



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**“LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA
PARA OBTENER VENTAJA COMPETITIVA EN GRUPO BIMBO
S.A.B. DE C.V.”**



TESIS PROFESIONAL QUE PRESENTA:

ROSA PRIMAVERA HERNÁNDEZ GARCÍA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

ASESORA:

DRA. HARRIET HESSE ZEPEDA

AGOSTO DEL 2013



DEDICATORIA

Muchas personas en el mundo no creen que pueda existir quien los sostenga, aliente, motive, inspire y hable a su vida para seguir a delante, pero en mi diario caminar he podido experimentar que nunca he estado sola, que existe alguien quien hace más de todo lo que pudiera esperar, que siempre me ha llevado por el camino correcto, que cuando he titubeado o flaqueado me ha ayudado a salir adelante, mi inspiración, mi consolador, mi instructor, aquel que nunca hace reproches y siempre esta ahí, que ha sido como miel en la boca, es Él quien toma todas las cosas las revela y nos hace estar con Cristo y compartirlas, y se merece que se le reconozca, que otros se den cuenta que esta ahí y que es real y tan grande como nuestra propia existencia, gracias Espíritu Santo.

*No la dejes, y ella te guardará; Amala, y te conservará.
Sabiduría ante todo; adquiere sabiduría;
Y sobre todas tus posesiones adquiere inteligencia.
Engrandécela, y ella te engrandecerá;
Ella te honrará, cuando tú la hayas abrazado.*

Proverbios 4: 6-8

AGRADECIMIENTOS

A mi Dios por bendecirme grandemente en cada momento de mi vida, por permitirme terminar la carrera y esta investigación para lograr un objetivo más en mi vida.

A mi mamá, Rosaura García, por siempre estar conmigo apoyándome en cada aspecto que he necesitado, porque aún cuando no podía seguir, ella estaba ahí nunca me negaba su ayuda, por su amor, comprensión y cariño.

A mi asesora, Dra. Harriet Rosalía Hesse Zepeda, que compartió su tiempo, conocimientos, paciencia y apoyo para seguir adelante, por creer en mi y en esta investigación.

A la UMSNH, FCCA y mis maestros, cada uno de ellos fue un factor primordial para avanzar en el mundo del conocimiento, enfrente tantos retos, pero hoy me siento orgullosa de los conocimientos que adquirí.

A mi familia, Elvia, Guadalupe, Gil, Daniel, Saúl, Luis, Lili, Maca, que con todo lo que hemos pasado siempre han estado conmigo y creyeron en mí.

A mis amigas y amigos, por motivarme a seguir adelante, por su confianza y comprensión y por no dejar que cayera en ningún momento.

ÍNDICE DEL CONTENIDO DEL TRABAJO	II
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	IX
RESUMEN	X
ABSTRACT.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPÍTULO 1. LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA OBTENER VENTAJA COMPETITIVA	
1.1.- Idea	3
1.2.- Planteamiento del Problema	3
1.3.- Pregunta de Investigación.....	5
1.4.- Objetivo General	5
1.4.1.- Objetivos Específicos	5
1.5.- Hipótesis General.....	6
1.5.1.- Hipótesis de Trabajo	6
1.5.2.- Variables	6
1.6.- Justificación.....	7
1.7.- Viabilidad del Estudio.....	8
1.8.- Alcance de la Investigación.....	9
1.9.- Diseño de la Investigación	9
1.9.1.- Objeto y Sujeto de la Investigación	9
1.10.- Antecedentes	10
 CAPÍTULO 2. LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ACTUALIDAD	
2.1.- Definiciones Básicas	17
2.2.- Su Importancia	18
2.3.- Sus Beneficios	20
2.3.1.- Beneficios Financieros	21
2.3.2.- Beneficios No Financieros.....	21
2.4.- Sus Atributos.....	23

2.5.- Sus Elementos	24
2.6.- Dimensiones Sociales	25
2.7.- Lo Que No es la Administración Estratégica	25
2.8.- Errores Que se Cometen en la Administración Estratégica	26
2.8.1.- Como Evitar Errores en la Administración Estratégica.....	27

CAPÍTULO 3. EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

3.1.- Etapas del Proceso	28
3.1.1.- Etapa de Formulación de la Estrategia	29
3.1.1.1.- Declaración de la Misión	30
3.1.1.1.1.- Características de la Declaración de la Misión.....	32
3.1.1.1.1.1.- Una Declaración de Actitud.....	32
3.1.1.1.1.2.- Una Orientación Hacia el Cliente	34
3.1.1.1.1.3.- Una Declaración de la Política Social.....	35
3.1.1.1.2.- Componentes de una Declaración de la Misión	36
3.1.1.1.3.- Proceso para Desarrollar una Declaración de Misión	37
3.1.1.2.- Declaración de la Visión.....	38
3.1.1.2.1.- Características de una Declaración de la Visión	39
3.1.1.3.- Valores	40
3.1.1.4.- Metas	40
3.1.1.5.- El Proceso de Formulación de Estrategias	41
3.1.1.5.1.- El Análisis y la Selección de Estrategias.....	41
3.1.1.6.- Modelo del Proceso de Administración Estratégica	43
3.1.2.- Etapa de Implantación de la Estrategia.....	43
3.1.2.1.- La Naturaleza de la Implantación de la Estrategia	45
3.1.2.2.- Objetivos	46
3.1.2.3.- Políticas.....	47
3.1.2.4.- Distribución de Recursos	48
3.1.2.5.- Estructura.....	49
3.1.2.5.1.- Relación Entre Estrategia y Estructura.....	49
3.1.3.- Etapa de la Evaluación.....	50

3.1.3.1.- Características de un Sistema de Evaluación Eficaz	51
3.1.3.2.- El Proceso de Evaluación de las Estrategias	52

CAPITULO 4. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS DE LA ORGANIZACIÓN

4.1.- Entorno Externo	54
4.1.1.-Actividades del Análisis del Entorno Externo	56
4.1.2.- Fuerzas Externas Clave	58
4.1.2.1.- Fuerzas Económicas.....	59
4.1.2.2.- Fuerzas Sociales.....	60
4.1.2.3.- Fuerzas Demográficas	60
4.1.2.4.- Fuerzas Legales.....	61
4.1.2.5.- Fuerzas Tecnológicas	61
4.1.2.6.- Fuerzas Globales	62
4.1.3.- El Proceso de Realizar un Análisis Externo	63
4.1.4.- Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	64
4.1.4.1.- Riesgo de que Entren Nuevos Competidores	65
4.1.4.1.1.-Barreras que Evitan el Ingreso.....	66
4.1.4.1.1.1.-Economías de Escala.....	66
4.1.4.1.1.2.-Condiciones de los Costos.....	67
4.1.4.1.1.3.-Lealtad a la Marca.....	67
4.1.4.1.1.4.-Normas Oficiales	68
4.1.4.1.1.5.- Acceso a los Canales de Distribución	68
4.1.4.1.1.6.-Análisis de la Competencia	69
4.1.4.1.2.-Barreras que Evitan la Salida.....	70
4.1.4.2. La Intensa Rivalidad Entre las Compañías Establecidas	71
4.1.4.3.- El Poder de Negociación de los Compradores.....	72
4.1.4.4.- El Poder de Negociación de los Proveedores	73
4.1.4.5.- Amenaza de Sustitutos	74
4.2.- Entorno Interno	74
4.2.1.- Fuerzas Internas Clave	75
4.2.2.- El Proceso de Realizar un Análisis del Entorno Interno	76

4.2.2.1.-Información de cada Área Funcional.....	77
4.3.-El Verdadero Valor del Análisis Foda.....	78

CAPITULO 5. LA VENTAJA COMPETITIVA

5.1.- Definiciones Básicas	82
5.2.-La Ventaja Competitiva	83
5.3.-Competencias Centrales	83
5.3.1.-Identificación de las Competencias.....	84
5.3.2.-Recursos y Capacidades	85
5.4.-Elementos Básicos de la Ventaja Competitiva	88
5.4.1.-Eficiencia.....	89
5.4.2.-Calidad	90
5.4.3.-Innovación.....	90
5.4.4.-Capacidad de Respuesta a los Clientes.....	91
5.5.-La Ventaja Competitiva y la Rentabilidad.....	91
5.5.1.-La Creación de Valor.....	92
5.5.2.-La Cadena de Valor	93
5.5.2.1.-Identificación de Actividades Relacionadas con Valores.....	94
5.5.2.1.1.-Actividades Primarias.....	95
5.5.2.1.2.-Actividades de Apoyo.....	95
5.5.2.2.-La Ventaja Competitiva y la Cadena de Valor.....	96
5.6.-Análisis de la Cadena de Valor	97

CAPITULO 6. TIPOS DE ESTRATEGIAS

6.1.- Definiciones Básicas	98
6.2.-Camino a la Estrategia Empresarial.....	99
6.3.-Tipos de Estrategias	100
6.3.1.- Estrategia de Negocios	101
6.3.1.1.- Clasificación de Estrategias de Negocios	102
6.3.1.1.1.- Estrategia de Liderazgo en Costos	103
6.3.1.1.2.- Estrategia de Diferenciación	105

6.3.1.1.3.- Estrategia de Enfoque.....	106
6.4.1.- Estrategia Corporativa.....	108
6.4.1.1.- La Diversificación	110
6.4.1.1.1.-La Diversificación Relacionada	110
6.4.1.1.1.1.- La Integración Horizontal	111
6.4.1.1.1.2.- La Integración Vertical.....	112
6.4.1.1.2.- La Diversificación no Relacionada	113
6.5.1.- Estrategia de Adquisición y de Reestructuración	113
6.5.1.1.- Adquisición Horizontales	114
6.5.1.2.- Adquisición Verticales	114
6.5.1.3.-Adquisiciones Interfronterizas	115
6.5.1.4.- Reestructuración	115
6.5.1.4.1.-Downsizing.....	116
6.5.1.4.2.- Downscoping.....	116
6.6.1.- Estrategia Internacional.....	117
6.6.1.1.- Estrategia Corporativa Internacional	118
6.6.1.1.1.- Estrategia Multinacional	118
6.6.1.1.2.- Estrategia Global.....	119
6.6.1.1.3.- Estrategia Transnacional.....	120

CAPÍTULO 7. APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA OBTENER VENTAJA COMPETITIVA EN GRUPO BIMBO S.A.B. DE C.V.

7.1.-Historia de “Grupo Bimbo S.A.B. de C.V.....	122
7.1.1.-Los Fundadores	129
7.2.-Eventos que Hicieron Historia	129
7.2.1.-“El Osito Bimbo” el Logotipo más Famoso	129
7.2.2.-El Nacimiento de un Triunfador.....	131
7.3.- Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. en el Mundo	133
7.4.- Factores que Impulsaron su Éxito.....	135
7.5.-Análisis en su Estructura Administrativa	135
7.5.1.-Estructura Organizacional	136

7.5.1.1.-Consejo de Administración.....	136
7.5.1.2.-Consejeros Propietarios.....	136
7.5.1.3.-Comité Directivo.....	137
7.5.2.-Aplicación de su Estructura Administrativa.....	137
7.5.2.1.-Una Apropiada Misión.....	137
7.5.2.2.-Plazo para la Visión.....	138
7.5.2.3.-La Importancia de los Valores.....	139
7.5.2.4.-Sus Propósitos Encaminados a un Fin.....	141
7.5.2.5.-Las Políticas que Marcaron su Éxito.....	141
7.5.2.5.1.-Mantenimiento de Políticas Calidad-Austeridad-Servicio.....	142
7.5.2.6.-Hacia una Empresa con Responsabilidad Social.....	142
7.6.-Análisis de los Entornos de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V.....	143
7.6.1.-Análisis de su Entorno Externo.....	144
7.6.1.1.-Sus Fuerzas Ecomónicas.....	144
7.6.1.2.-Sus Fuerzas Sociales.....	145
7.6.1.3.-Sus Fuerzas Demográficas.....	146
7.6.1.4.-Sus Fuerzas Legales.....	147
7.6.1.5.-Sus Fuerzas Tecnológicas.....	148
7.6.1.6.-Sus Fuerzas Globales.....	149
7.6.1.7.-Aplicación del Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.....	150
7.6.1.7.1.-Riesgos que ha Enfrentado de sus Competidores.....	150
7.6.1.7.1.1.-Barreras que han Evitado el Ingreso a su Industria.....	153
7.6.1.7.1.1.1.-Económias de Escala y Condiciones de sus Costos.....	153
7.6.1.7.1.1.2.-Fidelidad a su Marca.....	154
7.6.1.7.1.1.3.-Normas Oficiales Todo un Acierto.....	155
7.6.1.7.1.1.4.-Canales de Distribución una Excelencia.....	156
7.6.1.7.2.-Competencia en las Compañías de la Industria.....	156
7.6.1.7.3.-Sus Proveedores Internacionales y Nacionales.....	158
7.6.1.7.4.-Trato con sus Clientes.....	161
7.6.1.7.5.-Los Posibles Sustitutos.....	162
7.6.2.-Análisis de su Entorno Interno.....	163

7.6.2.1.-Sus Áreas Funcionales	163
7.6.2.1.1.- Área de Marketing	164
7.6.2.1.1.1.-Mercado Meta	164
7.6.2.1.1.2.-Sus Precios	164
7.6.2.1.1.3.-Líneas de Productos y Marcas.....	165
7.6.2.1.1.4.-Las Promociones más Fuertes.....	166
7.6.2.1.1.5.-Publicidad y Marketing Responsable	167
7.6.2.1.2.-Área de Finanzas	168
7.6.2.1.3.-Área de Investigación y Desarrollo.....	169
7.6.3.-Identificación de sus Fortalezas y Debilidades.....	170
7.6.3.1.-Fortalezas	170
7.6.3.2.-Debilidades	171
7.6.4.-Identificación de Oportunidades y Amenazas	171
7.6.4.1.-Oportunidades.....	171
7.6.4.2.-Amenazas	172
7.7.-Estrategias de Negocios que Emplea	173
7.7.1.-Siempre Existió la Diferenciación.....	173
7.7.2.-El Esfuerzo del Enfoque.....	174
7.7.3.-Sus Estrategias Corporativas.....	175
7.7.4.-¿Como Llegó la Globalización?.....	176
7.8.-¿Cuáles son sus Ventajas Competitivas?	179
7.8.1.-Sus Colaboradores	179
7.8.2.-Distribución de Clase Mundial.....	180
7.8.3.-Reinversión	181
7.8.4.- Empleo de Diferentes Estrategias.....	182
RECOMENDACIONES	183
CONCLUSIONES	185
GLOSARIO	188
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS	190

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de Organizaciones en las Dimensiones Sociales	25
Tabla 2. Como Evitar Errores en la Administración Estratégica	27
Tabla 3. Proceso de la Administración Estratégica	43
Tabla 4. Contraste Entre Formulación e Implantación	45
Tabla 5. Actividades del Proceso del Análisis Externo.....	55
Tabla 6. Lista de Comprobación Foda Fortalezas y Debilidades	80
Tabla 7. Lista de Comprobación Foda Oportunidades y Amenazas	81
Tabla 8. Tipos de Recursos Tangibles	85
Tabla 9. Tipos de Recursos Intangibles	86
Tabla 10. Análisis de Variables Disminución de Costos.....	103
Tabla 11. Proveedores Nacionales e Internacionales	158
Tabla 12. Línea de Productos de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V	165

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Errores en la Administración Estratégica	26
Figura 2. Etapas de la Administración Estratégica	29
Figura 3. Fuerzas Externas Clave	58
Figura 4. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	64
Figura 5. Recursos, Capacidades y Competencias Centrales	88
Figura 6. Elementos Básicos de la Ventaja Competitiva	89
Figura 7. La Cadena de Valor	97
Figura 8. Analogías entre la Estrategia Militar y de Negocios	100
Figura 9. Tipos de Estrategias.....	101
Figura 10. Logotipo Osito Bimbo.....	130
Figura 11. Presentación de Ganebos.....	132
Figura 12. Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. Alrededor del Mundo.....	133
Figura 13. Misión Grupo Bimbo S.A.B. de C.V.....	137
Figura 14. Valores Grupo Bimbo S.A.B. de C.V.....	140

RESUMEN

El estudio y surgimiento de la Administración Estratégica se produjo hace solo cuatro décadas y debe entenderse como parte del avance de la administración científica. El presente trabajo estudia el proceso de la Administración Estratégica considerando su desarrollo conceptual inicial y su dirección futura en varias áreas.

Identifica los logros más importantes de la Administración Estratégica en la actualidad, las contribuciones de los diferentes autores y el modelo más aceptado teórico y práctico en el campo de la Administración Estratégica. Este estudio presenta los temas más relevantes y las contribuciones a las decisiones de la alta dirección en la formulación e implantación de una estrategia de la organización.

Actualmente la permanencia y competitividad de las grandes empresas que se han globalizado se explican en gran medida por la construcción de nuevas estrategias respaldadas en hábitos y prácticas corporativas capaces de asimilar y administrar su internacionalización.

Con base en un análisis en Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. se explora cómo a partir de sus propios procesos de aprendizaje y de desarrollo de prácticas corporativas, esta empresa ha seguido diferentes rutas para incorporar y administrar sus espacios en lo local y global.

ABSTRACT

The study of Strategic Management started a few decades ago and should be understood as one result of the advance of Management Sciences and also study the process of Strategic Management, considering its conceptual development and its future direction in several areas.

This study identifies the most important accomplishments of Strategic Management to date, contributions by different authors, and the most accepted theoretical and practical model in the field of Strategic Management. Also presents the most relevant topics and contributions to top management decisions in the formulation and implementation of an organizational strategy.

Currently permanence and competitiveness of the globalized large firms is explained, to a great extent, by the construction of new strategies supported on habits and corporate practices, which are able to assimilate and to administer its internationalization.

Based on an analysis of Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. explores how this firm, from its own processes of learning along with the development of its own corporate practices this organization has followed different roads to incorporate and to administer the local and global space.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años las ciencias han evolucionado y una de ellas es la administración, esta ciencia ha mantenido un orden, ha explorado un nuevo camino dando lugar a la Administración Estratégica, que ha pasado a ser una meta para el logro de un mejor desempeño sobretodo en las industrias modernas. Esto para la obtención de mejores resultados, la Administración Estratégica se expresa en un conjunto de técnicas y herramientas que hacen posible un control más profundo de las actividades desarrolladas en cada organización. En este orden de ideas, en la presente investigación se puede observar el desarrollo teórico y práctico del uso de la Administración Estratégica como herramienta para obtener Ventaja Competitiva, con una base práctica en Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. para lo cual ha sido estructurado en siete capítulos de la forma siguiente:

En el capítulo 1, se establecieron los lineamientos que se siguieron desde la elaboración de la investigación con el método básico, se describe el problema objeto de estudio, se exponen los objetivos tanto general, como los específicos y se presenta la justificación, alcances, limitaciones, entre otros como su hipótesis en la cual se trabajó para dar una respuesta y en cuyo caso fue comprobada y también dejando establecidos los antecedentes históricos que hacen posible esta investigación.

A partir del capítulo 2, se desarrolla el marco teórico, se expone la base teórica, se profundiza en sus concepciones actuales, se denotan las características principales, como sus dimensiones y atributos haciendo énfasis en los beneficios que trae su aplicación práctica, y mostrando los posibles errores que no deben cometerse y dando sentido de conciencia en caso de aplicarla, el esfuerzo que esta implica.

En el capítulo 3, continua el proceso de la Administración Estratégica este implica una serie de etapas que van desde su formulación, implantación y evaluación y cada etapa tiene sus requerimientos los cuales se desarrollan desde la misión de la organización hasta el proceso de evaluación de las estrategias.

Asimismo el capítulo 4, permite conocer los entornos de la organización que son primordiales ya que a través de estos se conoce la empresa al interior como son sus fortalezas y debilidades y al exterior determinar sus oportunidades y amenazas y un aspecto importante como lo son las fuerzas que están en el exterior y en muchas ocasiones es difícil controlarlas pero no significa que se deben ignorar, es responsabilidad de la empresa conocerlas.

Continuando con el capítulo 5, muestra la importancia de destacar la Ventaja Competitiva de cualquier organización esto es medular ya que es el resultado de la aplicación de la Administración Estratégica, al realizar este proceso las empresas están en condiciones de saber cuáles son cada una de ellas, cuál es el valor que le brinda el consumidor, y para llegar a determinar la Ventaja Competitiva es necesario que cada empresa determine sus recursos, capacidades y competencias centrales y así mismo su cadena de valor, todo este proceso es para mantener con eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta su Ventaja Competitiva.

En el capítulo 6, se concentra un grupo de diferentes estrategias que son de negocios, corporativas, de adquisiciones e internacional y algunas otras, con sus definiciones y aplicaciones muchas empresas pueden hacer uso de ellas para lograr su crecimiento y llegar a expandirse, si bien las diferentes estrategias no son aplicables a todas las empresas, pero si cada empresa decide emplearlas tiene la opción de elegir las que mejor se adecuen a su estructura, esto es importante para lograr sus planes.

Finalmente el capítulo 7, contiene el análisis realizado a Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. en el cual se muestra la efectividad de aplicar la Administración Estratégica para obtener Ventaja Competitiva, en este análisis se aplicó la estructura de los capítulos anteriores y en cada área se mostró su aplicación, obteniendo resultados que pueden inspirar a otras empresas a tomar las decisiones pertinentes y también tomar riesgos para llegar a ser líderes en su industria; la Administración Estratégica ofrece la posibilidad de tener una empresa estructurada y con aspiraciones a ser reconocidas mundialmente.

CAPÍTULO 1. LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA OBTENER VENTAJA COMPETITIVA

1.1 IDEA

Surge de la materia de Planeación Estratégica que se imparte en la Licenciatura de Administración, la cual es innovadora y permite obtener una perspectiva diferente, en cuestión de las estrategias que son necesarias para obtener resultados precisos, y al dar un recorrido por esta materia se encuentra otra vertiente, como lo es el tema de la Administración Estratégica, el cual resulta muy conveniente desarrollarlo y crear incertidumbre para que otros se interesen por conocer más de lo que conlleva implementar la Administración Estratégica en una organización.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un mundo tan globalizado como el de la actualidad, intervienen diferentes factores en la vida empresarial. Las organizaciones interactúan en ambientes donde pueden ser privilegiadas o afectadas por diversos aspectos es decir, debido a la crisis económica que enfrentan en el país donde radican, la continua amenaza de la competencia, la necesidad de tener un continuo crecimiento en sus recursos, alcanzar mercados nacionales e internacionales y lograr sus propias metas organizacionales; es necesario implementar herramientas que les permitan consolidar cada uno de estos aspectos.

Las organizaciones implementan la administración tradicional como se les ha enseñado desde sus inicios y el hacerlo de esta forma es importante, pero ya no es suficiente, es vital que a la administración tradicional se le implementen enfoques actualizados, para que en consecuencia se logre la realización de su misión. Debido a la falta de actualización en sus modelos de administración adoptados por años, las organizaciones corren muchos riesgos, por ejemplo que la competencia logre imitarlas o peor aún superarlas para dar paso a su próxima desaparición. Todos los días se abren nuevos negocios que traen a la sociedad productos innovadores, pero estos negocios se ven en la necesidad de ir limitando sus operaciones, van perdiendo mercado y en muchas ocasiones sin saber

porque. Este es un problema muy serio que requiere de análisis para encontrar una posible solución. Esto conlleva a observar el modelo de administración que han implantado desde que iniciaron operaciones, para renovarlos y aplicar una herramienta como lo es la Administración Estratégica que les permita replantear sus procesos empleando nuevas estrategias, que sirvan para hacer frente a la competencia.

Este es un proceso donde la misma organización debe analizarse, evaluarse, implantar y conocer estrategias que le sean de ayuda para ofrecer productos que la distinga de los otros existentes, y a su vez las estrategias planteadas no sean de fácil imitación. Este proceso *es para crear un valor superior tanto para la organización como para los productos y así lograr una Ventaja Competitiva.*

Las empresas que han empleado la Administración Estratégica han crecido rápidamente, la empresa mexicana Grupo Bimbo S.A.B de C.V. a lo largo de su trayectoria ha tenido diversos problemas, en un inicio no se conocía internamente contaba con productos que no lograba vender y a su vez los productos que sí vendía los descuidaba y fue allí, cuando comenzaron a darse cuenta que necesitaban saber que productos eran los realmente importantes.

Con el paso del tiempo volvió a tener problemas al intentar exportar sus productos, eran rechazados por su pésima calidad y mantenían un desorden en sus procesos, así que comenzaron a implementar parte de la Administración Estratégica se analizó la compañía y se dio un orden a sus procesos y logró penetrar en el mercado extranjero. La compañía decidió implementar en su totalidad la Administración Estratégica fue aquí donde se vio el uso eficiente de implementarla, al emplear diversas estrategias la compañía consiguió adquirir compañías ya establecidas en el extranjero y obtener ventajas competitivas.

El análisis mostrará el uso eficaz que realizó Grupo Bimbo S.A.B de C.V. al utilizar la Administración Estratégica y como puede mejorar para seguirla usando como una herramienta que le ha permitido establecer sus ventajas por encima de

la competencia. Existe una problemática importante en las compañías pero es necesario dar el tiempo a cada una de ellas para que se conozcan y emprendan la decisión de utilizar la Administración Estratégica como una herramienta y puedan establecer sus ventajas competitivas y hacer frente a cualquier tipo de competencia.

1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Se debe aplicar la Administración Estratégica como herramienta para obtener Ventaja Competitiva?

1.4 OBJETIVO GENERAL

Analizar la importancia que tiene la Administración Estratégica como herramienta en las organizaciones que desean obtener Ventaja Competitiva.

1.4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer el proceso de la Administración Estratégica como herramienta.
- Dar a conocer las estrategias que pueden utilizar las organizaciones para mejorar su administración.
- Plasmar la efectividad de realizar un análisis de los entornos, tanto interno como externo en las organizaciones.
- Presentar de forma práctica el análisis y aplicación de la Administración Estratégica en la empresa “Grupo Bimbo S.A.B. de C.V.”.

1.6 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se realiza ya que es necesario que los administradores modernos tengan presente que el conocimiento se va actualizando a la par con la tecnología. Los modelos administrativos como se conocen son esenciales, pero es trabajo e ingenio de los administradores hacer que estos no se vuelvan obsoletos si no que sean vanguardistas para llegar al éxito esperado.

Por tanto es importante dar a conocer nuevas herramientas que se deben emplear en las organizaciones y la Administración Estratégica ofrece un enfoque reciente, veraz y oportuno; que da la oportunidad de renovar los modelos administrativos para implementar cambios para beneficio de las organizaciones.

La Administración Estratégica ofrece una amplia gama de estrategias que son llamadas herramientas; las organizaciones requieren que las estrategias estén formuladas de acuerdo a sus necesidades y expectativas para la consolidación de su misión.

Entonces la Administración Estratégica da un amplio recorrido a través de la constitución de todos los elementos de una organización denotando lo deficiente y conservando los procesos que han dado resultados, para así mejorarlos con la aplicación de estrategias hechas especialmente para la organización. Así que es necesario conocer, qué es y qué hace la Administración Estratégica, y cómo las organizaciones pueden utilizarla, no solo para mejorar si no para lograr una superioridad sobre sus más establecidos rivales.

Por consiguiente, cualquier organización que se arriesgue a analizar, implantar y trabajar la Administración Estratégica no solo estará renovándose sino preparándose para un futuro de éxitos.

1.7 VIABILIDAD DEL ESTUDIO

Habiendo analizado y detallado el tema y las necesidades que presenta para su realización, es importante dejar asentado la disponibilidad de los recursos como lo son: los financieros, humanos y materiales que determinan los alcances, que llega a tener la investigación.

Por consiguiente, haciendo una descripción de los mismos, se cuenta con las bibliografías que son de fácil acceso para su consulta en lo referente a la información teórica; tanto los libros de consulta de la biblioteca de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, como de las páginas de internet que son referentes al tema de investigación.

Del mismo modo, se cuenta con los recursos económicos, que son necesarios para proveer los materiales necesarios que lleven a la culminación de la misma, es decir, la compra de bibliografías, revistas, periódicos, entre otros para consultas y referencias, así también para los gastos que se ocasionen como impresiones, traslados, búsquedas de información y demás materiales requeridos.

De la misma manera, se tiene el apoyo de la asesora, quien está totalmente capacitada y cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para guiar el proceso de la investigación. Igualmente la investigadora dispone del tiempo y habilidades que se requieren para el proceso de la investigación, así como para la recolección y análisis de los datos.

Otro recurso importante es la disponibilidad de la información teórica y numérica, por parte de los directivos de “Grupo Bimbo S.A.B. de C.V.”, para realizar el análisis práctico de la misma.

Por consiguiente, no es necesario definir el tiempo que comprende su elaboración, pero si el fijar un parámetro como lo es el mediano plazo, el cual es amplio y suficiente. Finalmente cabe señalar que la investigación es viable ya que se dispone de los recursos necesarios para llevarla a cabo.

1.8 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que los datos serán recolectados tanto teóricos como numéricos, para probar la hipótesis. A través de su desarrollo se emplea la investigación descriptiva, ya que se analizarán cada uno de los datos con los que se cuenta para obtener un resultado y a su vez se utiliza la investigación explicativa para formalizar con un análisis de estudio de un caso real que permita una conclusión sugerida.

1.9 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El seguimiento que se le da a esta investigación es mediante el diseño no experimental ya que no se pretende manipular deliberadamente las variables. Se utiliza este diseño porque se observa la aplicación de estrategias tal como se dan en su contexto natural, para después realizar un análisis.

1.9.1 OBJETO Y SUJETO DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro de esta investigación quedó establecida como objeto de estudio la Administración Estratégica como herramienta para obtener ventaja sobre la competencia y como sujeto la empresa “Grupo Bimbo S.A.B. de C.V.”. Donde se realizará un análisis de estudio de caso para demostrar la importancia de la aplicación del objeto de estudio, quedando determinada con estos dos elementos la investigación que se realiza.

1.10 ANTECEDENTES

El estudio y surgimiento de la Administración Estratégica se produjo hace sólo algo más de cuatro décadas y debe entenderse como parte del avance de la administración científica. En este mismo sentido se puede identificar un rango de tiempo pasado, en el cual es posible visualizar el inicio, en forma sistematizada, de lo que se definiría posteriormente como la disciplina de la Administración Estratégica.

Así lo plantean diferentes autores y son conceptos que pueden ser considerados y calificados como relativamente nuevos, si se toma en cuenta que su aplicación se inicia prácticamente en la década de 1970, y luego de producirse una serie de hechos y por circunstancias que tuvieron su origen en los años posteriores a 1960, ellos fueron: el estancamiento en la economía mundial después de un ciclo largo de crecimiento, postsegunda guerra mundial, que hizo surgir un ambiente absolutamente más competitivo en los diferentes sectores industriales, dado que la oferta de bienes en las principales economías superaba a la demanda en forma permanente. (Drucker, 2007, p.32).

Se van originando así una serie de turbulencias, lo que se une al impulso de las empresas para competir abiertamente en las economías internacionales, caso de las empresas asiáticas por ejemplo; provocándose en el mundo un incremento del nivel de competencia empresarial, junto con una serie de problemas financieros.

Además ocurrió en ese período la primera alza significativa en el precio del petróleo, agregándose a esta situación un marcado proceso inflacionario con las consecuentes alzas en las tasas de interés, lo que obligó a las organizaciones a buscar respuestas adecuadas, por medio de una administración que recogiera estas situaciones, y pudiera guiar a las empresas con eficiencia en este marco de turbulencias que preocupaba a la economía mundial. Así, el enfoque de la Administración Estratégica en una primera idea, pasó a preocuparse de identificar las principales fortalezas y capacidades que poseía una organización, de manera

que con ellas pudiera hacer frente con éxito a las dificultades que se presentarían en el entorno, dados los nuevos escenarios que se enfrentaban.

El concepto de Administración Estratégica ha ido evolucionando en forma secuencial, siendo posible identificar determinadas fases. En una primera, la atención de la administración general o tradicional, estuvo en un enfoque que se centraba en el control operativo de las actividades de una empresa, utilizando como base el planeamiento financiero básico. En la evolución a una segunda fase se verifica un planeamiento de actividades más completo, agregándose en esta fase el análisis ambiental y un proceso presupuestario y de asignación de recursos. (Certo y Peter, 2008, p.54).

En lo que se puede denominar tercera fase, se presenta un cambio importante frente a lo anterior, pues ahora se incorpora un análisis más completo respecto de los mercados objetivos que una empresa ha definido, proponiéndose una evaluación competitiva, y también se agrega en esta etapa una evaluación, desde diferentes puntos de vista, de las opciones que se le presentan a una empresa para lograr sus objetivos. Se llega a una fase final denominada de la Administración Estratégica, que consiste en formular la estrategia de una empresa basada en la creación de un conjunto de ventajas competitivas, como parte de un sistema de planeamiento sistemático.

La aplicación de la metodología de la Administración Estratégica, luego de su fase introductoria en la administración de empresas, desarrolla procesos sistematizados que permitan estudiar diferentes escenarios futuros, conjuntamente con el análisis de las capacidades internas de la organización. Lo anterior no resulta diferente, en forma sustancial, de lo aplicado por la administración desde sus inicios, como disciplina científica, sino más bien se sistematizan procesos y fases, como para definir un balance entre lo que pretende obtener una empresa y los recursos y capacidades con los que cuenta, de acuerdo con los escenarios donde se realizará la acción empresarial.

Sí se debe resaltar, en este orden de cosas, que el concepto de estrategia en esta fase, adquiere una característica propia, que se puede definir e identificar por la calidad de los escenarios y eventos que se enfrentan, siendo éstos más dinámicos producto de situaciones del entorno variable y muchas veces turbulento, conjuntamente con los movimientos que ocurren entre empresas rivales en un determinado mercado. (Neuman y Morgemstern, 2009, p.97).

Se tornó crucial analizar en profundidad el escenario donde se competiría y a las empresas que constituían competencia directa, de manera que todas las variables examinadas dieran la dirección de las acciones necesarias que deberían tomar los ejecutivos a cargo de la definición de la estrategia, sin dejar de considerar el tema de las restricciones o regulaciones que se enfrentarían. Como se aprecia, se pone mucha atención sobre un mercado de comportamiento menos predecible y en que ninguna empresa tiene asegurada una determinada cobertura, sino que se debe competir no sólo para obtener una mayor participación de mercado, sino a la vez para asegurar el mantener la actual participación mediante una adaptación rápida a los cambios que se presentan.

En esta parte de la evolución del proceso de Administración Estratégica, adquiere aplicación sistematizada, en la formulación de la estrategia, el estudio del análisis del ambiente externo e interno, de manera que se pueda formular una estrategia realista, para la obtención de los objetivos principales que ha definido la empresa. (Mintzberg, Brian y Voyer, 2009, p.115).

Otra categoría que tiene especial relevancia y dedicación en el enfoque de estrategia, lo constituye lo relacionado con la estructura de la organización y su relación existente con la estrategia. Fue en los comienzos de la década de los años 1960, que prácticamente se definió este tema de la relación entre estrategia y estructura y luego de varios estudios, se concluye que la estructura depende de la estrategia.

Si bien investigaciones en el área de la Administración Estratégica también concluyeron que existe una relación absolutamente directa entre la estrategia y la estructura de una empresa, dado que la definición de una, debe llevarlo a la práctica de la otra y de allí que su interrelación sea total. Se debe entender que no existe mejor estructura que aquella que ayuda a garantizar el éxito de una estrategia. (Chandler, 2010, p.48).

En otro orden de cosas, debe destacarse, en el desarrollo de los conceptos relativos a la Administración Estratégica, situaciones que se originan cuando la empresa inicia un proceso de crecimiento. Allí se introducen diversas categorías que están relacionadas con posibles procesos de expansión que realiza una empresa. De esta forma surge el concepto de estrategia corporativa, que se orienta a identificar la estrategia general de una empresa que participa en varios negocios a la vez, y cuya misión es posicionar y desarrollar una idea de negocios que identifique a toda la empresa.

En este mismo sentido se desarrollaron otros conceptos aplicables a las empresas que se diversifican o llevan a cabo varios negocios en un mismo período de tiempo, identificándose el concepto de estrategia de negocio, para dar a conocer la formulación de una estrategia para un determinado negocio en particular, de manera que se pudiera definir una estrategia específica, por cada unidad de negocios distinta que existiera en una empresa. Así se definirán los objetivos claves comprendidos en la estrategia corporativa para todas las unidades de negocios que existieran en la empresa.

Uno de los modelos importantes en las estrategias genéricas es el de Michael Porter, quien propuso un nuevo conjunto de estrategias genéricas, el cual hasta el presente, ha contado con amplia aceptación en la Administración Estratégica y que se orientan a lograr una clara identificación del negocio, a la forma como una empresa plantea sus actividades y a su manera central de competir en un sector industrial. (Porter, 2009, p.10).

El aporte de Michael Porter ha sido sustantivo dentro de la disciplina de la Administración Estratégica y son varios los conceptos y modelos importantes de los cuales es autor, éstos han permitido contar no sólo con nuevas teorías en el proceso de Administración Estratégica, sino también con herramientas y técnicas aplicables en el estudio de la definición y formulación de la estrategia.

Siguiendo con otro aporte de este autor lo constituye el concepto de Ventaja Competitiva que se ha transformado en un tema absolutamente imprescindible en cualquier análisis sobre estrategia empresarial. Así, al momento de ver las diferentes opciones que se consideran, al estudiar y planificar la instauración de una estrategia, se debe empezar por identificar las verdaderas ventajas competitivas en que se sustentará la estrategia con la cual competirá una empresa.

Este autor ha propuesto también un modelo importante para la Administración Estratégica y que debe destacarse. Es el modelo de las fuerzas competitivas, que se constituyen en una manera didáctica de entender y comprender, como en un sector industrial determinado operan fuerzas competitivas diferenciadas las cuales cumplen un rol definido, siendo necesario considerar la forma de examinarlas exhaustivamente, a la hora de estudiar las diferentes decisiones respecto de las opciones estratégicas de una organización, permitiendo de esta manera identificar los diferentes flancos que deben estar bajo control y tener posibilidades de implantar una estrategia de éxito. (Porter, 2009, p.25).

En la actualidad son variados los aspectos en los cuales la Administración Estratégica ha centrado su atención en los últimos años, que están de acuerdo con nuevas formas de hacer negocios, y donde los cambios de diversa índole, son la constante que se acentúa y pone a prueba a las organizaciones respecto de las nuevas formas de competencia, las cuales requieren diferentes formas de adecuarse a estas nuevas condiciones.

Sin lugar a dudas el eje central del estudio de la Administración Estratégica ha emigrado desde los recursos y capacidades tangibles, a una serie de aspectos que tienen otra naturaleza, y que se manifiestan en forma de distintos conocimientos, de tecnologías, de procesos de información, de inteligencia de mercado, de diferentes formas de organización. Se constituye esto en un verdadero desafío para la Administración Estratégica ante la necesidad de poder sintetizar éstos factores, para comprender, analizar, formular y proponer luego una estrategia adecuada a los nuevos requerimientos que se enfrentan.

El desarrollo de la disciplina de la Administración Estratégica, en casi 50 años, ha tenido etapas bien demarcadas y donde, por las distintas circunstancias y cambios del medio, ha hecho que dentro de la evolución se presenten etapas bien caracterizadas. Se empezó con una definición de conceptos tomados de la administración general, para luego orientarse directamente al medio en que se desempeña, permaneciendo y creciendo en el tiempo. Sigue de esta manera a las organizaciones empresariales, señalándoles el camino elegido en su caso.

En esta misma línea, la Administración Estratégica ha tenido que profundizar en su análisis, dado que debe proponer y seleccionar estrategias válidas para competir con éxito en un determinado sector industrial. Han surgido, de esta forma, etapas bien marcadas en esta evolución, como también distintas metodologías y modelos que permiten considerar todas las variables y factores que la Administración Estratégica de una organización debe emplear, para decidir eficientemente. (Saavedra, 2011, p.8).

La Administración Estratégica no ha tenido el impacto, ni se ha hecho uso de esta como se debiera en México, debido a la falta de actualización tecnológica, la aceptación del cambio en los modelos administrativos y la negación ante la evolución de la comunicación, afectando a las organizaciones en su desarrollo al cambio, y acentuando aun más otro factor de gran impacto como lo es la economía, factor por el cual todas las organizaciones se ven en desventaja para lograr su transformación. Las crisis recurrentes de las dos últimas décadas en México configuran un escenario complejo y para muchos preocupante,

principalmente para aquellos empresarios que por su incapacidad no dejan de aludir a ella como *justificante de su inactividad y de sus fracasos ante los nuevos retos que implican los tiempos de cambio en que vivimos*.

Estos dirigentes de las organizaciones aplican estrategias fallidas que ponen de manifiesto la incapacidad para dirigir o bien debido a un intento, poco afortunado, por lograr resultados rentables en el corto plazo. Esta manera tradicional de hacer negocios, propia de un modelo de economía cerrada, ha quedado en el pasado y ya no corresponde con las nuevas condiciones predominantes en una economía de libre mercado.

Por fortuna también observamos a dirigentes de empresas que toman una actitud de liderazgo y de verdaderos administradores, consideran al medio ambiente turbulento y de incertidumbre como una fuente de oportunidades de negocio, demostrando así, una vez más que los resultados no se esperan, se supervisan y que los verdaderos agentes de cambio causantes de buenos resultados, son los altos dirigentes de organizaciones industriales, es decir, la alta dirección mexicana.

El éxito o fracaso de las organizaciones mexicanas depende de la calidad y capacidad de quienes las manejan y dirigen pero sobre todo de la comprensión, dominio y aplicación adecuada de metodologías como la Administración Estratégica. (Aguilar, 2008, p.5).

CAPÍTULO 2. LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ACTUALIDAD

Si bien durante décadas se ha utilizado a la administración para implementarse en todos y cada uno de los procesos de cualquier proyecto o situación que se emprenda, ha otorgado una serie de herramientas, técnicas, métodos y teorías que a su vez cada una de ellas, se pueden moldear y modificar para usarse según sea el caso en el cual se quiera utilizar, la administración evoluciona para que su uso sea perfeccionado y los resultados sean los deseados.

