros objetivos estratégicos	<div> <div>estratégicas</div> <div> <div>➤</div> <div>Establecer sistema de homologación de</div> </div> </div> <div> <div>proveedores</div> <div> <div>➤</div> <div>Poner en marcha un programa de</div> </div> </div> <div> <div>fidelización de proveedores</div> </div>	
--	--	---	--

PROGRAMAS DE CAMBIO

	<i>Programas de cambio</i>
1	Programa de alianzas estratégicas
2	Modelo de venta (Valor añadido , comoditi)
3	Pilotar el nuevo modelo de venta
4	Programa de comunicación int./ext.
5	Revisar el portafolio productos/servicios (soluciones)
6	Desarrollar modelo de negocio (Bss Plan)
7	Programa de formación y desarrollo
8	Establecer un modelo de calidad corporativo
9	Establecer estándares y herramientas internas
10	Realizar acciones sobre la base instalada
11	Modelo de Gestión Integral de los RRHH
12	Crear una BBDD de proyectos /experiencias
13	Analizar el mercado. Plan estratégico de marketing
14	Establecer métricas de negocio. Proceso de control
15	Escuchar la voz del cliente. Medir su satisfacción
16	Invertir en clientes claves
17	Programa de outsourcing (divisiones)
18	Programa cascada para las UEN
19	Sistemas de recompensa y reconocimiento
20	Desarrollo de la práctica de dirección de proyectos
21	Establecer un modelo de cadena de valor acorde al nuevo plan estratégico. (+ Organiz.)
22	Potenciar sistemas de información
23	Establecer modelo de logística
24	Crear el modelo de exportación
25	Establecer modelo de servicios (incluir programas sociales)
26	Modelo de financiación. Búsqueda de Fuente de Financiación corto, medio y largo plazo
27	Establecer Modelo de Proveedores. Homologación, fidelización
28	Implantar sistema de gestión de clientes
29	Establecer Modelo de integración
30	Modelo de Compras

Pregunta:

Valore críticamente la estrategia de COPEXTEL y para ello analice:

- a) ¿La misión incluye los elementos más importantes a tener en cuenta?
- b) ¿Cuáles son los retos de la visión propuesta?
- c) ¿Qué relación existe entre objetivos estratégicos y visión?
- d) ¿Las acciones estratégicas toman en cuenta las fuerzas del entorno e internas?
- e) Si tuviera que clasificar las estrategias de COPEXTEL ¿cuáles serían de crecimiento, relacionales y de internacionalización?
- f) Emita un criterio general sobre la estrategia

Anexo 1: Organigrama de Copextel



BIBLIOGRAFÍA

Alonso, J (1990) La empresa española y los mercados internacionales. Revista 3conomi4. Madrid. Monográfico p2-10

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

Contractor, F y Peter Lorange Why should firms cooperate?. En Strategy: Process, content y context. An international perspective. Bob de Wit y Ron Meyer Ed. Wesley Publishing 1994 p 321-330

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. Pretence Hall. España.

Hamel, G, Yves Doz y C.K. Prahalad Collaborate with your competitors- and win. En Strategy: Process, content y context. Bob de Wit y Ron Meyer Ed. Wesley Publishing 1994 p336-343

Lambin, JJ Marketing Estratégico Mc Graw Hill, Madrid 1991

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

Montgomery, C.A. (1994) Corporate diversification Journal of Economics Perspectives. No 3. 163-178

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

Porter., M (1997) Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia. Ed. Continental, S.A. México

----- (1986) La ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior. Ed Diana. México

------(1986) Changing patterns of international competition.
California managemet Review, Vol 28 No 2 p 131-140

Ramanujam y Varadarajan (1989) Reseach on corporate
diversication: A síntesis. Strategic Management Journal vol. 10 pp
523-551

Rumlet, R.P. (1982) Diversification Strategy and Profitably. Strategic
Management Journal. Vol. 3 No 4 p 359-369

Solberg, C. A. (1991) Respuesta al reto de la globalización. Sugerencia
de un esquema para el análisis y la toma de decisiones. Información
Comercial Española, No 691. p 9-25

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

Young S y otros: Penetración y desarrollo de los mercados
internacionales. Estrategia y gestión. Plaza&Janes Editores. Barcelona
1991