

Capítulo 3

3.1 Conceptos de la planeación estratégica

Aunque haya sido un simulador de negocios, lo que se quiere es que sea lo más real posible; motivo por el cual se investigó acerca de dos importantes autores Porter y Mintzberg que hablan de ventajas competitivas y estrategias organizacionales para el buen desempeño de la empresa. A continuación se nombrarán algunos conceptos o modelos de los autores antes mencionados lo que nos ayudará a poder explicar y complementar de mejor manera este proyecto final.

3.2 Michael Porter

Porter (1996) define la estrategia competitiva como la forma de elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para ofrecer una mezcla única, cuya esencia es elegir que actividades hacer de manera diferente que sus rivales, creando así un ajuste en las acciones de la compañía.

Porter habla en su artículo “What is strategy” (1996) tanto del programa operativo como del programa estratégico, ambos son sumamente importantes y esenciales para la estrategia competitiva.

El programa operativo es el constante cambio, la flexibilidad y esfuerzos inalcanzables para lograr las mejores prácticas posibles. En contraste, el programa estratégico es el lugar perfecto para definir la única posición, trade-offs y ajuste estratégico, lo que implica la constante búsqueda de analizar varias maneras de reforzar y extender la posición de la compañía. Este programa demanda disciplina y continuidad.

Una compañía debe de mejorar continuamente sus operaciones tratando de cambiar su frontera de producción y al mismo tiempo necesita continuar esforzándose en optimizar

su ajuste estratégico y así relacionar cada una de las actividades. Una continua estrategia hace a las organizaciones más efectivas.

De hecho la mayoría de las estrategias surgen porque la industria está en constante cambio y puede estar la empresa mejor preparada para enfrentar dichos cambios; sin embargo, la elección de una compañía se debe a la habilidad de encontrar nuevos trade-offs y nuevos sistemas para actividades complementarias que ayuden a tener una ventaja sustentable.

Porter, en su libro “Estrategia Competitiva (1980)” identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Estas estrategias son el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque en la estrategia.

Estrategia de liderazgo en costos: La cual consiste en ser el productor de menor costo respecto a la competencia. Esto puede lograrse buscando economías de escala o mediante el acceso preferencial a materias primas.

Estrategia de Diferenciación: Se trata de crear un producto o servicio percibido en el mercado como único. La diferenciación puede estar basada en el producto mismo, como por ejemplo el sistema de entrega por el medio del cual se vende. Es de suma importancia que una empresa u organización encuentre fuentes de exclusividad para que la competencia no pueda imitar con velocidad y a menor costo, dando así tiempo a la compañía de desarrollar e incrementar la innovación.

Estrategia de enfoque: Se especializa en elegir un mercado determinado para ser más eficiente concentrando todos los recursos de la compañía para que satisfagan los gustos, preferencias y necesidades específicas del consumidor.

El posicionamiento estratégico tiene como objetivo lograr la ventaja competitiva manteniendo la diferencia entre una compañía y otra. Imitar ciertas actividades de manera diferente que la competencia maximizando el valor de los recursos o reduciendo los costos de producción dará como resultado la ventaja competitiva.

Es importante tomar en cuenta el ajuste estratégico, ya que es un medio para adecuar las actividades de una compañía al entorno en que opera, debido a que muchas veces las actividades se complementan y se refuerzan entre sí. (Porter, 1996)

Porter (1996) menciona tres tipos de ajuste, que no son mutuamente excluyentes.

El primer tipo de ajuste es la simple consistencia entre las actividades y la estrategia global. La consistencia asegura que las ventajas competitivas de las actividades se acumulen y no se debiliten o se anulen entre sí. Permite que sea más fácil comunicar la estrategia a los clientes, los empleados y los accionistas y mejora la implementación gracias a la uniformidad de criterios y enfoque dentro de la compañía.

El segundo ajuste se da cuando las actividades se refuerzan unas a otras. Un ejemplo sería que una empresa cosmetológica introdujera su producto a hoteles; una vez haciendo este proceso los clientes preguntarán y probarán los productos, de modo que las actividades tanto de marketing como de hoteles puedan ayudarse entre sí disminuyendo sus costos de marketing.