La administración comprende una amplia gama de teorías que son utilizables según el tiempo y la situación, pero una de ellas que ha llegado a ser trascendental y de gran importancia en los últimos tiempos es la Administración Estratégica, la cual dota de un panorama nuevo y da una perspectiva a grandes, inigualables y únicos resultados.

2.1 DEFINICIONES BÁSICAS

Fred (2010) la define como: “El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” (p.5).

Dess y Lumpkin (2008) la definen así: “El conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas” (p.8).

Harrison y Caron (2007) dicen que: “Es el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos interno y externo, dictan la dirección de esta, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias” (p.2).

Thompson y Strickland (2008) se refiere: “Al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquiera ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados” (p.6).

Certo (Web, mi tecnológico, definiciones a/e, 2011) la define así: “Es el proceso que se sigue para asegurar que una organización posea estrategia organizacional y se beneficie de su uso” (párr.3).

Stoner (Web mi tecnológico, definiciones a/e, 2011) la define así: “Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos.” (párr.4).

Ibarreche (Web el prisma, definiciones ae/n, 2012): "es el manejo del cambio en forma eficiente, esto implica que debe existir una definición de éxito, que debe existir una forma en la que se evalúe la actuación del ejecutivo, que es un proceso pues si hubo (...) un resultado es porque hubo una transformación” (párr.6).

2.2 SU IMPORTANCIA

La Administración Estratégica contiene un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización. Es una tarea importante de los gerentes y comprende todas las funciones administrativas básicas. En su proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Una de las razones más significativas es que puede marcar la diferencia en el desempeño de la organización.

Otra razón se refiere al hecho de que organizaciones de todas clases y tamaños se encuentran con situaciones que cambian constantemente. Estos cambios son mayores o menores, pero son cambios de los que tienen que preocuparse los gerentes. Aquí es donde entra la Administración Estratégica, los gerentes examinan las variables pertinentes para decidir qué hacer y cómo hacerlo. Sí los gerentes en el proceso de la Administración Estratégica enfrentan mejor las incertidumbres del ambiente.

La Administración Estratégica también es importante por la naturaleza de las organizaciones, que están compuestas por divisiones, unidades, funciones y actividades de trabajo las cuales hay que coordinar y enfocar para conseguir las metas de la empresa. Entra a jugar un papel determinante el concepto del largo plazo, lo cual es aplicado desde entonces y hasta la actualidad, aunque con variaciones:

- Se tiene en cuenta el cómo de la estrategia, no solamente los resultados.
- Concibe que para alcanzar metas propuestas es necesario adelantar ciertas acciones y que estas acciones necesitan consumir ciertos recursos para ser adelantadas.
- Envuelve las partes de una estrategia y las convierte en un todo. (Web ensayos, importancia de la a/e, 2012, párr.3).

El propósito de la Administración Estratégica es *explotar y crear oportunidades nuevas para el futuro*; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales. (Fred, 2010, p. 5).

La Administración Estratégica de una organización supone tres procesos continuos: *análisis, decisión y acción*. Es decir se ocupa del análisis de la jerarquía de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización. Después los líderes deben tomar decisiones estratégicas.

Estas decisiones, generalmente hablando, responden a dos interrogantes: ¿En que industrias deberíamos competir? y ¿Cómo deberíamos competir en dichas industrias?. Estas preguntas implican operaciones a nivel nacional como internacional. Y también se encuentran las acciones que deben adoptarse. Las empresas deben emprender acciones necesarias para implantar sus estrategias. Esto supone que los líderes asignen los recursos necesarios y diseñen la organización para hacer realidad las estrategias ideadas.

La esencia de la Administración Estratégica se *encuentra en el estudio de porqué algunas empresas superan a otras.*

Así los gerentes necesitan determinar como es una empresa desde el punto de vista competitivo, de forma que pueda obtener ventajas que sean sostenibles durante un largo período de tiempo. Esto significa centrarse en *¿Cómo deberíamos competir para crear ventajas competitivas en el mercado?.* Por ejemplo los gerentes necesitan determinar si la empresa debería posicionarse como un productor de bajos costos o debería desarrollar productos y servicios diferenciados pudiendo así cargar un sobreprecio o alguna combinación de ambas.

Los gerentes deben también preguntarse cómo conseguir que tales ventajas sean sostenibles, en lugar de altamente temporales, en el mercado. Esto es *¿Cómo podemos crear ventajas competitivas en el mercado que no sólo sean únicas y valoradas sino que también sean difíciles de imitar o sustituir por los competidores?* Después de todo, si los gerentes se concentran sólo en realizar mejoras mínimas en las operaciones de sus empresas, será realmente sencillo para sus competidores imitar sus movimientos y llevarse sus ventajas. La Administración Estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades, en lugar de solo responder, ejerciendo control en su propio destino. (Dess y Lumpkin, 2008, p. 8).

2.3 SUS BENEFICIOS

El mayor beneficio de la Administración Estratégica ha consistido en que sirve para que las organizaciones *tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias.* No cabe duda que se trata de un beneficio importante, pero se han realizado ciertas investigaciones que demuestran que la contribución más importante está en el *proceso* y no en la decisión o documento que resulten. (Web mi tecnológico, beneficios a/e, 2011, párr. 1).

Son diversos los beneficios que se atribuyen a la Administración Estratégica como lo son los:

- ◆ Beneficios financieros y
- ◆ Beneficios no financieros.

2.3.1 BENEFICIOS FINANCIEROS

La investigación indica que las empresas que aplican la Administración Estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no la utilizan. Las empresas que la usan muestran una mejoría significativa en ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación con las empresas que no llevan a cabo actividades de planeación sistemática. Las empresas de alto rendimiento acostumbran realizar de manera sistemática una planeación con la finalidad de estar preparadas en caso de que ocurran fluctuaciones futuras en sus ambientes externo e interno.

Las empresas con sistemas de planeación que más se asemejan a la teoría de la Administración Estratégica muestran comúnmente un mayor rendimiento financiero a largo plazo en relación al promedio de su industria. Las empresas de alto rendimiento parecen tomar decisiones que se apoyan más en la información anticipándose bien a las consecuencias tanto a corto como a largo plazo. Por otro lado las empresas de bajo rendimiento se preocupan a menudo en la solución de problemas internos y en el cumplimiento del plazo de entrega del trabajo administrativo.

Estas subestiman con frecuencia las fortalezas de sus competidores, sobrestiman las fortalezas de sus propias empresas y atribuyen el bajo rendimiento a factores incontrolables como una economía pobre, el cambio tecnológico o la competencia extranjera.

2.3.2 BENEFICIOS NO FINANCIEROS

Además de ayudar a las empresas a evitar el fracaso financiero, la Administración Estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como un mayor discernimiento de las amenazas externas, una mayor comprensión de las

estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una mayor resistencia al cambio y una comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y la recompensa.

La Administración Estratégica mejora las capacidades de prevención de problemas de las empresas porque promueve la interacción entre gerentes en todos los niveles de división y funcionales. Las empresas que han desarrollado a sus gerentes y empleados, que han compartido sus objetivos con ellos, que les han otorgado autoridad para ayudar a mejorar el producto o servicio y reconocido sus contribuciones pueden recurrir a ellos debido a esta interacción.

Después de conferir poder a los gerentes y empleados la Administración Estratégica establece el orden y la disciplina en una empresa que de otra manera, caminaría de manera vacilante; representa el inicio de un sistema de dirección eficiente y eficaz. La Administración Estratégica renueva la confianza en la estrategia de negocios actual o señala la necesidad de tomar acciones correctivas. El proceso de la Administración Estratégica proporciona a todos los gerentes y empleados de una empresa bases para identificar y razonar la necesidad de cambio, y los ayuda también a ver este cambio como una oportunidad más que como una amenaza. (Fred, 2010, pp.15-16).

Se destacan los siguientes beneficios:

- ◆ Permite detectar oportunidades, clasificarlas por orden de prioridad y explotarlas.
- ◆ Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
- ◆ Reduce las consecuencias de condiciones y cambios adversos.
- ◆ Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos.
- ◆ Permite asignar con mayor eficacia recursos y tiempo a las oportunidades que se han detectado.
- ◆ Constituye un marco para la comunicación interna del personal.

- ◆ Proporcionar a toda la organización una mejor guía sobre el punto decisivo de “que es lo que estamos, tratando de hacer y de lograr”.
- ◆ Ayudar a unificar la organización.
- ◆ Crear un punto de vista administrativo más proactivo.
- ◆ Promover el desarrollo de un modelo de negocio en constante evolución que produzca un éxito final sostenido para la empresa. (Web curso de gerencia estratégica, beneficios no financieros, 2012, párr.4).

Dos factores separan a la organización que tiene una administración óptima de las demás:

1. Un espíritu empresarial superior y una mejor formulación de la estrategia.
 2. Una implantación y ejecución competente de la estrategia elegida.
- (Thompson y Stricklad, 2008, p.6).

2.4 SUS ATRIBUTOS

La Administración Estratégica se dirige a las metas y objetivos globales de la organización. Esto supone que el esfuerzo debe orientarse hacia lo que es mejor para el conjunto de la organización, no sólo para una única área funcional. Algunos autores se refieren a esta perspectiva como racionalidad organizacional versus racionalidad individual. Es decir, lo que podría parecer racional o más apropiado para un área funcional como la de producción, puede no ser lo más interesante para la globalidad de la organización.

Los grupos de interés son esos individuos y organizaciones que poseen un interés en el éxito de la organización, incluyendo a los propietarios, empleados, clientes, proveedores, la sociedad en el sentido general. Los directivos no tendrán éxito continuamente si se concentran en un único grupo de interés.

La Administración Estratégica requiere incorporar tanto la perspectiva del corto como del largo plazo. (Senge, s.f. citado por Dess y Lumpkin, 2008), importante autor sobre La Administración Estratégica del Massachusetts Institute of Technology, califica esta necesidad como “*tensión creativa*”. Esto significa que

los gerentes deben mantener tanto la visión de futuro de la organización como la preocupación por las necesidades operativas actuales. Todos los gerentes de la organización deben mantener la perspectiva y valorar cómo sus acciones afectan a la consecución de sus objetivos globales de la organización.

La Administración Estratégica supone el reconocimiento de interrelación entre la eficacia y la eficiencia. Esto significa ser consciente de la necesidad de la organización de esforzarse por actuar eficaz y eficientemente. Algunos autores se refieren a ello como la diferencia entre “hacer lo correcto” (eficacia) y “hacerlo correctamente” (eficiencia). Además asignar y emplear los recursos sabiamente, los directivos aún deben dirigir los objetivos organizacionales globales. (Dess y Lumpkin, 2008, pp.9-10).

2.5 SUS ELEMENTOS

A). La Administración Estratégica deberá ser evolutiva más que directiva:

- Contener unos cuantos objetivos amplios.
- Los objetivos son el resultado de la reflexión y discusión por un largo período de tiempo.
- Los objetivos están diseñados para ofrecer a los departamentos prioridades para el desarrollo institucional.

B) Proveer una estructura organizacional dentro de la cual una amplia variedad de individuos pueden identificar y resolver sus propios problemas:

- Comunicación efectiva de doble vía entre la autoridad central y las unidades operativas.
- Crea un ambiente que fortalece la confianza y la credibilidad en el personal.
- Anima al diálogo y la discusión dentro de la organización con el propósito de evitar o minimizar la amenaza externa.

C) Enfoca la dirección en el desempeño y la mejora continua:

- Adapta un enfoque de: medios – estrategias - fines en vez de fines – estrategias - medios.
- La cultura de participación y evolución permite a cada quien entender y comprometerse el logro de las metas. (Web mi tecnológico, elementos, a/e, 2011, párr. 4).

2.6 DIMENSIONES SOCIALES

De acuerdo con su actitud se distinguen cuatro tipos de organizaciones:

TABLA 1. TIPOS DE ORGANIZACIONES EN LAS DIMENSIONES SOCIALES



Fuente: (Web mi tecnológico, dimensiones sociales, 2011, párr. 16.)

2.7 LO QUE NO ES LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

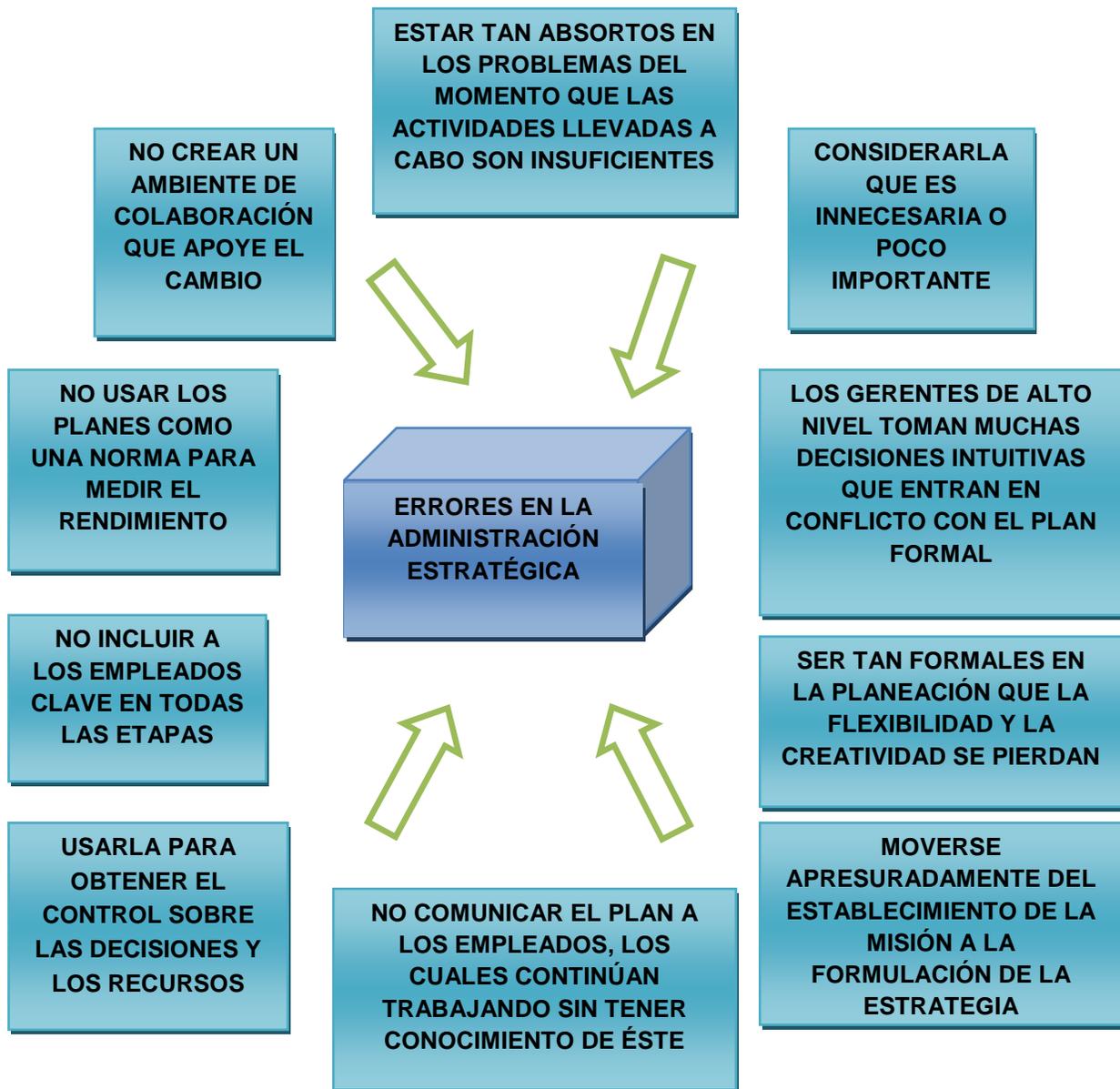
Al definir la Administración Estratégica y la razón por la cual se debe realizar, es necesario señalar que no es planeación estratégica. En primer lugar, y lo más importante, es que no consiste en pronosticar. El pronóstico implica la extrapolación de tendencias de los negocios presentes hacia el futuro.

Es necesaria precisamente debido a que tales extrapolaciones del presente hacia el futuro rara vez son correctas, incluso a corto plazo. Con frecuencia los entornos organizacionales se modifican y la mayoría de los expertos en ese

campo están de acuerdo con que el ritmo de los cambios se incrementan en forma exponencial. Cualquier beneficio que pudo representar en el pasado el simple pronóstico se verá muy reducido en el futuro. La Administración Estratégica no es la simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planeación de negocios. Por el contrario, exige creatividad, análisis, honestidad y un nivel de examen de conciencia que no se puede alejar del análisis cuantitativo.

2.8 ERRORES QUE SE COMETEN EN LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

FIGURA 1. ERRORES EN LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: (Fred, 2010, p.18.)

2.8.1 CÓMO EVITAR ERRORES EN LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

En los años recientes, se han realizado diferentes estudios cuantitativos, los cuales proporcionan una evidencia concreta acerca de los buenos resultados obtenidos con la Administración Estratégica en área como: ventas, utilidades, participación en el mercado, reparto equitativo para los accionistas, índices de operación en el mercado, reparto equitativo para los accionistas, índices de operación y del costo/ utilidad de las acciones.

Es importante conocer que la óptima productividad de una organización no es el resultado directo de la Administración Estratégica sino que el producto de la gran variedad de habilidades directivas en una empresa. Sin embargo, en términos generales, las direcciones muy eficientes saben desarrollar sistemas que se adaptan a sus necesidades, lo cual vigoriza el proceso completo directivo y permite obtener mejores resultados, comparado con empresas que operan sin sistema de Administración Estratégica formal. (Hermida, 2007, p.129).

TABLA 2. COMO EVITAR ERRORES EN LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Para evitar caer en los errores habituales se recomienda:	<ul style="list-style-type: none">-Se han de incluir periodos de revisión del plan.-La utilización de técnicas de "<i>simulación de escenarios</i>" puede ayudar a prever las posibles variaciones y corregirlas con más facilidad.-Incluir, además de objetivos mensurables.-Toda estrategia debe de incluir una meta mensurable.-Determinar bien todos los competidores reales y potenciales.
---	---

Fuente: (Hermida, 2007, p.129.)

CAPÍTULO 3. EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Para que la Administración Estratégica se pueda implementar eficientemente en las organizaciones como una herramienta es necesario conocerla, ya que las buenas intenciones no bastan, este es un proceso arduo y un tanto elaborado, pero que al final sí se implementa como se debe, se obtendrán grandes resultados. Cada etapa de este proceso es importante, al iniciar o al implantarlo es necesario que las personas que lo llevarán a cabo estén totalmente seguras de lo que implica y las acciones que deben llevarse a cabo.

También es uno de los objetivos de este trabajo plasmar la importancia de conocer el proceso de la Administración Estratégica para que cada organización que desee implantarla conozca los pasos a seguir, no todas lo llevarán tal cual, pero se pretende explicar sus pasos generales e importantes que deben seguirse.

3.1 ETAPAS DEL PROCESO

Numerosos autores sugieren diversos enfoques metodológicos para el proceso de Administración Estratégica, pero la mayoría *coinciden en que es un proceso con una secuencia de fases que se llevan a cabo con un orden determinado*. El cambio organizacional en estos tiempos debido a las condiciones que impone el entorno agresivo y turbulento a las empresas se ha convertido en uno de los conceptos más manejables. Las empresas deben aprender a vivir en el cambio anticipándose con decisiones que le permitan su supervivencia y desarrollo en medio de un entorno competitivo, lo que conduce a una concepción estratégica de la gerencia.

Este enfoque estratégico en la dirección aún no constituye una práctica generalizada en las organizaciones empresariales, donde enfrentar la urgencia, la dinámica permanente no es asunto fácil. La actitud estratégica persigue una constante adaptación de la empresa a un entorno altamente inestable, fundamentada en la creencia de que el futuro puede ser mejorado a través de adecuadas acciones estratégicas. Esto supone un cambio de actitud de la alta dirección y por tanto una modificación de su conducta.

En efecto la alta dirección de la empresa, a través de la estrategia, elige no solo la organización interna, sino que también escoge su entorno a través de la fijación de maneras de competir en los negocios en que está presente la empresa. Esto implica que la estrategia competitiva no sólo responde al ambiente sino que, también trata de conformar el ambiente a favor de la empresa.

Lo anterior en si es, en esencia la base fundamental del modelo de Administración Estratégica. (Menguzzato y Renaut, 2008, p.78).

El proceso de la Administración Estratégica consta de tres etapas:

FIGURA 2. ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Fuente: (Menguzzato y Renaut, 2008, p.78.)

3.1.1 ETAPA DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La Formulación de la Estrategia incluye la creación de una visión y misión. La identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa la determinación de las fortalezas y debilidades internas. El establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de

estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común.

Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, se debe decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayor beneficio. Las decisiones sobre la formulación de la estrategia comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un período prolongado.

Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa. Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para implantación. (Fred, 2010, p.5).

3.1.1.1 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

La declaración de la misión son: “expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado”. Aborda la pregunta básica que enfrentan todos los gerentes: “¿cuál es nuestro negocio?” La misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de una empresa. La elaboración de una declaración de la misión impulsa a considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales, y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y la actividad en el futuro y una declaración de la misión expresa en forma amplia la dirección de una empresa a futuro. (Fred, 2010, p.9).

El primer componente del proceso de Administración Estratégica es declarar la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura dentro la cual se formularán las estrategias. Una declaración de misión contiene cuatro componentes:

1. La expresión de la razón de ser una de compañía u organización.
2. La declaración de algún estado futuro deseado, por lo regular conocido como la visión.
3. La manifestación de los valores clave que la organización se compromete a respetar.
4. Y una declaración de las principales metas. (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008, p .11).

Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) definen la misión: “como la descripción que hace la compañía. Un paso importante en el proceso de formular una misión es definir de manera clara el negocio de la organización”. (p.11).

Los conceptos actuales sobre las declaraciones de la misión se basan principalmente en directrices establecidas a mediados de la década de los setenta por (Drucker, s.f. citado por Fred, 2010) quien afirma que: *plantear la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?, es sinónimo de ¿Cuál es nuestra misión?, una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la “razón de ser” de una empresa.*

Responde la pregunta clave: ¿cuál es nuestro negocio? una declaración de la misión definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia. Una declaración de misión, denominada en ocasiones una declaración de credo, una declaración del propósito, una declaración de la filosofía, una declaración de creencias, una declaración de principios de negocios o una declaración que “define nuestro negocio” revela lo que una empresa desea ser y a quién quiere servir. Todas las empresas tienen una razón de ser, aun si no se ha planeado de modo consciente esta razón por escrito.

La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras. Nada podría parecer más sencillo o evidente que saber cuál es el negocio de una empresa. En la realidad ¿cual es nuestro negocio? es casi siempre una pregunta difícil y la respuesta correcta es evidente.

La respuesta a esta pregunta es la principal responsabilidad de los gerentes, pues sólo ellos pueden garantizar que esta pregunta reciba la atención que merece y que la respuesta tenga sentido y permita a la empresa determinar su rumbo y establecer sus objetivos. Las empresas que elaboran y revisan en forma sistemática sus declaraciones de la misión, la tratan como documentos vivos y las consideran como parte integral de la cultura de la empresa, la cual les permite obtener grandes beneficios. (Fred, 2010, p.59).

3.1.1.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Son importantes las características de la misión ya que se debe tener bien en claro los puntos a tratar en ella, saber como se compone, qué requisitos debe llevar, cuales serán las futuras reacciones de la organización ante tales circunstancias, se deben enmarcar las actitudes que tendrá en cualquier situación que pueda suceder en un futuro, también es necesario dejar establecida la orientación que se le dará a la organización con respecto de los clientes que atraerá, y el darle valor al sentido social a la gran responsabilidad que tiene una organización con la sociedad que la rodea, el impacto que se tendrá en ella.

3.1.1.1.1.1 UNA DECLARACIÓN DE ACTITUD

Una declaración de la misión es más que declaración de detalles específicos; es una declaración de actitudes y puntos de vista. Por lo general, su alcance es amplio al menos por dos motivos principales:

En primer lugar, una buena declaración de la misión permite la creación y la consideración de una variedad de objetivos y posibles alternativas de estrategias

sin reprimir en forma excesiva la creatividad de la gerencia, ya que el exceso de especificidad limitaría el potencial de crecimiento creativo de la empresa.

En segundo lugar, una declaración de la misión necesita ser amplia para reconciliar con eficiencia las diferencias entre los diversos grupos de interés de una empresa y atraerlos. Toda organización incluye un sistema de grupos de interés principales con los cuales establece y administra relaciones. Los grupos de interés los constituyen las partes o las personas que influyen en los resultados estratégicos que se obtienen, son afectados por esos resultados y que tienen derechos aplicables sobre el desempeño de una organización. (Fred, 2010, p.63).

(Steiner, s.f. citado por Fred, 2010) ofrece el siguiente comentario sobre la necesidad de una declaración de la misión para obtener un alcance amplio:

“La mayoría de las declaraciones de la misión de las empresas se expresan en niveles tan elevados que son inconcretos. La imprecisión, sin embargo, tiene sus virtudes. Las declaraciones de la misión no están diseñadas para empresas con fines concretos, sino más bien para proporcionar motivación, dirección general, imagen, carácter y filosofía para guiar a las empresas”. (p.63).

Un exceso de detalles podría ser contraproducente, ya que las especificaciones concretas podrían ser la base para que surgiera la oposición. La precisión podría reducir la creatividad en la formulación de una misión o un propósito aceptable. Una vez que un objetivo se establece en forma concreta, crea una rigidez en una empresa y se resiste al cambio. La imprecisión permite que otros gerentes afinen los detalles y que quizá incluso modifiquen los patrones generales.

Una declaración de la misión eficaz no debe ser demasiado extensa; menos de 200 palabras es un tamaño recomendable. Una declaración de la misión eficaz da la impresión de que una empresa es exitosa, posee dirección y cuenta con suficiente tiempo, apoyo e inversión de parte de todos los grupos socioeconómicos de personas.

La misión de la empresa debe proporcionar criterios útiles para seleccionar entre estrategias alternativas y ofrecer un fundamento para la creación y selección de opciones estratégicas. Debe ser dinámica en orientación, permitiendo los puntos de vista sobre las cuales las direcciones de crecimiento sean las más prometedoras. (Fred, 2010, p.63).

3.1.1.1.1.2 UNA ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE

Una buena declaración de la misión describe el propósito, los clientes, los productores o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa. Una declaración de misión debe:

- Definir lo que la empresa es y lo que aspira a ser.
- Ser lo suficientemente limitada que excluya algunas empresas y lo suficientemente amplia que permita el crecimiento creativo.
- Distinguir a una empresa determinada de todas las demás.
- Servir como un esquema para evaluar tanto las actividades presentes como las futuras.
- Estar establecida en términos tan claros que se entienda a través de toda la empresa.

Una declaración de la misión refleja las acciones anticipadas de los clientes. En lugar de desarrollar un producto y después tratar de encontrar un mercado, la filosofía operativa de las empresas deber ser, identificar la necesidades de los clientes y entonces ofrecer un producto o servicio que satisfaga dichas necesidades.

Una descripción clásica del propósito de una empresa revela la importancia relativa de los clientes en una declaración de la misión:

El cliente es quien determina lo que es una empresa. El deseo que tiene el cliente por si mismo de pagar por un producto o servicio convierte los recursos económicos en riqueza y las cosas en productos. Lo que una empresa piensa que produce no es de importancia prioritaria, especialmente no lo es para el futuro de la empresa así como para su éxito.

Lo que el cliente piensa que está comprando, lo que considera valioso, eso si es decisivo, pues determina lo que una empresa es, lo que produce y si prosperará. Y lo que el cliente compra y considera valioso nunca es un producto, sino siempre es una utilidad, es decir, lo que un producto o servicio va a hacer por el. El cliente es el fundamento de una empresa y la mantienen en existencia. (Fred, 2010, p.66).

Este planteamiento se enfoca en la necesidad de una definición de negocio orientado hacia el cliente en vez de estar orientado hacia el producto. La definición de un negocio que se orienta hacia el producto se enfoca en las características de los productos que vende y los mercados que atiende, no en el tipo de necesidades del cliente que el producto satisface.

Este planteamiento ensombrece la verdadera misión de la compañía porque un producto sólo es la manifestación física de la aplicación de una habilidad en particular para satisfacer una necesidad específica de un grupo de clientes en especial. En la práctica, esa necesidad puede ser satisfecha de muchas maneras, y la definición de un negocio grande orientado hacia los clientes puede evitar que las compañías sean sorprendidas en los cambios importantes en la demanda.

Debido a que ayuda a anticipar los cambios en la demanda, esta declaración puede facilitar que las compañías capitalicen los cambios que se presenten en su ambiente. Además puede ayudar a responder la pregunta “¿Cuál será nuestro negocio?”. En muchas ocasiones las compañías han pasado por alto la necesidad de orientar hacia el cliente la misión del negocio.

La historia esta llena de corporaciones que no definieron su negocio o lo hicieron incorrectamente, por lo que al final se debilitaron y quebraron. (Hill y Jones, 2009, p.11).

3.1.1.1.1.3 UNA DECLARACIÓN DE LA POLÍTICA SOCIAL

El término política social abarca la filosofía de la gerencia y el pensamiento de los niveles más altos de una empresa. Por este motivo, la política social afecta la elaboración de la declaración de la misión de la empresa.

Los problemas sociales exigen que los gerentes consideren no sólo lo que la empresa debe a sus diversos grupos de interés, sino también las responsabilidades que esta tiene con los consumidores, los defensores del ambiente, las minorías, las comunidades y otros grupos. Después de décadas de debate sobre el tema de la responsabilidad social, muchas empresas aún luchan para determinar las políticas sociales apropiadas.

El problema de la responsabilidad social surge cuando una empresa establece su misión. El impacto que la sociedad ejerce sobre la empresa y viceversa es mayor año con año. Las políticas sociales afectan en forma directa a los clientes, los productos y servicios, los mercados, la tecnología, la rentabilidad, el concepto propio y la imagen pública de una empresa.

La política social de una empresa debe estar integrada en todas las actividades de la Administración Estratégica. La política social corporativa se debe diseñar y articular durante la formulación de la estrategia, establecer y administrar durante la implantación de la estrategia y reafirmar o cambiar durante la evaluación de la estrategia. El punto de vista que surge con relación a la responsabilidad social sostiene que los problemas sociales se deben tratar de manera tanto directa como indirecta al determinar las estrategias. (Fred, 2010, p.68).

3.1.1.1.3 COMPONENTES DE UNA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Las declaraciones de la misión varían en extensión, contenido, formato y especificidad. La mayoría de los estudiantes y académicos de la Administración Estratégica consideran que una declaración eficaz presenta siete características:

1. Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos y servicios de la empresa?
3. Mercados: geográficamente, ¿Dónde compite la empresa?
4. Tecnología: ¿Está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?

5. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
6. Preocupación por la imagen pública: ¿Es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
7. Interés en los empleados: ¿Son los empleados un activo valioso de la empresa? (Fred, 2010, p.68).

3.1.1.1.3 PROCESO PARA DESARROLLAR UNA DECLARACIÓN DE MISIÓN

Se requiere una declaración definida de la misión antes de formular e implantar alternativas de estrategias. El proceso de elaboración de la declaración de la misión debe permitir la participación de tantos gerentes como sea posible, ya que las personas se comprometen con una empresa a través de la participación. Un método utilizado con frecuencia para elaborar una declaración de la misión es seleccionar en primer lugar varios artículos sobre declaraciones de la misión, pedir a los gerentes que los lean como información previa y solicitarles después que preparen una declaración de la misión para la empresa. Entonces, un comité de gerentes de alto nivel debe integrar estas declaraciones en un solo documento y distribuir esta declaración de la misión inicial a todos los gerentes.

A continuación se requiere revisar el documento en una junta para modificar, agregar o eliminar alguna de sus partes. Las empresas obtienen con mayor facilidad el apoyo de los gerentes en las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia, dependiendo del grado de participación de éstos en el documento final de la declaración de la misión. Así el proceso de elaboración de una declaración de la misión representa una gran oportunidad para que los directivos obtengan el apoyo necesario de todos los gerentes de la empresa.

Durante el proceso de la elaboración de una declaración de la misión, algunas empresas utilizan grupos de debate por gerentes para elaborar y modificar la declaración de la misión. Algunas empresas contratan a un consultor externo para manejar el proceso y ayudar a redactar el documento. En ocasiones, una persona externa con habilidad para elaborar declaraciones de la misión y

puntos de vista no tendenciosos puede llevar a cabo el proceso con mayor eficiencia que un grupo interno o un comité de gerentes. Es necesario tomar decisiones sobre la mejor forma de comunicar la misión a todos los gerentes, empleados y grupos de interés externos de una empresa cuando el documento alcanza su forma final.

El proceso de la misión debe crear un vínculo emocional y un sentido de misión entre la empresa y sus empleados. El compromiso con la estrategia de una empresa y el acuerdo intelectual sobre las estrategias que se seguirán no se traduce necesariamente en un vínculo emocional; por lo tanto, las estrategias que se han formulado podrían no implantarse.

El vínculo emocional se establece cuando un individuo se identifica personalmente con los valores y el compromiso de una empresa, convirtiendo así el acuerdo intelectual y el compromiso con la estrategia en un sentido de misión. (Fred, 2010, p.61).

3.1.1.2 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

Un antiguo director general define la visión así: Cuando se trata de dirigir a toda la bandera corporativa, es esencial impulsar la visión a nivel mundial más que tratar de comunicar distintos mensajes en diferentes culturas. *“El truco consiste en mantener una visión sencilla pero elevada”*.

Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) dicen: que la visión de una compañía “expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar” (p.19).

La visión es una panorámica de todo lo que, en sentido amplio, *quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia*. El enunciado de una visión articula la descripción ideal de una organización y plantea la configuración del futuro que busca. Es decir, el enunciado de visión perfila a la empresa en dirección al punto que le gustaría alcanzar en años próximos.

La visión significa pensar en la “imagen general” con una pasión que ayudará a las personas a sentir eso que presuntamente deben hacer. Las personas sienten lo que deben hacer cuando la misión de su empresa es simple, positiva y despierta sus emociones. La visión suele ser perdurable, pero la misión irá cambiando a la luz de las variaciones que registre el entorno. La experiencia ha demostrado que los enunciados de visión más efectivos se formulan cuando el gerente general involucra a infinidad de personas.

Además para que el enunciado de una misión ayude a la empresa a llegar al estado futuro que desea, debe estar vinculado con claridad a las condiciones de su entorno externo e interno y también debe ser alcanzable. Más aún, las acciones y las decisiones de las personas que participen en la formulación de la visión, sobre todo el gerente general y los otros directivos de alto nivel, deben ser congruentes con ella. (Hitt, et al; 2008, p.19).

En la actualidad, muchas empresas elaboran una declaración de la visión que responda la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?” La elaboración de una declaración de la visión se considera como el primer paso a seguir. Los gerentes y los ejecutivos de una empresa deben estar de acuerdo con la visión principal que la empresa intenta hacer realidad a largo plazo. (Fred, 2010, p.54).

3.1.1.2.1 CARACTERÍSTICAS DE UNA DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

- ◆ Debe ser positiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
- ◆ Debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
- ◆ Debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible.
- ◆ Debe ser ambiciosa, pero factible.
- ◆ Debe ser realista una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades. (Web crece negocios, visión de una empresa, 2012, párr.5).

3.1.1.3 VALORES

Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que debe construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. En la medida en que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía: *el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de una organización*. Normalmente, la cultura de una organización se considera una fuente importante de su Ventaja Competitiva.

En un estudio de valores organizacionales se identificó un conjunto de valores asociados con organizaciones de alto desempeño que ayuda a las compañías a lograr un desempeño financiero superior a través de la influencia en el comportamiento de los empleados. Entre estos valores se destacaban el respeto por los intereses de los accionistas organizacionales clave; individuos o grupos que tiene un interés, demanda o participación en la compañía, en lo que hace y con qué nivel de eficiencia. Este grupo incluye accionistas, empleados, clientes, las comunidades en las que opera el negocio y el público en general.

El estudio demostró que el profundo respeto por los intereses de los clientes, empleados, proveedores y accionistas estaba relacionado con el alto desempeño. En la investigación también se comprobó que el fomento de un comportamiento de liderazgo y emprendedor en los administradores de nivel intermedio y bajo y la disponibilidad para apoyar los esfuerzos de cambio en la organización contribuyeron a un alto desempeño.

3.1.1.4 METAS

Una vez que se establecen la misión, la visión y los valores clave, los administradores de estrategias pueden dar el siguiente paso en la formulación de una declaración de la misión: establecer las principales metas. Una meta es un estado futuro deseado, preciso y medible que intenta alcanzar la compañía. En

este contexto, el propósito de las metas es especificar con precisión lo que debe hacer una compañía si quiere concretar su misión o visión.

Las metas bien construidas tienen características como:

1. Son precisas y medibles. Las metas dan a los administradores un parámetro o estándar con el que pueden jugar su desempeño.
2. Se refieren a temas esenciales. Para mantener el enfoque, los administradores deben seleccionar un número limitado de las principales metas para evaluar el desempeño de la compañía. Las metas seleccionadas deben ser esenciales o importantes.
3. Son desafiantes aunque realistas. Dan a los empleados un incentivo para buscar formas de mejorar las operaciones de la organización.
4. Especifican el periodo en el que debe alcanzarse, cuando es apropiado. (Hill y Jones, 2009, p.10).

3.1.1.5 EL PROCESO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

El análisis y la elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Muchos autores dicen que la estrategia es el resultado de un proceso de planeación formal y que la dirección representa la función más importante de este proceso.

Aun cuando esta perspectiva esta basada de cierta forma en la realidad, no lo es en su totalidad. Con frecuencia las estrategias valiosas emergen de lo más profundo de la organización sin previa planeación. Sin embargo, considerar una planeación formal y racional es un punto de partida útil para viajar en el mundo de la estrategia. En consecuencia, podría describirse como un modelo de Administración Estratégica formal para la preparación de estrategias. (Hill y Jones, 2009, p.20).

3.1.1.5.1 EL ANÁLISIS Y LA SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

El análisis y la selección de estrategias pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Las estrategias, los objetivos y la

misión que tiene de la empresa, sumados a la información externa e interna, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables. Los gerentes nunca consideran todas las alternativas viables que podrían beneficiar a la empresa porque existe una cantidad infinita de acciones posibles y una cantidad infinita de caminos para ponerlas en práctica.

Por consiguiente, se debe desarrollar una serie manejable con las estrategias alternativas más atractivas. Se deben determinar las ventajas, las desventajas, los intercambios, los costos y los beneficios de estas estrategias. A continuación se explica el proceso que usan muchas empresas para determinar una serie adecuada de estrategias alternativas.

Identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a muchos de los gerentes y empleados que previamente armaron el enunciado de la misión de la organización, realizaron un estudio de sus ambientes externo e interno. El proceso debe incluir a representantes de cada uno de los departamentos y divisiones de la empresa, al igual que de las demás actividades para formular estrategias.

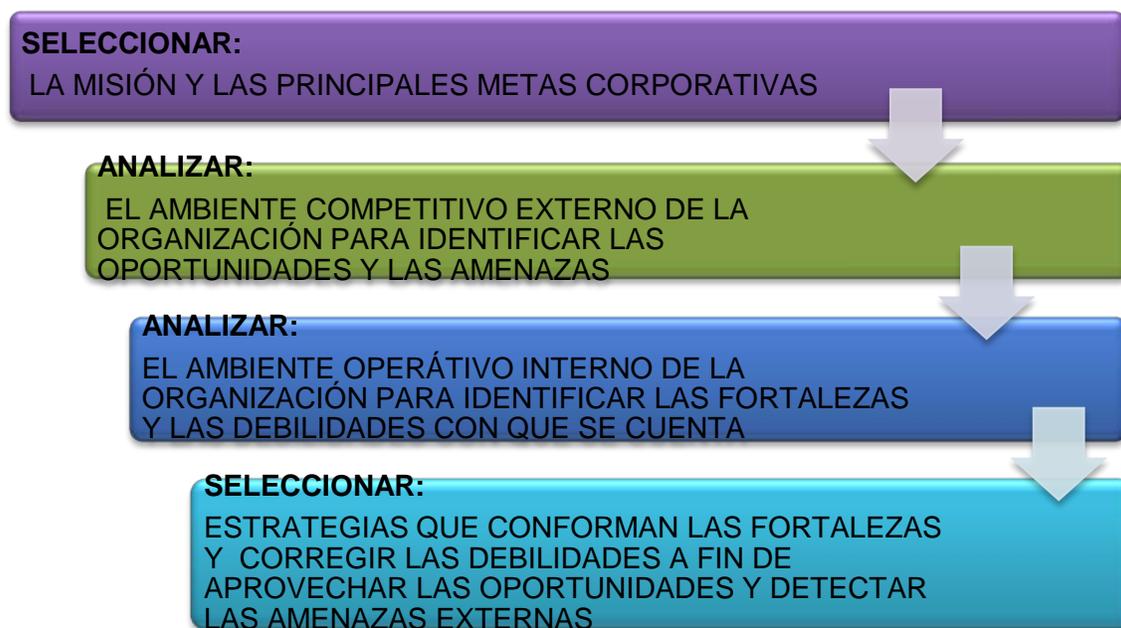
Todos los que participen en las actividades para analizar y elegir estrategias deben tener a la mano la información del análisis interno y externo. Esta información, sumada al enunciado de la misión de la empresa, ayudará a que los participantes cristalicen en su mente las estrategias particulares que, en su opinión, brindarán más beneficios a la empresa. En este proceso de razonamiento se debe propiciar la creatividad.

Las estrategias alternativas propuestas por los participantes se deben analizar y discutir en una junta. Cuando todas las estrategias viables identificadas por los participantes hayan sido presentadas y entendidas, entonces los participantes deben clasificar las estrategias por orden de su atractivo, este proceso producirá una lista de las "mejores" estrategias por orden de importancia que refleja la opinión colectiva del grupo. (Web slideshare, análisis y selección de la estrategia, 2012, p.60).

3.1.1.6 MODELO DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La siguiente figura muestra el proceso que guía a la Administración Estratégica:

TABLA 3. PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: (Hill y Jones, 2009, p.10.)

3.1.2 ETAPA DE IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La Implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye la estrategia, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuesto, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la comprensión de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la Administración Estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la

etapa más difícil de la Administración Estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados.

Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Las actividades de implantación de la estrategia afecta a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe de responder preguntas como: “¿qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa?”, y “¿qué también podemos realizar el trabajo?”. El reto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de los objetivos establecidos.

El proceso de la Administración Estratégica no termina cuando la empresa decide la estrategia o las estrategias a seguir, sino debe haber una transición del pensamiento estratégico hacia la acción estratégica. Esta transición es más fácil si los gerentes y empleados de la empresa entienden el negocio, se sienten parte de la empresa y, a través de la participación en las actividades de formulación de la estrategia, adquieren el compromiso de colaborar con éxito en la empresa. La implantación de la estrategia afecta a una empresa desde los niveles más altos hasta los más bajos, es decir, afecta todas las áreas funcionales y de división de una empresa. (Fred, 2010, p.234).

La implantación de la estrategia incluye actuar en los niveles de función de negocios y corporativo a fin de implantar un plan estratégico general en toda la organización. Por lo tanto, la implantación puede incluir, por ejemplo, aplicar programas de mejora de calidad, cambiar la forma en que se diseña un producto, posicionar el producto de manera diferente en el mercado, segmentar el mercado y ofrecer diversas propuestas del producto a distintos grupos de consumidores, implantar el aumento o disminución de precios, expandirse a través de incorporaciones y adquisiciones o reducir el tamaño de la compañía mediante el cierre o la venta de partes de la misma.

La implantación de la estrategia también implica *el diseño de la mejor estructura organizacional*, la cultura superior y los mejores sistemas de control a fin de poner en práctica la estrategia que se eligió.

Además los administradores de alto nivel necesitan aplicar un sistema de gobierno para asegurar que todos los integrantes de la organización se conduzcan de manera que sea congruente no sólo con la maximización de la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades, sino que también sea legal y ética. (Hill y Jones, 2009, p.19).

3.1.2.1 LA NATURALEZA DE LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La formulación eficaz de la estrategia no garantiza la implantación exitosa de la estrategia. Siempre es más difícil hacer algo (implantación de la estrategia) que decir que se hará (formulación de la estrategia) aunque están muy vinculadas entre sí, la implantación de la estrategia es muy distinta de la formulación de la estrategia y presentan los siguientes contrastes:

TABLA 4. CONTRASTE ENTRE FORMULACIÓN E IMPLANTACIÓN

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
Es el posicionamiento de las fuerzas antes de la acción	Es el manejo de las fuerzas durante la acción
Se centra en la eficacia	Se centra en la eficiencia.
Es sobre todo un proceso intelectual	Es sobre todo un proceso operativo
Requiere una buena intuición y habilidades analíticas	Requiere una motivación especial y habilidades de liderazgo
Exige la coordinación entre algunos individuos	Exige la coordinación entre muchos individuos

Fuente: (Fred, 2010, p.236.)

Los conceptos y herramientas para la formulación de la estrategia no difieren mucho ya sea que se apliquen en pequeñas o grandes empresas, sin embargo, la implantación de la estrategia varía en forma significativa según los diferentes tipos y tamaños de empresas. (Fred, 2010, p.236).

3.1.2.2 OBJETIVOS

Los objetivos representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos. *El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.* Cada vez hay más empresas que reconocen que para establecer objetivos y estrategias se requiere un proceso. En la práctica, las organizaciones suelen establecer los objetivos y las estrategias al mismo tiempo. Los objetivos se van cristalizando conforme se formulan y seleccionan las estrategias viables.

Los objetivos de las diferentes unidades de la organización deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables y congruentes. Además, cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo. Por lo general, los objetivos se establecen en términos como crecimiento de los activos, crecimiento de las ventas, rentabilidad, participación en el mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, utilidad por acción y responsabilidad social.

Los objetivos son una base para diseñar puestos y organizar las actividades que se realizarán en la empresa. Asimismo, marcan el curso del ejercicio de la autoridad y dan lugar a la sinergia en la organización. Una organización, sin objetivos, estaría dando pasos sin sentido, ¡rumbo a un fin desconocido! Es difícil suponer que una organización o persona pueden alcanzar el éxito sin tener objetivos claros. El éxito rara vez se da por accidente; por el contrario, es más bien el resultado de un trabajo arduo y dirigido a alcanzar ciertos objetivos. (Web slideshare, objetivos, 2012, p.4).

El propósito de los objetivos se resume de la manera siguiente:

- Sirven como directrices para la acción, la dirección y la canalización de los esfuerzos y las actividades de los miembros de la empresa.
- Proporcionan una fuente de legitimidad en una empresa por medio de la justificación de las actividades de los grupos de interés.

- Ofrecen incentivos para el desempeño de los gerentes y empleados, así como una base para el diseño corporativo.
- Los objetivos establecidos y comunicados con claridad son vitales para el éxito de las empresas de todo tipo y tamaño.

Los términos o frases como aumentar al máximo, reducir al mínimo, tan pronto como sea posible y adecuado se deben evitar. Los objetivos anuales definidos no garantizan la implantación exitosa de la estrategia, pero aumentan la probabilidad del logro de las metas personales y corporativas. (Fred, 2010, p.238).

3.1.2.3 POLÍTICAS

Los cambios en la Administración Estratégica de una empresa no ocurren en forma automática, sino que diariamente se requieren políticas para hacer que la estrategia funcione. Las políticas facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implantación de la estrategia.

De manera general, la política *se refiere a métodos, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metas establecidas*. Las políticas son instrumentos para la implantación de la estrategia, *establecen las fronteras y los límites de los tipos de acciones administrativas que se llevan a cabo para recompensar y sancionar el comportamiento, y definen lo que se puede y no se puede hacer al tratar de lograr objetivos de una empresa*.

Las políticas permiten tanto a los empleados como a los gerentes saber lo que se espera de ellos, aumentando así la probabilidad de que las estrategias se implanten con éxito. Ofrecen una base para el control de parte de la gerencia, favorecen la coordinación entre las unidades corporativas y reducen el tiempo que los gerentes dedican a la toma de decisiones. Las políticas promueven la delegación de la toma de decisiones a los niveles adecuados de la gerencia donde surgen por lo general diversos problemas.

3.1.2.4 DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS

Es una actividad fundamental de la gerencia que permite la ejecución de la estrategia. En las empresas que no utilizan un enfoque de Administración Estratégica para la toma de decisiones, la distribución de los recursos se basa a menudo en factores políticos o personales. La Administración Estratégica permite que los recursos se distribuyan de acuerdo con las prioridades establecidas por los objetivos anuales. Nada podría ser más dañino para la Administración Estratégica y el éxito de la empresa que los recursos se distribuyeran de manera incongruente con las prioridades indicadas por los objetivos aprobados.

Todas las empresas tienen por lo menos cuatro tipos de recursos que se utilizan para lograr los objetivos deseados:

- ◆ Financieros.
- ◆ Materiales.
- ◆ Humanos.
- ◆ Tecnológicos.

La distribución de recursos a divisiones y departamentos específicos no significa que las estrategias se implantarán con éxito. Diversos factores dificultan la distribución eficaz de los recursos, incluyendo la sobreprotección de los recursos, el énfasis en los criterios financieros a corto plazo, las políticas corporativas, la renuencia a enfrentar riesgos y la falta de conocimientos suficientes.

Los gastos son demasiado altos. Las actividades de formulación e implantación de la estrategia son diferidas con frecuencia. Los problemas actuales absorben las energías y los recursos disponibles. Las cuentas y los presupuestos apresurados no revelan que la distribución de los recursos se dirige más a las necesidades apremiantes que a las necesidades estratégicas. (Fred, 2010, p.241).

3.1.2.5 ESTRUCTURA

La estructura organizacional es *el patrón de diseño o modelo con el que se organiza una entidad a fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado*. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación, además debe reflejar la situación de la organización. Por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico. (Terry, 2011, p.21).

3.1.2.5.1 RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA

La estrategia y la estructura están relacionadas. Esta relación subraya la interrelación que existe entre la formulación de estrategias y la implantación de las mismas. En general hace que la estructura se derive o se presente después de la elección de la estrategia de la empresa. Una vez instituida la estructura, ésta influye en las acciones estratégicas actuales, así como en la elección de estrategias futuras.

La naturaleza general de la relación entre estrategia y estructura significa que los cambios aplicados a la estrategia de la organización imponen la necesidad de cambiar la forma en la que ésta desempeña su trabajo.

Cuando “la estructura influye en la estrategia”, las empresas deben estar atentas a sus actividades con el fin de constatar que la forma en que su estructura requiere que desempeñen su trabajo no deje de ser congruente con los requisitos para la implementación de las estrategias elegidas. Sea cual fuere el peso de la relación recíproca entre la estrategia y la estructura, las personas que eligen la estrategia y la estructura de la empresa se deben fijar en que cada estrategia coincida con una estructura que proporcione la estabilidad necesaria para utilizar las ventajas competitivas actuales, así como la flexibilidad para desarrollar ventajas futuras. (Hitt, et al; 2008, p.341).

Los cambios de estructura facilitan las actividades de implantación de la estrategia, pero no se debe esperar que estos cambios transformen una estrategia mala en una estrategia buena, que los malos gerentes se vuelvan buenos gerentes o que los malos productos se vendan.

La estructura influye en la estrategia de manera innegable. Las estrategias formuladas deben ser visibles, así que si cierta estrategia nueva requiere cambios estructurales muy grandes no sería una opción atractiva. De esta manera, la estructura define la selección de las estrategias. No obstante, un asunto más importante es determinar los tipos de cambios estructurales necesarios para implantar las nuevas estrategias y la mejor manera de llevar a cabo dichos cambios. (Fred, 2010, p.247).

3.1.3. ETAPA DE LA EVALUACIÓN

La Evaluación de la estrategia es la etapa final de la Administración Estratégica. Los gerentes necesitan saber cuando ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente.

Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia:

- 1) La revisión de los factores externos e internos en que se buscan las estrategias actuales;
- 2) La medición del rendimiento y
- 3) La toma de medidas correctivas.

La evaluación de la estrategia es necesaria *porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana*. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, las empresas complacientes desaparecen. Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos, en una empresa grandes directivos de división o unidad de negocios estratégica y funcional. La decisión estratégica ayuda a una empresa a funcionar

como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y de la interacción entre gerente y empleados a través de los niveles jerárquicos. (Fred, 2008, p.298).

La retroalimentación adecuada y oportuna es la pieza clave de la evaluación eficaz de la estrategia. La evaluación de la estrategia es compleja y sensible, y el hecho de darle demasiada importancia es costoso y contraproducente. A nadie le gusta que los evalúen demasiado. Mientras más tratan los gerentes de evaluar el comportamiento de otros, menos control tienen.

La evaluación de la estrategia es importante porque las empresas enfrentan ambientes dinámicos donde los factores externos e internos cambian a menudo de manera rápida y drástica. Una empresa nunca debe sentirse complacida con el éxito, pues incontables compañías han prosperado un año, sólo para luchar por sobrevivir al año siguiente.

3.1.3.1 CARÁCTERÍSTICAS DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN EFICAZ

La evaluación de la estrategia cumple requisitos básicos para ser eficaz:

- ◆ Deben ser económicas pues demasiada información es tan mala como poca y demasiados controles pueden perjudicar más que beneficiar.
- ◆ Debe tener significado y relacionarse en forma específica con los objetivos de una empresa.
- ◆ Deben proporcionar información oportuna; en ocasiones en algunas áreas los gerentes necesitan información diaria.

La evaluación de la estrategia se debe diseñar para ofrecer un panorama verdadero de lo que sucede. La información obtenida del proceso de evaluación de la estrategia debe facilitar la acción y dirigirse al personal de la empresa que necesitan actuar con base en ella.

El proceso de evaluación de la estrategia no debe dominar las decisiones, sino fomentar la comprensión mutua, la confianza y el sentido común. Ningún departamento debe dejar de cooperar con otro. La evaluación debe ser sencilla, no muy pesada ni muy restrictiva. La prueba de un sistema de evaluación eficaz es su utilidad, no su complejidad. Las empresas grandes necesitan un sistema de evaluación más elaborado y detallado porque es más difícil coordinar las actividades entre distintas divisiones y áreas funcionales. Los gerentes de pequeñas empresas se comunican todos los días entre sí y sus empleados, y no requieren sistemas de información de la evaluación muy extensos.

La familiaridad con los ambientes locales facilita más la recolección y la clave de un sistema eficaz podría ser la habilidad para convencer a los principiantes de que la incapacidad de cumplir ciertos objetivos dentro de un periodo prescrito no es necesariamente un reflejo de su desempeño.

3.1.3.2 EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

La evaluación de la estrategia es necesaria para las empresas de todos tamaños y tipos. Debe iniciar el cuestionamiento de la gerencia sobre expectativas y suposiciones, comenzar una revisión de objetivos, valores y estimular la creatividad en la generación de alternativas y la formulación de criterios de evaluación. Las actividades de evaluación de la estrategia se deben realizarse en forma continua, más que al final de periodos específicos de tiempo o justo después de que los problemas ocurran.

La evaluación de las estrategias de manera continúa más que periódica permite establecer y supervisar de modo eficaz puntos de referencia del progreso. Algunas estrategias requieren años para su implantación; como consecuencia, los resultados podrían no ser aparentes durante años. Los gerentes exitosos combinan la paciencia con un deseo de tomar medidas correctivas de manera oportuna cuando sea necesario. Siempre llega el momento en que una empresa necesita tomar medidas correctivas.

Los gerentes y empleados de la empresa deben estar siempre conscientes del progreso que se realiza hacia el logro de los objetivos de la empresa. Conforme cambian los factores críticos de éxito, los integrantes de la empresa deben participar en la determinación de las medidas correctivas apropiadas. Si los supuestos y las expectativas se desvían en forma significativa de los pronósticos, entonces la empresa debe renovar las actividades de formulación de la estrategia, quizá antes de lo planeado.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS DE LA ORGANIZACIÓN

Es de vital importancia conocer los ambientes tanto interno como externo en los cuales la organización tendrá que interactuar, porque tanto uno como el otro afectarán sus objetivos, las organizaciones deben analizar, evaluar y tomar decisiones para prever cualquier situación futura que llegue a repercutir en las operaciones de las mismas.

Son diversos los aspectos a considerar en cada uno de estos entornos, el entorno externo es un tanto impredecible ya que en cierta forma la organización no posee el control para prevenir todas las situaciones que se presentarán en el exterior, pero no por ello se justifica el hecho de no analizar y prever futuras situaciones que afecten la realización de sus planes. El entorno interno es más predecible y controlable a la dirección de la organización para que cualquier cambio no afecte el total de sus operaciones y cualquier situación pueda ser corregida o prevenida.

Es necesario conocer las situaciones que puedan presentarse tanto a corto como a largo plazo y emplear de la mejor forma la Administración Estratégica en la aplicación al logro de la visión de las organizaciones, por lo tanto a continuación se dará detalle de los elementos para conocer cada uno de los ambientes donde se debe realizar el análisis en la organización.

4.1 ENTORNO EXTERNO

El propósito de un análisis del entorno externo es crear una lista definida de las oportunidades que podrán beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse. Su objetivo no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la empresa; más bien, su objetivo son las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas. Las empresas deben responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzca el impacto de las amenazas potenciales. (Fred, 2010, p.80).

Las personas que analizan el entorno externo saben que este análisis es una actividad difícil pero muy importante. Un objetivo importante del estudio del entorno externo en general radica en identificar oportunidades y amenazas.

Una **oportunidad** es una condición presente en el entorno general que, si es explotada por la empresa, le ayudará a lograr una competitividad estratégica.

Una **amenaza** es una condición presente en el entorno general que podrían entorpecer las actividades de la empresa para lograr competitividad estratégica.

Las oportunidades sugieren posibilidades para competir y las amenazas representan restricciones potenciales.

Casi todas las empresas enfrentan entornos externos muy turbulentos, complejos y globales, estas condiciones han dificultado cada vez más su interpretación. Por ende, para poder manejar ciertos datos del mismo que con frecuencia son ambiguos o están incompletos para conocer mejor el entorno general, las empresas recurren, al proceso conocido como análisis del entorno externo. Este proceso continuo implica cuatro actividades:

TABLA 5. ACTIVIDADES DEL PROCESO DEL ANÁLISIS EXTERNO

ACTIVIDAD	SIGNIFICADO
EXPLORACIÓN	Identificar las primeras señales de tendencias y cambios en el entorno.
MONITOREO	Detectar el significado por medio de la observación permanente de las tendencias y de los cambios en el entorno.
PRONÓSTICO	Prepara proyecciones de los resultados anticipados con base en las tendencias y los cambios observados.
EVALUACIÓN	Determinar los tiempos y la importancia que las tendencias de los cambios en el entorno tienen para las estrategias de las empresas y su administración.

Fuente: (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008, p.39.)

4.1.1 ACTIVIDADES DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

La **EXPLORACIÓN** implica estudiar todos los segmentos del entorno general. Gracias a ella, las empresas pueden identificar las primeras señales de los cambios que podrían ocurrir en el entorno general y detectar otros que ya están ocurriendo.

Con la exploración, la empresa a menudo tiene que manejar información de datos ambiguos, incompletos o inconexos. La exploración tiene una importancia central para las empresas que compiten en entornos muy volátiles. Además, sus actividades deben concordar con el contexto de la organización; un sistema de exploración diseñado para un entorno volátil no es adecuado para una empresa que esta en un entorno estable. Muchas empresas utilizan un software especial que les ayuda a identificar hechos que están ocurriendo en el entorno y que son anunciados en fuentes públicas.

Con el **MONITOREO**, los analistas observan los cambios que están ocurriendo en el entorno para ver si, de entre las tendencias que han detectado mediante la exploración, esta surgiendo alguna importante. Sin embargo, el éxito del monitoreo depende de la capacidad que tenga la empresa para interpretar el significado de distintos hechos y tendencias del entorno. Si las empresas monitorean las tendencias se pueden preparar para introducir nuevos bienes y servicios en el momento oportuno y aprovechar las oportunidades que brindan las tendencias que han identificado.

Un monitoreo efectivo que requiere que la empresa identifique a los grupos de interés que son importantes para ella. Dado que la importancia de distintos grupos de interés a lo largo de ciclo de vida de la empresa es recomendable que esta preste atención a sus necesidades y a las de sus grupos de interés conforme transcurre el tiempo. La exploración y el monitoreo adquieren especial importancia cuando la empresa compite en una industria en la que existe mucha incertidumbre tecnológica. La exploración y el monitoreo no solo proporcionan información a la

empresa sino que también sirve como medio para importar nuevos conocimientos acerca del mercado y de la forma en que podrá comercializar con éxito las nuevas tecnologías que haya desarrollado.

La exploración y el monitoreo se ocupan de los hechos y tendencias presentes en el entorno general en un momento determinado cuando los analistas elaboran **PRONÓSTICOS**, preparan proyecciones viables de los que podría ocurrir y de que tan pronto ocurra, como consecuencia de la tendencia y los cambios que han detectado por medio de la exploración y el monitoreo. Por ejemplo los analistas podrán pronosticar el tiempo que una nueva tecnología tardará en llegar a los mercados, el plazo que transcurre antes de que la empresa necesite distintos procedimientos de capacitación para enfrentar los cambios que se esperan en la composición de la fuerza de trabajo y el tiempo que pasará hasta que los cambios que el gobierno haya hecho en las políticas fiscales afecten los patrones de compra de los consumidores.

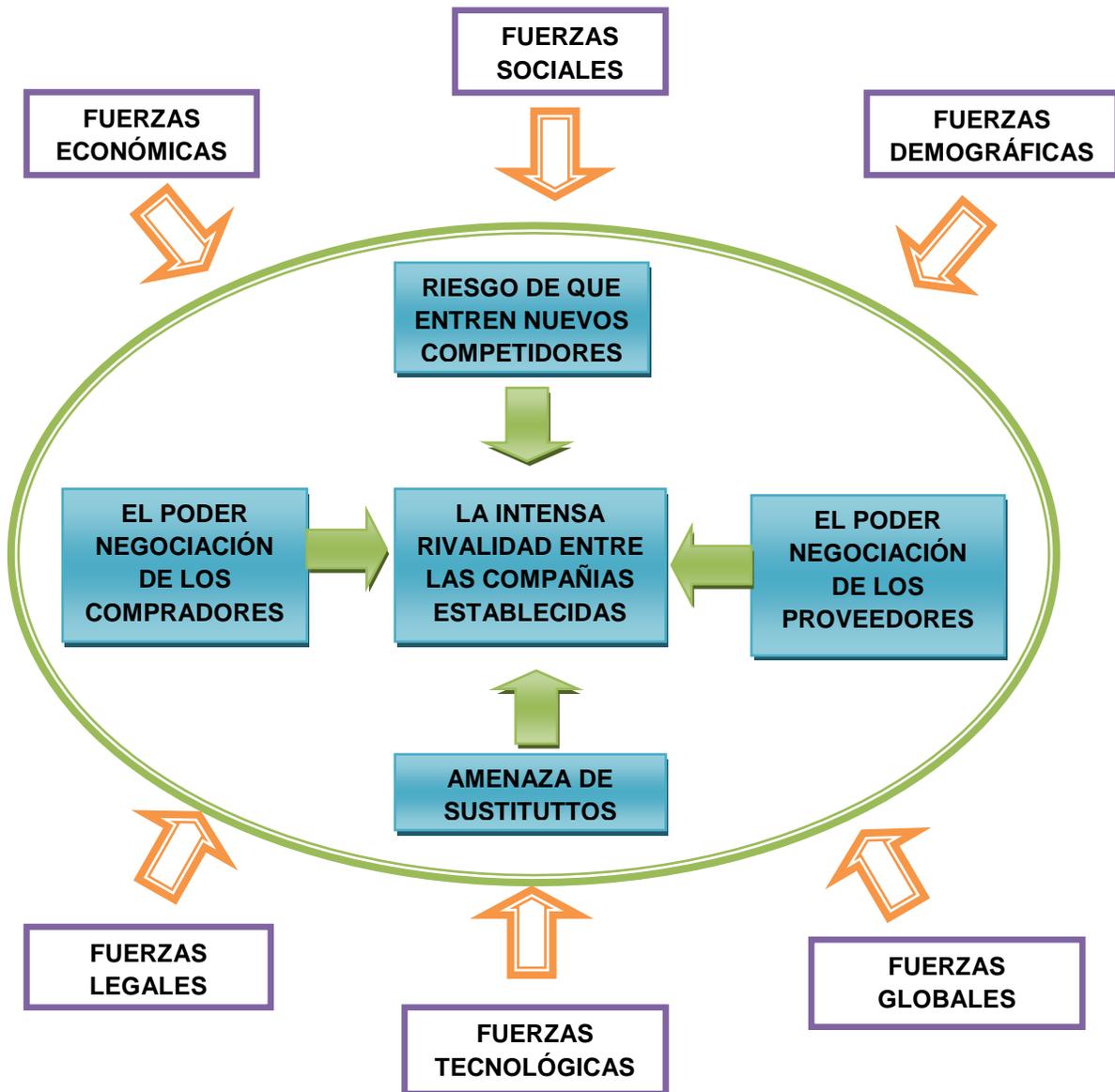
El propósito de la **EVALUACIÓN** es determinar los tiempos y la importancia que tendrán los efectos de las tendencias y los cambios del entorno en la Administración Estratégica de la empresa. Los analistas comprenden el entorno general gracias a la exploración y el monitoreo de los pronósticos. La evaluación que representa un intento por especificar las implicaciones que esa comprensión tiene para la empresa. Sin una evaluación, la empresa se quedaría con dos datos que podrían ser interesantes, pero no sabría qué tan importantes son para la competencia.

Por consiguiente, recabar y organizar la información es importante, pero el invertir dinero en la interpretación correcta de esa inteligencia tiene el mismo nivel de importancia. Por lo tanto, una vez que se ha recabado la información, es de suma importancia evaluar si la tendencia detectada en un entorno representa una oportunidad o una amenaza. (Hitt, et al; 2008, pp.39-41).

4.1.2 FUERZAS EXTERNAS CLAVE

Los cambios que ocurren en las fuerzas externas se traducen en cambios de la demanda de los consumidores por productos y servicios tanto industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan a los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza del posicionamiento y la estrategia de segmentación del mercado. (Fred, 2010, p.80).

FIGURA 3. FUERZAS EXTERNAS CLAVE



Fuente: (Hitt, Ireland Y Hoskisson, 2008, p.45.)

4.1.2.1 FUERZAS ECONÓMICAS

La solidez de la economía de una nación afecta a las empresas y a las industrias. Por lo mismo, las empresas estudian el entorno económico para identificar los cambios y las tendencias así como sus implicaciones estratégicas. El entorno económico se refiere a la esencia y a la dirección de la economía en la cual compite o podría competir la empresa. (Hitt, et al; 2008, p.45).

Afectan la salud y bienestar general de una nación o la economía regional de una organización, lo cual a su vez influye en la capacidad de las compañías industriales para obtener una tasa de rendimiento adecuada. Los cuatro factores más importantes son las tasas de crecimiento de la economía, las tasas de interés, los tipos de cambio de divisas y los índices de inflación o deflación. Debido a que el crecimiento económico conduce a un aumento del desembolso del cliente, suele producir una relajación general de las presiones competitivas en una industria.

Esta circunstancia da a las compañías la oportunidad de expandir sus operaciones y obtener mayores ganancias. Debido a que una desaceleración económica (recesión) provoca una disminución del desembolso del cliente, aumenta la presión competitiva. El deterioro económico con frecuencia ocasiona guerras de precios en industrias maduras.

El nivel de las tasas de interés puede determinar la demanda de los productos de una compañía. Las tasas de interés son importantes cuando los clientes solicitan préstamos para financiar la compra de bienes. También son importantes debido a que influyen en el costo del capital de una compañía y, en consecuencia, en su capacidad para obtener recursos e invertir en nuevos activos.

La inflación de precios puede desestabilizar la economía y generar un crecimiento económico más lento. Si la inflación sigue en aumento, la planeación de inversiones se convierte en un asunto de riesgo. La característica clave de la inflación es que el futuro es menos predecible. Por ende, es un ambiente inflacionario es imposible pronosticar con exactitud el valor real de los ingresos

que pueden obtenerse de un proyecto de cinco años. Dicha incertidumbre hace que las compañías estén menos dispuestas a invertir. Esta abstinencia deprime a su vez la actividad económica, lo cual finalmente empuja a la economía hacia una crisis. Así pues, la inflación alta es una amenaza para las compañías. (Hill y Jones, 2009, p.66).

4.1.2.2 FUERZAS SOCIALES

Son la forma en que las costumbres y valores cambiantes afectan a una industria, el cambio social genera oportunidades y amenazas. Uno de los principales movimientos sociales de décadas recientes ha sido la tendencia a adquirir una mayor conciencia sobre la salud. Su efecto ha sido inmenso y las compañías que identificaron las oportunidades a tiempo con frecuencia han cosechado ganancias considerables. (Hill y Jones, 2009, p.68).

Los cambios sociales, ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables que impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias. (Fred, 2010, p.84).

Este segmento varía de un país a otro. En muchos países existe la clara tendencia a una mayor diversidad en la población económicamente activa. La buena administración de una fuerza de trabajo caracterizada por la diversidad cultural puede crear una Ventaja Competitiva. (Hitt, et al; 2008, p.47).

4.1.2.3 FUERZAS DEMOGRÁFICAS

Es constituido por el tamaño, la estructura de los grupos de edad, la distribución geográfica, la composición étnica y la distribución del ingreso de una población. Los segmentos demográficos muchas veces se analizan dentro del ámbito global porque sus efectos pueden rebasar las fronteras de los países y porque muchas empresas compiten en mercados globales. (Hitt, et al; 2008, p.42).

Los cambios en la distribución de las edades de una población son otro ejemplo de una fuerza demográfica que afecta a los administradores y las organizaciones. Actualmente la mayoría de países industrializados tienen poblaciones con disminución de los índices de natalidad y de fallecimientos y el envejecimiento de la generación que nació durante la explosión demográfica de la postguerra. El envejecimiento de la población aumenta las oportunidades de que las organizaciones atiendan a las personas mayores. (Hill y Jones, 2009, p.69).

4.1.2.4 FUERZAS LEGALES

Es el campo donde las organizaciones y los grupos de interés compiten para captar la atención los recursos, así como para tener voz en la supervisión del conjunto de leyes y reglamentos. En esencia, esta fuerza representa las formas en que las organizaciones tratan de influir en el gobierno y en que los gobiernos influyen en ellas. En las políticas reglamentarias esta fuerza influye en la esencia de la competencia porque cambia las reglas.

Las empresas deben analizar con sumo cuidado las políticas y las filosofías de un nuevo régimen político. Las leyes antimonopolio, las leyes fiscales, las industrias sujetas a desregulación, las leyes laborales y el grado de compromiso con las instituciones educativas, son campos en los que las políticas del régimen afectan las operaciones y la rentabilidad de las industrias y de las empresas. Muchas veces las empresas diseñan una estrategia política para influir en las políticas y las acciones del gobierno que les podrían afectar. (Hitt, et al; 2008, p.70).

4.1.2.5 FUERZAS TECNOLÓGICAS

Los cambios tecnológicos, de alcance generalizado y diverso, afectan a muchos sectores de la sociedad. Estos efectos se deben sobre todo a nuevos productos, proceso y materiales. Este segmento incluye a las industrias y las actividades implicadas en la creación de conocimiento nuevo y en la traducción de ese conocimiento a nuevos resultados, productos, procesos y materiales.

Ante la velocidad del cambio tecnológico es vital que las empresas estudien a conciencia el segmento tecnológico. El hallazgo de que aquellos que adoptan primero la nueva tecnología muchas veces logran una participación mayor del mercado y obtener más altos rendimientos subraya la importancia de esas actividades. (Hitt, et al; 2008, p.70).

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas. El internet ahorra a las empresas muchos millones en costos de distribución y transacciones desde las ventas directas hasta los sistemas de autoservicios. El internet cambia la naturaleza misma de las oportunidades y las amenazas alterando los ciclos de vida de los productos, aumentando la velocidad de distribución, y creando nuevos productos y servicios. El internet también altera la economía de escala, modifica las barreras de ingresos. Esta fuerza representa oportunidades y amenazas importantes que se deben tomar en cuenta al formular las estrategias. (Fred, 2010, p.92).

4.1.2.6 FUERZAS GLOBALES

Durante el último siglo se han generado enormes cambios en el sistema económico mundial. Los puntos importantes son que se han derrumbado las barreras para el comercio internacional y la inversión, y que cada vez más países disfrutan del crecimiento sostenido. Sin embargo, por esta misma razón, la caída de las barreras que impedían el comercio internacional y la inversión han facilitado que las empresas entren en los mercados internos de muchas compañías, lo que incrementa la intensidad de la competencia y disminuye la rentabilidad. Debido a estos cambios, muchos mercados internos antes aislados ahora forman parte de un mercado global más grande y competitivo, lo que crea una infinidad de amenazas y oportunidades para las compañías. (Hill y Jones, 2009, p.68).

4.1.3 EL PROCESO DE REALIZAR UN ANÁLISIS EXTERNO

El proceso de llevar a cabo un análisis externo debe incluir tantos gerentes y empleados como sea posible. La participación en el proceso de Administración Estratégica conduce a la comprensión y al compromiso de parte del personal de la empresa. Las personas aprecian la oportunidad de contribuir con ideas y obtener una mejor comprensión de la industria, los competidores y los mercados de su empresa.

Para realizar análisis externo una empresa debe recabar primero información pertinente sobre las fuerzas externas que le permitan inferir en las competitividades actuales. Al personal se le podría encomendar que examinara varias fuentes de información como revistas especiales de negocios, así como periódicos. Estos empleados podrían entregar información de detección periódicos aun comité de gerentes encargados de llevar a cabo el análisis externo. Los proveedores, distribuidores, vendedores clientes y competidores representan otras fuentes de información vital.

Una vez que se recaba la información, se debe asimilar y evaluar. Se requiere una reunión o una serie de reuniones de gerentes para identificar en forma conjunta, las oportunidades y las amenazas más importantes que enfrenta la empresa. Estos factores externos clave se deben anotar en forma de listado anotados en orden de importancia, pidiendo a todos los gerentes que clasifiquen los factores identificados en números, es decir, de la oportunidad o amenaza más importante a la menos importante. Estos factores externos clave varían con el paso del tiempo y por industria. La relación con los proveedores o distribuidores constituye un factor de éxito crítico.

Otras variables que se utilizan con frecuencia son las participaciones en el mercado de la serie de productos en competencia a las economías mundiales, los socios extranjeros, la ventaja de las cuentas clave y de marca registrada, la competitividad en precios, los adelantos tecnológicos, la migración de las poblaciones, las tasas de interés y el control de la contaminación.

Fred (2010) destacó que estos factores externos son importantes para:

- ◆ Lograr objetivos a largo plazo y anuales.
- ◆ Medibles.
- ◆ Aplicables a toda la empresa.
- ◆ Jerárquicos en el sentido de que algunos guardarán relación con la empresa en general y otros se centrarán en áreas funcionales (p.80).

4.1.4. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

La tarea de los administradores es analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria para identificar las oportunidades y amenazas. La conocida estructura de Michael Porter, llamada el modelo de las cinco fuerzas, ayuda a los administradores a realizar este análisis. Su modelo, se enfoca en las cinco fuerzas que conforman la competencia en una industria:

FIGURA 4. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Fuente: (Hill y Jones, 2009, p.45.)

(Porter, s.f. citado por Hill y Jones, 2009) sostiene que: cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios u obtener más ganancias. En la estructura de Porter, una fuerza competitiva poderosa puede considerarse como una amenaza porque deprime las ganancias. Una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad porque permite a una compañía tener más ganancias.

La potencia de las cinco fuerzas puede cambiar en la medida que cambian las condiciones de la industria. Las tareas que enfrentan los administradores es reconocer la forma en que los cambios en las cinco fuerzas dan origen a nuevas oportunidades y amenazas, y formular respuestas estratégicas apropiadas. Además puede ser que una compañía, a través de su elección de estrategia, altere a su favor la potencia de una o más de las cinco fuerzas. (Hill y Jones, 2009, p.45).

4.1.4.1 RIESGO DE QUE ENTREN NUEVOS COMPETIDORES

Los competidores potenciales son compañías que actualmente no rivalizan en una industria pero que tienen capacidad para hacerlo si así lo deciden. Con frecuencia, las compañías establecidas que ya operan en una industria intentan desalentar el ingreso de competidores potenciales en la industria porque mientras más compañías entren, mas difícil será para las ya establecidas proteger su participación de mercado y generar ganancias. Un elevado riesgo de que entren competidores potenciales es que representa una amenaza para la rentabilidad de las compañías establecidas. Pero el riesgo de una nueva entrada es bajo, las compañías establecidas pueden aprovechar esta oportunidad para elevar sus precios y obtener mayores ganancias.

El riesgo de que entren competidores potenciales es una función de la altura de las barreras que impiden la entrada, es decir, de los factores que elevan los costos para que las compañías ingresen en una industria. Cuantos más altos sean los costos que deban enfrentar los competidores potenciales para entrar en una industria, mayores serán las barreras que impidan la entrada y más débil será

esta fuerza competitiva. Las elevadas barreras pueden mantener fuera a competidores potenciales de una industria aun cuando las ganancias de está sean altas. (Hill y Jones, 2009, p.46).

A pesar de las diversas barreras de ingreso, algunas empresas nuevas entran a la industria con productos de excelente calidad, precios bajos y recursos de mercadotecnia importantes; por lo tanto, el trabajo del gerente consiste en identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingresar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar si es necesario obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes. (Fred, 2010, p.92).

4.1.4.1.1 BARRERAS QUE EVITAN EL INGRESO

Las barreras más importantes incluyen economías de escala, lealtad a la marca, ventajas absolutas de costos, costos de cambiar de clientes y normas oficiales. Una estrategia importante es construir barreras que impidan la entrada (en el caso de empresas afectadas) o encontrar formas de burlas (en el caso de las nuevas participantes).

4.1.4.1.1.1 ECONOMÍAS DE ESCALA

Surgen cuando los costos unitarios disminuyen a medida que una empresa incrementa su producción. Las fuentes de las economías de escala incluyen:

- Reducción de costos mediante producción masiva de un producto estandarizado.
- Descuentos sobre compras a granel de insumos de materia prima y partes componentes.
- Las ventajas obtenidas por distribuir los costos de producción fijos entre un volumen de producción grande.
- El ahorro de costos relacionados con la repartición de estos en mercadotecnia y publicidad entre un volumen de producción grande.

4.1.4.1.1.2 CONDICIONES DE LOS COSTOS

La estructura de las empresas que operan en una industria es un determinante de la rivalidad. En industrias en las que los costos fijos son altos, la rentabilidad tiende a estar muy ligada al volumen de ventas y el deseo de hacer crecer el volumen puede dar origen a una rivalidad intensa. Los costos fijos se deben considerar antes de que las empresas hagan una sola venta. En industrias en las que los costos fijos de producción son altos, si el volumen de ventas es bajo, las empresas no pueden pagar los costos fijos, por lo que no son rentables.

Por lo tanto, tienen un incentivo para reducir sus precios o aumentar el gasto de promoción, o ambas opciones, para elevar el volumen de ventas de modo que puedan pagar sus costos fijos. En situaciones en las que la demanda no crece tan rápido y hay demasiadas compañías dedicadas a las mismas acciones (reducir los precios o aumentar los gastos de promoción en un intento por pagar los costos fijos), el resultado puede ser una rivalidad intensa y la disminución de las ganancias.

4.1.4.1.1.3 LEALTAD A LA MARCA

Se presenta cuando los consumidores tienen preferencia por los productos de compañías establecidas. Una compañía puede crear lealtad a su marca mediante la publicidad continua de sus productos de marca comercial y del nombre de la compañía, la protección de patente de productos, la innovación de productos que se logra con programas de investigación y desarrollo, el enfoque en la alta calidad de los productos y un buen servicio postventa.

La lealtad a una marca dificulta que nuevas empresas entren en el mercado para llevarse la participación de las compañías establecidas. Por lo tanto, disminuye la amenaza de que surjan competidores potenciales porque pueden considerar muy costoso romper con las preferencias de clientes bien establecidos.

4.1.4.1.1.4 NORMAS OFICIALES

Las normas oficiales han sido una de las principales barreras para evitar la entrada en muchas industrias. El modelo de cinco fuerzas pronostica que la caída de las barreras que impedían entrar en la industria como consecuencia de la desregulación por parte del gobierno da como resultado entradas importantes, un incremento en la intensidad de la competencia de la industria y menores tasas de beneficios.

Si las compañías establecidas han construido lealtad a la marca de sus productos, poseen una ventaja absoluta en costos con respecto a los competidores potenciales, tienen economías de escala significativas, disfrutan de la protección de normas, el riesgo de que competidores potenciales entren disminuye en gran medida, es decir, constituyen una fuerza competitiva débil. En consecuencia, las compañías establecidas pueden cobrar precios más altos y las ganancias de las industrias son mayores.

La investigación académica ha comprobado que la altura de las barreras que impiden la entrada es uno de los determinantes más importantes de las tasas de beneficios en una industria. Es obvio que las compañías establecidas les interesa aplicar estrategias congruentes con el incremento de barreras que eviten la entrada para garantizar beneficios. Por la misma razón, los competidores potenciales que entren tienen que elaborar estrategias que les permitan burlarlas. (Hill y Jones, 2009, pp.46-51).

4.1.4.1.1.5 ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Con el transcurso del tiempo los participantes en la industria suelen desarrollar medios efectivos para distribuir los productos. Una vez que la empresa ha establecido una relación con sus distribuidores, tendrá que cultivarla para que estos tengan que incurrir en costos por cambiar por otra. El acceso a los canales de distribución puede significar una importante barrera de entrada para el ingreso de las nuevas empresas entrantes, sobre todo en los sectores de los bienes de consumo perecederos.

Las nuevas entrantes tienen que convencer a los distribuidores de que manejen sus productos, además de los que ya están distribuyendo o en lugar de ellos. Para tal efecto la nueva empresa entrante puede recurrir a los descuentos de precios a las aportaciones para la publicidad en cooperación, el problema es que estas prácticas reducen el potencial de utilidades. (Hitt, et al; 2008, p.49).

4.1.4.1.1.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El entorno de los competidores es la última parte del entorno externo que se debe estudiar. El análisis de la competencia abarca a cada una de las empresas que compiten entre sí de forma directa.

La empresa que analiza a sus competidores quiere saber:

1. Qué mueve al competidor, de lo cual indican sus objetivos para el futuro.
2. Qué está haciendo y puede hacer el competidor, a partir de lo que revela su estrategia actual.
3. Qué piensa el competidor acerca de la industria, a partir de lo que dejan ver sus supuestos.
4. Cuáles son las capacidades del competidor, a partir de lo que reflejan sus fortalezas y debilidades.

La información acerca de estas cuatro dimensiones ayuda a la empresa a preparar un perfil de la respuesta que espera de cada competidor. Los resultados de un buen análisis de los competidores ayudan a la empresa a entender, interpretar y prever las acciones y las respuestas de sus competidores. La clara comprensión de las acciones de los competidores contribuye, con toda claridad, a la empresa para competir con éxito en su industria.

Es interesante señalar que las investigaciones revelan que los ejecutivos con frecuencia no analizan las reacciones que se podrían presentar ante los movimientos competitivos. Lo anterior sugiere que las empresas que realicen estos análisis pueden obtener una Ventaja Competitiva sobre aquellas que no lo hacen.

Para hacer un análisis efectivo de los competidores es fundamental recabar información y datos que ayuden a la empresa a comprender las intenciones de sus competidores y las implicaciones estratégicas que de ellas se deriven. La información y los datos útiles se reúnen en la inteligencia de los competidores, es decir, el conjunto de información y datos que recaba una empresa para entender mejor y anticiparse a los objetivos, estrategias, supuestos y capacidades de sus competidores. (Hitt, et al; 2008, p.63).