La tercera clase de ajuste está orientado a la integración y va de la mano a lo que Porter llama "la excelencia por esfuerzo". Es la optimización de ciertas actividades claves de la empresa. Por ejemplo, GAP considera un factor crítico para el éxito de su estrategia en tener disponibilidad de la ropa inmediata en sus puntos de venta disminuyendo sus costos de inventario, pudiendo renovar prendas hasta siete veces al año en comparación de su competencia que solamente lo hacen tres o cuatro veces al año. Esta estrategia competitiva crea una ventaja y éxito para dicha empresa de ropa informal.

Para la generación de la ventaja competitiva son indispensables las actividades involucradas en el diseño, producción, venta y distribución de un producto o servicio, ya que para la efectividad operacional significa tener mejor rendimiento que la competencia.

La cultura organizacional es un factor importante dentro de una compañía para establecer y desarrollar las diferentes estrategias que se pueden implementar combinándolo con la coordinación de un líder eficiente que realice mejoramientos operacionales,

posicionamiento organizacional, integración, sinergia de procesos y lo más importante la toma de decisiones eficaces en base a la estrategia elegida.

Para generar competitividad dentro del mercado, la compañía debe constantemente prepararse y ajustarse a los cambios del mismo por lo que la gerencia deberá cambiar y ajustar también su estrategia, siempre y cuando se tome en cuenta la ventaja competitiva antes generada.

3.3 Henry Mintzberg

El trabajo de un gerente implica adoptar diferentes roles en diferentes situaciones, para aportar cierto grado de orden al caos que reina por naturaleza en las organizaciones humanas.

El autor identifica tres premisas falsas de la planificación estratégica en una de sus obras más conocidas: “The fall and Rise of Strategic Planning” (1994).

- **La falacia de la predicción.-** Es imposible predecir el comportamiento de los competidores y el mercado.
- **La falacia de la independencia.-** La estrategia no puede separarse del proceso de dirección; un departamento de planificación no puede captar toda la información.
- **La falacia de la formalización.-** Los procedimientos formales de planificación estratégica son insuficientes para hacer frente a los cambios constantes del entorno.

Existen cinco componentes básicos para la planeación y organización de la estrategia dentro de una compañía:

- **Ápice estratégico o administración superior:** Grupo de personas encargadas de realizar roles de dirección de la organización. Siendo el área más importante.
- **Núcleo de Operaciones:** Está compuesto por las personas que realizan los trabajos medulares o básicos de la organización.

- **Línea Media:** Son los obreros, ocupan los mandos intermedios entre la empresa, se encargan de organizar el trabajo del núcleo operacional.
- **Tecnoestructura:** Son los analistas que diseñan sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo.
- **Staff de apoyo:** Proporcionan servicios indirectos al resto de la organización.

El proceso estratégico debe cumplir eficientemente con la misión de la empresa y satisfaga a los empleados de la empresa. Esto implica tres obligaciones para llevar a cabo.

1ª La supervisión directa: Las personas responsables para lleva a cabo este punto son los directivos del ápice estratégico dentro de la organización. Entre los roles o papeles que los directivos deben de desempeñar relacionados a la supervisión son: asignación de recursos y de personas, emisión de órdenes de trabajo, autorización de las decisiones adoptadas por los empleados, gestor de cualquier clase de anomalías y el de líder.

2ª Gestión de las condiciones en los límites de la organización: Son los roles o las relaciones que se tienen con el entorno. Los directivos del ápice estratégico dedican mucho tiempo a informar a personas influyentes del entorno respecto a las actividades y su organización, desarrollando así contactos de alto nivel a fin de recurrir a información de dichos contactos.

3ª Desarrollo de la estrategia de la organización: Los directivos del ápice estratégico son los que se encargan de supervisar los procesos de la estrategia para adaptarla al entorno y que corresponda a las necesidades del mercado y así mantener un equilibrio dentro de la organización teniendo siempre un plan estratégico coherente dependiendo de los cambios.