4.1.4.1.2 BARRERAS QUE EVITAN LA SALIDA

En ocasiones las empresas siguen compitiendo en una industria a pesar de que el rendimiento sobre capital que han invertido sea bajo o nulo, una decisión que puede deberse a que enfrentan altas barreras para la salida. Las cuales influyen factores económicos, estratégicos y emocionales que las obligan a permanecer en una industria a pesar de que la rentabilidad de permanecer en ella sea cuestionable. (Hitt, et al; 2008, p.56).

Las barreras si son altas, las compañías se pueden encerrar en una industria no redituable en la que la demanda en general es estática o descendente. Con frecuencia, el resultado es exceso de capacidad productiva, lo que conduce a una rivalidad más intensa y a una competencia de precios a medida que las compañías los reducen en un intento por obtener los pedidos los clientes necesarios para usar su capacidad ociosa y pagar sus costos fijos.

Entre las barreras para evitar la salida se puede mencionar:

- ◆ Inversiones en activos como máquinas específicas, equipo e instalaciones de operación con poco o ningún valor en usos alternativos o que no pueden venderse. Si la compañía quiere abandonar la industria, tiene que anular el valor en libros de estos activos.
- ◆ Los elevados costos fijos de salida, como pagos por despido, prestaciones de salud y pensiones que deben pagarse a los trabajadores que ya no tienen ocupación cuando una compañía deja de operar.

- ◆ La adhesión emocional a una industria, como cuando los propietarios o empleados no están dispuestos abandonar un sector por motivos sentimentales o por orgullo. (Hill y Jones, 2009, p.52).

4.1.4.2 LA INTENSA RIVALIDAD ENTRE LAS COMPAÑÍAS ESTABLECIDAS

Rivalidad significa la lucha competitiva entre compañías de una industria para ganar participación de mercado de las otras, la lucha competitiva se puede basar en precios, diseño de producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzos de ventas directas y servicio y apoyo después de las ventas. Una rivalidad mas intensa implica precios más bajos, mayor gasto en armas competitivas no relacionadas con el precio o ambas.

Como la rivalidad intensa reduce los precios e incrementa los costos, recorta las ganancias de una industria. Por lo tanto, constituye una poderosa amenaza para la rentabilidad. La intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria es en gran medida una función de los siguientes cuatro factores:

1. Estructura competitiva de la industria
2. Condiciones de la demanda
3. Condiciones de costos
4. La altura de las barreras para evitar la salida de la industria. (Hill y Jones, 2009, p.49).

Dado que las empresas de una industria dependen unas de otras, las acciones que emprende una suelen despertar respuestas de otros competidores. En muchas industrias las empresas compiten activamente entre sí.

Las empresas que están en la industria rara vez son homogéneas; es decir, no tienen los mismos recursos y capacidades y buscan diferenciarse de sus competidores. Por lo general las empresas tratan de diferenciar sus productos de los que los competidores de forma que valoren los clientes y les proporcionen una Ventaja Competitiva. (Hitt, et al; 2008, p.58).

4.1.4.3 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Los compradores de una industria pueden ser los clientes individuales que consumen sus productos en última instancia (los usuarios finales) o las compañías que distribuyen los productos de una industria a los usuarios finales, como comercializadores al menudeo y mayoreo.

El poder de negociación de los compradores se refiere a su capacidad para negociar la disminución de los precios que cobran las compañías en la industria o de aumentar los costos de estas demandando una mejor calidad de producto y servicio. Si logran reducir los precios y aumentar los costos, los compradores poderosos pueden sacar ganancias de una industria. Por lo tanto, los compradores poderosos deben considerarse una amenaza.

Los compradores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

- ◆ Cuando la industria que abastece un producto o servicio en particular se compone de muchas compañías pequeñas y los compradores son grandes y pocos. Estas circunstancias permiten a los compradores dominar a las compañías abastecedoras.
- ◆ Cuando un porcentaje grande del total de la oferta de la industria depende de los pedidos de los compradores.
- ◆ Cuando los costos que implica cambiar de productos son bajos, de modo que los compradores puedan hacer que las compañías que los abastecen se enfrenten entre sí para obligarlas a reducir sus precios.
- ◆ Cuando los compradores amenazan con entrar en la industria y fabricar ellos mismos el producto y, por consiguiente, satisfacer sus propias necesidades, lo cual también es una táctica para obligar a que los precios de la industria bajen. (Hill y Jones, 2009, p.53).

Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante

que afecta la intensidad en la competencia de una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. (Fred, 2010, p.101).

4.1.4.4 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores pueden recurrir a los aumentos de precio o a la disminución de la calidad de sus productos como medio para ejercer su poder sobre las empresas que compiten en una industria. Si una empresa no puede recuperar los incrementos en costos que aplican a sus consumidores por medio de su propia estructura de precios, entonces las acciones de los proveedores reducirán su rentabilidad.

Un grupo de proveedores es poderoso cuando:

- ◆ Las empresas de la industria no son un cliente importante para el grupo de proveedores.
- ◆ Está denominado por unas cuantas empresas grandes más concentrado que la industria a la que le vende.
- ◆ No existen productos sustitutos satisfactorios para las empresas dentro de una industria.
- ◆ Los bienes de los proveedores son fundamentales para el éxito de los compradores en los mercados. (Hitt, et al; 2010, p.57).

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse naturalmente con precios razonables, mejor calidad, entregas a tiempo y costos de inventarios reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficio de todos. (Fred, 2008, p.101).

4.1.4.5 AMENAZA DE SUSTITUTOS

Los productos sustitutos son bienes o servicios que provienen de fuera de la industria dada y que cumplen funciones iguales o similares a las del producto que produce esa industria. En general los sustitutos de productos representan una fuerte amenaza para una empresa cuando los clientes enfrentan pocos o ningún costo por cambiar de uno a otro y cuando el precio de producto sustituto es más bajo o su calidad y capacidad de desempeño son iguales o mejores que las del producto de la competencia.

La diferenciación de un producto en las dimensiones que valoran los clientes (como el precio, la calidad, el servicio después de la venta y la plaza) disminuye el atractivo del sustituto. (Hitt, et al; 2008, p.57).

4.2 ENTORNO INTERNO

Todas las empresas de negocios poseen fortalezas y debilidades en las áreas de negocios. Ninguna empresa es igual de fuerte o débil en todas las áreas. Las fortalezas y las debilidades internas, junto con las oportunidades y las amenazas externas y una declaración de la misión definida, proporcionan una base para establecer objetivos y estrategias con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades. (Fred, 2010, p.120).

Una **fortaleza** es algo en lo cual es competente una compañía, o bien, una característica que le proporciona una competitividad mejorada. Una fortaleza puede asumir varias formas: Una habilidad, activos físicos, humanos, organizacionales y capacidades competitivas.

Una **debilidad** es alguna carencia de la compañía, algún bajo desempeño o una condición que la coloca en desventaja. Las debilidades internas se pueden relacionar con: deficiencias, carencia de activos físicos, humanos y capacidades competitivas.

En la economía global los factores tradicionales, como los costos del trabajo, el acceso a recursos financieros y las materias primas, así como los mercados protegidos, siguen siendo fuente de Ventaja Competitiva. Una razón por la que ya no son tan determinantes para ella es que los competidores pueden superar la ventaja que se deriva de estas fuentes más tradicionales aplicando una estrategia internacional, y utilizando los recursos que fluyen a lo largo y ancho de la economía global. La necesidad de identificar otras fuentes de Ventaja Competitiva o tal vez fuentes nuevas, subraya la importancia de conocer cuales son los recursos y las capacidades de una empresa.

Cada vez es más necesario que las personas que analizan el entorno interno de su empresa tengan una mentalidad global, es decir, la capacidad para estudiarlo. Las personas que tiene una mentalidad global reconocen que sus empresas deben contar con los recursos y las capacidades que les permitirán comprender las situaciones de competencia que se deben a las culturas sociales únicas y a los factores específicos de un país para, con ello, poder responder de manera correcta.

Por ultimo, el análisis del entorno interno de una empresa requiere que los evaluadores estudien los recursos de la misma y capacidades heterogéneos que han creado los gerentes. Esta perspectiva sugiere que cada empresa posee cuando menos algunos recursos y capacidades que otras no poseen, o por lo menos no en esa misma combinación. Los recursos son fuente de capacidades, algunas de las cuales conllevan al desarrollo de las competencias centrales de una empresa o a sus ventajas competitivas. (Hitt, et al; 2010, p.75).

4.2.1 FUERZAS INTERNAS CLAVE

En un ambiente de negocios no es posible revisar a profundidad todo el material presentado en cursos como mercadotecnia, finanzas, contabilidad, dirección, manejo de sistemas de información, producción y operaciones, pues existen muchas subáreas dentro de estas funciones, como el servicio al cliente las garantías, la publicidad, el empaque y el establecimiento de precios por medio de la mercadotecnia.

Las áreas funcionales de negocios difieren, por supuesto, en los distintos tipos de empresas. En las grandes empresas, cada división tiene ciertas fortalezas y debilidades.

Las fortalezas de una empresa, que otros competidores ni pueden imitar, se denominan capacidades distintivas. La creación de ventajas competitivas implica el aprovechamiento de las capacidades distintivas. Las estrategias se diseñan incluso en parte para reducir las debilidades de una empresa, convirtiéndolas en fortalezas y quizá incluso en capacidades competitivas.

4.2.2 EL PROCESO DE REALIZAR UN ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

Este proceso es muy importante, los gerentes y empleados que representan todas las áreas de la organización necesitan participar en la determinación de las fortalezas y las debilidades de la empresa. El análisis interno requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia de la empresa. Los factores clave deben clasificarse, de tal manera que las fortalezas y las debilidades más importantes de la empresa se determinen de manera colectiva.

Este proceso ofrece más oportunidades a los participantes para entender la forma en que sus trabajos, departamentos y divisiones se acoplan a la empresa en conjunto. Este es un gran beneficio porque los gerentes y empleados se desempeñan mejor cuando comprenden como sus trabajos afectan otras áreas y actividades de la empresa. En la empresa donde no se aplica la Administración Estratégica, los gerentes de mercadotecnia, finanzas y manufactura no se relacionan entre sí de manera significativa.

Los factores para el éxito, que consisten en las fortalezas como en las debilidades, se identifican y clasifican. Se afirma que un equipo operativo de gerentes de distintas áreas de la empresa apoyado por el personal, debe estar a cargo de la determinación de las diez a veinte fortalezas y debilidades más importantes que influyen en el futuro de la empresa, y se comenta:

La obtención de conclusiones sobre las diez a veinte fortalezas y debilidades más importantes de la empresa como sabe cualquier gerente experimentado, es una tarea difícil cuando involucra a gerentes que representan diversos intereses y puntos de vista de la empresa. La elaboración de una lista de las importantes fortalezas y las debilidades implica mucho análisis y negociación. Esto es cierto, debido a los juicios que se requieren y al impacto que una lista de este tipo producirá de manera inevitable al utilizarse en la formulación, implantación y evaluación de las estrategias.

Aunque los encargados supervisan el proceso de Administración Estratégica, para lograr el éxito se requiere que los gerentes y empleados de todas las áreas funcionales de la empresa trabajen juntos para proporcionar información e ideas. *Una clave para el éxito de la empresa es la coordinación y la comprensión eficaz entre los gerentes de todas las áreas funcionales del negocio.* El conocimiento de estas relaciones es básico para establecer objetivos y estrategias con eficacia.

La dificultad para reconocer y comprender las relaciones entre las áreas funcionales de la empresa es perjudicial para la Administración Estratégica y el número de las relaciones que se deben manejar aumenta en forma considerable con el tamaño, la diversidad, la dispersión geográfica y el número de productos y servicios que ofrece una empresa. La eficacia de las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia dependen de una comprensión clara de la manera en que las principales funciones del negocio se afectan entre si. Para que las estrategias tengan éxito, se requiere un esfuerzo de coordinación entre las áreas funcionales de negocios (Fred, 2010, pp.120-121).

4.2.2.1 INFORMACIÓN DE CADA ÁREA FUNCIONAL

Algunos ejemplos de información que puede obtenerse de cada área funcional, para realizar un análisis y determinar sus fortalezas y debilidades son los siguientes:

-En el área administrativa se puede recabar información sobre objetivos, estrategias, políticas, cultura, valores, estructura, planeación, organización, dirección, control, etc.

-En el área de marketing información sobre ventas, público objetivo, producto, precio, distribución, promoción, efectividad de la publicidad, servicio al cliente, lealtad de los clientes, etc.

-En el área de contabilidad y finanzas información sobre liquidez, rentabilidad, financiamiento, inversiones, capital de trabajo, activos, pasivos, patrimonio, flujo de efectivo, capital, etc.

-En el área de producción u operaciones información sobre disposición de planta, investigación y desarrollo, tecnología, adquisición de insumos, control de existencias, subcontratación, eficiencia de la producción, etc.

-En el área de recursos humanos o de personal información sobre contratación, capacitación, remuneración, incentivos, relaciones laborales, liderazgo, motivación, medición del desempeño, etc.

4.3 EL VERDADERO VALOR DEL ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es algo más que un ejercicio de preparación de cuatro listas. La parte realmente del análisis es lo que los cuatro puntos revelan sobre la situación de la empresa y sobre la reflexión que proporciona respecto a las acciones requeridas. Comprender lo anterior implica evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una compañía que llega a conclusiones sobre:

- 1) La forma en la que la estrategia y la empresa pueden estar a la altura tanto de sus capacidades de recursos como de sus oportunidades de mercado.
- 2) Que tan urgente es para la empresa corregir una debilidad de recursos particular y protegerse contra amenazas externas concretas.

Para tener un valor administrativo de creación de la estrategia y el análisis FODA debe constituirse en una base para la acción.

También se requiere que estimule la reflexión y responda a diversas preguntas concernientes al tipo de fortalezas y capacidades futuras que quiera la compañía, con el objeto de responder a una industria emergente y a las condiciones competitivas, además de que brinde resultados básicos exitosos. (Thompson y Strickland, 2008, pp.121-122).

El objetivo concreto del análisis FODA es el análisis profundo de los factores que afectan positiva o negativamente al sistema organizacional, en el propósito de establecer comparaciones que permitan generar estrategias factibles, las cuales serán seleccionadas y priorizadas posteriormente para identificar, finalmente los objetivos de la organización, sobre los cuales se debe caminar y dejar de lado todo aquello que no la ayuda a lograr sus fines.

Es importante recordar que, cualquier debilidad o amenaza que se logre resolver se convierte, automáticamente, en una fortaleza o una oportunidad. Al concluir el análisis FODA, se encontrará en las situaciones después de lo analizado, con la posibilidad de mantener sus planes, revisar si están muy por debajo o por encima de lo que se puede lograr o con la invalidación y reelaboración de ellos.

También se estará en condiciones de concientizarse sobre la dimensión de los obstáculos que deberá enfrentar la organización. Permittedole explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

Existen diferentes aspectos a evaluar y buscar al realizar un análisis FODA pero existen ciertos patrones que son de utilidad al momento de llevar a cabo el análisis, las tablas 6 y 7 ofrecen ejemplos de lo que se puede incluir durante la evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, intentando que se de respuesta a cada pregunta o a las principales según del tipo de organización que se trate.

TABLA 6. LISTA DE COMPROBACIÓN FODA FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS INTERNAS POTENCIALES	DEBILIDADES INTERNAS POTENCIALES
¿OTRAS LÍNEAS DE PRODUCTOS?	¿LÍNEAS DE PRODUCTOS ESTRECHAS Y OBSOLETAS?
¿COMPETENCIA EN MANUFACTURA?	¿AUMENTO DE LOS COSTOS DE MANUFACTURA?
¿BUENAS HABILIDADES DE MERCADOTECNIA?	¿PLAN DE MERCADOTECNIA DEFICIENTE?
¿COMPETENCIAS EN RECURSOS HUMANOS?	¿SISTEMAS DE ADMINSTRACIÓN DE MATERIALES DEFICIENTES?
¿REPUTACIÓN DE NOMBRE DE LA MARCA?	¿PÉRDIDA DE VOLUNTAD DE LOS CLIENTES?
¿VENTAJA EN COSTOS DE DIFERENCIACIÓN?	¿SISTEMAS DE INFORMACIÓN INADECUADOS?
¿APTITUD EN LA ADMINSTRACIÓN DE EMPRESAS NUEVAS?	¿CRECIMIENTO SIN DIRECCIÓN?
¿ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADECUADA?	¿PÉRDIDA DE DIRECCIÓN CORPORTIVA?
¿CAPACIDAD PARA ADMINISTRAR EL CAMBIO ESTRATÉGICO?	¿CONFLICTOS Y POLÍTICAS NUMEROSOS?
¿ESTRATEGIA CORPORATIVA BIEN DESARROLLADA?	¿ADMINSTRACIÓN FINANCIERA INADECUADA?
¿BUENA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA?	¿OTRAS?

Fuente: (Hill y Jones, 2009, p.4.)

Las fortalezas y las debilidades internas son factores que pueden favorecer el desarrollo de los fines de la organización, es por ello que tener una estructura sobre lo que se debe analizar es importante, para no desviar el análisis en puntos que pueden llegar a quitar tiempo y no se obtengan los resultados en lo que realmente se esta analizando.

Además de determinar los puntos que favorecen a la organización este análisis da pauta para conocer el interior de la misma, es decir sus puntos fuertes que quizá antes no se tenían considerados como tales.

TABLA 7. LISTA DE COMPROBACIÓN FODA OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

OPORTUNIDADES EXTERNAS POTENCIALES	AMENAZAS EXTERNAS POTENCIALES
¿AMPLIACIÓN DE NEGOCIOS(S) PRINCIPAL(ES)?	¿ATAQUES A NEGOCIOS(S) PRINCIPALES?
¿AMPLIACIÓN DE VARIEDAD DE PRODUCTOS?	¿AUMENTO EN LA COMPETENCIA LOCAL?
¿VENTAJA DE EXTENSIÓN DE COSTOS O DIFERENCIACIÓN?	¿AUMENTO EN LA COMPETENCIA EXTRANJERA?
¿DIVERSIFICACIÓN A NEGOCIOS DE CRECIMIENTO NUEVOS?	¿CAMBIO EN LOS GUSTOS DE LOS CONSUMIDORES?
¿INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ADELANTE?	¿DISMINUCIÓN DE LAS BARRERAS PARA EL INGRESO?
¿INTEGRACIÓN HORIZONTAL HACIA ATRÁS?	¿CAMBIOS EN LOS FACTORES DEMOGRÁFICOS?
¿REDUCCIÓN DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES?	¿CAMBIOS EN LOS FACTORES ECONÓMICOS?
¿ADQUISICIONES NUEVAS RENTABLES?	¿RECESIÓN EN LA ECONOMÍA?
¿APLICACIÓN DEL CAPITAL DEL NOMBRE DE MARCA EN ÁREAS NUEVAS?	¿AUMENTO EN LOS COSTOS DE LA MANO DE OBRA?
¿EXPANSIÓN A MERCADOS EXTRANJEROS?	¿CRECIMIENTO DEL MERCADO MÁS LENTO?
¿INGRESO A NEGOCIOS NUEVOS RELACIONADOS?	¿APARICIÓN DE PRODUCTOS NUEVOS O SUSTITUTOS?

Fuente: (Hill y Jones, 2009, p.4.)

Las oportunidades y amenazas externas son factores que pueden obstaculizar el desarrollo de los fines de la organización, al igual que los factores anteriores estos también cuentan con patrones a seguir como sugerencia en el desarrollo del análisis del entorno externo de la organización.

Estos dos factores son conocidos como los puntos débiles de la organización los cuales son necesarios tener en cuenta para el cambio de estrategias y objetivos no se puede sustentar alguno de ellos en características negativas que posee la empresa.

CAPÍTULO 5. LA VENTAJA COMPETITIVA

Para este tema conocer que es la ventaja es importante, ya que una ventaja es una superioridad o una mejoría de algo o alguien respecto de otra cosa o persona. Puede entenderse como una condición favorable que algo o alguien tiene, y lo que se demuestra es que una organización al utilizar la Administración Estratégica llega a obtener capacidades, habilidades, recursos, entre otras, y lograr la ventaja por esas mejorías que nadie posee. Pero bien conocemos que es y su proceso, quizá cualquiera lo imagina o lo sabe, pero en un mundo competitivo es necesario dejar establecido cual es la(s) ventaja(as) que se posee, la organización tiene que descubrir cuales tiene, conservarlas y emprender un camino para establecer algunas más para ganar la competencia y mantenerse.

5.1 DEFINICIONES BÁSICAS

Porter (2009) la define así: “busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo”. (p.6).

Crece negocios (2012): “Son ventajas que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado”. (párr.1).

El ergonomista (2012): “Una empresa la posee cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo”. (párr.2).

Sappiens (2012): “Conjunto de atributos de una empresa y de sus productos que la distinguen de sus competidores y que son reconocibles por sus clientes, que le permiten a la empresa una ventaja para competir mejor, adelantándose a la competencia y superándola”. (párr.1).

5.2 LA VENTAJA COMPETITIVA

Los administradores no toman decisiones estratégicas en el vacío competitivo. Sus compañías compiten con otras por los clientes. La competencia es un proceso de muchas caídas que sólo las más eficientes y eficaces vencen. Para maximizar el valor para el accionista, los administradores deben formular e implantar estrategias que permitan a su compañía superar a las rivales, lo que les da una Ventaja Competitiva. Se dice que una compañía tiene una Ventaja Competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que la promedio de otras empresas que compiten por los mismos clientes. Cuanto más sea su rentabilidad en relación con la de los rivales, mayor será la Ventaja Competitiva.

Una compañía tiene Ventaja Competitiva sostenida cuando sus estrategias le permiten mantener una rentabilidad por arriba del promedio durante varios años. Si una compañía tiene una Ventaja Competitiva sostenida, es probable que gane participación del mercado de sus rivales y, por ende, sus utilidades crezcan con más rapidez que las de estos. Por lo tanto la Ventaja Competitiva conduce a un mayor crecimiento de las utilidades comparado con las que ofrecen los competidores. La clave para entenderla es *saber apreciar la forma en que los administradores de estrategias intentan, al cabo del tiempo, crear actividades que en conjunto se adecuen a fin de que la compañía sea única o diferente a sus rivales y sea capaz de superarlos constantemente.*

5.3 COMPETENCIAS CENTRALES

Un valioso recurso de la compañía es la capacidad de desempeñar en forma óptima una actividad pertinente para la competitividad. *A una importante actividad competitiva interna que una compañía desempeña mejor que otras se le conoce como competencia central.*

Una compañía quizá tenga más de una competencia central en su arsenal de recursos, pero rara es la empresa que puede reclamar legítimamente que posee más de dos o tres de estas competencias. Una competencia central propicia una capacidad competitiva de una empresa y por consiguiente puede

considerarse de manera genuina una fortaleza y un recurso de la compañía. Con frecuencia, la competencia central de una empresa radica en su personal y en su capital intelectual y no en sus títulos accionarios consignados en sus balances financieros. Las competencias centrales tienden a basarse en combinaciones interdepartamentales de habilidades, recursos y tecnologías.

Una competencia central se convierte en una base para la Ventaja Competitiva solo cuando es una competencia diferente. Siempre es más fácil crear una Ventaja Competitiva cuando una empresa tiene una competencia central en el desempeño de actividades que son importantes para el éxito en el mercado, cuando las compañías rivales no tienen competencia sobresaliente, y cuando les resulta costoso y les lleva mucho tiempo imitar tales competencias a sus competidores. Por lo tanto, una competencia central es un activo especialmente valioso que conlleva al potencial de llegar a ser el mecanismo principal para el éxito de una compañía, a menos que sea superada por recursos mas poderosos de los rivales. (Thompson y Strickland, 2008, pp.119-120).

5.3.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Conceptos relacionados con la competencia y la capacidad competitiva de una empresa. Al evaluar la situación de cualquier empresa, es fundamental identificar y evaluar las actividades en las que ésta es sobresaliente, así como las capacidades con que cuenta para competir. La competencia de una empresa casi siempre es producto de la experiencia, lo cual representa la acumulación del aprendizaje a lo largo del tiempo y la obtención de una verdadera destreza al paso de los años. Las competencias deben formarse y desarrollarse en forma consciente, pues estas no se obtienen de manera gratuita.

La competencia de una empresa se origina mediante esfuerzos deliberados que buscan desarrollar la capacidad organizacional para hacer algo aunque sea de modo imperfecto o ineficiente. Dichos esfuerzos aplican a las personas con las habilidades y conocimientos requeridos, actualizar o incrementar las habilidades individuales según se requiera y luego adecuar los esfuerzos y los productos del trabajo de cada individuo en un esfuerzo grupal de cooperación con el objeto de

crear la capacidad organizacional. Después conforme se cumpla la experiencia, la empresa alcanza un nivel de capacidad para desempeñar bien la actividad en forma consistente y con un costo aceptable, por lo que la habilidad comienza a convertirse en una verdadera competencia.

5.3.2 RECURSOS Y CAPACIDADES

Los recursos, las capacidades y las competencias centrales sientan las bases de la Ventaja Competitiva. Los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa y son agrupados con el fin de crear tales capacidades. A su vez, estas son la fuente de las competencias centrales. Los **RECURSOS** son un abanico de fenómenos individuales, sociales y organizacionales. Por lo general los recursos solos no producen una Ventaja Competitiva. De hecho, una Ventaja Competitiva se suele basar en la agrupación única de varios recursos.

La capacidad de endeudamiento y el estado de la planta y el equipo de una empresa son visibles y, por lo tanto, son **RECURSOS TANGIBLES**. El valor de muchos de estos recursos se establece por medio de los estados financieros, pero éstos no representan el valor de todos los activos de una empresa porque no toman en cuenta algunos recursos intangibles.

TABLA 8. TIPOS DE RECURSOS TANGIBLES

Recursos Financieros	Capacidad de endeudamiento de la empresa.
	Capacidad de la empresa para generar fondos internos.
Recursos Organizacionales	Estructura formal de las líneas de subordinación en la empresa y sus sistemas formales para la planeación, el control y la coordinación.
Recursos Físicos	Ubicación y sofisticación de la planta y el equipo de la empresa.
	Acceso a materias primas.
Recursos Tecnológicos	Acervo de tecnología, como patentes, marcas registradas, derechos de autor y secretos comerciales.

Fuente: (Barnney, 2007, pp.100-102.)

Los **RECURSOS INTANGIBLES** son una fuente superior y potente de competencias centrales. En la economía global “*el éxito de una empresa radica en sus capacidades intelectuales y en las de sus sistemas más que en los activos físicos*”. La capacidad para administrar el intelecto humano y convertirlo en productos y servicios útiles se esta convirtiendo con rapidez en la habilidad ejecutiva determinante de esta era.

Aunque es difícil medir el valor de los activos intangibles, como el conocimiento, cierta evidencia indica que el valor de los activos intangibles esta aumentado en comparación con el de los tangibles. Como los recursos intangibles son menos visibles y es más difícil que los competidores los puedan comprender, comprar, imitar o sustituir las empresas prefieren recurrir a ellos en lugar de los tangibles para fundar sus capacidades y competencias centrales. Cuanto menos observable sea un recurso, tanto más sostenible será la Ventaja Competitiva que se funda en el.

TABLA 9. TIPOS DE RECURSOS INTANGIBLES

Recursos Humanos	Conocimiento y confianza
	Capacidades gerenciales
	Rutinas de la organización
Recursos de Innovación	Capacidades científicas
	Capacidad para innovar
Recursos de Reputación	Reputación entre los clientes
	Nombre de la marca
	Percepciones de la calidad, durabilidad y confiabilidad de los productos

Fuente: (Barnney, 2007, pp.101-104.)

Las **CAPACIDADES** existen cuando los recursos han sido integrados a propósito con el fin de desempeñar una o varias tareas específicas. Estas tareas van desde la selección de los recursos humanos hasta la mercadotecnia de los productos y las actividades de investigación y desarrollo.

Las capacidades son fundamentales para crear ventajas competitivas y, con frecuencia, están basadas en el desarrollo, la transmisión y el intercambio de información y de conocimiento por medio del capital humano de la empresa. Las capacidades referentes a los clientes a menudo se desarrollan a partir de repetidas interacciones con ellos y de averiguar cuáles son sus necesidades.

Por lo tanto, las capacidades suelen evolucionar y desarrollarse con el transcurso del tiempo. La base de muchas capacidades radica en las habilidades y el conocimiento únicos de los empleados de la empresa y en su experiencia en las funciones. (Hitt, et al; 2008, pp.79-84).

Es fundamental diferenciar los recursos y las capacidades para comprender lo que genera una competencia central. *Una compañía puede tener recursos valiosos y específicos propios, pero a menos que tenga la capacidad para emplearlos con eficiencia, no podrá crear una competencia central.* También es importante reconocer que quizá una compañía no necesite recursos valiosos ni específicos ni propios para establecer una competencia central *mientras tenga capacidades que no posea ningún otro competidor.*

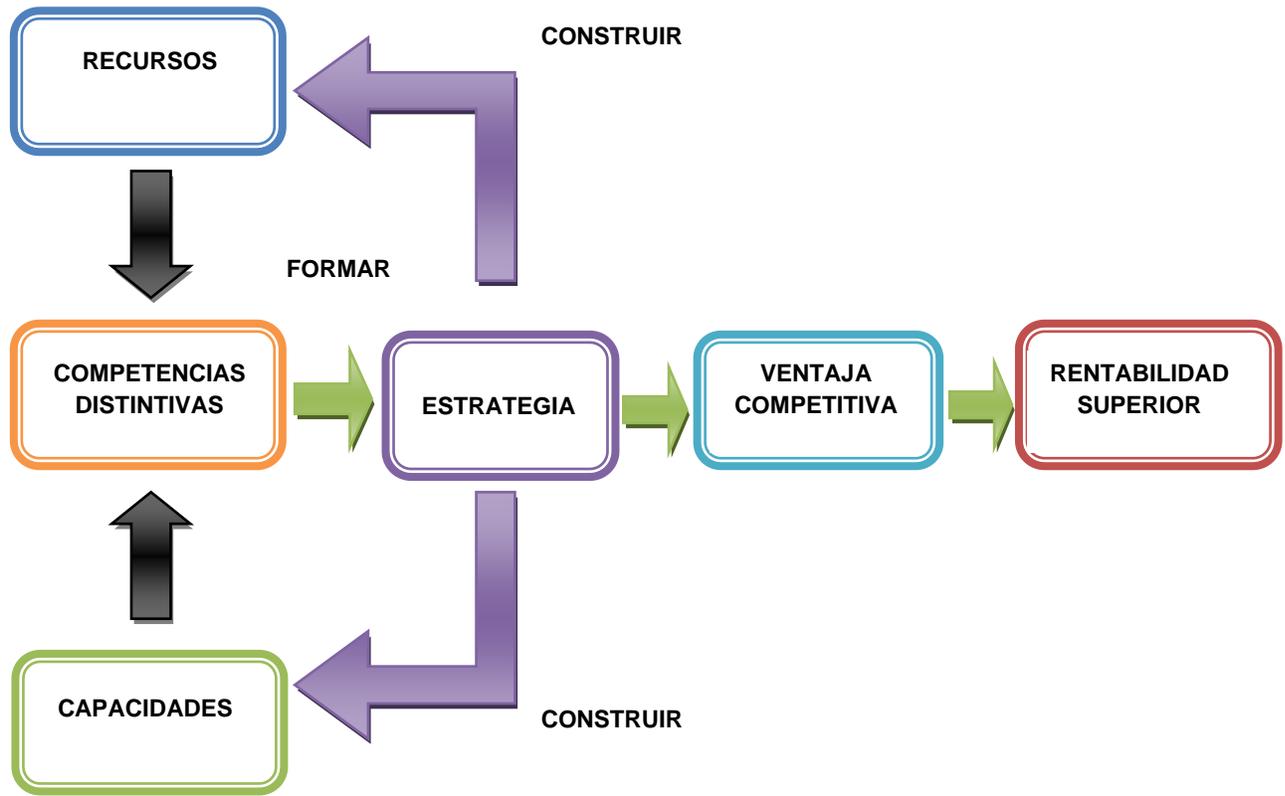
En suma, para que una empresa tenga una competencia central, debe contar por lo menos con:

- 1) Un recurso valioso y específico propio y las habilidades necesarias para aprovecharlo y
- 2) Capacidad específica para manejar los recursos.

La competencia central de una compañía es más sólida cuando posee ambos elementos: los recursos valiosos y específicos de la empresa y las capacidades específicas de ésta para manejarlos. (Hill y Jones, 2009, p.79).

La figura 5 muestra que es posible a través de obtener los recursos y capacidades competentes surjan las competencias centrales que darán origen a la estrategia, para que al ponerla en marcha se obtengan las ventajas competitivas necesarias para la empresa y así pueda crecer su rentabilidad.

FIGURA 5. RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS CENTRALES



Fuente: (Hill y Jones, 2009, p.74.)

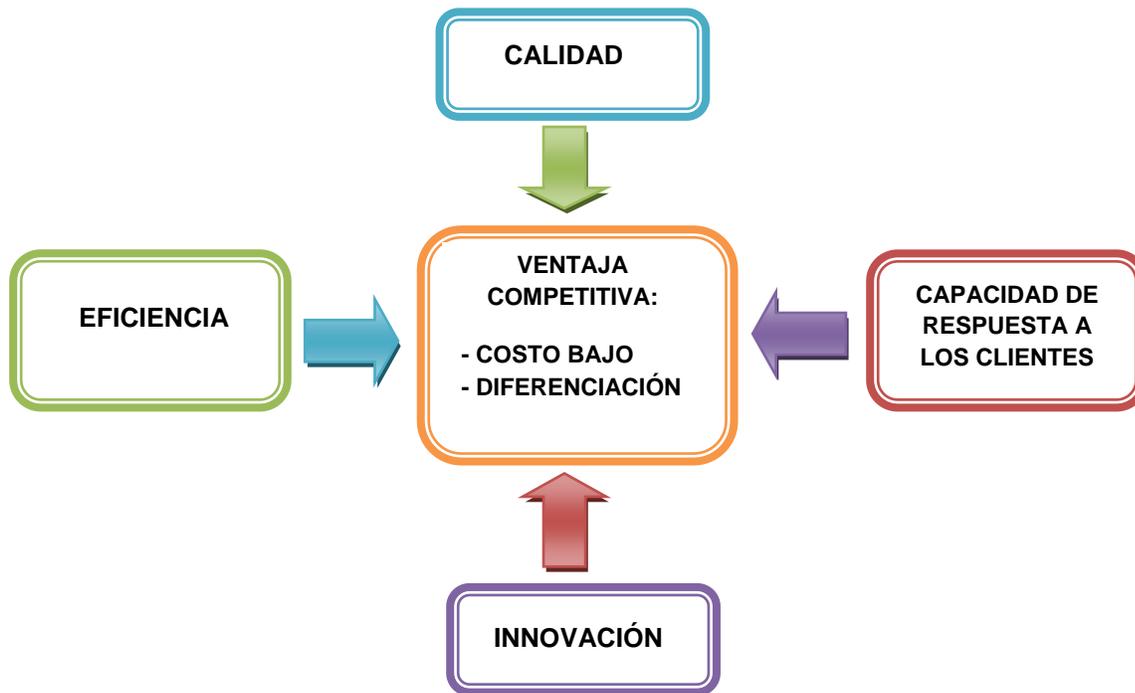
5.4 ELEMENTOS BÁSICOS DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Los cuatro elementos que generan y sostienen la Ventaja Competitiva que son: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente y son producto de las competencias centrales de la compañía. En un sentido muy real, son competencias centrales genéricas que permiten a una compañía:

- 1) Diferenciar sus productos y por lo tanto, ofrecer utilidad a sus clientes;
- 2) Reducir su estructura de costos.

Estos factores se pueden considerar competencias centrales genéricas porque cualquier compañía independientemente de su industria o los bienes que produce, trata de poseerlas.

FIGURA 6. ELEMENTOS BÁSICOS DE LA VENTAJA COMPETITIVA



Fuente: (Hill y Jones, 2009, p.88.)

5.4.1 EFICIENCIA

En cierto sentido, una empresa es un medio para transformar insumos en productos. Los insumos son factores básicos de producción como: mano de obra, terreno, capital, administración y conocimientos tecnológicos prácticos. Los productos son los bienes y servicios que fabrica o presta la empresa. La medida más simple de eficiencia es la cantidad de insumos que se requieren para fabricar un producto determinado, es decir, $\text{eficiencia} = \text{productos/insumos}$. Cuanto más eficiente es una compañía, menos insumos requiere para fabricar un producto determinado.

Para muchas compañías, los dos componentes mas importantes de la eficiencia son la productividad de los empleados y la productividad del capital. La primera se refiere a los bienes producidos por empleado. La productividad de capital se refiere a las ventas producidas por peso de capital invertido en un negocio.

5.4.2 CALIDAD

Un producto se puede considerar como un conjunto de atributos. Los atributos de muchos productos físicos incluyen su forma, características, desempeño, durabilidad, confiabilidad, estilo y diseño. Se dice que un producto tiene calidad superior cuando los clientes perciben que sus atributos les proporcionan una mayor utilidad que los productos que venden los rivales.

Cuando los clientes evalúan la calidad de un producto, por lo común la comparan con otras dos clases de atributos: los relacionados con la calidad como excelencia y con la calidad como confiabilidad. Desde una perspectiva de calidad como excelencia, los atributos importantes son cosas como el diseño y estilo de un producto, su atractivo estético, sus características y funciones, el nivel de servicio asociado a la entrega del artículo y otros.

En la confiabilidad, se dice que un producto es confiable cuando desempeña permanentemente el trabajo para el que fue diseñado. Lo hace bien y rara vez, si acaso, falla o se descompone. Con respecto a la excelencia, la confiabilidad aumenta la utilidad que obtiene un consumidor por un producto y, por tanto, el precio que la compañía puede cobrar por este. El efecto de la alta calidad sobre la Ventaja Competitiva proviene de la mayor eficiencia y costos unitarios bajos relacionados con productos confiables.

5.4.3 INNOVACIÓN

Se refiere al proceso que se lleva a cabo para crear nuevos productos o procesos. Hay dos tipos principales de innovación: de productos y de procesos.

Como son los siguientes:

- La innovación de productos: implica el desarrollo de productos totalmente nuevos o tienen mejores atributos que los anteriores.
- La innovación de procesos: se concentra en el desarrollo de procesos inéditos para elaborar los productos y entregarlos a los clientes.

La innovación de productos crea valor pues permite fabricar artículos nuevos o versiones mejoradas de bienes ya existentes que los clientes consideran que son más útiles, lo que aumenta las opciones de la compañía para fijar los precios. La innovación de procesos permite crear más valor porque se reducen los costos de producción.

A la larga la innovación de productos y proceso es quizá el elemento más importante de la Ventaja Competitiva. No todas tienen éxito, pero las que lo logran pueden tener una fuente de Ventaja Competitiva porque por definición, le confieren a la compañía algo único, algo que no tienen los competidores.

5.4.4 CAPACIDAD DE RESPUESTA A LOS CLIENTES

Para aumentar esta capacidad de respuesta a los clientes las compañías deben identificar y satisfacer las necesidades de éstos mejor que la competencia. Si lo logran los clientes atribuirán más utilidad a sus productos, lo que crea una diferenciación basada en la Ventaja Competitiva. Mejorar la calidad de los productos que ofrece una compañía es congruente con la meta de responder a los clientes, lo mismo que desarrollar nuevos productos con características que no tienen los actuales. Alcanzar una calidad e innovación superiores es parte de tener una respuesta superior a los deseos y necesidades de los clientes.

Otras formas de mejorar la capacidad de respuesta hacia los clientes son la superioridad del diseño, servicio, atención, y apoyo después de la venta, todos estos factores aumentan la capacidad de respuesta hacia los clientes y permiten a una compañía diferenciación de sus competidores que tienen capacidad de respuesta. (Hill y Jones, 2009, pp.87-91).

5.5 LA VENTAJA COMPETITIVA Y LA RENTABILIDAD

La Ventaja Competitiva lleva de la mano una rentabilidad superior, en el nivel básico, la rentabilidad de una compañía depende de estos factores:

- 1) El valor que los clientes asignan a los productos de la compañía.
- 2) El precio que ésta cobra por sus productos y los costos de crearlos.

El valor que los clientes asignan a un producto refleja la utilidad que obtiene de él, la alegría o satisfacción que reciben cuando lo consumen o se convierten en sus propietarios. La utilidad debe diferenciarse del precio, pues representa lo que los clientes obtienen de un producto.

Las compañías que fortalecen la utilidad (valor) de sus productos ante los clientes tienen más opciones de fijación de precios: puede aumentarlos para reflejar dicho uso útil (valor) o mantenerlos bajos para convencer a más clientes de comprar sus productos, lo que ampliará su volumen de venta. Cualquiera que sea la opción de fijación de precios que elija una compañía el precio que cobra por un producto o servicio por lo general es menor que el que le asigne los clientes. (Hill y Jones, 2009, p.80).

5.5.1 LA CREACIÓN DE VALOR

Cuando las empresas explotan sus competencias centrales o sus ventajas competitivas para cumplir cuando menos los exigentes parámetros de la competencia global, estarán creando valor para sus clientes. El valor se mide con base en las características de desempeño de un producto, así como en aquellos atributos por los cuales los clientes están dispuestos a pagar.

Para crear Ventaja Competitiva las empresas deben proporcionar a los clientes un valor superior al que les proporcionan los competidores. Lo que esta pretenda conseguir mediante la creación de valor influirá en la estrategia de negocios y en la estructura de la organización. Las empresas exitosas nunca cesan de estudiar la efectividad de las competencias centrales, presentes y futuras.

Las competencias centrales, combinadas con las posiciones en los mercados de productos, representan las más importantes fuentes de Ventaja Competitiva de una empresa. Las competencias centrales de una organización, sumadas a los resultados de los análisis de su entorno general, el de la industria o el de los competidores, deben guiar la elección de sus estrategias.

Como señalara (Christensen, s.f. citado por Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008): *“los buenos administradores deben cultivar una profunda investigación de los procesos de la competencia y el progreso, así como de los factores que fundamentarán cada ventaja, porque sólo así podrán ver cuándo las antiguas ventajas tienden a desaparecer y cómo pueden crear otras nuevas que ocupen su lugar”*. (p.87).