Según Mintzberg es imposible saber si una estrategia va a ser eficiente o no, por lo que existen diversas pruebas para someter dicho plan estratégico, lo explicaremos a continuación con los siguientes principios de evaluación de las estrategias:

- **Consistencia**

Las acciones deben de ser coherentes y consistentes entre sí para llegar al objetivo según lo planeado, se tienen que tomar en cuenta los siguientes indicadores:

1. Dificultades de coordinación y planeación a pesar de haber efectuado cambios de personal.
2. Cuando el éxito de un departamento de la organización implica el fracaso para otro departamento.
3. A pesar de delegar autoridad, problemas operativos llegan al ápice estratégico para solución de asuntos relativos a la política empresarial.

- **Congruencia**

La compañía deberá enfrentarse a la adaptación y competencia con otras empresas que están intentando adaptarse también a su entorno. Todo negocio debe:

1. Enfrentarse o adaptarse a su mercado, se puede utilizar la estrategia genérica, el cual tiene que ver con la misión del negocio.
2. Para una estrategia competitiva en relación con otras empresas; se relaciona con la posición competitiva o situación.
3. El criterio de la consonancia implica concentrarse en la estrategia genérica. En el momento de evaluar y analizar las relaciones económicas del negocio y se valorará si es beneficioso conservar la estrategia o cambiarla.

- **Superioridad**

La estrategia competitiva es generar y explotar aquellas ventajas que son las más notables, eficaces, duraderas y difíciles de imitar por la competencia; de esta manera se podrá crear una superioridad competitiva.

Puede haber ocho tipos de superioridad

1. Escala.- Si aumenta el aprendizaje y la eficiencia, se reducirán los costos marginales y los costos totales por unidad producida.
2. Tamaño.- Las grandes empresas tenderán a emplear procedimientos que harán de su tamaño una ventaja (economías de escala).

3. Marcas exitosas.
4. Propiedad de fuentes de materias primas.
5. Ubicación geográfica cercana a clientes cuando existen altos costos de transporte.
6. Ser líder en el campo de servicios.
7. Ser productor de una línea completa en un mercado saturado.
8. Amplia reputación de un bien o servicio que es requerido de manera confiable y segura.

- **Factibilidad**

Se deberá de estudiar tres puntos básicos para evaluar la factibilidad:

1. Los departamentos o las personas que constituyen dicha área deben tener la capacidad o conocimientos necesarios para que la estrategia no carezca de factibilidad.
2. Son necesarias tanto las habilidades especializadas como las integradoras.
3. Los altos directivos o gerentes deben de estar estimulados o motivados para que la estrategia no fracase.

En esta investigación se encontraron similitudes dentro de las teorías que los autores Porter y Mintzberg desarrollaron.

La **consistencia** es muy importante en una organización para la optimización planeación estratégica de la misma ya que para poder llegar al objetivo es necesario definir actividades que se ajusten a la compañía. La consistencia incrementa la comunicación entre los trabajadores de la compañía realizando mejor las tareas que desempeñan cada una de estas personas logrando así un enfoque estratégico lo que dará una mayor competitividad en el mercado.

Si una empresa se pone un objetivo para que la empresa lo pueda alcanzar en un lapso de tiempo, es necesario que los pasos o actividades para llegar a dicho objetivo sean congruentes y coherentes y así poder llegar a la planeación estratégica de la organización. La **congruencia** de las actividades a realizar en las empresas genera un alcance exitoso de

la compañía tanto de diferenciación como de liderazgo de costos en comparación con la competencia buscando economías de escala.

Mintzberg y Porter explican sus teorías acerca de la superioridad y la única posición respectivamente. Estas teorías tienen el mismo objetivo comenzando por definir las **ventajas competitivas** de la compañía, siendo estas las más eficientes y difíciles de imitar para que puedan tener una ventaja respecto a la competencia y así crear un producto o servicio único en base al liderazgo y diferenciación para llegar así exitosamente a la planeación estratégica que se decidió desde un principio.

La factibilidad es uno de los elementos más indispensables para efectos de planeación estratégica; es decir, los conocimientos y habilidades que requiere el personal de una organización son necesarios para cumplir con las metas definidas creando una mayor eficiencia y eficacia en las áreas de la compañía, construyendo así ventajas competitivas.