Al hacer énfasis en las competencias centrales para formular sus estrategias, las empresas aprenden a competir sobre todo con base en sus diferencias específicas, pero también deben estar muy conscientes de los cambios que se estén operando en el entorno externo.

5.5.2 LA CADENA DE VALOR

Todas las funciones de una compañía como producción, mercadotecnia, investigación y desarrollo, servicio, sistemas de información, manejo de materiales y recursos humanos, participan en la reducción de la estructura de costos y el incremento de la utilidad percibida (valor) de los productos mediante diferenciación.

Como primer paso para estudiar este proceso, se considera la cadena de valor como *a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes*. El proceso de transformación implica una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor al producto. (Hill y Jones, 2009, p.83).

La empresa puede ser representada por medio de la cadena de valor. La cadena de valor y la forma en que se realizan las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades en el nivel adecuado para construir una cadena de valor son actividades que se desempeñan en una industria particular. En el nivel industrial la cadena resulta demasiado extensa, pues puede opacar importantes fuentes de la Ventaja Competitiva. La cadena de valor de la competencia no son dos iguales, aunque los miembros de una misma industria

cuenten con cadenas parecidas. La cadena de valor de una compañía, de una industria puede variar un poco en algunos elementos de su línea de productos en los clientes y en las regiones geográficas o en los canales de distribución. Desde el punto de vista de la competencia, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece. El valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y de las unidades que logran vender. Una empresa es rentable si su valor rebasa los costos de crear su producto. Toda actividad de valor utiliza insumos adquiridos, recursos humanos y alguna clase de tecnología para cumplir su función también usan y genera información.

Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo. Las primarias *son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia posterior a la venta.* En una firma, pueden dividirse en cinco categorías genéricas.

Así pues las actividades de apoyo *son las estructuras de la Ventaja Competitiva.* La forma en que se realizan, junto con su economía determinarán si una empresa tiene costos altos o bajos frente a la competencia. Las diferencias que rigen la Ventaja Competitiva quedan al descubierto cuando se comparan las cadenas de valores de los rivales. (Porter, 2009, p.34).

5.5.2.1 IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES RELACIONADAS CON VALORES

Para identificar las actividades de valor es preciso aislar las de carácter netamente tecnológico y estratégico. Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo hay tres tipos que afectan a la Ventaja Competitiva de manera distinta:

- ◆ Actividades directas. Intervienen directamente en la creación de valor para el comprador: ensamblaje, maquinaria de partes, de operación de la fuerza de ventas, publicidad y diseño del producto.
- ◆ Actividades indirectas. Permite efectuar actividades directas en forma continua: mantenimiento, programación, operación de las instalaciones y administración de la fuerza de venta.

- ◆ Aseguramiento de la calidad. Garantiza la calidad de otras actividades supervisión, inspección, evaluación y ajuste.

5.5.2.1.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

Hay cinco categorías genéricas de las actividades primarias necesarias para competir en un sector industrial. Cada una puede dividirse en subactividades bien definidas que dependen de la industria y de la estrategia y de la corporación:

- 1) Logística de entrada. Incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto, manejo de materiales, almacenaje y control de inventario.
- 2) Operaciones. Actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje y mantenimiento de equipo.
- 3) Logística de salida. Actividades por las que se obtiene, almacena, distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales y operación de vehículos de reparto.
- 4) Mercadotecnia y Ventas. Venta de actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la compañía inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas y fijación de precios.
- 5) Servicio. Incluye las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto.

5.5.2.1.2 ACTIVIDADES DE APOYO

Estas actividades se presentan cuando compete en una industria, se dividen en cuatro categorías:

- 1) Abastecimiento. Función de comprar los insumos que se emplearán en la cadena de valor. Algunos de ellos: materias primas, suministros y otros componentes consumibles, lo mismo que activos.

- 2) Desarrollo tecnológico. Toda actividad relacionada con valores comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos integrados al equipo de proceso.
- 3) Administración de recursos humanos. Está constituida por las actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal.
- 4) Infraestructura de la empresa. Consta de varias actividades, administración general, planeación, finanzas, contabilidad y administración de aspectos legales, administración de la calidad. (Porter, 2009, pp.39-41).

5.5.2.2 LA VENTAJA COMPETITIVA Y LA CADENA DE VALOR

Con la cadena de valor se efectúan separaciones cada vez más sutiles de algunas actividades, a medida que el análisis descubre las diferencias importantes para la Ventaja Competitiva; otras actividades se combinan porque no inciden en la Ventaja Competitiva o porque están regidas por una economía semejante. Para seleccionar la categoría correcta donde ubicar una actividad se requiere buen juicio, y ello puede ser muy revelador. Con frecuencia se obtiene Ventaja Competitiva redefiniendo las funciones de las actividades tradicionales.

La ordenación de las actividades debería seguir el flujo del proceso, pero es una tarea discrecional. Muchas veces las organizaciones realizan actividades similares, cuyo orden debería mejorar la claridad intuitiva de la cadena de valor para los ejecutivos.

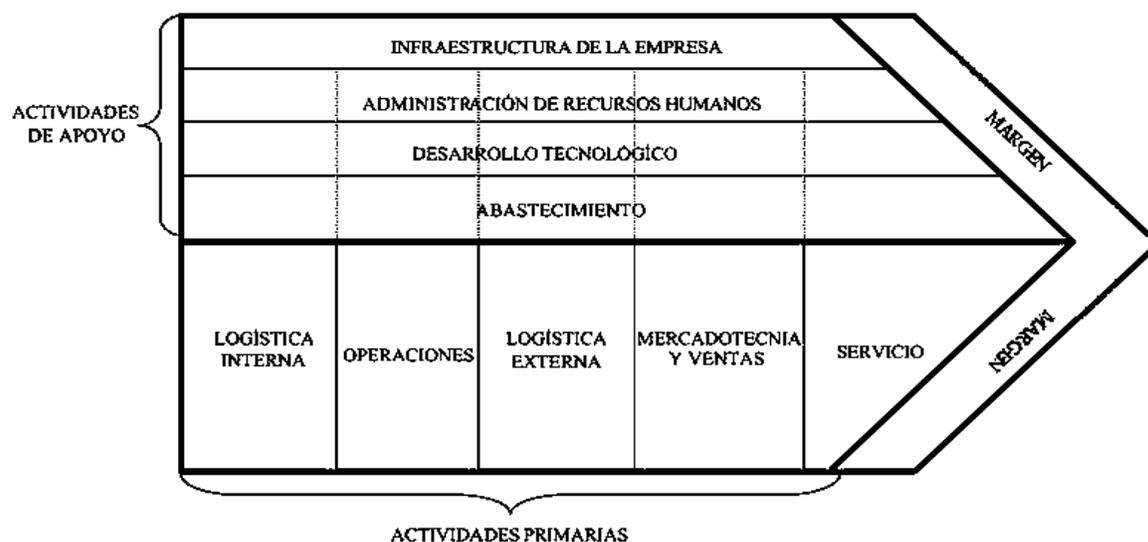
No se pueden entender las ventajas competitivas si se examina la empresa en su conjunto. La ventaja nace de muchas actividades discretas que ejecutan al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Cada una de ellas contribuye a su posición relativa en costos y sienta las bases de la diferenciación. Para analizar las fuentes de la Ventaja Competitiva se necesita un medio sistemático de examinar todas las actividades que se realizan a su manera de interactuar.

La cadena de valor es la herramienta básica para ello. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Se logra la Ventaja Competitiva realizándolas mejor o a menor costo que los rivales. Una distinción notable; la cadena de una de ellas puede diferir en su alcance competitivo con la de la competencia, la cual representa una fuente potencial de Ventaja Competitiva. El hecho de atender sólo a un segmento de la industria permite adaptar la cadena de valor a él. Reduciendo los costos o diferenciándose la atención que se le da a la competencia. (Porter, 2009, p.33).

5.6 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

El análisis permite a la empresa saber cuáles son las partes de sus operaciones que crean valor y cuales no. Es importante comprender estos puntos porque la organización sólo podrá obtener rendimientos superiores al promedio cuando el valor que crea sea superior a los costos que contrae para crearlo. La cadena de valor es como un plantilla que las empresas utilizan para entender su posición en cuanto a costos e identificar los muchos medios que podrían utilizar para facilitar la implementación de la estrategia que elijan. Como se muestra en la figura 7. (Hitt, et al; 2008, p.89).

FIGURA 7. LA CADENA DE VALOR



Fuente: (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008, p.89.)

CAPÍTULO 6. TIPOS DE ESTRATEGIAS

Las estrategias y la guerra son conceptos que podrían entenderse fuera del ámbito empresarial pero en los últimos tiempos no ha sido de esta forma, se ha tenido que hacer uso de estos términos para sobresalir en un mundo empresarial tan competitivo como el de la actualidad. Esto se puede observar ante la constante adaptación de técnicas desarrolladas para fines militares y que se van incorporando al campo de la gerencia, se habla de guerra de precios, invasión de mercados, armas de propaganda, así que el uso de estas palabras no es desconocido en el mundo empresarial, si no al contrario aquellas organizaciones que no las comprenden y emplean no tienen posibilidades de permanencia en un futuro cercano.

Así pues, si se pretende emplear la Administración Estratégica como herramienta la base de ello son las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos de la organización y para llegar a ello es necesario que si se realiza el proceso que conlleva; se conozcan las importantes y reconocidas estrategias que han permitido a importantes organizaciones sobresalir u obtener Ventaja Competitiva respecto de otras y el uso eficiente en la selección de la(s) estrategia(s) necesarias para la organización.

6.1 DEFINICIONES BÁSICAS

Neumann y Morgenstern (2009), la definen como: “la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta” (p.686).

Chandler (2010): “como el elemento que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas” (p.383).

Ansoff (2008) ofrece la definición: “de que es un hilo conductor que corre entre las actividades de la empresa, los productos y mercados” (p.2).

Hitt, Ireland, Hoskisson (2008) dicen que es: “un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explotar las competencias centrales y conseguir una Ventaja Competitiva” (p.9).

6.2 CAMINO A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La palabra estrategia proviene del griego *strategeia*, que significa el arte o ciencia de ser general. Los eficientes generales antiguos tenían que dirigir un ejército, ganar y apropiarse territorios, proteger las ciudades de invasiones, suprimir al enemigo y demás. De igual manera la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que realiza para responder al enemigo. (Stoner, 2009, p. 687).

Los generales eficientes tenían que determinar las líneas apropiadas de abastecimiento, decidir cuándo pelear y cuándo no hacerlo, manejar las acciones del ejército con la ciudadanía, los políticos y los diplomáticos. Los generales no tenían solamente que planear sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de los antiguos, el concepto de estrategia tenía tantos componentes de administración como de toma de decisiones. Hoy más que nunca el concepto de estrategia militar pasa a formar parte del vocabulario en los negocios.

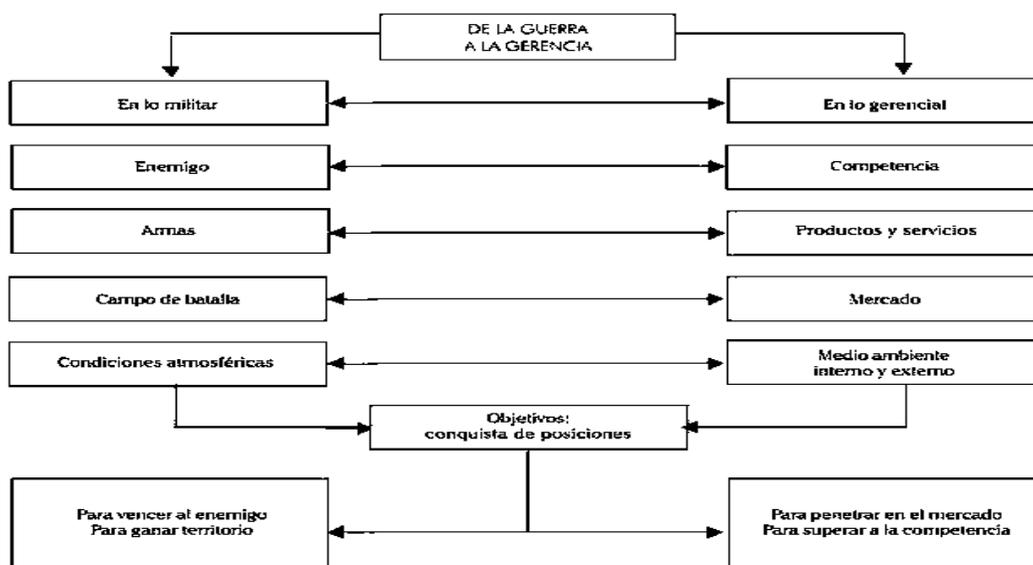
"Los negocios son de cierta manera como la guerra", escribió un general, "si su estrategia general es correcta, se pueden cometer varios errores tácticos y aún así la empresa puede resultar exitosa".

Si bien los administradores eficientes siempre han estructurado grandes estrategias, no es sino recientemente que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. (Steiner 2008, pp.12-13).

Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una organización pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir diferentes tipos de estrategias según el horizonte temporal.

En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados. Así que la estrategia militar es semejante a la estrategia gerencial y la figura 8 muestra una analogía entre ambas. (Carrión, 2007, p.25).

FIGURA 8. ANALOGÍAS ENTRE LA ESTRATEGÍA MILITAR Y DE NEGOCIOS



Fuente: (Martínez, 2009, p.70.)

6.3 TIPOS DE ESTRATEGIAS

El objetivo fundamental de utilizar cualquier tipo de estrategia es aumentar la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. Las estrategias tienen un propósito, preceden a las acciones que se tomarán al respecto y demuestran una comprensión compartida de la visión y la misión de la empresa. Una estrategia bien formulada integra y asigna los recursos, las capacidades y las competencias de la empresa de modo que se alinee de forma correcta con su entorno externo.

Una estrategia bien desarrollada racionaliza la visión y la misión de la empresa, así como las acciones que se desarrollarán para alcanzarlas. Para formular y utilizar como se debe las estrategias, es necesario contar con

información acerca de la infinidad de variables, entre las que se incluyen los mercados, los clientes, la tecnología, las finanzas internacionales y la economía mundial cambiante. Las decisiones estratégicas solidas son las que disminuirán la incertidumbre respecto a los resultados, son el fundamento de las estrategias exitosas. (Hitt, et al; 2008, p.112).

FIGURA 9. TIPOS DE ESTRATEGIAS



Fuente: (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008, p.112.)

6.3.1 ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Para crear un modelo de negocio exitoso, los administradores deben elegir una serie de estrategias de negocios que funcionen en conjunto para dar a su compañía una Ventaja Competitiva sobre sus rivales; es decir, deben mejorar el posicionamiento competitivo. (Hill y Jones, 2009, p.151).

Una estrategia de negocios es *“el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una Ventaja Competitiva explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos”*.

Esto significa que la estrategia de negocios refleja las elecciones de la empresa respecto a la forma en que pretende competir entre las estrategias y la empresa y su desempeño a largo plazo. Dada la complejidad que implica competir con éxito en la economía global, estas elecciones son muy difíciles. Para diseñar un modelo de negocios exitoso, las compañías primero deben definirlo, lo cual abarca decisiones sobre:

- Grupos de clientes o a quién debe satisfacer.
- Las necesidades de los clientes o que deben satisfacerse.
- Competencias centrales o cuáles son las necesidades de los clientes que deben satisfacerse.

Las decisiones que los administradores toman acerca de estos tres puntos determinan cuál serie de estrategias formular e implantar para poner en práctica el modelo de negocios de su compañía y crear valor para los clientes. (Hitt, et al; 2008, p.107).

La actividad de la elección de los clientes y la decisión de cuáles necesidades tratará de satisfacer la empresa, así como la forma en que lo hará, es todo un reto. Una de las razones para esto es que la competencia global ha creado muchas opciones atractivas para los clientes. En el entorno actual de la competencia, los competidores globales efectivos se han vuelto muy diestros para identificar las necesidades de los clientes de distintas culturas y zonas geográficas, así como aprender con rapidez a adaptar la funcionalidad del bien de la empresa para que satisfaga esas necesidades con éxito. (Hill y Jones, 2009, p.151).

6.3.1.1 CLASIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

Las empresas pueden elegir de entre estas estrategias de negocios para establecer la posición estratégica que desean y defenderla contra sus competidores:

1. Liderazgo en costos.
2. Diferenciación.
3. Enfoque el liderazgo en costos.

6.3.1.1.1 ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS

Esta estrategia es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Puede incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas. (Porter, 2009, p. 38).

Esta estrategia normalmente requiere que una empresa sea el líder en costos y no varias empresas luchando por esa posición. Cuando hay más de un líder aspirante, la rivalidad normalmente dura porque cada punto de participación se considera crucial. A menos que una empresa pueda persuadir a las otras de que abandonen sus estrategias, si no las consecuencias en la utilidad puede ser desastrosa. La estrategia aplicada en busca de disminución de costos debe concentrarse en el análisis de las siguientes variables:

TABLA 10. ANÁLISIS DE VARIABLES DISMINUCIÓN DE COSTOS

• COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS	-Disminución de los precios de adquisición de las materias primas importadas
• TÉCNICAS DE PRODUCCIÓN	-Utilización eficiente de materias primas -Menor residuo de procesos -Aumento de la calidad de la producción
• DISEÑO DE PRODUCTOS	-Diseños que disminuyan costos -Diseños que integren las producciones -Diseños de parámetros competitivos
• EFECTO APRENDIZAJE	-Aumento de destrezas -Capacidad innovadora -Aumento de la eficiencia en la cooperación
• ECONOMÍAS DE ESCALAS	-Especialización -Utilización de capacidades instaladas -Relación Costos fijos-Costos variables

Fuente: (Noa, 2010, p.32)

Los bienes y servicios de los líderes en costos deben tener niveles competitivos de diferenciación en términos de las características que crean valor para los clientes. En efecto, las reducciones de costos, son importantes, pero ignorar los niveles competitivos de diferenciación, no es efectivo. En el otro extremo, si la empresa se concentrara sólo en la reducción de costos se podría encontrar que fabrica con gran eficiencia productos que ningún cliente quiere comprar.

La empresa que aplica la estrategia de liderazgo en costos se dirige a un amplio segmento o a un grupo de clientes meta. Las líderes en costos se concentran en la manera de reducir sus costos, en relación con los de sus competidores pensando siempre en la forma de realizar sus actividades primarias y las de apoyo de modo que les permita disminuir los costos un poco más, al mismo tiempo que mantiene niveles competitivos de diferenciación.

Los líderes en costos analizan con sumo cuidado todas las actividades de apoyo con el fin de encontrar fuentes adicionales que les permitan reducir los costos. El desarrollo de nuevos sistemas para encontrar la combinación óptima de bajo costo y calidad aceptable en las materias primas requeridas para producir los bienes o servicios de la empresa es un ejemplo de la forma que la actividad de apoyo de las adquisiciones facilita la utilización exitosa de la estrategia de liderazgo en costos. (Hitt, et al; 2008, p.115).

Dos ventajas surgen de una estrategia de liderazgo en costos.

La *primera* es que si los rivales más cercanos de una compañía, como los que compiten en la misma escala de precios o por el mismo grupo de clientes, cobran precios mas altos por sus productos, el líder en costos será más rentable que sus competidores debido a sus costos más bajos.

La *segunda* ventaja es que el líder en costos tiene una Ventaja Competitiva pues puede cobrar un precio más bajo que sus rivales a causa de su estructura de costos más bajos. Ofrecer el mismo valor en un producto pero aún precio más

bajo atrae a muchos más clientes, de modo que aún cuando la compañía elija una opción de precios más bajos, el mayor volumen de ventas le generará ganancias.

Si los rivales intentan recuperar a los clientes mediante reducción de precios y las compañías empiezan una competencia en este ámbito, el líder en costos podrá resistir mejor la competencia que las demás compañías debido a sus menores costos y es probable que gane cualquier lucha competitiva. (Hill y Jones, 2009, p.160).

6.3.1.1.2 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Esta estrategia es crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior.

Las empresas deben ser capaces de elaborar productos diferenciados a costos competitivos para reducir la presión ascendente sobre el precio que los clientes pagan por ellos. Cuando los atributos de diferenciación de un producto son producidos a costos que no son competitivos, el precio del producto puede exceder al que los clientes meta de la empresa están dispuestos a pagar. Cuando la empresa comprende a fondo qué valoran sus clientes meta, la importancia relativa que adjudican a la satisfacción de distintas necesidades o las cosas por las que están dispuestos a pagar un precio más alto, la empresa podrá utilizar con éxito la estrategia de diferenciación.

Cuando una empresa actualiza de forma consistente las características diferenciadas que los clientes valoran, pero sin incrementar sustantivamente los costos, el resultado es el éxito sostenido de la estrategia de diferenciación. Como un producto diferenciado satisface las necesidades únicas de los clientes, las empresas que aplican la estrategia basada en la diferenciación pueden fijar precios extraordinarios.

Sin embargo, para que los clientes estén dispuestos a pagar el precio extraordinario, la *“empresa en verdad debe ser única en algún aspecto o ser percibida como única”*. La capacidad de vender un bien o servicio a un precio que excede en grado notable el costo que entraña crear los atributos que los diferencian permite a la empresa supere a sus rivales y obtenga rendimientos superiores al promedio. Cuanto menor similitud hay entre los bienes o servicios de una empresa y los de sus competidores, tanto mas protegida estarán en esa empresa las acciones de sus competidores.

Un bien o servicio puede ser diferente en muchos sentidos. Algunos ejemplos de métodos para la diferenciación están basados en atributos poco comunes, en un buen servicio al cliente, en la veloz innovación de productos y el liderazgo tecnológico, en el prestigio y el estatus percibidos, en distintos sabores, así como en el diseño de ingeniería y el desempeño. (Hitt, et al; 2008, p.120).

Un riesgo que se corre por seguir una estrategia de diferenciación es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación. Otro riesgo de utilizar una estrategia de diferenciación es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez; de este modo, las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo. (Porter, 2009, p.119).

6.3.1.1.3 ESTRATEGIA DE ENFOQUE

Se opta por esta estrategia cuando tratan de utilizar sus competencias centrales para satisfacer las necesidades de un segmento o nicho particulares de la industria excluyendo a otros. Algunos ejemplos de segmentos específicos del mercado que pueden ser la meta de una estrategia de enfoque son:

- 1) Un grupo particular de compradores.
- 2) Un segmento diferente para cada línea de productos.
- 3) Un mercado geográfico diferente.

Por lo tanto, esta estrategia es *un conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de un segmento competitivo particular*. Las empresas que utilizan la estrategia de enfoque pretenden atender a un segmento particular de una industria en forma más efectiva que los competidores que abarcan toda la industria.

Triunfan cuando consiguen atender de manera eficaz a un segmento que tiene necesidades únicas tan especializadas que los competidores que tienen una base amplia han decidido no atenderlo o cuando satisfacen las necesidades de un segmento que los competidores que abarcan toda la industria no están atendiendo bien. Las empresas pueden crear valor para sus clientes en segmentos de mercados únicos y especificados, utilizando una estrategia enfocada en el liderazgo en costos o una estrategia de enfoque en la diferenciación. (Hitt, et al; 2008, p.125).

Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, el enfocador busca lograr una Ventaja Competitiva general. Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado. Si una empresa puede lograr el liderazgo de costo y la diferenciación simultáneamente, las recompensas son grandes porque los beneficios son aditivos, la diferenciación lleva a precios superiores a la vez que el liderazgo en costo implica costos más bajos. (Porter, 2009, p.14).

6.4.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA

Estas estrategias son aquellas que utilizan las empresas *para diversificar sus operaciones, dejando atrás la situación de un único negocio que compite en un solo mercado, cuando optan por competir en varios mercados de productos, por lo común con varios negocios*. Por lo tanto, una estrategia corporativa especifica las acciones que emprende una empresa para obtener Ventaja Competitiva mediante la elección y la administración de un grupo de negocios distintos, que compiten en distintos mercados de productos.

Las estrategias corporativas ayudan a las empresas a elegir nuevas posiciones estratégicas con la esperanza de que éstas incrementen el valor de la organización. Cuando una empresa opta por emprender acciones que buscan su crecimiento, esa decisión nunca está exenta de riesgos. Dado que la empresa diversificada opera en varios mercados de productos únicos y distintos, y tal vez en varios negocios, formula dos tipos de estrategias: la corporativa (*para toda la empresa*) y la de negocios (*para competir*).

La estrategia corporativa aborda dos cuestiones centrales; *en qué mercados de productos y negocios debería competir la empresa y cómo debería administrar esos negocios desde su oficina central o matriz*. Una empresa diversificada debe elegir una estrategia de negocios para cada uno de los negocios de los cuales haya decidido competir.

Como en el caso de la estrategia de negocios, la organización espera que su estrategia corporativa le ayude a obtener rendimientos superiores al promedio mediante la creación de valor. La evidencia sugiere que el valor de una estrategia corporativa al final de cuentas es determinar por la medida en la cual “el valor de los negocios del portafolio que administrará la empresa es superior al que tendría si los administrará cualquier otro dueño”.

La diversificación de productos es una forma primaria de las estrategias corporativas y *se refiere al alcance de los mercados y las industrias en los cuales compite la empresa*, así como a la forma en que el fin de que las habilidades y fortalezas de la empresa se ajusten a las oportunidades que se le presentan. Se espera que una diversificación exitosa disminuya las variaciones de la rentabilidad de la organización, ya que los ingresos serán generados por distintos negocios.

Cuando las empresas se diversifican incurren en costos por concepto de desarrollo y vigilancia, en consecuencia, el portafolio de negocios ideal debe equilibrar los costos y los beneficios de la diversificación. Los directores generales y sus equipos de altos directivos son los encargados de determinar cuál es el portafolio ideal para su empresa. (Hitt, et al; 2008, p.166).

Para tener éxito, las estrategias corporativas deben permitir a una empresa, o a una o más de sus divisiones de negocios, realizar actividades funcionales en la cadena de valor como:

- 1) A un costo muy bajo y/o
- 2) De un modelo que permita una diferenciación.

Luego, la compañía debe elegir la opción de precio que le permita maximizar los ingresos y la rentabilidad. Además, la estrategia corporativa reforzará la rentabilidad si ayuda a la compañía a reducir la rivalidad en la industria y reduce la amenaza de daños por la competencia de precios. Por lo tanto, las estrategias corporativas de una compañía deben elegirse para promover el éxito de su modelo de negocios y para permitirle alcanzar una Ventaja Competitiva sustentable. La Ventaja Competitiva conduce a una mayor rentabilidad.

Cuando una compañía se decide por una expansión así, debe construir su modelo en dos niveles:

- ◆ En primer lugar, debe desarrollar un modelo de negocios y estrategias para cada unidad o división de negocios en cada industria en la que compite.

- ◆ En segundo lugar, también debe construir un modelo de múltiples negocios de nivel más elevado que justifique su ingreso en diferentes sectores e industrias.

Este modelo debe explicar en qué forma las actuales competencias y estrategias de negocios de la compañía incrementan su rendimiento sobre la inversión. (Hill y Jones, 2009, p.302).

6.4.1.1 LA DIVERSIFICACIÓN

Se conoce como diversificación al *proceso por el cual una empresa pasa a ofertar nuevos productos y entra en nuevos mercados, por la vía de las adquisiciones corporativas o invirtiendo directamente en nuevos negocios*. Existen dos tipos de diversificación dependiendo de si existe algún tipo de relación entre los negocios antiguos y nuevos de la compañía. El motivo por el que las compañías se diversifican es *la búsqueda de sinergias o una reducción del riesgo global de la empresa*.

6.4.1.1.1 LA DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA

Esta es la estrategia de establecimiento de una unidad de negocio en una nueva industria relacionada con las unidades de negocios de una compañía por alguna forma de vínculo o aspecto común entre las funciones de la cadena de valor de la nueva unidad de negocios y la existente. Esta *se basa en sacar ventaja de los fuertes aspectos comunes de carácter tecnológico, de fabricación, de mercadotecnia, de ventas entre las unidades de negocios nuevos y existentes*, los cuales se pueden modificar con éxito para incrementar la Ventaja Competitiva de una o más compañías. Una ventaja potencial más del proceso de diversificación relacionada es que permite a una compañía utilizar las competencias organizacionales que posee para incrementar el desempeño general de la unidad de negocios. Tipos especiales de diversificación relacionada serían las integraciones horizontales y verticales, que suponen para la empresa la entrada en negocios de los que se provee.

6.4.1.1.1 LA INTEGRACIÓN HORIZONTAL

Los administradores utilizan la estrategia corporativa para identificar en cual industria debe competir su compañía, con el fin de maximizar su rentabilidad a largo plazo. En el caso de muchas compañías, el crecimiento y la expansión rentables a menudo implican competir con éxito en un solo mercado o industria al paso del tiempo. En otras palabras, una compañía confina sus actividades de creación de valor a *un solo negocio o industria*.

El hecho de permanecer en una industria en la que una compañía enfoque todos sus recursos administrativos, financieros, tecnológicos y funcionales, y sus capacidades en competir en una sola área, esto es importante en las industrias de rápido crecimiento y cambiantes, en las cuales es probable que las demandas sobre los recursos y capacidades de una compañía sean considerables, pero en donde también es probable que las utilidades a largo plazo debidas al logro de una Ventaja Competitiva también sean significativas.

Una ventaja de mantenerse en una sola industria es que la compañía se apega al punto, lo cual significa que se mantiene enfocada en lo que conoce y hace mejor. No comete el error de ingresar a nuevos sectores en donde los recursos y capacidades existentes añaden poco valor y en donde toda una nueva serie de fuerzas competitivas, nuevos competidores, proveedores y clientes representan amenazas no previstas.

Aún cuando una compañía permanezca en una sola industria, mantener un modelo de negocios y estrategias exitosos a lo largo del tiempo puede ser difícil debido a las condiciones cambiantes del entorno, tales como los avances tecnológicos que permiten el ingreso de nuevos competidores al mercado y borran las fronteras entre los diferentes productos o mercados.

Incluso en una sola industria, es demasiado fácil que los administradores estratégicos no vean el “bosque” (la naturaleza cambiante de la industria que resulta en nuevas oportunidades de productos y mercados) por ver los “árboles” (el enfoque en el posicionamiento de los productos actuales). Un enfoque en la estrategia corporativa puede ayudar a los administradores a pronosticar las futuras tendencias y posicionar a su compañía de manera que pueda competir con éxito en un entorno cambiante. Los administradores estratégicos deben evitar la posibilidad de enfrascarse a tal grado en el posicionamiento de las líneas de productos existentes de su compañía que no pueden considerar las nuevas posibilidades y amenazas. Su tarea a nivel corporativo es analizar la forma en la cual las tecnologías nacientes podrían afectar sus modelos de negocios, esto es, cómo y por qué pueden variar las necesidades del cliente y los grupos de consumidores en el futuro y qué clases de nuevas competencias distintivas se necesitarán para responder a los cambios.

6.4.1.1.1.2 LA INTEGRACIÓN VERTICAL

Muchas compañías que utilizan la integración horizontal para reforzar su modelo de negocios y mejorar su posición competitiva también aplican la estrategia de integración vertical corporativa para lograr el mismo propósito. Sin embargo, cuando se integran verticalmente, *las compañías ingresan en nuevos sectores para respaldar el modelo de negocio de su industria básica*, que es la fuente principal de su Ventaja Competitiva y de su rentabilidad. Por consiguiente, en este punto una compañía debe formular un modelo de múltiples negocios que explique en qué forma el ingreso es una nueva industria que mejorará su rentabilidad a largo plazo.

El modelo de múltiples negocios que justifica la integración vertical se basa en que la compañía debe ingresar a industrias que le añadan valor a sus productos básicos debido a que ello incrementa la diferenciación del producto o adelgaza su estructura de costos.

Una compañía que aplica un estrategia de integración vertical amplía sus operaciones ya sea hacia atrás, a una industria que produce insumos para los productos que elabora (integración vertical hacia atrás) o hacia delante, a un sector que utiliza, distribuye o vende sus productos (integración hacia adelante). Para ingresar en una industria puede establecer sus propias operaciones y crear la cadena de valor necesaria para competir de manera eficaz en ella, o bien puede adquirir una compañía que ya opera en el sector o fusionarse con ella. (Hill y Jones, 2009, pp.305-307).

6.4.1.1.2 LA DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA

La Diversificación no relacionada supone la forma más radical de diversificación, ya que no existe ninguna relación entre las actuales y nuevas actividades de la empresa. Su objetivo *es financiero, no busca aprovechar habilidades o buscar sinergias, sino que persigue una reducción del riesgo global de la empresa.*

Una estrategia de diversificación no relacionada crea valor por medio de dos tipos de economías financieras. Las economías financieras representan el ahorro en costos que se debe a una menor asignación de los recursos financieros derivados de inversiones realizadas dentro y fuera de la empresa. La asignación eficiente del capital interno puede llevar a economías financieras y disminuye el riesgo de los diversos negocios de la empresa. El otro tipo de economía financiera se presenta con la adquisición de otras empresas y con posterior reestructuración de sus activos. En este caso, la empresa que se diversifica adquiere una reestructura de los activos de la otra, de modo que opere de forma más rentable y la vende en el mercado externo obteniendo utilidades. (Hitt, et al; 2008, p.181).

6.5.1 ESTRATEGIAS DE ADQUISICIÓN Y DE REESTRUCTURACIÓN

Hay quienes consideran que esta estrategia desempeñó un papel central en la reestructuración efectiva de empresas que tuvieron lugar en la década de los ochenta y noventa, así como a principios del siglo XXI. El proceso de

Administración Estratégica requiere una estrategia de adquisición que persiga incrementar la competitividad estratégica de la empresa y también los rendimientos para los accionistas. Por lo tanto, la estrategia de adquisición sólo se debe utilizar *cuando la empresa adquirente pueda incrementar su valor por medio de la posesión de la adquirida y la utilización de los activos de esta.*

6.5.1.1 ADQUISICIONES HORIZONTALES

La adquisición de una empresa que compite en la misma industria que otra que la adquiere se llama adquisición horizontal. Estas adquisiciones incrementan el poder de mercado de la empresa porque le permiten explotar el trabajo que se obtiene en conjunto con los costos y los ingresos. Las investigaciones indican que las adquisiciones horizontales conllevan a un mejor desempeño cuando las empresas tienen características similares.

Algunos ejemplos de estas características similares importantes son: la estrategia, los estilos de administración y los patrones de la asignación de recursos. La similitud de estas características permite una integración menos problemática de las dos empresas. Las adquisiciones horizontales suelen ser más efectivas cuando la empresa adquirente integra los activos de la adquirida a los suyos, pero lo debe hacer después de evaluar el exceso de capacidad y los activos, se deben deshacer de aquellos que no complementan las competencias centrales recién combinadas de la organización.(Hitt, et al; 2008, p.214).

6.5.1.2 ADQUISICIONES VERTICALES

Una adquisición vertical *se lleva a cabo cuando una empresa adquiere a una proveedora o distribuidora de uno o varios de sus productos o servicios.* Con estas adquisiciones la empresa queda integrada de forma vertical porque controla partes adicionales de la cadena de valor.

6.5.1.3 ADQUISICIONES INTERFRONTERIZAS

Las adquisiciones que hacen las empresas cuando compran empresas que tienen su domicilio en otro país se llaman adquisiciones interfronterizas. Con frecuencia estas adquisiciones se hacen para superar las barreras para la entrada, que son factores asociados al mercado o a las empresas que están operando en él, y elevan el gasto y la dificultad que deben enfrentar las nuevas empresas que tratan de entrar en ese mercado particular.

Es común que las empresas establecidas cuenten con importantes economías de escala, relaciones duraderas con los clientes muchas veces crean una lealtad hacia sus productos o servicios que las nuevas entrantes no pueden superar con facilidad. Cuando las empresas entrantes se enfrentan con productos diferenciados, tendrán que emplear muchos recursos para promover sus productos o servicios, y hasta tener que comercializarlos a precios más bajos que los de los competidores para atraer a los clientes. (Web Mktglobal, adquisiciones interfronterizas, 2012, párr.3).

6.5.1.4 REESTRUCTURACIÓN

De acuerdo con su definición formal, reestructuración es una estrategia que utiliza la empresa *para cambiar su conjunto de negocios o su estructura financiera*. La reestructuración es un fenómeno global. Cuando una estrategia de adquisición fracasa, es frecuente que vaya seguida de una estrategia de reestructuración.

En otros casos, las empresas utilizan esta estrategia debido a los cambios que registran sus entornos interno y externo. En ocasiones surgen oportunidades en el entorno externo que tiene un atractivo especial para la empresa diversificada a la luz de sus competencias centrales. En estos casos, la reestructuración podría ser adecuada para posicionar la empresa de modo que cree más valor para sus grupos de interés, dado a los cambios en el entorno.

Las empresas utilizan estrategias de reestructuración como el Downsizing y el Downscoping.

6.5.1.4.1 DOWNSIZING

Antes se pensaba que en el downsizing indicaba el declive de una organización pero ahora se reconoce como una estrategia de restauración legítima. El downsizing consiste *en reducir la cantidad de empleados que tiene una organización y, en ocasiones, la cantidad de sus unidades en operación*, pero se puede o no cambiar la composición de los negocios que constituye la empresa. Por consiguiente, el downsizing es una estrategia gerencial proactiva internacional, mientras “un declive es un fenómeno ambiental u organizacional que ocurre de forma involuntaria y que da por resultado el territorio de la base de recursos de una organización”.

6.5.1.4.2 DOWNSCOPING

El downscoping se refiere al caso en que la empresa utiliza un medio para desprenderse de negocios, crear una empresa derivada o de alguna otra clase que le sirva para deshacerse de aquellos negocios que no están relacionados con sus negocios centrales. Por lo común, el downscoping *se describe como el conjunto de acciones que permiten a la empresa volver a enfocar su estrategia en sus negocios centrales*.

Una empresa que utiliza el downscoping a menudo también recurre al downsizing al mismo tiempo. Sin embargo, con este proceso no elimina a los empleados clave de sus negocios principales, porque tal acción podría llevarla a perder una o más competencias centrales. En lugar de eso la empresa que recurre de forma simultánea al downscoping y al downsizing se hace más pequeña porque disminuye la diversidad de negocios que constituye en su portafolio.

Una empresa que se vuelve a enfocar en sus negocios centrales puede ser administrada con más eficiencia por el equipo de la alta gerencia. La efectividad de los administradores se incrementa porque la empresa ahora está menos diversificada, lo cual permite que dicho equipo pueda comprender y administrar los negocios remanentes. (Hitt, et al; 2008, p.217).

6.6.1 ESTRATEGIA INTERNACIONAL

Las estrategias de negocios internacionales exhiben algunas características únicas. En el caso de una estrategia de negocio internacional, *el país de origen de las operaciones suele ser la fuente más importante de Ventaja Competitiva los recursos y las capacidades establecidas en el país de origen con frecuencia permiten que la empresa persiga la estrategia en mercados ubicados en otros países*. No obstante, las investigaciones indican que cuando una empresa sigue creciendo en muchas plazas internacionales, el país de origen va perdiendo importancia para la Ventaja Competitiva.

En ocasiones es posible identificar a las compañías multinacionales que se encuentran en la afortunada posición de enfrentarse a un nivel bajo de presiones tanto de costo como para adoptar una actitud sensible ante lo local. Por lo común estas empresas venden un producto que sirve a necesidades universales, pero debido a que no se tienen competidores importantes, tampoco deben lidiar contra presiones para reducir su estructura de costos.

Estas empresas tienden a centralizar las funciones de diseño del producto, tales como investigación y desarrollo, en su propio país. Sin embargo, también tienden a establecer las funciones de fabricación y venta en cada uno de los principales países o regiones geográficas en donde operan. (Hill y Jones, 2009, pp.305-307).

Si bien cada empresa debe crear su propio éxito, no todas sobrevivirán para convertirse en competidores globales, ni siquiera las que operan con los mismos factores del país que dieron lugar a las empresas exitosas. De hecho, las relaciones estratégicas que hacen los administradores pueden ser el motivo de más peso para el éxito o el fracaso. Por lo tanto, es probable que los factores solo produzcan ventajas competitivas si la organización desarrolla e implementa una estrategia adecuada que aproveche los factores distintivos del país.

6.6.1.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA INTERNACIONAL

Las estrategias de negocios internacionales se basan cuando menos en parte, en el tipo de estrategia corporativa internacional que la empresa haya elegido. Algunas estrategias corporativas otorgan a las unidades de los distintos países la facultad de formular sus propias estrategias de negocios, pero otras dictan las estrategias de negocios con el propósito de estandarizar los productos y la empresa y compartir los recursos entre países.

Las estrategias corporativas internacionales *se concentran en el alcance de las operaciones de la empresa en razón de la diversificación geográfica y la de productos*. Estas estrategias son necesarias cuando la empresa opera en múltiples industrias y diversos países o regiones. La unidad matriz guía la estrategia, pero los gerentes de los negocios o de los países hacen aportaciones fundamentales a la estrategia dependiendo del tipo de estrategia corporativa internacional que siga la empresa. Las tres estrategias corporativas internacionales son: *multinacional, global y transnacional*.

6.6.1.1.1 ESTRATEGIA MULTINACIONAL

Es una estrategia internacional que *descentraliza las decisiones estratégicas y operativas con el fin de que la unidad estratégica de negocios de cada país pueda adaptar los productos a su mercado local*. Esta estrategia se enfoca en la competencia en el interior de cada país. Presupone que los mercados son diferentes y, por lo mismo que están segmentados por las fronteras de los países.

La estrategia multinacional utiliza un enfoque muy descentralizado, lo cual permite que cada división se concentre en una zona geográfica, una región o un país, es decir, los deseos y las necesidades de los consumidores, las condiciones de la industria, las estructuras políticas legales y las normas sociales varían en cada país. Con las estrategias multinacionales la empresa puede fabricar sus productos de modo que satisfaga las necesidades y las preferencias locales de los

clientes. Por lo tanto, estas estrategias deben maximizar la respuesta competitiva que, la empresa presente los requisitos de cada mercado.

La empresa que utiliza estrategias multinacionales, por lo general, expande su participación en el mercado local, porque puede prestar atención a las necesidades del cliente local, sin embargo, la utilización de estas estrategias produce mayor incertidumbre para la corporación debido a las diferencias entre los mercados y, a las distintas estrategias que emplean las unidades locales de los diversos países.

6.6.1.1.2 ESTRATEGIA GLOBAL

Esta estrategia adopta mayor estandarización de los productos destinados a los mercados de todos los países. Por lo tanto, la estrategia global esta centralizada y es controlada por la oficina matriz. La estrategia supone que las unidades estratégicas de negocios que operan en cada país son independientes de la oficina matriz trata de lograr la integración de todos estos negocios.

La estrategia global es internacional *dictada por la oficina central o matriz, para competir y que la empresa utiliza para ofrecer producto estandarizado en los mercados de todos los países*. Esta estrategia hace hincapié en las economías de escala ofrece más oportunidades para utilizar las innovaciones que han sido desarrolladas en las corporaciones o en un país determinado y para llevarlas a otros mercados. Las mejoras que han registrado la contabilidad global y las normas de los informes financieros están facilitando esta estrategia. (Hitt, et al; 2008, p.238).

Las compañías que aplican esta estrategia se enfocan en incrementar la rentabilidad mediante el aprovechamiento de la reducción de costos que provienen de las economías de escala y de ubicación; es decir, su modelo de negocios se basa en la aplicación de una estrategia de costos bajos a escala global. Las actividades de producción, venta e investigación y desarrollo de las compañías que optan por una estrategia global se concentran en unos cuantos sitios estratégicos. (Hill y Jones, 2009, p.264).

6.6.1.1.3 ESTRATEGIA TRANSNACIONAL

Es una estrategia internacional mediante la cual la empresa busca además de lograr la diferencia global, responde a nivel local. Resulta en verdad difícil alcanzar estas metas, porque requiere de estrecha coordinación global, mientras que las otras requieren gran flexibilidad local. Para implementar la estrategia transnacional se requiere “una coordinación flexible”, crear una visión compartida y obtener el compromiso individual por medio de una red integrada, la cual permite a la empresa administrar sus conexiones con los clientes y proveedores, los socios y otros terceros de forma más eficiente, en lugar de utilizar las transacciones y poca distancia. (Hitt, et al; 2008, p.238).

Una estrategia de estandarización transnacional tiene sentido cuando las presiones de costo son intensas y las demandas para que asuman una actitud sensible ante lo local son limitadas. A la inversa, una estrategia de adecuación local es conveniente cuando las demandas para responder a lo local son elevadas, pero las presiones del costo son moderadas o bajas.

Las compañías que aplican una estrategia transnacional tratan de desarrollar un modelo de negocios que simultáneamente *logre los costos bajos, diferencie las ofertas de productos en los mercados geográficos y fomente un flujo de capacidades entre las diferentes empresas*, que conforman la red global de operaciones de la compañía. En la realidad, una de las preguntas más complejas de hoy en día tratan de resolver por las compañías globales, es cómo implantar una estrategia transnacional. Tal vez son muy pocas compañías, si es que las hay, han perfeccionado esta postura estratégica. Pero es posible obtener de varias compañías algunos indicios respecto del enfoque apropiado. (Hill y Jones, 2009, p.280).

CAPÍTULO 7. APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA OBTENER VENTAJA COMPETITIVA EN GRUPO BIMBO S.A.B. DE C.V.



7.1. HISTORIA DE “GRUPO BIMBO S.A.B. DE C.V.”

El pan de caja fue traído a América por los primeros colonos europeos que llegaron a Estados Unidos. Posteriormente su nombre cambió al de pan Pullman debido a que lo servían en los restaurantes de los carros de ferrocarril llamados Pullman.

En México comenzó a ofrecerse para su consumo interno en el restaurante Sylvain, a principios del siglo XX. En los años veinte el señor Martín Velasco instaló en México una pequeña fábrica de pan de caja, y envió a su hijo Alfonso a estudiar un curso técnico de panificación en el American Institute of Baking en Estados Unidos. La empresa quebró al enfrentar una grave crisis económica, pero renació como Pan Ideal en 1926, con nuevos propietarios, quienes también iniciaron la pastelería Ideal, a la cual entró a trabajar don Juan Servitje.

Don Juan Servitje era de origen catalán, igual que su esposa, doña Josefina Sendra. Dos años después don Juan Servitje decidió separarse de la pastelería Ideal y abrir la suya apoyado por su esposa, mujer emprendedora y de gran iniciativa. Fue así como, en 1928, nació la pastelería El Molino. En 1936, cuando Lorenzo Servitje su hijo, tenía 18 años, Don Juan Servitje murió, así que él tuvo que abandonar la carrera para ayudar a su madre a atender el negocio de la familia.

En ese mismo año, en Pan Ideal trabajaba como director técnico Alfonso Velasco, hijo de Martín Velasco, el antiguo propietario de la pastelería. Alfonso tenía conocimientos que abarcaban desde la fabricación de pan de todos los tipos, hasta la de bizcochos y pasteles, además de experiencia en el manejo y mantenimiento de la maquinaria industrial más compleja, lo que lo hacía el técnico más destacado en esta rama en México. En ese tiempo la calidad y el servicio de Pan Ideal dejaban mucho que desear en cuanto a satisfacer adecuadamente la creciente demanda para este producto, tal vez porque no tenía competencia. Para entonces el joven Lorenzo ya era el gerente de la pastelería El Molino, y el señor Jaime Sendra, su tío, el jefe de producción.

En 1941 la pastelería El Molino se amplió y modernizó para convertirla en la más grande y moderna de la Ciudad de México, y para instalar los nuevos hornos se invitó al señor Alfonso Velasco, entonces director técnico de Pan Ideal. Posteriormente, cuando los administradores de El Molino decidieron fabricar pan de caja que venderían al mayoreo y en toda la ciudad para extenderse al ramo de la panadería industrial, invitaron como socio industrial a Alfonso Velasco, quien ya contaba con gran experiencia en esto y aceptó con entusiasmo.

Sus ideas para mejorar el negocio, las envolturas, el producto y la distribución fueron invaluableles en la aventura de fundar y desarrollar esta nueva empresa. Jaime Jorba Sendra, sobrino de doña Josefina, trabajó un tiempo en la pastelería El Molino. Con un sentido innato de las ventas, gran vitalidad y empuje, y un animoso sentido del humor, Jaime fue un factor clave en el desarrollo de la empresa que comenzaba a gestarse, hasta convertirse en otro de los pilares para el éxito de Bimbo S.A. de C.V.



El creciente mercado que solicitaba un mejor servicio y un pan de mejor calidad y fresca era una oportunidad que los fundadores aprovecharon para convertir a la empresa en la líder indiscutible del pan de caja en México.

Participar en su fundación representó un desafío, para el joven Roberto Servitje pues era muy joven. Acababa de regresar de estudiar en Canadá y estaba estudiando por las noches en la Escuela Bancaria y Comercial cuando su hermano Lorenzo lo invitó a invertir en la empresa, con la advertencia de que tendría que "echarle ganas" al trabajo. Aceptó su propuesta e incluso entró a trabajar antes que él, un 17 de septiembre de 1945, Lorenzo empezaría hasta diciembre de ese mismo año. Su ingreso fue tan temprano que incluso el edificio aún estaba en construcción. Lorenzo Servitje seguía como gerente de El Molino y Roberto Servitje estaba trabajando en el área de ventas.

Los dos supervisores visitaban a pie a sus clientes en toda la Ciudad de México, creando rutas con el fin de investigar si había aceptación para ciertos productos. (Servitje, 2009, pp.2-5).

En 1945 es fundada la empresa de panificación Bimbo S.A. de C.V. “El Osito Bimbo”, aparece como logotipo. Salen a la venta los primeros productos envueltos en celofán:

- Pan Blanco (Grande y Chico)
- Pan Negro
- Pan Tostado



*En 1947 comienza a estructurarse el área de vehículos. Sale a la venta la línea de panquelería.

*A principios de 1948 ya existían en el mercado 9 productos:

- Pan Blanco (Grande y Chico)
- Pan Tostado
- Pan Negro
- Pan Dulce, Bollos
- Panqués (Grandes, medianos y chicos)

*En 1949 se abre la primera agencia foránea en la ciudad de Puebla.

*En 1950 aparece el “38” un vehículo decorado y con altavoces, un tocadiscos y micrófonos para anunciar el producto en rancherías y pequeños pueblos.



*En 1952 comienza la elaboración de las “Donas del Osito” además de una nueva línea de bollería con Bimbollos, Medias Noches y Colchones.



*En 1954 Bimbo S.A. de C.V. inicia actividades de responsabilidad social al destinar un porcentaje de las utilidades para abrir y mantener una escuela. Nace Keik, una marca dedicada a hacer pastelillos de 3 sabores: fresa, naranja y chocolate, el nombre cambio por Marinela.

*En 1955 Bimbo S.A. de C.V. en su decimo aniversario contaba con 700 trabajadores y 140 vehículos.

*En 1956 se instala la fábrica de Bimbo S.A. de C.V. de Occidente (Guadalajara). Su primer Gerente General fue Don Roberto Servitje.

*En 1957 salen a la venta los productos Bombonete, Negrito y Gansito cubierto de chocolate y con trocitos de nuez.

*En 1958 sale a la venta en empaque individual Gansito, un pastelito cubierto de chocolate, salpicado con chispas de chocolate, relleno de crema y mermelada de fresa.



*En 1960 se inaugura Bimbo S.A. de C.V. del Norte, en la ciudad de Monterrey, Nuevo León.

*En 1963 se inicia la primera reestructuración administrativa, se crea la estructura corporativa ubicada en avenida Ejercito Nacional en la Ciudad de México.



*En 1964 Bimbo S.A. de C.V. adquiere los derechos de la marca Sunbeam de Quality Bakers of America en México.



*Para 1967 salen a la venta los Súper Submarinos Marinela de fresa, vainilla y chocolate.

*En 1971 Barcel inició sus operaciones con la compra de una pequeña fábrica de chocolates en la ciudad de México.



*En 1972 Bimbo S.A. de C.V. instala la planta panificadora más grande de América Latina y una de las 10 más grandes del mundo en Azcapotzalco, Ciudad de México.

*En 1973 Bimbo S.A. de C.V. incursiona en el mercado de las mermeladas. La línea Carmel respondía a la necesidad de abastecer a Marinela de materia prima.



*En 1974 nace la marca Suandy que se dedica a fabricar Rosca de Panqué, Biscotel, Pastisetas y Pastel de chocolate. Nace pan dulce Tía Rosa con.

Banderillas, Doraditas y Orejas.

*En 1975, se inicia la elaboración de las “conchas” Bimbo S.A. de C.V. Barcel saca a la venta Palomitas Barcel en diferentes presentaciones: acarameladas, saladas y con chile.

*En 1976 sale a la venta Tortillitas Tía Rosa.

*En 1978 se crea Ricolino como marca líder de dulce y chocolates de Grupo Bimbo S.A. de C.V. Nace Bubulubu.



*En 1979 Roberto Servitje es nombrado Director General. Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. se constituía de 3 empresas, 12 fábricas, 15,000 colaboradores y su capital aumentó más de 60,000 veces.

*En 1980 Bimbo S.A. de C.V. inicia operaciones en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), cotizando el 15% de sus acciones.

*En 1984 se inicia la expansión de Bimbo S.A. de C.V. exportando a los Estados Unidos de América.

*En 1986 se genera una nueva estructura organizacional, a partir de la cual se crea un grupo industrial.

*En 1989 se crea Bimbo Centroamérica S.A. con la construcción de una planta en Guatemala y su apertura en 1990.

*En 1990 salen a la venta tortillitas de maíz Milpa Real y LonchiBon. Barcel lanza Chip´s.



*En 1991 apertura de Bimbo Argentina S.A. y el corporativo de Región Latinoamérica.

*En 1993 se inaugura el nuevo edificio corporativo de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. en Santa Fe, Ciudad de México.



*En 1995 Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. adquiere Coronado, empresa dedicada a elaborar productos con cajeta (dulce de leche de cabra). Inician operaciones las plantas Ideal en Chile y Argentina.

*En 1997 Daniel Servitje asume la Dirección General de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V.

*En 1998 Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. adquiere la panificadora norteamericana "Mrs Baird's".



*Para 2001 Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. compra Plus Vita y Pullman en Brasil.



*2002 Se adquirió el negocio de panificación de la región oeste de George Weston Limited, en la costa oeste de Estados Unidos, propietaria de la marca Oroweat.



*2004 Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. suma a Joyco fabricante de Duvalín, Bocado y Lunetas.

*2005 Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. adquiere chocolates La Corona y pastelerías El Globo.



*2006 Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. adquiere la Panificadora Panrico en Beijing y empieza a tener presencia en el mercado asiático.

*2008 Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. compra Panificadora Nutella en Brasil.

*2009 Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. adquiere la empresa George Weston Foods Ltd. en los Estados Unidos.

*2010 Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. adquiere Dulces Vero en México.

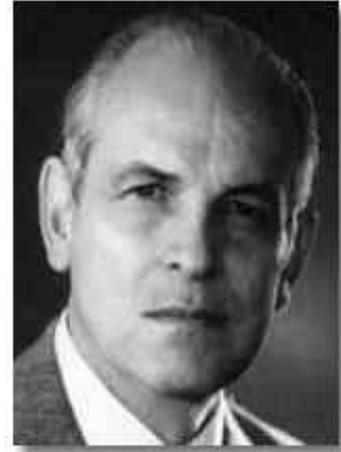


*Finalmente en 2011 Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. se consolida como la empresa panificadora más grande a nivel mundial al adquirir Sara Lee North American Fresh Bakery en Estados Unidos, Fargo en Argentina y Bimbo Ibería en España y Portugal. (Web herencia Grupo Bimbo, 2012, párr.1).



7.1.1 LOS FUNDADORES

La primera empresa del Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. fue Pateleria el Molino fundada por don Juan Servitje para dar paso a Bimbo S.A. de C.V. empresa de capital mexicano, fue fundada en 1943. Lorenzo Servitje, que entonces tenía 18 años de edad, desempeñó un papel preponderante en su fundación. Muchos contribuyeron con ideas pero cuando él dijo sí y así, le imprimió a la empresa el espíritu y el estilo desde el primer momento. Además de Lorenzo, en la fundación también participaron otras personas, entre ellas José Mata, uno de sus compañeros de escuela, Jaime Jorba cuñado, Alfonso Velasco, un hombre de grandes y variadas aptitudes y, en menor escala, Jaime Sendra tío; y Roberto Servitje hermano. (Servitje, 2009, p.2).



7.2. EVENTOS QUE HICIERON HISTORIA

Si bien es cierto hubo eventos que son parte del éxito que Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. tiene hoy en día, sus iniciadores no tenían idea de lo que estos iban a impactar en un futuro muy cercano a muchas personas alrededor del mundo. Y no fueron eventos pasajeros si no que han sido parte de la culminación de muchos negocios que se han realizado y han dejado huella donde quiera que se tiene conocimiento de las marcas o productos del mismo, los más importantes y que hicieron historia fueron:

7.2.1 “EL OSITO BIMBO” EL LOGOTIPO MÁS FAMOSO

El Osito Bimbo, imagen y logotipo de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. tiene 70 años ocupando dicho puesto, su imagen que fue utilizada por primera vez en el año de 1943, nació el mismo día que se escogió “Bimbo” como nombre para la marca de pan, el cual surgió de una lista de propuestas de los fundadores de la empresa, entre nombres como: Pan Rex, Sabroso y Económico, Sabrosoy, Pan Azteca o Pan Lirio, fueron algunos de los que quedaron en el camino, pero

después de casi siete décadas de la existencia de Bimbo S.A.B. de C.V. como marca, es casi imposible imaginarlos bajo otra designación.

El 4 de julio de 1945 se firmó la escritura constitutiva de Panificación Bimbo terminado con las siglas de Sociedad Anónima de Capital Variable, y en la actualidad agregando Bursátil, por su participación en la bolsa de valores. La imagen de la empresa resultó del dibujo del osito que llegó al señor Jaime Jorba, uno de sus socios fundadores, en una tarjeta de Navidad, y al que Anita Mata, esposa de Jaime Sendra, socio fundador, le puso el gorro, el delantal y el pan bajo el brazo. El señor Velasco socio fundador, le arregló la nariz. De tal manera que así nació la primera imagen del emblemático: "Osito Bimbo" que esta presente en el entorno.

FIGURA 10. LOGOTIPO OSITO BIMBO



Fuente: (Web merca 2.0, Osito Bimbo, 2012, párr.1-4)

Con el tiempo este logotipo ha tenido modificaciones importantes, como el hecho de que cuenta con el nombre de la empresa, que se percibe por sus letras rojas y mayúsculas entre dos líneas azules; el osito tiene reflejado en su rostro más ternura al cambiar su nariz roja por una negra, también el gorro de cocinero moderno le da esa apariencia y esta recargado en el logotipo de las letras de la empresa, posee un redondo cirulo azul detrás de él.

Y claro que el osito ha evolucionado y a su vez al pensar en esta compañía no solo se piensa en el tierno osito si no es sus dos colores predominantes rojo y azul y finalmente se le coloco la “R” de marca registrada.

Este ha sido un logotipo que ha cambiado para mejorar, y sin lugar a duda en algún futuro siga transformándose, pero definitivamente la esencia del osito tierno y amigable no cambiará.

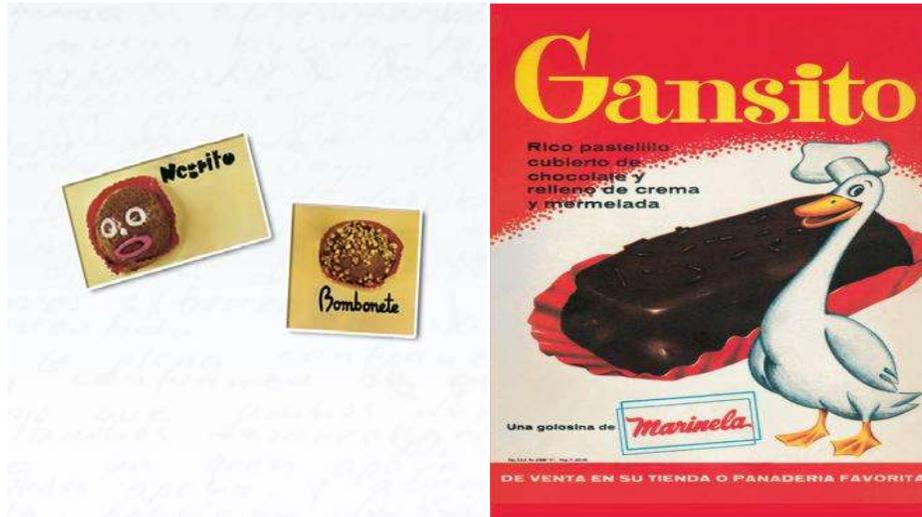
7.2.2 EL NACIMIENTO DE UN TRIUNFADOR

Marínela nació en 1956 con el nombre de Keik S. A. comenzaron haciendo pasteles redondos, los cuales no tuvieron éxito. Los vendedores decían que la gente no los compraba porque estaban muy caros. El señor Velasco los sustituyó entonces por pastelitos pequeños, una especie de mantecadas con crema y mermelada que, como no tenían envoltura, se llenaban de tierra en las tienditas de los pueblos y aun así se vendían.

Con el tiempo el señor Velasco sacó tres pastelitos en Marínela: uno se llamó Gansito, otro Negrito y otro Bombonete. Se les hizo publicidad para introducirlos al mercado y los vendedores los pedían como "Ganebos" (Gansito, Negrito y Bombonete), pedían tres charolas o veinte charolas de "Ganebos". Pero poco a poco dejaron de pedir “Ganebos” para pedir cinco de Gansitos, dos de Negritos y una de Bombonetes. Hasta que se dieron cuenta de que su producto súper ganador era el Gansito y comenzaron a invertir en él.

La envoltura original era un capacillo con una pieza de cartón arriba que tenía un ojillo de metal para colgarlo. Costaba 80 centavos, lo que era carísimo, después hubo que subirlo a un peso, y cuando se requería subirlo a \$1.10 dijeron: "No". Para no tener que aumentar el precio comenzaron por quitarle el gafete y el arillo, y empezaron a automatizar la producción, que entonces casi se hacía a mano, la mermelada y la crema se agregaban con unas bolsas. Hoy incluso se acomodan automáticamente, ya no hay trabajo manual. Han llegado a hacer 10 millones de Gansitos en una semana. No cabe duda, el “Gansito” nació como un ganador al que fueron arrojando y cuidando. (Servitje, 2009, p.13).

FIGURA 11. PRESENTACIÓN DE GANEBOS



Fuente: (Web facebook, sale a la venta empaque individual, 2012, párr.1)

Quien no ha aprobado un Bombonete, un Negrito, pero sobretodo un rico Gansito, estos han sido parte de la vida familiar de los Mexicanos, ahora de las familias de Centroamérica y otros países, Gansito ha sido el pastelito delicioso de lo momentos del desayuno o simplemente para pasar una tarde en compañía de los amigos, aunque no fue el producto que se produjo primero en la empresa, si fue el que determinó parte de su éxito de hoy en día, sus ventas incrementaron tanto las ganancias de la empresa que le ayudaron a invertir en nuevos proyectos e iniciar una publicidad constante sobre su reducida gama de productos.

Gansito ha cambiado de imagen, de empaque, colores, sus ingredientes fueron perfeccionados no cambiados, este producto es el consentido de la empresa, y realmente fue el que dio inicio a un camino lleno de éxitos, quizá es parte de los productos Marinela, pero en su momento era solo un nombre más no estaba en forma la empresa es decir sus procesos se llevaban dentro de Bimbo, y era parte de ella por eso es un producto único.

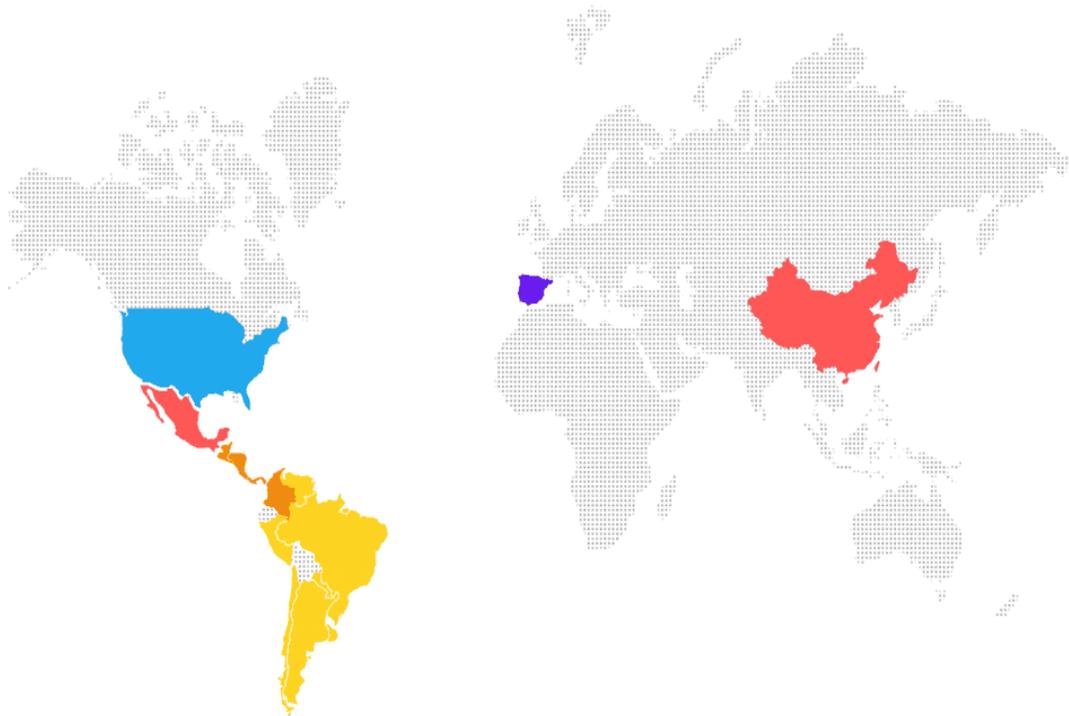
¿Se ha pensado como seria Bimbo en la actualidad o existiría sino hubieran llevado al mercado este pastelito?, Bimbo si existiría, pero no tendría el auge que tiene hoy en día, su esfuerzo hubiera sido mayor, claro tiene características únicas

que le han ayudado, sus directivos la hubieran hecho crecer, pero este escalón la ha llevado tan rápidamente lejos como no se hubiera planeado.

7.3 GRUPO BIMBO S.A.B. DE C.V. EN EL MUNDO

- Estados Unidos
- México
- Centro América
- Latinoamérica
- Asia
- Europa

FIGURA 12. GRUPO BIMBO S.A.B. DE C.V. ALREDEDOR DEL MUNDO



Fuente: (Web Grupo Bimbo, en el mundo 2012, párr.1)

ESTADOS UNIDOS Y CANADA: BIMBO BAKERIES USA, INC.

Tiene su sede en Horshan, Pennsylvania, Estados Unidos.

Sus principales marcas son:

-Arnold, -Bimbo, -Boboli, -Brownberry, -Entenmann´s, -Francisco, -Freihofer´s,
-Marinela, -Mrs. Baird´s, -Oroweat, -Stroehmann, -Thomas's y -Tía Rosa.

MÉXICO: BIMBO S.A.B. DE C.V

Tiene su sede en la Ciudad de México.

Sus principales marcas son:

-Bimbo, -Del Hogar, -Gabi, -Lara, -Lonchibon, -Marinela,
-Milpa Real, -Oroweat, -Sanissimo, -Suandy, -Tía Rosa y -Wonder.

LATINOAMÉRICA: ORGANIZACIÓN LATINOAMÉRICA

Tiene su sede en Buenos Aires, Argentina. Brasil, Chile, Uruguay.

Sus principales marcas son:

- Agua de Piedra, -Ana María, -Bimbo, -Cena, -Firenze, -Fuchs, -Holsum,
-Ideal, -Lagos de Sur, -Lalo, -Laura, -Los Sorchantes, -Maestro Cubano,
-Mama Ines, -Marinela, -Nutella, -Oroweat, -Plucky, -Plus Vita, -Pullman,
-Pyc. Ricard, -Ricolino y -Trígoro.

BIMBO ASIA: CHINA ORGANIZACIÓN ASIA

Tiene su sede en Beijing, China

Sus principales marcas son: -Bimbo y -Million Land.

Organización Asia es uno de los principales fabricantes de productos panificados y alimentos preparados con distribución en ciudades al norte de Beijing. Fuente: (Web Grupo Bimbo, en el mundo 2012, párr.2-4).

7.4 FACTORES QUE IMPULSARON SU ÉXITO

Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. surgió del fundamento de “creer y crecer”. La fe en Dios y el valor al trabajo han sido las bases que le han permitido existir y ser una de las empresas mexicanas más importantes. Existen diversos factores que impulsaron su éxito tal como lo son:

- ◆ Confianza en México
- ◆ Integración
- ◆ Afán de crecer expansión territorial
- ◆ Reinversión
- ◆ Mantenimiento de políticas de calidad-austeridad-servicio
- ◆ Diversificación de líneas
- ◆ Exportación / Internacionalización
- ◆ Tecnología de punta - Modernización
- ◆ Estructura

7.5 ANÁLISIS DE SU ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. ha operado con un sistema de gerencias, con una estructura de gerencia en cada fábrica, pero en la actualidad lo esta modificando. En enero de 2008 Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. contaba con cuatro organizaciones que agrupan a varias compañías y 78 plantas. Se mantienen reorganizando la estructura administrativa para simplificarla. En México llegaron a tener más de 40 divisiones, las cuales en el 2002 ya se habían reducido a tres.

En la actualidad, debido a la globalización, la competencia internacional y la presión económica que se esta experimentando, se buscan métodos de distribución más costeables. Por ejemplo, en la actualidad se utiliza el método de enviar a los grandes autoservicios un solo camión muy grande, surtido con toda la

línea de productos, en vez de siete u ocho camiones con diferentes productos. En el camión sólo va el chofer; quien entrega la mercancía a una persona de la compañía que está dentro del establecimiento, ésta se encarga de recibirla, acomodarla, firmar de recibido, cobrarla y de todos los otros detalles relacionados con la operación.

7.5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. es muy práctica y esta compuesta por un consejo de administración, consejeros propietarios y un comité directivo, debido a que sus estructuras son amplias dependiendo de la compañía que se trate así esta conformada, como áreas de mercadotecnia, investigación y desarrollo, producción, recursos humanos, contabilidad y finanzas, ventas y compras, logística, distribución y una área esencial de la compañía que es Grupo Bimbo Verde, debido a la cantidad de áreas se plasma la estructura organizacional principal como se describe a continuación:

7.5.1.1 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

PRESIDENTE *Roberto Servitje*

SUPLENTE *Daniel Servitje*

SECRETARIO *Luis Miguel Briola*

SUPLENTE *Pedro Pablo Barragán*

7.5.1.2 CONSEJEROS PROPIETARIOS

-ROBERTO SERVITJE SENDRA

-ARTURO FERNÁNDEZ PÉREZ

-THOMAS HEATHER RODRÍGUEZ

-LUIS JORBA SERVITJE

-FERNANDO LERDO DE TEJADA LUNA

-JOSÉ IGNACIO MARISCAL TORROELLA

-RAÚL OBREGÓN DEL CORRAL

-HENRY DAVIS SIGNORET

-RICARDO GUAJARDO TOUCHÉ

-AGUSTÍN IRURITA PÉREZ

-MAURICIO JORBA SERVITJE

-NICOLÁS MARISCAL SERVITJE

-ISABEL MATA TORRALLARDONA

-JAVIER DE PEDRO ESPÍNOLA

- IGNACIO PÉREZ LIZAUR
-DANIEL SERVITJE MONTULL

-LORENZO SENDRA MATA
-EDMUNDO VALLEJO VENEGAS

7.5.1.3 COMITÉ DIRECTIVO

DIRECTOR GENERAL *Daniel Servitje*

DIRECTOR GENERAL ADJUNTO *Pablo Elizondo* (Web Grupo Bimbo, estructura 2012, párr.19-20).

7.5.2 APLICACIÓN EN SU ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

7.5.2.1 UNA APROPIADA MISIÓN

FIGURA 13. MISIÓN GRUPO BIMBO S.A.B. DE C.V.



Fuente: (Web Grupo Bimbo, misión, 2012, párr.1)

Es esencial que cualquier empresa conozca cual es su propósito de existencia, no se pueden emprender acciones o proyectos sin tener un fin por el cual realizarlos, Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. desde que estableció esta misión siempre se mantuvo en el camino de llegar a todas partes del mundo, al decir de todo el mundo fueron un tanto arriesgados ya que no contaban con la estructura adecuada para realizarlo pero esto no los detuvo, parte de ello inspiró a sus colaboradores a dar todo de si, a comprometerse con la empresa, para llevarla a niveles no imaginados, cualquier otra empresa no hubiera sido capaz de atreverse

a decir que al mundo, ya que esta palabra implica mucho esfuerzo por parte de todos. Hoy en día parte de esta oración se está cumpliendo al alcanzar una cantidad fuerte de países a través de sus marcas.

La misión de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. cumple con las características requeridas para establecerla, dice que va a hacer, “*alimentar*”, indica lo que la empresa quiere lograr “*llegar al mundo con productos que deleiten y alimenten*”, y da una orientación al cliente, “*servir al mundo*” lo que la empresa hace es para él, ha sido un placer alimentar a los consumidores con productos que satisfagan sus necesidad y todavía los deleita a través de ellos, o sea que no solo satisface la necesidad y da un extra en cada uno de ellos, para lograr todo esto ha sido esencial realizar muchas actividades, pero ninguna de ellas se hubiera llevado a cabo si no fuera por la esencia que predomina en la compañía que es servir.

Como punto personal la empresa debería de agregar a su misión, la importancia de hacerlo pero a través de algo que ya posee la sustentabilidad ecológica, esto le daría mayor auge en una conciencia ecológica. Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. ha logrado obtener muchos avances en su misión pero aún le falta un camino que recorrer por que no ha llegado a la oración de que ya sirve a todo el mundo.

7.5.2.2 PLAZO PARA LA VISIÓN

Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. dice somos:

- ◆ Una empresa con marcas líderes y confiables para nuestros consumidores.
- ◆ El proveedor preferido de nuestros clientes.
- ◆ Una empresa innovadora, que mira hacia el futuro.
- ◆ Una empresa financieramente sólida.
- ◆ Un lugar extraordinario para trabajar.

“En 2015 será la mejor empresa de panificación en el mundo y un líder de la industria alimenticia, donde nuestra gente hace la diferencia todos los días”. “Buscamos ser una empresa altamente productiva y plenamente humana”. (Web Grupo Bimbo, misión, 2010, párr.2).

Debido a que la misión de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. es sencilla esto da la pauta para que sus empleados se sientan comprometidos para luchar por lo propuesto ya que los inspira y motiva, su visión representa su futuro el punto determinante a donde se quiere llegar, muchos de los puntos que se mencionaron, se han logrado de poco en poco, esto permite que la empresa este consiente de que es capaz de lograr lo que se propone y a así para la compañía cada vez que logra una meta va subiendo el nivel de complejidad para lograrlas.

Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. ha luchado por construir cada uno de sus pilares, aunque en la actualidad le falta mercado por conquistar, ha avanzado internacionalmente en poco tiempo, su visión es factible, tiene los recursos y capacidades para lograrlo, en la actualidad es la líder de su industria, sus empleados tienen un gran sentido de servicio por lo que hacen y para quienes lo hacen.

Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. utiliza una fecha límite ya que quiere que todos sus colaboradores sean capaces de sentirse cerca de cumplirla y así ha sido pero como todo va cambiando también su visión lo va haciendo cuando esta cerca de lograrlo, ya que es amplio el recorrido que aún le falta a la compañía, en la actualidad sería conveniente renovar su visión por enunciados mas altos ya que los expresados han sido logrados con grandes negociaciones, y lo que se proponga lo conseguirá.

7.5.2.3 LA IMPORTANCIA DE LOS VALORES

Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. tiene 7 valores principales como los son:

- ◆ Pasión "El trabajo es como una misión, una pasión, una aventura. Compartir esto en un ambiente de participación y confianza es lo que constituye el alma de la empresa".
- ◆ Persona "Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento".
- ◆ Rentabilidad "Es el resultado visible de todas las ideas, esfuerzos e ilusiones. Es el oxígeno que permite a la empresa seguir viviendo".
- ◆ Trabajo en equipo "Ágiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos.

- ◆ Confianza "Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común".
- ◆ Efectividad "Lograr que las cosas sucedan: resultados. Servir bien es nuestra razón de ser",
- ◆ Calidad "Nuestra empresa debe ser creadora, eficaz, eficiente, productiva y con un altísimo ideal de calidad y servicio".

Se representó gráficamente a los siete valores con seis círculos, cada uno fue iluminado con uno de los tres colores primarios o uno de los tres secundarios, éstos a su vez forman otro círculo en cuyo centro aparece, en color blanco, el valor Persona, el principio que se considera es el inicio y fin de lo que hacen. (Servitje, 2009, p.109).

FIGURA14. VALORES GRUPO BIMBO S.A.B. DE C.V.



Fuente: (Web Grupo Bimbo, misión, 2012, párr.1)

Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. estableció estos valores al paso del tiempo, debido a que les han demostrado que han sido los sobresalientes y que han hecho que la empresa sea integra y camine con rectitud a través de sus negociaciones, cada administrador, gerente, encargado de área hasta el último colaborador, debe de realizar sus actividades siempre poniéndolo en práctica, estos valores forman parte de la vida de cada colaborador y esto se demuestra en una mejor sociedad.

7.5.2.4 SUS PROPÓSITOS ENCAMINADOS A UN FIN

Los propósitos de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. quedaron de la manera que se lista en seguida:

- Hacer de nuestro negocio un negocio, ser productivos. Alcanzar los niveles de rentabilidad establecidos.
- Lograr un creciente volumen y participación de nuestras marcas. Estar cerca de nuestros consumidores y clientes, nuestra razón de ser.
- Buscar que nuestro personal se desarrolle y realice plenamente estar orientados de manera permanente a aprender.
- Asegurar la operación en un adecuado ambiente de control (información, sistemas y confianza), participación y autocontrol. (Servitje, 2009, p.111).

Los puntos anteriores remarcan los aspectos principales por los cuales día a día la compañía se esfuerza en alcanzar, sus niveles de rentabilidad son amplios muy a pesar de sus compromisos financieros a través de deudas, se mantiene para que al cumplir metas pueda tener mayor solvencia, sus marcas son las que mayor participación tienen en el mercado, los consumidores las prefieren sobre otras según diferentes estudios realizados, las preferencias del consumidor las mantienen en alza, todos sus colaboradores están dispuestos a aprender y superarse, adquieren conocimientos respecto a diversas áreas, son funcionales en cualquier parte de la empresa, sus propósitos se mantienen activos y algunos de ellos se necesitan trabajar más.

7.5.2.5 LAS POLÍTICAS QUE MARCARON SU ÉXITO

Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. cuenta con diversas políticas para ser utilizadas en diversos aspectos, en su largo caminar han sido forjadas algunas otras modificadas y otras tantas cambiadas, pero sin duda alguna una de ellas que la ha llevado a mantener equilibrados sus costos es la de calidad, austeridad y servicio, muchas ocasiones ha sido criticada por malentender el término austeridad, pero esto se debe a que esta palabra no es sinónimo de carencia para ellos; sino de valorar el gasto a realizarse, si es necesario desembolsar parte de

su economía en ello, simplemente la empresa no gasta en cosas innecesarias esto es lujos, extravagancias o simplemente pagar viáticos con costos elevados, la compañía tiene establecido límites para invertir y mantener su economía, esto le ha propiciado un desenvolvimiento sin causar pérdidas monetarias, producciones, personal o algún otro.

7.5.2.5.1 MANTENIMIENTO DE POLÍTICAS CALIDAD-AUSTERIDAD-SERVICIO

La austeridad y el servicio son dos factores de singular relevancia para su crecimiento. Una empresa que despilfarra sus recursos en lujos y situaciones ostentosas no podrá lograr un lugar permanente en el mercado ni mantener un ritmo de crecimiento continuo. En Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. se busca ser austeros, invertir en lo que hay que invertir y ahorrar en lo que hay que ahorrar. Austeridad no significa dejar de gastar; sino gastar sin adornos. Se busca invertir más que gastar; y la austeridad les ha ayudado a mantener bajos los gastos. Si se logra gastar menos se ganará más y podrán tener más efectivo para crecer.

Aunque el servicio no es un disparador directo del crecimiento, sí es un generador indirecto. Todos en la empresa saben que si se proporcionan productos de calidad y buen servicio a los clientes, ellos se sentirán a gusto comprando y vendiendo. Si se brinda un buen servicio (cambio de productos, frescura), los consumidores buscarán sus productos por encima de otros. A fin de cuentas, toda acción encaminada a mejorar el servicio repercute en un incremento de las ventas, lo cual está directamente relacionado con el crecimiento.

7.5.2.6 HACIA UNA EMPRESA CON RESPONSABILIDAD SOCIAL

Una segunda política es la social en Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. siempre se ha visto por el bienestar de la sociedad, ellos saben que sus actividades no solo afectan a los dueños, sus colaboradores y clientes sino también a la sociedad entera, por ello se han mantenido fieles a esta doctrina, que les ha llevado por un excelente camino, ya que tienen un gran sentido de responsabilidad por todo producto creado que no genere daños ni a la sociedad ni al medio ambiente, pero esta política no fue fácil y todo comenzó a partir: que desde 1963 están afiliados a

la USEM (Unión Social de Empresarios Mexicanos), la cual, a su vez, pertenece a la UNIAPAC (Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresas), con ramificaciones en todo el mundo. Los objetivos de ambas asociaciones son la difusión y la implantación de los principios de la doctrina social en el empresariado. La empresa debe servir a la sociedad. Este servicio se logra mediante su influencia en la comunidad y en el medio ambiente y mediante sus relaciones con el gobierno.

¿Cómo sirve la empresa a la sociedad?

- ◆ Brindándole los bienes y servicios que verdaderamente necesita, al costo y con la calidad debidos.
- ◆ Creando un valor agregado que permita la justa remuneración de la gente.
- ◆ Siendo responsable socialmente en los aspectos políticos y ambientales.
- ◆ Remunerando a las personas involucradas, cuidando los aspectos políticos y ecológicos, y creando riqueza que debe aplicarse en el pago de impuestos y en todo lo demás.

Este es el punto medular: por ello la empresa debe transformarse para no hacer cosas con los hombres, sino hacer hombres con las cosas. La transformación tan necesaria de la empresa sólo será posible a través de sus líderes, que con corazón, inteligencia y visión se lanzan a esa labor que requiere preparación, conciencia, comprensión, generosidad, audacia, fortaleza y paciencia.(Servitje, 2009, p.45).

7.6 ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS DE GRUPO BIMBO S.A.B. DE C.V.

En los siguientes temas se plasmará el análisis de los ambientes tanto externo como interno del Grupo Bimbo. S.A.B. de C.V. el análisis contiene las fuerzas externas e internas que afectan su desarrollo, así como el modelo de las cinco fuerzas de Porter y finalmente el análisis FODA detallado según las características e información obtenida de la investigación en la empresa.

7.6.1 ANÁLISIS DE SU ENTORNO EXTERNO

Si bien las fuerzas externas están fuera del control de la compañía es necesario conocer cual es y ha sido su evolución tanto en el pasado, presente y futuro, para mantener, cambiar o renovar sus estrategias actuales.

Existen diversas fuerzas que afectan el desarrollo de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. sin embargo cada una de ellas le ha permitido retomar su camino y avanzar para llegar a ser una de las empresas más innovadoras e importantes a nivel internacional y es necesario conocer cuáles son cada una de ellas:

7.6.1.1 SUS FUERZAS ECONÓMICAS

Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. ha pasado por muchas crisis económicas a lo largo de su historia, con decisiones como: recortar su personal, retirar productos del mercado, disminución en su capital; pero ninguna de ellas ha sido razón suficiente para que la empresa se vea en una situación de límites económicos en la que no pudiera levantarse.

La recesión de la economía internacional en 1982 agravó los problemas de la economía mexicana, al afectar el volumen de comercio mundial. Con la caída de los precios internacionales del petróleo, el alza de las tasas de interés y la devaluación de la moneda, se manifestaron en la estructura productiva nacional los problemas derivados del agotamiento del modelo de crecimiento, contándose la deuda externa entre los más importantes. Esta crisis impulsó a Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. a una serie de estrategias para lograr su permanencia y crecimiento sobre todas las demás empresas, tuvo que comenzar a diversificarse y a emplear integraciones, de este modo no corría el riesgo de desaparecer, los recursos podían transferirse a otras y continuar como un conjunto.

En 2009 a pesar de la crisis económica de Estados Unidos y México en relación a disminución del producto interno bruto (PIB), esto por su muy estrecha relación económica, Estados Unidos se vio envuelto en esta crisis tan severa, que entre otras cosas implicó la quiebra de numerosas instituciones bancarias

viéndose así afectado el capital de muchas empresas, pero Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. logro consolidarse muy a pesar de no tener ningún control en esta fuerza económica así que la empresa logro adquirir una nueva compañía West Foods Inc. haciendo de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. una de las empresas de panificación más grande del mundo.

Para inicios del 2012, Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. logra expandirse a base de deuda, a pesar de que la desaceleración económica global ha afectado los mercados crediticios negativamente en mayores costos de capital, la empresa logró obtener financiamiento para su expansión y crecimiento, aunque la deuda de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. es mayor que sus ingresos su desempeño operativo es estable debido a su liderazgo en la industria donde participa.

Así que las crisis económicas, la inflación, las altas tasas de interés, entre otras no han sido de tropiezo como fuerzas externas para detener el crecimiento de esta sorprendente empresa que al pasar por estas importantes crisis no ha desaparecido, sino se ha desarrollado inimaginablemente, por saber emplear sus recursos y sobre todo estrategias de la mejor manera y sobresalir.

7.6.1.2 SUS FUERZAS SOCIALES

Las costumbres y tradiciones muchas veces son parte de la forma en cada individuo percibe el mundo, según su nacionalidad, su raza, su estilo de vida, esto delimita a las personas a preferir ciertos productos, demandar más de ellos o simplemente ignorarlos si no van de acuerdo a sus expectativas y necesidades. Sabemos que el país que dio origen a Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. fue México, un país panadero con un 90 por ciento de la población con esta preferencia, eso fue parte de la importancia para que esta empresa funcionara, pero si al inicio no tenían altos estándares de calidad para preservar la salud de la población en sus productos, ahora que la población ha tomado más conciencia respecto de su salud, los valores de la población se han modificado y ofrecer productos, que no proporcione una calidad que aporte bienestar a ellos serán rechazados.

Debido a la penetración que ha tenido Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. en diversos países ha sido necesario modificar sus productos debido a las costumbres de cada país, no se puede ofrecer pan a países en los cuales su dieta alimentaria no lo admite, así que ha sido una fuerza inevitable pero fue cuestión estratégica, adaptar los productos a las costumbres de cada país, menor proporción, menor cantidad de azúcar, menor o mayor precio, según fuera su necesidad. No se puede ofrecer a los chinos un producto que tiene características para un estadounidense o a un mexicano un producto que tiene características para un europeo, así que Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. ha sabido utilizar esta fuerza a su favor.

7.6.1.3 SUS FUERZAS DEMOGRÁFICAS

Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. divide sus diferentes segmentos como son:

- ◆ Segmentación Geográfica: Determina el país donde es vendido el producto.
- ◆ Segmentación Demográfica: Determina los estratos, el rango de edad, no discrimina, ni la raza, ni la religión.
- ◆ Segmentación Psicológica: Determina las personas que desean consumir un pan de alta calidad, fortificado y vitaminado, según lo que más les importa cuidar, mantener, incrementar su figura, pasarla en familia, con los amigos, fiestas, reuniones, etc.
- ◆ Segmentación Conductual: Determina la mejor calidad con respecto a la competencia que hace que sus clientes prefieran la marca. (Web slideshare, Mercado Bimbo, 2012, parr.16).

Los segmentos de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. se dividen de la forma anterior y cada producto tiene una descripción de acuerdo a sus características y al público que va dirigido. No se describirán todos sus segmentos pero las características generales son:

- Edades: comienza desde los 6 años así hasta llegar a los adolescentes, jóvenes, adultos, ancianos, según sus necesidades y gustos.

- Geografía: productos indicados según las costumbres, dietas alimentarias, gustos y preferencias de cada país.
- Poder adquisitivo: el precio de cada producto es accesible a toda la población no tienen precios elevados pero si muy accesibles.
- Sexo: los productos son tanto para hombres como mujeres.
- Estratos: maneja todos los tipos de estrato desde el 1 bajo hasta el 6 alto.

7.6.1.4 SUS FUERZAS LEGALES

Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. siempre ha sido una empresa que apoya y respeta tanto a sus gobernantes y sus leyes, una de sus características es que siempre están abiertos al diálogo, creen en que la ciudadanía debe estar consciente de la importancia que es el apoyo a los cambios sobretodo de las leyes. También cumple con las leyes a las cuales por sus operaciones debe estar sujeta, ya que por ser líder es ejemplo y el rebelarse en contra de las leyes nunca ha ayudado a nadie a progresar, los cambios tienen que darse. Y por ser una empresa tan experimentada siempre ha visto mas allá antes que los cambios sucedan es por ellos que ha logrado avanzar.

Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. esta sujeto a leyes como:

- Leyes Fiscales.
- La Ley de Impuesto Sobre la Renta.
- La Ley de Impuesto al Valor Agregado.
- Leyes en Materia de Higiene en Calidad.
- La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
- La Organización Mundial de la Salud.
- La Ley Federal del Trabajo.
- Ley Federal de Radio y Televisión.
- Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente.

-Ley de Competencia Económica.

-Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Poder Popular

-Sistema de Calidad Normas ISO 9000.

Es por ello que antes de establecer una posición frente a cualquier ley, las analiza ya que por la experiencia en otros países desarrollados, puede darse cuenta de los beneficios o perjuicios que estas puedan traer a su empresa, México es un país en vías de desarrollo por lo tanto sus leyes se han ido reformando de poco en poco mientras que en otros países las leyes que eran necesarias se aplicaron y dieron buenos resultados.

Es claro que Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. se originó en México y las leyes no fueron impulso para su crecimiento, ya que por mencionar un ejemplo en México se pagan impuestos cargados a la productividad y no al consumo como se hace en otros países con mejores ámbitos económicos.

Alrededor del mundo faltan leyes que motiven la inversión, el empleo, la creación del empleo, la productividad, que permitan la competencia internacional, pero aún no es posible alcanzar esto en México. Un factor que ayudo al desarrollo de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. fue el cumplimiento a todas las leyes, nunca han sido partidarios de la corrupción, debido a sus altos valores y principios.

También el hecho de que la empresa cuenta con muchos años en el mercado sus orígenes permitieron su avance debido a la falta de leyes en sus ayeres, pero en la actualidad existen muchas leyes, pero la empresa solo se ha sujetado a lo nuevo, esta fuerza legal puede causar problemas a las empresas nuevas todo inicio es difícil pero todo depende de las aspiraciones a lo que se quiere llegar.

7.6.1.5 SUS FUERZAS TECNOLÓGICAS

A través de los años la tecnología ha ido evolucionando impresionantemente y no se puede seguir utilizando la tecnología de hace años, porque los resultados se vuelven obsoletos, la nueva tecnología no es barata y

aun menos cuando se adquiere de otros países, pero esta fuerza no ha impactado negativamente el crecimiento de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. si no ha sido un eslabón para obtener un éxito absoluto sobre todos sus competidores y lograr posicionarse como la mejor.

Un punto clave para el desarrollo de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. ha sido la tecnología, han sido creyentes de la idea de que evolucionar es renovarse y en cuanto la empresa obtuvo mayor conocimiento respecto de nuevas tecnologías y con mayor capacidad hicieron lo posible por adquirir estas tecnologías si bien no lo hacían por modernización sino por competitividad, pero tenía que hacerse.

En sus inicios no fue una empresa que utilizará la tecnología mas actualizada, cuando comenzaron a realizar exportaciones a Estados Unidos se dieron cuenta de la gran diferencia que existía referente a los estándares de calidad entre un país y otro. Y para que estas exportaciones pudieran llevarse a cabo tuvieron que modernizarse. Cuando se tomó esta decisión no solo mejoraron sus plantas sino sus procesos productivos, las ventas y a su vez esto fue un determinante para que los costos descendieran, no estaban seguros de si correr el riesgo de que este cambio valiera la pena, pero no faltó más que el paso del tiempo para que se dieran cuenta de que fue un decisión correcta. Sus cambios tecnológicos han sido tan impresionantes que en la actualidad están a la vanguardia teniendo tecnología de punta que le ha permitido llegar a ser la líder de panificación mundial.

7.6.1.6 SUS FUERZAS GLOBALES

Para Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. hablar de globalización es hablar de cambio, y bien el cambio es inevitable las personas se resisten a el porque no les inspira confianza y todo cambio se evita, pero solo los que saben enfrentarlo progresan. La quiebra o cierre de muchas empresas son resultado de la falta de adaptación al cambio.

Esta fuerza global fue un punto decisivo para el crecimiento de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. ya que al abrirse a la globalización le permitió ir a niveles no

imaginados, la empresa cambio económica y socialmente, se fue adaptando a los cambios, competir en otros países con costumbres, edades e ideologías diferentes le sirvió para su éxito y es una de sus estrategias que se analizará más adelante.

Las fuerzas externas han sido factores que han determinado el cambio de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. pero positivamente no siempre ha estado en un estado de liderazgo pero el arriesgarse, respetar sus ideologías, tener líderes y administradores como los de hasta hoy en día le han dado la pauta para ser la líder.

7.6.1.7 APLICACIÓN DEL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Conocer las fuerzas competitivas de su industria es esencial para Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. ya que al conocer sus fuerzas puede mejorarlas para que estén fuertes y den como resultado ganancias considerables. Sus fuerzas han cambiado con el paso de los tiempos, pero sin duda alguna han sabido dar respuestas estratégicas apropiadas en cada situación uno de sus lemas es “*los problemas son oportunidades*”, y así es, esta empresa ha sabido responder correctamente a cada cambio de su industria, en seguida se analizarán cada una de sus fuerzas según el modelo de Porter.

7.6.1.7.1 RIESGOS QUE HA ENFRENTADO DE SUS COMPETIDORES



Años atrás han surgido diversos competidores con grandes posibilidades de quitar parte importante de su mercado a Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. uno de estos competidores potenciales fue Wonder empresa estadounidense, quien comenzaba a perfilarse como un competidor muy fuerte con sus precios bajos productos con excelente calidad y un público que estaba dispuesto a cambiar de marca en México, sus ventas incrementaron rápidamente y sus productos empezaban a ser una amenaza para Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. en sus primeros años la empresa no contraatacó ante tal circunstancia, solo supo aguardar al momento ideal que fue cuando Wonder enfrentó su primer crisis

económica de la cual no pudo salir adelante, así que Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. comenzó trámites en Estados Unidos para evaluar las finanzas de Interstate Bakeries Corporation (IBC), propietaria de la marca de Wonder, y así ofreció una oferta considerable para adquirirla y finalmente el fallo de la corte fue a favor de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. quién logro adquirir a su competencia más importante de ese momento.

Existen pymes en México que producen los mismos productos, a bajos costos, de buena calidad, pero debido a sus estructuras, falta de visión, financiamiento y crecimiento ninguna de ellas hasta el momento es una amenaza para Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. pero en un futuro éstas pueden tener la estructura suficiente y competir, muchas de ellas no lo hacen debido a que creen que no se puede competir con una empresa que en la actualidad es considerada la más importante de la industria.

Dos compañías que si se propusieran incursionar en los segmentos de mercado de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. podrían ser amenazas muy fuertes, estas son Femsa y Pepsico, empresas que comenzaron hace muchos años, pero saben esquivar los obstáculos que se les han presentado y han ido adquiriendo empresas de poco en poco, también participan internacionalmente con muchas líneas de productos en alimentos y bebidas, Femsa esta presente en más de 10 países con más de 60 marcas, Pepsico esta también alrededor del mundo y tiene 5 marcas y 19 líneas de productos, esta última incursiona más en el ámbito de pan como galletas y barras teniendo un poco más de experiencia en este segmento.



Los alimentos y bebidas han sido sus objetivos en los mercados tanto nacional como internacional, pero ambas compañías cuentan con la estructura organizacional, las finanzas, la visión y sobre todo la experiencia, si es que desean competir contra Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. y no son de descartarse en un futuro pueden ser un riesgo muy latente.

Debido a que Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. no es una empresa solo nacional sino internacional presenta riesgos de que otros competidores entren en su mercado como en el Salvador con la marca de pan Lido, aunque es una empresa local puede competir perfectamente en este país, ya que es una empresa que cuenta con mas de 66 años de creación en esta nación, tiene más de 30 líneas de producción, así que Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. tiene que poner más énfasis en sus estrategias para ganar ese segmento de mercado. Ya que desbancar una marca de hace tantos años no es tarea fácil, pan Lido no es una compañía internacional menos transnacional pero si es local y con un fuerte compromiso con sus clientes, si Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. desea ganar mayores ventajas en este país las estrategias funcionales de mercadotecnia tendrán que ser fuertes e impactar al segmento deseado, hacerles creer y confiar que son una mejor opción.



En Estados Unidos Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. presenta una fuerte competencia por las empresas locales en sus ventas debido al aumento de precios en sus productos, cuando comenzó a vender sus productos en Estados Unidos los costos no fueron propicios para mantener ventajas sobre la competencia, así que lo conveniente es tomar medidas en la producción y hacer descender los costos es una opción muy viable aunque las ganancias no se vean inmediatas se logrará mantener. Y si bien ellos tuvieron otra opción comenzar



negociaciones con una de las empresas más importante de pan en Estados Unidos Sara Lee, para obtener el manejo de la línea de pan y pastelería, y lo consiguió más adelante se explicará esta estrategia utilizada por Grupo Bimbo S.A.B. de C.V.

Otra compañía que puede llegar a ser una amenaza es Kraft Foods, una empresa cuyo país de origen fue Inglaterra y ahora tiene su sede en Estados Unidos, esta empresa pasó por una fuerte crisis económica, hace un par de años tuvo las ventas mas bajas de su historia debido al cambio de habitos alimenticios

del estadounidense y entonces decidió hacer una reestructuración aunque le costó despedir personal, vender varias de sus marcas y una disminución de territorio, lo realizó y se fusionó con Nabisco dándole así un auge que no esperaba. Esta presente en más de 155 países y con infinidad de líneas de productos entre ellas varias en las que compite Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. y esto le da la oportunidad de competir en el sector alimentario siendo una muy posible amenaza.

7.6.1.7.1.1 BARRERAS QUE HAN EVITADO EL INGRESO A SU INDUSTRIA

Existen barreras que Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. puede emplear y otras que ha empleado para evitar que competidores potenciales no entren en sus segmentos de mercado, adopten su tipo de estructura, o imiten sus estrategias, es importante conocerlas y definir las para hacer uso de ellas y evitar la entrada de competidores que podrían ser un riesgo para la organización.

7.6.1.7.1.1.1 ECONOMIAS DE ESCALA Y CONDICIONES DE SUS COSTOS

Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. utiliza economías de escala, es decir, sus productos cuentan con una producción masiva por su tecnología en maquinaria moderna, esto le da la oportunidad de producir grandes cantidades de productos en poco tiempo y otras organizaciones no cuentan con ello, esto le permite mantener sus costos muy bajos, dar descuentos y hacer frente a los cambios en la economía, si ha habido circunstancias en las cuales ha tenido que subir sus costos en otros países como Estados Unidos, en los cuales el costo de las materias primas son más altos, pero la empresa sabe como enfrentarlos, los costos se han mantenido altos, pero estudia la posibilidad de adquirir a menores costos sus insumos con los proveedores para que los costos desciendan.

En México también ha presentado problemas en cuanto a los costos muchos analistas la consideran una empresa que ha caído en prácticas monopólicas y manejar los costos a su conveniencia, si bien sus líneas de productos manejan altos costos, y es cierto que haya disgusto en el consumidor por los precios elevados, no tiene más que adquirirlos ya que no hay mayor competencia y esto le da una gran ventaja en costos. Grupo Bimbo S.A.B. de C.V.

es una empresa que siempre se esta innovando, los cambios que repercuten en los costos son presupuestados desde años anteriores, previendo todos los cambios posibles.

7.6.1.7.1.1.2 FIDELIDAD A SU MARCA



La fidelidad que han tenido los consumidores hacia las marcas de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. ha sido estable durante sus años de vida, si bien un papel importante lo han jugado la publicidad que maneja la empresa, su variedad de productos y la calidad de los mismos. Quien desea un pan duro, sin sabor o tal vez, unas tortillas de harina recocidas, o un dulce que no pueda ser mascado, a nadie nos gusta recibir un producto así y si algo ha hecho la empresa ha sido adquirir marcas de calidad que manejan productos que satisfacen las necesidades de la población.

Para que un consumidor sea fiel a una marca, esta tiene que proporcionarles varios beneficios como que el producto satisfaga su necesidad, que lo encuentre fácilmente, que su precio sea razonable, variedad de productos, la posibilidad de cambiarlo si existen defectos en él. Y así es efectivamente Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. complace a sus consumidores de muchas formas si algún producto adquirido por el consumidor esta en condiciones no comestibles lo reemplaza, también en la variedad de productos que al permanecer en tiendas tiene un margen de tiempo si no son consumidos se retiran, algunos son considerados mermas y otros son puestos a la venta a menores precios.

La publicidad ha sido un eslabón para que el público consumidor adquiera los productos de la compañía, su constante recuerdo de las marcas en televisión hacen que los productos sean conocidos y adquiridos. Y debido a sus entradas económicas, le dan la oportunidad de darse a conocer en mayores sectores en la sociedad, situación que sus competidores no han podido lograr.

Si bien todas estas prácticas la han llevado a que su público sea fiel a la marca porque muy a pesar de los precios de los productos, el resultado obtenido después de consumir alguno de sus productos es una satisfacción inmediata y esto hace que el público la busque y no la abandone.

7.6.1.7.1.1.3 NORMAS OFICIALES TODO UN ACIERTO

Existen diversas leyes y en cada país son diferentes, a través de ellas se da la oportunidad o no de entrar en nuevos mercados a las empresas, para Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. el penetrar en otros mercados con sus propias marcas no siempre ha sido posible ya que las industrias de otros países están muy protegidas, la empresa ha utilizado su estrategia de adquisición que se analizará más adelante, y la utiliza para poder penetrar en mercados internacionales, en países donde son respetados los tratados de libre comercio es posible entrar con exportaciones, radicar en el país, realizar los procesos de producción, esto ha sido una puerta que derribó muchas barreras, beneficiando a varias empresas.

En México Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. se ha visto beneficiado por las normas oficiales mexicanas estas le han dado la oportunidad de crecer, ya que sus principios básicos siempre han sido cumplir y respetarlas, la empresa cuenta con el peso político necesario que le permite hacer presión en cualquier cambio en las normas oficiales, pero sin embargo sus proyectos siempre le han ayudado a sobresalir.

En cuestiones ecológicas Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. tiene la conversión más importante de energías renovables de la industria alimentaria, esta ha sido una de sus estrategias, tiene un gran sentido de responsabilidad por el medio ambiente, y siempre que una norma oficial indica una sanción sobre emisiones contaminantes Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. ya está adelantada con lo que ellos llaman la sustentabilidad.

La sustentabilidad es reducir la huella ambiental, los productos sustentables que consume van desde aceite, madera, luz y agua. Su última innovación es el parque eólico Piedra larga el cual suministrará de energía al 100% de sus plantas

y del 50% a nivel mundial, esta innovación le permitirá reducir sus costos y a su vez tener mayores posibilidades de penetrar en mercados de otros países.

7.6.1.7.1.1.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN UNA EXCELENCIA

Desde sus inicios ha contado con sus propios camiones para distribuir sus productos y llevarlos al consumidor final, y ha ido actualizándose cuenta con 50 mil rutas las cuales garantizan que el producto llegue a tiempo, las cuales están distribuidas en 19 países del mundo. Ha puesto 13 plantas en Estados Unidos, 13 en Latinoamérica, 4 en Centroamérica, una en Europa y una en Asia.

Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. cuenta con diferentes sistemas y canales de distribución como son:

-Sistema de distribución dual, con más de un sistema de distribución, lo cual hace que tenga más de cincuenta mil rutas en el mundo, cuenta con una gran cobertura a nivel mundial, teniendo así varias rutas para llegar al mismo consumidor final, los productos de la marca son encontrados en todos los lugares de distribución masiva haciendo así fácil para el consumidor final encontrarlos.

-Sistema de distribución intensiva, se utiliza ya que cuenta con mayor cobertura y un menor control sobre la distribución. Se concentra en una cobertura máxima del mercado, la empresa siempre trata de tener el producto disponible en cada punto de venta donde los clientes potenciales podrían comprarlo. Una gran parte de los fabricantes que siguen una estrategia de distribución intensiva venden a un gran porcentaje de los mayoristas que están dispuestos a guardar sus productos.

7.6.1.7.1.1.5 COMPETENCIA EN LAS COMPAÑÍAS DE LA INDUSTRIA

Como se ha analizado Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. en México no tiene competencia aparente en la línea de productos de pan de caja, pero bien su situación no es la misma en Argentina o Estados Unidos, es estos países la empresa ha presentado una batalla con la intensa competencia en ganar mercado, las compañías cuentan con una estructura muy semejante a la de Grupo Bimbo

S.A.B. de C.V. por lo cual los consumidores tienen más opciones de elección así que la competencia en esta industria es alta, la compañía ha tenido que sacar la artillería pesada para crearse un espacio en un mercado tan competitivo con marcas que son conocidas por el consumidor, pero hablamos de una compañía que no se ha detenido en atraer a sus clientes meta.

En Estados Unidos Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. tiene una rivalidad fuerte contra Hostess y Nature's Own, sus productos son conocidos por el consumidor y su preferencia está por encima de los productos de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. y no solo son competencia en el pan de caja sino también en pan dulce y pastelería, así que la rivalidad entre estas es fuerte, Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. penetró el mercado estadounidense con sus productos, pero a precios más elevados que la competencia, estas empresas no han tenido que hacer mucho para no dejarse ganar mercado ya que sus productos son de la misma calidad pero a menores precios.

Para Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. no ha sido fácil obtener ganancias desde que entró a Estados Unidos sus elevados precios no le han favorecido y en los últimos años entre 2011 y 2012 sus precios han subido entre 3 y 4%, haciendo que los consumidores estadounidenses prefieran sus marcas locales y nacionales.

En Latinoamérica Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. hizo esfuerzos por penetrar en el mercado y lo ha conseguido porque tuvo la oportunidad de adquirir marcas ya conocidas por los consumidores y no tuvo que competir con sus propias marcas, el consumidor siguió comprando las marcas conocidas sin saber que eran parte de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. lo que ha hecho la empresa ha sido dar una estructuración nueva a estas marcas y establecer sus objetivos por arriba de lo que ellas lo establecían y esto le ha dado resultados positivos ganando cada día mayor parte del mercado.

7.6.1.7.3 SUS PROVEEDORES INTERNACIONALES Y NACIONALES

Algunos proveedores de insumos de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. son:

TABLA 11. PROVEEDORES NACIONALES E INTERNACIONALES

INSUMO	MÉXICO	ESTADOS UNIDOS	LATINOAMÉRICA
Harina de Maíz	Grupo Maseca	Azteca Milling L.P.	Molinos San José S.A.
	Cargill de México	Dakota Specialty Milling	Caramuru Alimentos S.A.
	Minsa		La Lucha, C.A.

INSUMO	MÉXICO	ESTADOS UNIDOS	LATINOAMÉRICA
Azúcar	Cargill de México	Amalgamated Sugar Co.	Copersucar Coop. Prod. A Alc Est. S.
	Beta San Miguel	Sweetener Products Co.	EDF & Man Chile S.A.
	EDF & Man de Comercio	Domino Sugar Co.	Riopaila Castilla S.A.
		Imperial Sugar Co.	Distribuidora Molina A y Asoc C.A.
			Sucden Peru S.A.
			Mayagüez S.A.
			Industria Azucarera Santa Clara
			Dulcini S.A.
			Lodiser S.A.
			Ing y Ref San Martin del Tabacal S.R.L.

INSUMO	MÉXICO	ESTADOS UNIDOS	LATINOAMÉRICA
Harina de Trigo	Grupo Altex	Cereal Foods	Cargill
	Harinera La Espiga	ADM Milling Co.	Molino La Estampa S.A.
	Horizon Milling	Conagra Flour Milling	Alicorp S.A.A.
	Cargill	Horizon Milling	Bunge Alimentos S.A.
	Harinera de Irapuato	Cargill	Rafael del Castillo y Cia S.A.
	Harinera de Chihuahua	Okeene Milling	Organización Solarte y Cia S.A.
			Molino Rio Uruguay

INSUMO	MÉXICO	ESTADOS UNIDOS	LATINOAMÉRICA
Huevo líquido y en polvo	Ovoplus	Pearson Sales Company	DMR – Dist. Proas Alimentos Ltda.
	Alimentos de la Granja	Michael Foods Inc	Patrimonio Autónomo Fc-Granja B.A.
	Granjas Orespi	Bakemark	Ovo Productos del Sur S.A.
	Michael Foods	Capitol Distribution Company LLC	Comercial Agricovial S.A.
	Procesadora de Alimentos Mex		Santa Reyes S.A.
	Alimentos Deshidratados	Ovoma	Biodan C.A.
			Salto S. Alimentos Ltda.

INSUMO	MÉXICO	ESTADOS UNIDOS	LATINOAMÉRICA
Leche en polvo descremada	WMS de México	Far West Distributors	Austracorp
	Grupo Lamesa	Berkshire Dairy	Colum
	Nutrical	Challenge Dairy Co.	Coolechera Ltda
			Dafilca C.A.
			Distribuidora Molina CA
			Nutrim Ilk Dist. de Productos Lácteos
			Verónica

INSUMO	LATINOAMÉRICA
Productos Químicos	Comercial Venser S.A.
	Alimentos Polar Comercial C.A.
	Grasas y derivados S.A. Grades S.A.
	Molino Cañuelas SACIFIA

INSUMO	MÉXICO	ESTADOS UNIDOS	LATINOAMÉRICA
Mantecas, cacao y Aceites	Aarhuskarlshamn	Cargill	Aceites y grasas vegetales S.A.
	Cargill de México	ACH Foods	Acegrasas S.A.
	Ragasa Industrias	Bunge Foods Corporation	Cargill
	Proteínas y Oléicos Industrializadora Products S.A.	BC Williams Bakery Services Inc	Bunge Alimentos S.A. Camilo Ferron Chile S.A.
	Oleofinos	Berkshire Dairy & Food	Alicorp SAA
		Pyco Industries Inc	Industrial Alpamayo S.A.
			Empresa Carioca

Fuente: (Web ensayos, proveedores nacionales e internacionales, 2012, pp. 23-27).

Las tablas anteriores mostraron los principales proveedores de insumos para Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. el trato hacia cada uno de ellos es individualizado las políticas y normas son generales, la empresa los considera como *socios estratégicos*. Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. no depende de ellos aunque sus insumos sean los principales para la elaboración de los productos de la compañía. La empresa tiene como política tener proveedores con estándares de clase mundial y que sus insumos proporcionen un valor agregado al consumidor.

Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. tiene un sistema de adquisición de materias muy riguroso, tiene características como: especificaciones de cada insumo y materiales de empaque de entrega con sello de certificación de calidad, análisis de materiales en los laboratorios propios de la empresa.

Para ser proveedor de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. se requiere cumplir con requisitos que se han definido como política corporativa que aquellos proveedores que deseen ofrecer sus bienes y servicios se registren de la siguiente manera:

1. Todo proveedor deberá contar con un número DUNS*
2. Una vez que tenga el número DUNS deberá proceder a registrarse dentro de su portal.

Es importante recalcar que todos aquellos proveedores que quieran registrarse como proveedores potenciales de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. deberán cumplir con el procedimiento antes mencionado.

*DUNS: Data Universal Numbering System otorgado (Web slideshare, compras, 2012, p.4).

7.6.1.7.4 TRATO CON SUS CLIENTES

La relación que Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. tiene con sus clientes clasificados es de acuerdo con su tamaño y giro principal y es muy sólida. Se ha mantenido siempre una sana relación de negocio con todos y cada uno de ellos independientemente de su tamaño.

La empresa Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. siempre ha procurado mantener cautivos a sus clientes poniendo especial cuidado en brindar productos higiénicos, frescos, deliciosos y con un alto valor nutricional, a través del desarrollo de nuevos productos con beneficios que son más atractivos para cierto segmento de mercado, la base de clientes de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. creció en todos los segmentos, incluyendo las tiendas de autoservicios, los mayoristas y las tiendas pequeñas.

Se sigue enfocando en lograr una mayor penetración en pequeños comercios a través de la segmentación secundaria, así como en mercados no tradicionales, mismos que registraron el nivel más alto de crecimiento en el año. (Web estrategias, Grupo Bimbo, 2012, p.5).

Los clientes que han podido hacer negociaciones de peso con Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. para negociar los precios de los productos han sido las grandes cadenas de supermercados en países como Estados Unidos, las cadenas más importantes logran contratos para sus clientes y para lograr estos resultados Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. establece requisitos para bajar sus precios, algunos ejemplos son: el volumen de compra, la línea de productos que se requieran y la posibilidad de promociones, entre otros.

Los minoristas o los consumidores finales de sus productos no tienen posibilidades de negociaciones de reducción de precios, en México debido a la escasa competencia el consumidor sigue adquiriéndolos y él se obtiene productos que satisfacen sus necesidades con altos estándares de calidad.

7.6.1.7.5 LOS POSIBLES SUSTITUTOS

Los productos sustitutos que han ocasionado problemas no de gran escala a Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. han sido aquellos que son vendidos por las pequeñas empresas, en México la población tiene un patrón de conducta al comprar pan dulce prefiere hacerlo de las panaderías cerca de su casa o de tiendas de autoservicios, las tostadas son compradas en su mayoría caseras, la competencia con los dulces artesanales o pequeñas empresas que los ofrecen,

los pasteles son adquiridos en pequeñas pastelerías, las botanas saladas se venden empaquetadas en un volumen mayor por negocios que las hacen caseras y otra opción son Sabritas.

Sin duda existen muchos sustitutos a los productos que vende Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. no con la misma calidad pero si a menores precios y mayores cantidades, los consumidores mexicanos están acostumbrados a adquirirlos de esta forma y sin embargo la compañía ha tenido un éxito impresionante y aunque si existen sustitutos, lo ha obtenido por sus productos fuertes como el pan de caja o un gansito que no se adquieren en un pequeño negocio ese “es trabajo de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V.” dicen. No solo en México si no en Estados Unidos, y Latinoamérica existen sustitutos en gran variedad, pero sus productos que ofrecen calidad, sabor, frescura, el encontrarlos a tiempo, solo son y seguirán siendo de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V.

7.6.2 ANÁLISIS DE SU ENTORNO INTERNO

Cuando Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. ha puesto en marcha una nueva estrategia interna se encarga que este suficientemente clara y la transmite a sus directivos ya que la falta de comunicación entre las áreas funcionales podría ocasionar que no se obtengan los resultados esperados, el trabajo armónico es indispensable ya que si un área no realiza su trabajo conforme a lo establecido en la implementación de la nueva estrategia podría ocasionar atrasos.

7.6.2.1 SUS ÁREAS FUNCIONALES

Para realizar un análisis interno es necesario destacar datos de las áreas más importantes de la organización por ello a continuación se realiza el análisis de algunas de ellas para obtener información necesaria para realizar el análisis FODA final, Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. cuenta con diversas áreas en su estructura pero algunas de ellas se han visto anteriormente y otras se analizarán en sus estrategias así que a continuación solo se obtendrá información de mercadotecnia, contabilidad, finanzas y producción.

7.6.2.1.1 ÁREA DE MARKETING

Esta área es una de las principales para Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. ya que a través de ella se llevan a cabo las actividades correspondientes para atraer el mercado en el cual está interesado, esta área abarca desde establecer sus necesidades, deseos, precio, promociones y su público objetivo para cada producto. También establece las diferentes líneas de productos, marcas y la publicidad que requiere cada una de ellas.

7.6.2.1.1.1 MERCADO META

Tiene diferentes tipos de públicos según los productos, marca y país del que se trate un ejemplo de esto sería el Pan blanco:

-Necesidad: el pan satisface lo que es la alimentación, y no solo esta sino también la de seguridad pues se obtiene un producto con calidad y nutrición que protege la salud del consumidor.

-Deseo: por su suavidad, frescura, y nutrición, el consumidor es atraído.

-El público objetivo: es la población de nivel socioeconómico, la segmentación de mercados de consumo son la clase social de: nivel media baja, media, media alta y rica, estos sectores obtiene productos con diferentes beneficios como lo son la calidad, disponibilidad, economía, ya que esto es importante desde que el consumidor los obtienen por primera vez.

7.6.2.1.1.2 SUS PRECIOS

En México en el año 2011 Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. presento un alza en sus precios enviando a sus comerciantes detallistas listas con nuevos precios donde el consumidor final pagará un peso más en diversos productos de la empresa. Esto se debió al comportamiento poco estable de uno de sus insumos principales la harina de trigo, sin embargo la empresa consideró la posibilidad de mantener sus precios accesibles haciendo esto posible al bajar los precios de otros productos como las galletas o dulces, para no afectar al consumidor.

7.6.2.1.1.3 LÍNEAS DE PRODUCTOS Y MARCAS

Sus líneas de productos y marcas principales son:

TABLA 12. LÍNEA DE PRODUCTOS DE GRUPO BIMBO S.A.B. DE C.V.

LÍNEAS DE PRODUCTOS	MARCA
PAN DE CAJA (BLANCO, INTEGRAL, ESPECIALIZADOS)	Bimbo, Sunbeamr, Oroweat, Breddy, Arnold, Boboli, Sara Lee, Weber´s, Trígoro, Pullman, Stroehman, Heiner´s, Brownberry, Freihofer´s, Mrs Baird´s, Firenze, Holsum, Los Sorchantes, Earthgrains, Monarca, Pyc, Nutrella, Fango, Ortiz, Semilla de Oro, Brioche, Pan de Horno Tierno, Eagle, Iberia y Silueta.
PAN DULCE	Bimbo, Tía Rosa, Mama Inés, Martinez y Mrs Baird´s.
PAN TIPO CASERO	Del Hogar
TORTILLINAS DE MAÍZ Y TOSTADAS	Milpa Real, Sanissimo, Del Hogar y Kodyz.
BARRAS DE CEREAL	Bran Frut, Doble Fibra, Eagle, Multigrano y Plus Vita.
COMIDA RÁPIDA	Lonchibon
PASTELERÍA	Marinela, Suandy, Wonder, Entenmann´s, El Globo y Sara Lee.
GALLETAS	Marinela, Lara, Suandy, Tía Rosa, Gabi y Maestro Cubano.
CONFITERÍA	Ricolino, Dulces Vero, Iagos del Sur y Agua de Piedra
BOTANAS SALADAS	Barcel
ENVASADOS	Coronado

Fuente: (Web ensayos, línea de productos, 2010, p.17).

Dato Importante: Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. tiene presencia en 19 países de América, Asia y Europa, cuenta con cerca de 10,000 productos y con más de 130 marcas de reconocido prestigio.

7.6.2.1.1.4 LAS PROMOCIONES MÁS FUERTES

Sin duda alguna las promociones de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. han sido muchísimas a lo largo de su historia pero sin embargo, cada una de ellas son planeadas y controladas, según el objetivo que pretendan y muchas de ellas han dejado huella en la vida de los consumidores, algunas de ellas han sido como:

"Han regresado los camioncitos (Trailers) Bimbo"

Después de dos años Bimbo saca al mercado de nuevo sus "camioncitos" la promoción empezó el 25 de octubre y culminará el 12 de diciembre, son 7 Trailer's uno cada semana son canjeados en tu tienda preferida entregando un empaque de Pan Blanco (Chico o Grande) + \$10 y obtienes tu Tráiler. Los tráiler son las décadas de los 50's, 60's 70's, 80's, 90's, 00's y del Futuro. (Web colecciones de todo, camioncitos trailers bimbo, 2012, párr.1-5).

La primera vez que Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. lanzó esta promoción fue en 1995, fue tan grande su éxito al tener sus propios camiones de reparto, diferentes modelos, tamaños y capacidad, que tomaron la decisión de lanzar la promoción, han sido diferentes los camioncitos al paso de los años, pero sin duda fue una promoción que cautivo y aseguró muchas ventas en el pan blanco Bimbo, así que regresó nuevamente para cautivar a las nuevas generaciones.

"Choco-Roles" "pasteles regala pasteles-encuentra la frase ganadora"

Esta promoción salió en 2009 donde Marinela, regalaba en la compra de unos Choco-Roles un pastel si obtenías la frase ganadora, estos iban desde gansito, pingüinos y submarinos. Esta promoción impactó tanto al público consumidor que las ventas ascendieron alrededor del 35% más de lo esperado, esta promoción fue un tanto difícil, ya que así como los productos se vendían las quejas aumentaban por el incumplimiento de la misma en las tiendas donde los productos se vendían.

“Qué Rico Sabe Ganar con Tortillinas Tía Rosa”

Podrás ganar electrodomésticos como microondas, baterías de cocina, licuadoras, cafeteras y miles de tortillinas Tía Rosa gratis. Compra tortillinas Tía Rosa de 12 o 22 piezas, tendrán el distintivo de la promoción en el empaque. Adentro de las tortillinas podrás encontrar el cupón de Qué Rico Sabe Ganar con Tortillinas Tía Rosa y descubrirás el premio 2012. (Web ganapromo, tortillinas Tía Rosa, 2012, párr.1-4).

Otra promoción que durante el 2012 sorprendió al público fue el regreso de esta ya que el premio no era otro producto igual, sino era un producto electrodoméstico quien no compraría más tortillinas, y así fue sus ventas subieron, y la entrega de premios se realizó con pocas quejas al respecto.

7.6.2.1.1.5 PUBLICIDAD Y MARKETING RESPONSABLE

Para Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. la publicidad de todos sus productos esta bajo políticas internas muy importantes algunas de ellas son:

- ◆ Consideran que la publicidad honesta y las promociones interesantes son vehículos excelentes para dar a conocer y estimular la venta de cada producto.
- ◆ Se aseguran de que lo que se afirme sea verdad y en beneficio del consumidor.
- ◆ Insertan sus comerciales y anuncios en programas limpios.
- ◆ Nunca permiten que sus marcas apoyen publicitariamente actos o programas de televisión que vayan en contra de sus principios y valores. (Servitje, 2009, p.112).
- ◆ Publicita sus productos en medios impresos, y en programas de televisión, radio e internet dirigidos a público infantil, únicamente cuando cumplan con perfiles nutrimentales basados en evidencia científica y estándares mundiales. (Web Grupo Bimbo, publicidad y marketing responsable, 2012, párr.3).

Para Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. la publicidad y la mercadotecnia tienen una base fundamental la honestidad, sus productos son adquiridos por el público por satisfacer sus necesidades y dar un extra en cada uno de ellos, la falsa publicidad no es parte de su código de ética y es sancionado al desacreditarse ante al consumidor y sus productos no cumplieran con las expectativas sus ventas estarían por debajo de lo estimado así que es una empresa con un alto sentido de responsabilidad con los productos que ofrece.

7.6.2.1.2 ÁREA DE FINANZAS

Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. ha mantenido las ventas de sus productos durante varios años pero en los últimos sus diversas herramientas utilizadas para aumentarlas han funcionado según datos: “La venta de sus productos en México aumentó 14.5 %; en Estados Unidos 59.5 %, mientras que en Latinoamérica subieron 44.6 %”. Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. obtuvo un beneficio neto mayoritario de 1,863 millones de pesos (143 millones de dólares) en los primeros nueve meses de 2012, un 55.6 % menor al registrado en igual período del año anterior. En un reporte financiero enviado a la bolsa mexicana, la mayor panificadora informó que las ventas netas entre enero y septiembre alcanzaron los 127,664 millones de pesos (9,820 millones de dólares).

Los negocios de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. en Estados Unidos representaron el 45.8 por ciento de las ventas totales del grupo, con un alza del 69.2 por ciento respecto a los primeros nueve meses de 2011. En segundo lugar quedaron las operaciones en México, que representaron un 40 por ciento del total. El beneficio bruto de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. se situó en 64,461 millones de pesos (unos 4,958 millones de dólares), cifra que es un 37 % superior a la registrada en igual período del año anterior.

La deuda total de la empresa sumó 41,865 millones de pesos (unos 3,220 millones de dólares). El 94 % del total de la deuda es de largo plazo, la mayor parte denominada en dólares estadounidenses. (Web finanzas y economía, Grupo Bimbo, 2012, párr.1-4).

Las finanzas han sido positivas para Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. durante sus últimos periodos, si bien las ventas han ido a la alza a pesar de los costos representados por la compra de algunas materias primas esenciales, sus ganancias son redituables, aún a pesar de su gran deuda que es a largo plazo, pero necesita mantener sus ventas altas para que esta no se le vuelva en contra, esta deuda se originó por sus últimas adquisiciones, sus flujos económicos a través de sus ventas no deben bajar porque se vería en grandes complicaciones.

7.6.2.1.3 ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Invertir en la investigación es fundamental para el desarrollo de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. se han realizado alianzas con instituciones que buscan consolidar una relación con la comunidad científica y académica, como apoyo a la investigación en salud y nutrición así como crear las alianzas que permitan ampliar el conocimiento en este ámbito y promuevan el uso de nuevos ingredientes y tecnologías que permitan ofrecer productos con un mejor perfil nutrimental, sabrosos e innovadores y que promuevan estilos de vida saludables en los consumidores.

Algunas de sus alianzas más relevantes es con Whole Grains Council, (WGC), a través de esta alianza pueden utilizar el sello de grano entero en más de 300 de sus productos. Mantienen convenios activos con diversas universidades e institutos de investigación a lo largo de diversos países, para el desarrollo de proyectos en tecnología de alimentos y nutrición. Como ejemplos se pueden mencionar la Universidad Autónoma de México (UNAM) y Universum, el Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño Estado de Jalisco en México (CIATEJ) M University of British Columbia en Canadá, entre otros. (Web nutrición, Grupo Bimbo, 2012, párr.5-6).

También la investigación en ahorro de energías es esencial, la implementación de programas en materia de tecnología en vehículos y compras verdes las cuales refuerzan la sustentabilidad en cada una de las actividades de la cadena de valor. (Web Grupo Bimbo, innovación y sustentabilidad, 2012, párr.1-3).

Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. no solo cuenta con investigaciones en ahorro de energías, vehículos no contaminantes, sino también en ahorro de agua, de consumo térmico, reducción de sólidos, entre otros. Como se ha visto es una compañía con un sentido de responsabilidad social y de innovación tanto para sus productos, áreas, hacia el consumidor y el planeta. Sus diversas investigaciones siguen avanzando a pesar de sus elevados costos.

7.6.3 IDENTIFICACIÓN DE SUS FORTALEZAS Y DEBILIDADES

7.6.3.1 FORTALEZAS

- ◆ Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. no ofrece productos que el consumidor no comprará, realiza estudios de mercado para analizar sus necesidades y lanzar o posicionar los productos que se determinen, esto ha sido posible por la amplia experiencia que tiene en realizar estas investigaciones.
- ◆ La compañía cuenta con certificaciones tales como ISO 9000, Hazard Analysis and Critical Control Points, (HACCP) y Business Alliance for Secure Commerce (BASC) por sus siglas en inglés, así como sistemas de administración de riesgos y manejo de crisis.
- ◆ La tecnología con la que cuenta la empresa es un recurso, que le permite tener producciones en serie en corto tiempo, ninguna empresa ha logrado sobrepasar sus estándares de producción.
- ◆ Las plantas exportadoras del Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. cubren todos los lineamientos emitidos por la Food and Drug Administration (FDA) por sus siglas en inglés, con respecto a la ley, lo que permite minimizar el riesgo relacionado con la seguridad de los alimentos.
- ◆ Los canales de distribución y sus equipos de reparto han llegado a posicionarse como una fuente de seguridad para la empresa ya que han llegado a lugares que no imaginaban tenían la visión de hacerlo pero no qué tan lejos se los permitirían sus equipos pero se han adecuados a las rutas.

- ◆ Sus valores y principios de la empresa están reflejados en sus políticas ya que les han permitido obtener premios, certificaciones y reconocimientos que no hubieran sido posibles de no mantenerse en una línea de acción.
- ◆ Su código de ética le ha permitido contar con colaboradores responsables y entregados a su trabajo ya que se vuelve parte de su vida diaria.

7.6.3.2 DEBILIDADES

- ◆ Las últimas adquisiciones de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. son un riesgo a sus finanzas ya que el 94% de la deuda total es a largo plazo y denominada en dólares. Esto puede hacer que el precio de sus acciones disminuya.
- ◆ Su principal insumo de producción es la harina de trigo, la cual, a pesar de cotizar en moneda local, depende en gran medida del precio internacional del trigo que cotiza en dólares. Por lo tanto la compra de este insumo se ve afectado por cualquier fluctuación en el tipo de cambio.
- ◆ Los gastos por mantener sus planes ecológicos han ido aumentando en los últimos años, estos planes requieren de inversiones considerables, pero no existe forma rápida de obtener ganancia monetaria alguna al invertir en ellos, aunque se obtenga el beneficio de mayor responsabilidad social, a largo plazo estas inversiones pueden afectar el desarrollo de la compañía aunque los beneficios han sido vistos en menor contaminación al medio ambiente.
- ◆ El posicionamiento de la imagen no ha sido fácil así que sus inversiones para realizarlo han sido millonarias, esto puede tener un proceso inverso si se presenta una crisis económica futura sus posibilidades económicas de seguirse dando a conocer se verían afectadas.

7.6.4 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

7.6.4.1 OPORTUNIDADES

- La penetración al mercado europeo a través de Iberia Bimbo S.A. es una situación que de aprovecharse positivamente podrá retomar su posición de

años atrás y con mayor fuerza, ya que tiene a su favor que el consumidor europeo tiene como parte de su dieta alimentaria varias de las líneas de productos de la empresa.

- Después de que la empresa logre recuperar su solvencia económica después de las últimas adquisiciones puede realizar algunas otras en el mercado europeo y asiático.
- Tener la posibilidad de elaborar sus propios productos orgánicos.
- Puede fortalecer su estructura organizacional.
- Lograr nuevas certificaciones y estándares internacionales.
- Penetración a nuevas zonas rurales de las nuevas adquisiciones.
- Mejorar las condiciones de trabajo de sus colaboradores.
- Cambiar convenios que no han resultado productivos con proveedores pasados.

7.6.4.2 AMENAZAS

- La existencia de compañías como Kraft Foods, Femsas, Pepsico y Lido, requieren de que la compañía tenga cuidado con sus direcciones con respecto a su visión, ya que si estas lo deciden pueden ser grandes rivales competitivos.
- Debido a sus cambios de mercado internacionales es importante mantener estables sus precios, situación que los ha superado en varios países y no han podido mantenerlos, sino se han visto en la necesidad de aumentarlos.
- Las alzas o cambios en los insumos utilizados por la empresa.
- Inflación y devaluación de la moneda en países subdesarrollados.
- La conciencia del consumidor ha cambiado en los últimos tiempos, no están dispuestos a adquirir productos que hagan daño a su salud, este cambio debe ser llevado con cuidado porque los consumidores pueden cambiar sus líneas de productos por otros que sean más orgánicos y nutricionales.
- Mantener contratos con proveedores a largo plazo.

- Su deuda que ha crecido en los últimos tiempos puede tratarse dentro de esta categoría ya que Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. se verá en crisis si sus acciones disminuyen y su flujo de efectivo desciende.
- Surgimiento de nuevas empresas en la industria.

7.7 ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS QUE EMPLEA

Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. maneja una serie de estrategias mixtas, sin embargo de ellas se pueden destacar dos estrategias de diferenciación y enfoque, ambas han permitido que la empresa sea capaz de ofrecer sus líneas de productos en las condiciones más provechosas y convenientes.

7.7.1 SIEMPRE EXISTIÓ LA DIFERENCIACIÓN

La estrategia de diferenciación ha permitido a Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. ofrecer productos con características que no se encuentran en otro y sobre todo a precios competitivos, la compañía se ha encargado de hacer que su mercado meta comprenda que sus productos tienen características esenciales para que continúen adquiriéndolos. Esta estrategia ha resultado conveniente para la compañía ya que es percibida como única y le ha dado resultados con rendimientos superiores al promedio ya que sus productos son tan diferentes que en caso de existir sustitutos no ofrecen los mismos atributos.

Los métodos de diferenciación que ofrece Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. de sus productos son la frescura de los productos, su liderazgo tecnológico, sus presentaciones, innovación de los productos en cuanto al gusto de los consumidores y el excelente servicio al cliente, características que otras empresas no ofrecen y esto ha sido notado por los consumidores lo que hace posible pagar los precios por un producto totalmente diferenciado.

Desde sus inicios la empresa hizo lo posible para que sus productos tuvieran algo que otros no, y aunque con el tiempo varias empresa han logrado imitarlos, ellos se encargaron de agregarles mas propiedades que no fueran imitadas y así lo han conseguido. Por mencionar un ejemplo “gansito” es imitable

en sus características pero ninguna empresa pudo agregarle a uno de sus productos el eslogan de “recuérdame”, este eslogan no proporciona nada tangible al consumidor pero si un valor intangible, una liga emocional del consumidor hacia el producto después de esta campaña es muy difícil desplazarlo y no pensar en la misma empresa.

Los clientes valoran tanto los productos de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. que son percibidos como únicos y esto hace que estén dispuestos a pagar sus precios por sus notables atributos, se corre el riesgo de que otras compañías imiten sus productos pero su posicionamiento frente al mercado global es muy fuerte y difícil de derribar, esa imagen que es percibida como única ante el consumidor.

7.7.2 EL ESFUERZO DEL ENFOQUE

Debido a la variedad de líneas en los productos de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. le fue necesario emplear la estrategia de enfoque, ya que no todos sus productos van dirigidos a todo tipo de consumidores, entonces hay que enfocarse en cada segmento o mercado geográfico en el cual se participa.

En cada segmento establecido por Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. se han encargado de determinarlo correctamente para ofrecer a sus clientes lo que desean, mejor que la competencia y este trabajo es arduo, delimitar las características de cada uno de ellos, pero la empresa tiene práctica en ello.



Un gran ejemplo es el pan integral, cuando la empresa decidió hacer la barra de pan integral se enfrentaron a muchos obstáculos ya que iba dirigido a personas que se dedicaban a cuidar más su alimentación y fue aceptado pronto, los deportistas comenzaron a elegirlo, pero con el tiempo se dieron cuenta que no cubría sus expectativas, se tuvieron que hacer cambios y llegar al pan doble fibra, que aportaba mayores nutrientes para su rendimiento físico, sin embargo; quienes no eran deportistas, pero buscan el pan integral optaron por el primero, hubo quien quería aportar aún mayores nutrimentos a su dieta

alimentaria, en base a estudios realizados resultó el pan multigrano que los aportaba, así cada uno de ellos fueron saliendo al mercado; ya que cada uno tiene su propio enfoque es decir; características que no tiene ningún otro y su segmento de mercado en el cual son aceptados, ya que cubren las necesidades de todos los clientes.

Estas prácticas han dado como resultado una de las ventajas competitivas de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. ya que los consumidores tienen preferencia por sus productos y la competencia no intenta especializarse en ello ya que implica un sobreesfuerzo, que para la compañía bien ha valido la pena desde su comienzo.

Como se ha analizado Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. tiene como principales estrategias de negocios la diferenciación y el enfoque, pero en algunos otros países donde existe más competencia ha utilizado la estrategia de liderazgo en costos, pero no ha sido lo mejor que ha realizado ya que el ofrecer la calidad y frescura ante otras marcas implica costos más elevados, aunque esta no ha sido su soporte las otras dos le han dado el apoyo necesario para volverse indispensable en la dieta de muchos consumidores alrededor del mundo.

7.7.3 SUS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. en sus inicios se mantuvo en un solo negocio el de producir pan, en 1957 nace Marinela que estaba dedicada a hacer pastelillos con la cual usó sus competencias organizacionales para incrementar su desempeño siempre controlando sus actividades en su oficina central, volviéndose una empresa con diversificación relacionada, la compañía realizó operaciones con una integración vertical hacia atrás adquiriendo la empresa de cajetas Carmel quien se encargaba de abastecer a Marinela de materias primas.

Continúo diversificándose cuando compra Barcel dedicada a elaborar chocolates, se aumentó una nueva línea de productos, seguida del nacimiento de Suandy y Tía Rosa nuevas marcas, y su negocio era el mismo la panificación combinado con la confitería, ya fuera que comprará o invirtiera en una nueva empresa su diversificación iba aumentado, tiempo después Grupo Bimbo S.A.B.

de C.V. crea una importante marca que es Ricolino dedicada a la confitería eran sus líneas de productos más importantes y que de poco en poco fue aumentando su rentabilidad a largo plazo que se ha mantenido sosteniblemente durante el tiempo.

Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. creó y compró varias empresas las cuales le llevaron a tomar la decisión de ubicarlas dentro de una misma estructura administrativa así que se genera una nueva estructura organizacional, a partir de la cual se crea un solo grupo industrial dejando como parte de su organización a todas sus marcas conservó sus nombres que les dieron constitución, pero siendo parte ahora de un único grupo con un solo dueño. Y solo pasó tiempo después para instituir sus oficinas centrales como un corporativo formal en la ciudad de México. Volverse un grupo fue necesario para dar más presencia a la empresa, frente a sus competidores y poder tener líneas de acción para emprender un camino más allá de lo nacional.



7.7.4 ¿CÓMO LLEGÓ LA GLOBALIZACIÓN?

Hace más de veinte años cuando la economía nacional se incorporaba gradualmente a la economía mundial Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. vivió un intenso periodo de expansión, se integró a la producción internacional a través de sus exportaciones y mediante la adquisición de empresas en el exterior y de la firma de alianzas estratégicas con diferentes socios en América Latina, Estados Unidos y Europa.

La primera vez que Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. adquirió derechos de una marca estadounidense fue en 1964 Quality Bakers of América en México, para 1984 la compañía exportaba sus primeros productos a Estados Unidos, que era la idea principal, pero comenzaron a llegar ofertas para comprar empresas o solicitudes de asociaciones y al valorar estas se dieron cuenta de que existían oportunidades viables. Esto fue considerado ya que llegaría el momento en que

las grandes transnacionales podrían absorberlos y se tomó la decisión de que la empresa tuviera presencia en el extranjero.

Para 1989 se crea Bimbo Centroamérica en Guatemala así Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. se expandió a nivel internacional, su estrategia es global todas sus operaciones son realizadas a través de su oficina matriz en México ya que el hecho de participar en otros mercados no implica que deje de ser mexicana. Para 1998 adquiere una nueva empresa Mrs Baird's en Estados Unidos así comenzó la estrategia de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. a través de diversas adquisiciones, las realizadas en Estados Unidos fueron pensadas como una plataforma para expandir la distribución de sus propias marcas: Bimbo, Marinela y Tía Rosa.

En los inicios sus adquisiciones las realizó con las empresas más importantes en lo local y que ofrecieran ventajas en términos tecnológicos. En Colombia adquirieron al segundo fabricante de pan más importante del país, en Costa Rica establecieron una alianza estratégica con el líder del mercado en galletas y, en Nicaragua, con un centro de distribución de productos de el Salvador y Costa Rica. La mayoría de las adquisiciones de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. se han hecho interfronterizas ya que adquiere empresas de otros países para penetrar en el mercado y quitar las barreras de entrada.



Esta estrategia ha resultado tan efectiva para Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. ya que en el 2006 adquirió la panificadora Panrico en un mercado que podría pensarse es difícil de penetrar en Beijing China y comenzó a tener presencia en el mercado asiático, esta adquisición hizo algo más que penetrar en un nuevo mercado sus colaboradores sintieron el nuevo liderazgo impartido por la empresa y aunque el consumidor japonés adquiere productos diferentes a los conocidos en el continente Americano ellos logran identificarse y comienza a dar respuesta a una fidelidad y lealtad a la empresa.

Finalmente las últimas adquisiciones que logró consolidar Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. en 2012 fueron:

- Fargo en Argentina.
- Sara Lee en Estado Unidos.
- Bimbo Iberia en España y Portugal.

Para Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. dichas adquisiciones fueron un hito en su historia, pues cada una de ellas requirió de un gran esfuerzo para llevarse a cabo y en algunos casos se necesitaron muchos años de largas y complicadas gestiones. Con la adquisición de Sara Lee en 2012 por un alrededor de 959 millones de dólares, Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. se vuelve una de las firmas de panificación mas grande del mundo.

Estados Unidos dio el permiso de adquisición de una filial de las panaderías de Sara Lee con condiciones de algunas marcas, activos y rutas de algunas regiones del país, siendo la adquisición por 41 plantas y permitirá a Sara Lee conservar el derecho al uso de su marca en la comercialización de postres congelados y productos como embutidos.

En la actualidad Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. tiene participación en Estados Unidos en el noroeste y Texas y con esta adquisición cubrirá el centro norte y sureste. La compañía asumirá los derechos de la marca en productos de panadería frescos a nivel global, salvo Europa Occidental, Australia y Nueva Zelanda. Este gran paso ocurrió después de que la empresa anunciara que llegó a un acuerdo para adquirir los negocios de panadería de Sara Lee en España y Portugal, recuperando un nuevo mercado antes explorado y con buenos resultados.

Otra adquisición no menos importante que resultó con éxito fue la de Fargo en Argentina, esta productora y distribuidora hace algunos años tuvo problemas financieros de la cual Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. obtuvo el 30% de sus acciones, y después de varias negociaciones que implicaban descuentos de sus altas

deudas la situación permitió que se adquiriera el 70% que no tenía, se tuvieron que vender algunos activos para integrarla, y el negocio combinado de la experiencia global y el mercado local de Fargo la constituyeron parte de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V.

Si bien cuando Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. comenzó con la globalización sus estrategias no estaban del todo establecidas pero al paso del tiempo ha trabajado con las estrategias de adquisiciones horizontales ya sea con derecho total o no, estas negociaciones se van haciendo con perseverancia estableciendo el mercado geográfico que se pretende atender, las ventas que se obtendrán y cuánto se involucrará la rentabilidad de la compañía.

7.8 ¿CUALES SON SUS VENTAJAS COMPETITIVAS?

Sin duda alguna Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. sabe utilizar sus competencias centrales y sacarles provecho, muchas de ellas las ha perfeccionado para poder competir en la actualidad, y le han dado resultados extrapolares, es decir en ámbitos que ni ellos planearon llegar, las ventajas que ha obtenido la compañía han sido diversas pero varias de ellas son fuertes y muy difícilmente de igualarse.

7.8.1 SUS COLABORADORES

Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. siempre ha puesto en prioridad que una empresa logra sus objetivos gracias a su fuerza laboral, en la actualidad cuenta con 127, 000 colaboradores, y quienes desempeñan un papel fundamental son los jefes porque son ellos quienes modelan las actitudes y la manera de ser de la empresa en su conjunto, todas las personas sin importar región o país responderán ante cualquier estímulo que les afecte de manera positiva o negativa.

Los colaboradores de la compañía son altamente productivos ya que saben para que fueron contratados y lo vuelven parte de su vida, ellos están constantemente motivados e incentivados, conocen el sentido de responsabilidad y confianza que la empresa les ha brindado, saben que si la empresa tiene un

objetivo a cumplir son ellos quienes deben dar el cien por ciento, para lograrlo ya que no son beneficios individuales sino colectivos, cuando Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. adquirió Panrico en Beijing, una colaboradora estaba totalmente sorprendida que se le estuviera cumpliendo todo lo que le habían prometido ya que los anteriores dueños nunca lo hicieron.

Esto se debió a la importancia que la empresa da a su personal y sabe que son ellos quienes hacen posible su amplia participación en cualquier mercado en cualquier parte del mundo. Así sus colaboradores son un pilar importante para Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. ya que dicen: *una empresa será lo que sea su personal.*

Efectivamente sus colaboradores son personas respetuosas y amables, como ejemplo la visita realizada a Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. al inicio de esta investigación para obtener datos acerca de la misma en la cual el Lic. Martin Prieto Rosales Supervisor de Ventas, compartió información importante a través de páginas electrónicas que fueron de ayuda para encontrar los datos necesarios con respecto a los fines que se buscaba con la investigación, ya que físicamente la empresa en Morelia, Michoacán, no cuenta con información relevante sino la información general, que se les es permitido compartir y una gran ayuda también lo fue su facebook donde el encargado de compartir información también estuvo en toda la disponibilidad de proporcionarla.

7.8.2 DISTRIBUCIÓN DE CLASE MUNDIAL

Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. cuenta con casi 50,000 rutas en el mundo, para hacer llegar sus productos a más de 1,800,000 puntos de venta, una característica importante es la vida de anaquel de sus productos, ya que éstos son de vida corta, es decir, los productos tienen en las envolturas claves de elaboración y de recogido, lo que garantiza la calidad y la frescura del producto. En base a dichas claves los vendedores saben el día que lo tienen que retirar. Los productos que no se vendieron en las tiendas regresan a la agencia y se venden en lo que se llama expendios de pan frío a precio bajo.

Realizar el proceso de reparto a tantos establecimientos requiere de una inusitada labor. Para esto, Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. creó lo que llaman “agencias de distribución”, que se encuentran localizadas en todo el país, según las exigencias de cada población. Se cubre toda la República Mexicana 15 países más con estas agencias; dependiendo de la ciudad y de la complejidad de la misma, es su tamaño. Tienen agencias de marcas únicas, y en poblaciones pequeñas las que se llama multimarcas, en las que se agrupan productos de sus diferentes organizaciones. Estas agencias tienen rutas de ventas, cada una con su cartera de clientes instaurada en una base de datos, que se alimenta con las ventas realizadas cada día; de acuerdo a las necesidades de las tiendas nacen los nuevos pedidos. (Web segmento, distribución clase mundial, 2012, p.2).

Así es como la empresa ha ido formando su amplia red de distribución a lo largo de años, esta ha sido una fuerte ventaja ya que no utiliza intermediarios para hacer llegar sus productos en la condiciones que desea a sus clientes ni esperar a juntar pedidos para saber que productos tiene que elaborar, esta ventaja ha resultado sustanciosa y difícil de imitar ya que los camiones, tráilers y cualquier otro tipo de vehículo se mantienen a la vanguardia tecnológica y se les da mantenimiento para que cumplan con sus objetivos diariamente, situación que es costosa y requiere de tiempo; así que a los competidores les ha resultado difícil de imitar.

7.8.3 REINVERSIÓN

Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. siempre han sido muy cuidadosos en sus diferentes inversiones que han realizado, la empresa cuenta con tecnología muy avanzada provista desde el punto de vista ecológico y se ha mantenido a la vanguardia, este hecho no ha superado el establecimiento claro de que sí se dan ganancias pero en porcentajes muy bajos la mayoría de utilidades se vuelven a invertir, para poder avanzar en los planes estipulados, la compañía tiene la idea muy arraigada de que la forma de avanzar es a través de unas finanzas sanas y esto puede realizarse si su capacidad de solvencia económica no se encuentra comprometida.

La compañía no cotiza en el exterior, ya que no ha tenido necesidad de financiarse de mercados internacionales. Sus necesidades las ha cubierto el mercado nacional. La compañía ha hecho unas últimas transacciones que ha dejado un tanto insanas sus finanzas pero siempre en miras de obtener mayores rendimientos y sus finanzas se han levantado.

7.8.4 EMPLEO DE DIFERENTES ESTRATEGIAS

Como se vio anteriormente Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. no estuvo interesado en invertir o ir fuera del territorio nacional, llegaba a crear nuevas marcas e integrar otras tantas que fueran de apoyo, pero con la expansión que se efectuaba no pudo negarse al cambio, tuvo que evolucionar junto a todos estos periodos, y ha tenido muchos aciertos en cada uno de ellos, tanto en el territorio nacional como en lo internacional, esto ha hecho que la empresa crezca a niveles no esperados.

Es cierto que Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. es una empresa que se constituyó con bases sólidas y las ha formado con principios y valores que le han ayudado a mantenerse en el paso del tiempo, deja los negocios que no le contribuyen y aumenta lo que multiplica; sus estrategias han sido diversas y estará en un futuro por aplicar otras de ellas en sus negocios, corporación en diferentes niveles, ya tiene la capacidad y la experiencia necesaria para no quedarse atrás sino para entrar en nuevos mercados incluso en nuevos negocios, debido a la estructura administrativa que ha tomado en los últimos años. Finalmente se puede concluir que las ventajas competitivas que ha obtenido Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. por su Administración Estratégica es ser:

- ◆ Líder global en la industria de panificación.
- ◆ Más de 130 marcas de reconocido prestigio.
- ◆ Equipo directivo con experiencia.
- ◆ La red de distribución más grande del mundo.
- ◆ Líneas diversificadas por regiones y marcas.
- ◆ Amplia generación de efectivo.

RECOMENDACIONES

El análisis realizado a Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. permitió conocer sus principales Ventajas Competitivas, las cuales ha adquirido a través de años de experiencia, al tomar decisiones en una organización implica riesgos y si bien muchas de ellas han sido grandes aciertos para ella, no todo marcha a la perfección.

Como se analizó anteriormente la empresa ha puesto en riesgo su rentabilidad futura, debido a sus deudas a largo plazo que ascienden a millones de dólares por sus últimas adquisiciones, si bien este es un avance importante para la organización aún con el riesgo que implicó, se recomienda que los directivos den tiempo a que su solvencia económica tenga mayor flujo de efectivo antes de seguir usando su estrategia de adquisición, si se da el tiempo necesario la empresa podrá recuperarse favorablemente, y ya que muy difícilmente sus competidores podrán alcanzarla.

Para lograr tener mayor solvencia económica la empresa tendría que aumentar sus ventas en efectivo tanto en territorio nacional como internacional, donde entraría otra recomendación la cual implica implementar una nueva estrategia de negocios a través de una estrategia de liderazgo en costos, la empresa no debería seguir aumentando sus precios ya que esto puede desbancarla frente a competidores internacionales si el consumidor prefiere la competencia en lugar de ella, la empresa tiene los recursos necesarios para nivelar sus precios con los de la competencia, sino no lo han hecho es por prestigio no por el costo de la calidad de los mismos.

Si bien Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. siempre brinda productos de excelente calidad y fresca, se le ha catalogado por prácticas monopólicas en México, esto no es totalmente cierto según la misma, dicen que dan espacio a la competencia, pero los analistas dicen que no da lugar a la sana competencia, y después de analizarla esto es verdad, ya sea que adquiera o integre a la competencia no les permite crecer.

Como recomendación la empresa debería permitir que la competencia crezca ya que sería una oportunidad para que explore potenciales que no conoce y que la pueden hacer aún más fuerte. Así mismo el utilizar estrategias para Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. ha sido todo un éxito que le han permitido crecer rápidamente y a través de sus adquisiciones, en el continente europeo se sugiere que comience realizando estudios de mercado para conocer las preferencias de los consumidores y esto le permitirá llegar a varios países, si bien no le concedieron los derechos de Sara Lee en varios países de la Unión Europea puede ocuparse de hacer frente a sus productos de Iberia Bimbo y así superar los de Sara Lee y hacerlos ver en la necesidad de tener que cederlos.

Otro aspecto importante y que se recomienda a Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. es poner mayor atención a la tendencia que está surgiendo mundialmente en lo referente a los productos orgánicos, las poblaciones están adquiriendo una conciencia mayor de su salud y esto involucra los productos que consumen y está el impacto que incluso muchas leyes han cambiando y otros posibles cambios puedan hacerse y por ende las empresas tengan que cambiar o sustituir la elaboración de muchos de sus productos, un insumo que podría estar muy sujeto a cambios es la harina, así que la empresa tiene que investigar qué tan factible podrían llegar a ser estos cambios en las poblaciones y también los posibles sustitutos que se podrían usar, esta tendencia es parte de la preservación de la vida a la cual se le debe poner mucha atención para no dejar de evolucionar y mantener lo que se ha logrado con éxito.

Finalmente el punto esencial de este trabajo es la Administración Estratégica como herramienta para obtener Ventaja Competitiva, y Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. demostró que es posible obtenerla, y para cualquier tipo de trabajo futuro sobre este tema es importante saber que se debe hacer una investigación profunda del mismo y se puede desarrollar cada paso de la Administración Estratégica, para comprobar su uso tanto en pequeñas como grandes empresas y que sus resultados serán productivos, y es posible hacer asesorías y este trabajo puede darnos muchas posibilidades de trabajo en el presente y futuro.

CONCLUSIONES

La administración es la que da vida al mundo empresarial y ha tenido tan gran importancia que ha ido evolucionando constantemente, de su perfeccionamiento ha dependido el éxito de muchas negociaciones su uso ha llevado a la evolución del mundo entero. Cuando se habla de administración no se puede denotar todo su trasfondo, pero sin dejar duda alguna todo proceso, revisión, transformación que ha recibido es para lograr resultados de éxito.

Al conjuntar la Administración con la Estrategia se unen para resumir el camino a la meta establecida, la administración cuenta con diversas, teorías, técnicas, métodos, entre otras tantas aplicaciones, pero tiene un patrón establecido, no importa de lo que se trate está presente aportando planes, organización, dirección permitiendo controlar lo que se esté ejecutando y si se añade a este proceso un camino que sería la estrategia los resultados se obtendrían asegurando un resultado favorable. La Administración Estrategia en una definición personal, *es hacer lo que se estaba haciendo, pero se le agrega un camino más corto y los cambios necesarios para alcanzarlo.*

Es esencial para cualquier organización tener atributos que otras empresas no poseen, si bien cuentan con características propias solo es cuestión de perfeccionarlas hasta llegar al punto de dejarlas inimitables para otras, esto les da un valor único, poseer lo que otras no poseen, después de conseguir esto se pueden determinar sus ventajas con las cuales pueden competir y les darán los resultados esperados, y si a estas ventajas se les agrega el factor Administración Estratégica las empresas comenzarán a crecer.

Si una organización no se conoce, no puede hacer frente a otras, las organizaciones deben partir de conocer lo que tienen y lo que pueden llegar a ser, esto es conocer sus recursos, capacidades, competencias centrales, entre otras, y una vez que se conozca se perfeccionará y podrá usar su arsenal de estrategias y hará frente a su competencia y llegará inclusive a donde no lo han planeado.

Al comenzar esta investigación se hizo la pregunta ¿si se debe utilizar la Administración Estratégica como herramienta para obtener Ventaja Competitiva? y la respuesta es afirmativa, sí se debe de utilizar ya que el análisis realizado dio respuestas de que el uso eficaz de Administración Estratégica en una organización, permite asentar el hecho de que las ventajas que una empresa tiene o puede llegar a tener las puede establecer como competencias, es decir son las herramientas usadas a través de la Administración Estratégica.

Las empresas utilizan la administración pero no la Administración Estratégica como tal usan partes, si una organización la implementa debe esforzarse por hacerlo con todos sus pasos, esto es la formulación, implementación, evaluación, su análisis Foda y un modelo adecuado a su estructura, todo esto implica un proceso complicado pero que de darle seguimiento se podría utilizar con éxito.

Esto nos da la aprobación de la hipótesis formulada que al contar con la Administración Estratégica como herramienta, disminuirá el riesgo de pérdida del mercado en el que se compete, y ayudará a crear valor sobre la organización y sus productos para así obtener Ventaja Competitiva. Si se emplea la Administración Estratégica como herramienta ayuda a toda la organización ha identificar y obtener sus ventajas competitivas. Si Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. no hubiera aplicado la Administración Estratégica a toda la empresa sus principales ventajas no se habrían destacado, esta empresa estableció sus estrategias al interior y exterior, la primeras para fortalecer y las segundas para competir, el uso de cada estrategia que ha empleado le ha dado la oportunidad de llegar a ser la empresa panificadora mundial que es.

La investigación cumple con sus objetivos establecidos, da a conocer todo el proceso de emplear la Administración Estratégica, deja plasmado las diversas estrategias que se pueden utilizar, como realizar un análisis Foda y no solo en lo teórico sino en lo práctico.

El realizar esta investigación fue un reto importante ya que el usar la Administración Estratégica no es solo cuestión de técnicas, sino de conocer todo lo que implican sus pasos y llegar a establecer un conjunto de ellos los más importantes y que a su vez puedan ser útiles para las empresas de cualquier tamaño o giro. Que tengan presente llegar a ser líderes del producto o servicio que ofrezcan, que no se vea a la Administración Estratégica como conjunto de planes que quizá se realizaran o no, sino que ofrece una amplia gama de formas para lograr que todo un estado o país crezcan rápidamente, que se necesita de administradores con liderazgo, con iniciativa, con ganas de superar la mediocridad que existe a su alrededor y de exigirse mas de si mismos para lograrlo.

La intención de esta investigación también es que el lector se motive, sueñe, crea en grande, si un pequeño negocio con pocos conocimientos en administración y pocos colaboradores, que hoy por hoy tienen una de las empresas más importantes del mundo, y que todo esto se hizo posible en México un país considerado en vías de desarrollo, que no se podrá lograr con todas las virtudes que posee y sobre todo con su gente, que en un punto de vista particular es gente que sueña, inventa, avanza y que solo falta el factor riesgo a creer en que se pueden lograr el éxito día a día.

GLOSARIO

Análisis Cuantitativo.- Es el enfoque científico para la toma de decisiones administrativas. Render, B., Stair, R., y Hanna, M. (2010). *Métodos Cuantitativos para Negocios*. (9na ed.). México: Pearson Prentice Hall.

BASC.- Certificación Business Alliance for Secure Commerce (Seguridad y Protección al Comercio Internacional), su finalidad es asegurar el comercio lícito internacional mediante el establecimiento de estándares y procedimientos globales de seguridad aplicados a la cadena logística de sus operaciones en asociación con las administraciones aduaneras y autoridades. *BASC*. Recuperado el 27 de Enero del 2013 de: <http://www.wbasco.org/espanol/certificacion.htm>

Capacidad Ociosa.- Es la que no se utiliza a causa de acuerdos contractuales, condiciones del mercado o decisiones de la gerencia. Warren, C., Reeve, J., y Fess, P. (2009). *Contabilidad Administrativa*. (8va ed.). Estados Unidos: Thomson International.

Eólico.- Que proviene del viento o es producido por él. Barcos, F., y Valaer, J. (2011). *Montaje y Mantenimiento Mecánico de Parque Eólico*. España: Publicaciones Vertice, S.L.

Estrato social.- Es un agregado de individuos que ocupan posiciones iguales en la sociedad y que manifiestan actitudes, criterios, características o estilos de vida parecidos. Rivas, J., y Grande, I. (2010). *Comportamiento del Consumidor Decisiones y Estrategia de Marketing*. España: Esic.

Extrapolaciones.- Práctica que consiste en una proyección sobre un área inexplorada lo que la hace una operación arriesgada. Bunge, M. (2009). *La Investigación Científica*. (9na ed.) México: Siglo XXI.

FDA.- Food and Drug Administration (Administración de Alimentos y Fármacos) es la responsable de la regulación de alimentos tanto para seres humanos como para animales, suplementos alimenticios, medicamentos (humanos y veterinarios), cosméticos, aparatos médicos, productos biológicos y productos hemáticos. *FDA*.

Recuperado el 28 de Enero del 2013 de:
<http://www.fda.gov/AboutFDA/Transparency/Basics/EnEspanol/ucm196467.htm>

HACCP.- Hazard Analysis and Critical Control Points (Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control) es un sistema de seguridad alimentaria que respalda la inocuidad de las conservas. *HACCP*. Recuperado el 27 de Enero del 2013 de: <http://www.fao.org/docrep/005/y1579s/y1579s03.htm>

Interrelación.- Relación mutua entre personas, cosas o fenómenos. Aznor, L. (2010). *Comunicación con la Persona*. España: Publicaciones Vertice, S.L.

Medidas correctivas.- Una forma sistemática de solucionar los problemas que ya se han producido. Fred, D. (2010). *Conceptos de Administración Estratégica*. (30ésima ed.). México: Prentice Hall, Pearson Education de México, S.A. de C.V.

Proactivo.- Actitud en la que una organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras. López, J. (2009). *Planificar la Información con Calidad*. España: Cisspraxis.

Sinergia.- Conforme los departamentos de una organización cooperan e interactúan, resultarán más productivos que si cada uno de ellos actuara en forma aislada. Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert, D. (2010). *Administración*. México: Pearson Prentice Hall.

Subsidiaria.- Es una sociedad subordinada cuya matriz ejerce indirectamente el control sobre ella. Marcuse, R. (2009). *Diccionario de términos Financieros y Bancarios*. Colombia: Ecoe.

Táctico.- Método empleado con el fin de obtener un objetivo. Gordon, W. (2008). *Presupuestos Planificación y Control*. (8va ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Unidad matriz. Unidad de la organización desde donde se controlan todos los procesos y acciones tocantes a todas las unidades. Kotler, P., y Armstrong, G. (2009). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Education, S.A. de C.V.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, C. (2008). *Administración Estratégica*. México: Cecsca.
- Ansoff, I. (2008). *Administración Estratégica*. China: Palgrave Macm.
- Barnney, J. (2007). *La Ventaja Sostenida*. Estados Unidos: Cambridge.
- Carrion, J. (2007). *Estrategia de la Visión a la Acción*. México: Esic.
- Certo, S., y Peter, P. (2008). *Administración Estratégica*. Estados Unidos: Princeton University pres Edition Copyright.
- Chandler, A. (2010). *Teoría Administrativa*. México: Pearson Prentice Hall.
- Dess, G., y Lumpkin, G. (2008). *Dirección Estratégica, Creando Ventajas Competitivas*. España: McGraw Hill, Interamericana de España S.A.U.
- Drucker, P. (2007). *La Administración en la Práctica*. Estados Unidos: Elsevier Ltd.
- Fred, D. (2010). *Conceptos de Administración Estratégica*. (30gésima ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Harrison, J., y Caron, J. (2007). *Fundamentos de la Dirección Estratégica*. España: Thomson Editores.
- Hermida, J. (2007). *Administración y Estrategia. Teoría y Práctica*. (4ta ed.). Buenos Aires, Argentina: Macchi.
- Hill, C., y Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. (8va ed.). México. McGraw Hill, Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hitt, M., Ireland, D., y Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica Competitividad y Globalización Conceptos y Casos*. (7ma ed.). México. Cengage Learning.
- Martínez, F. (2009). *Planeación Estratégica Creativa*. (3ra ed.). México. PAC.

- Menguzzato, M., y Renau, J. (2008). *La Dirección Estratégica, Un Enfoque Innovador del Management*. Barcelona: Ariel Editores.
- Mintzberg, H., Brian, J., y Voger, J. (2009). *El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos*. México: Pearson Education, S.A. de C.V.
- Henry, M., y James, B. (2009). *La Estructura de la Organización*. México: Hispanoamericana Prentice Hall.
- Neuman, V., y Morgemstern, O. (2009). *Teoría de Juegos*. (3ra ed.). Estados Unidos: Princeton.
- Noa, A. (2010). *La Información Contable para las Estrategias Empresariales*. (32 ed.). Barcelona: Folcos S.A.
- Porter, M. (2009). *Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México: Cecsa.
- Prieto, M. (2012). *Información Financiera, Administrativa, Ventas de la empresa Grupo Bimbo S.A.B. de C.V.* Morelia, Michoacán: La huerta #3977 Col. Ex Hacienda la Huerta.
- Saavedra, J. (2011). *Administración Estratégica: Evolución y Tendencias*. (8va ed.). México: Pearson Education, S.A. de C.V.
- Servitje, R. (2009). *Bimbo Estrategia de Éxito Empresarial*. (2da ed.). México: Pearson Education, S.A. de C.V.
- Steiner, G. (2008). *Planeación Estratégica*. (23ésima ed.). México: Cecsa.
- Stoner, J. (2009). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Terry, G. (2011). *Principios de Administración*. México: McGraw Hill, Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Thompson, A., y Strickland, A. (2008). *Administración Estratégica Textos y Casos*. (30ésima ed.). México: McGraw Hill, Interamericana Editores, S.A. de C.V.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Adquisiciones Interfronterizas. Recuperado el 10 Noviembre del 2012 de:
[http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com_content&view=article
&id=306&Itemid=121](http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=306&Itemid=121)

Análisis y Selección de la Estrategia y Objetivos. Recuperado el 12 de Enero del 2012 de: <http://www.slideshare.net/alafito/administracion-estrategica-1889371>

Beneficios No Financieros. Recuperado el 15 de Febrero del 2012, de:
<https://sites.google.com/site/cursodegerenciaestrategica/tutoria-3>

Camioncitos Trailers Bimbo. Recuperado el 8 de Diciembre del 2012 de:
<http://coleccionestodo.blogspot.mx/2012/11/camioncitrailers-bimbo.html>
2012

Compras Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. Recuperado el 18 de Noviembre del 2012 de: <http://www.slideshare.net/ConsueloLaurent/expo-compras-bimbo>

Definición: *Administración de Empresas y Negocios*. Recuperado el 28 de Marzo del 2012 de: <http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=10600>

Definición, Beneficios, Elementos y Dimensiones Sociales: *Administración Estratégica*. Recuperado el 17 de Diciembre del 2011 de:
[http://www.mitecnologico.com/Main/DefiniciónConcepcionesAdministración
Estratégica](http://www.mitecnologico.com/Main/DefiniciónConcepcionesAdministraciónEstratégica)

Definición: *Ventaja Competitiva*. Recuperado el 19 de Marzo del 2012 de:
<http://www.elergonomista.com/3ab12.html>
<http://www.crecenegocios.com/ventajas-competitivas/> Ventajas competitivas
<http://www.sappiens.com/sappiens/comunidades/direglosa.nsf/VeFE6B80E>

Distribución de Clase Mundial. Recuperado el 20 de Septiembre del 2012 de:
<http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Bimbo,%20Distribucion%20de%20Clase%20Mundial.PDF>

En el Mundo Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. Recuperado el 12 de Octubre del 2012 de:
<http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/en-el-mundo.html?visita=52>

Estrategias Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. Recuperado el 6 de Noviembre del 2012 de:
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Estrategias-De-La-Bimbo/932807.html>

Estructura Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. Recuperado el 14 de Octubre del 2012 de:
<http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/estructura.html>

Finanzas y Economía de *Grupo Bimbo S.A.B. de C.V.* Recuperado el 26 de octubre del 2012 de:
<http://www.finanzas.com/noticias/economia/20121026/beneficios-grupo-bimbo-bajan-1590727.html>

Herencia Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. Recuperado el 15 de Octubre del 2012 de:
<http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/herencia/linea-de-tiempo.html>

Importancia de la Administración Estratégica. Recuperado el 5 de Abril del 2012 de:
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Importancia-De-La-Administracion-Estrategica/1104740.html2008>

Innovación y Sustentabilidad. Recuperado el 5 de Noviembre del 2012 de:
<http://www.grupobimbo.com/es/innovacion/innovacion-en-sustentabilidad.html>

Línea de Productos y Proveedores Nacionales e Internacionales. Recuperado el 11 de Octubre del 2012 de:
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Analisis-Grupo-Bimbo/103671.html>

Mercado Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. Recuperado el 24 de Septiembre del 2012 de:
<http://www.slideshare.net/Adryanas/mercado-de-la-empresa-bimbo#btnNext>

Misión de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. Recuperado el 4 de Diciembre del 2012 de:
<http://www.bimbo.com.mx/conocenos/nuestra-empresa>

Osito Bimbo. Recuperado el 9 de Diciembre del 2012 de:
<http://www.merca20.com/como-descubrieron-al-osito-bimbo/>

Publicidad y Marketing Responsable. Recuperado el 28 de Septiembre del 2012 de:
<http://www.nutriciongrupobimbo.com/publicidad-y-marketing-responsable.html>

Sale a la Venta en Empaque Individual. Recuperado en mayo del 2012 de:
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=324779830927203&set=s.145164988948205&type=1&theater>

Tortillinas Tía Rosa. Recuperado el 10 de Diciembre del 2012 de:
<http://ganapromo.com/otras-promociones/que-rico-sabe-ganar-2012-con-tortillinas-tia-rosa/>

Visión de una empresa. Recuperado el 18 de julio del 2012, de:
<http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>