

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Facultad de Ciencias Empresariales

Escuela de Ingeniería Comercial



MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

**Diseño de Propuesta de Plan Estratégico para la Industria Gastronómica
de la Región del Bío Bío, en la Ciudad de Concepción**

Caso aplicado a Restaurante La Cocina SPA

ALUMNOS : Héctor Vega Mardones
Esteban Gallegos Lizama

PROFESOR GUÍA : Ana María Barra Salazar

Concepción, 2017

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. Justificación del Tema	3
2. Problema a Estudiar	5
2.1. Objetivo General	6
2.2. Objetivo Específicos	6
2.3. Hipótesis	7
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	8
1. Marco Teórico	8
1.1. Concepto de Planificación Estratégica	9
1.1.1. Importancia de la Planificación.	11
1.1.2. Aspectos que indican la Importancia de la Planificación	12
1.2. Concepto de Estrategia	13
1.2.1. Importancia de las Estrategias	17
2. Definición de Planificación Estratégica	18
2.1. Importancia de la Planificación Estratégica	20
2.2. Beneficios de la Planificación Estratégica.	21
3. Modelos de Planeación Estratégica	23
3.1. Definición de Modelo.	23
3.2. Modelos Conceptuales de la Planificación Estratégica.	23
4. Análisis Estratégico	40
4.1. Concepto y Componentes de la Estrategia	40
4.2. Niveles de estrategia.	42
4.3. Formulación de la Estrategia	43
4.4. Elementos en la Etapa de Formulación de la Estrategia	83
4.5. Ejecución de Estrategias	85
4.6. Evaluación y Selección de Estrategias	87
CAPITULO II: METODOLOGÍA	89
1. Análisis PEST	89

2.	Análisis Porter	89
3.	Tipo de Investigación.	89
3.2.	Población.	90
3.3.	Muestra.	91
4.	Método de Investigación.	91
4.2.	Método Deductivo.	91
4.3.	Observación.	92
4.4.	Fuentes Primarias.	92
4.4.1.	Diseño de Instrumentos.	92
4.4.2.	Encuesta Estructurada.	94
4.4.3.	Entrevista Estructurada.	95
4.5.	Fuentes Secundarias.	96
4.6.	Diagnóstico.	96
CAPITULO III: ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA Y EMPRESA		97
1.	Análisis del Macroentorno PEST.	97
1.1.	Análisis de los Factores Político-Legales	97
1.2.	Análisis Económico	99
1.3.	Entorno Sociocultural	101
1.4.	Análisis de los Factores Tecnológicos.	102
2.	Análisis del Microentorno. Cinco Fuerzas de Porter.	104
2.1.	Rivalidad entre los Competidores Existentes.	105
2.2.	Amenaza de los Nuevos Competidores.	105
2.3.	Poder de negociación con los clientes.	106
2.4.	Poder de Negociación con los Proveedores.	107
2.5.	Amenaza de Productos y Servicios Sustitutivos.	109
3.	La ciudad de Concepción, Octava Región del Bío Bío.	110
3.2.	Barrio Universitario.	110
3.3.	Descripción Empresa en estudio: Restaurante La Cocina SPA.	112
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO		114
1.	Paso 1: Establecer la Visión	115
2.	Paso 2: Definir Situación Actual. Análisis FODA	115

3. Paso 3: Acordar la Misión	121
4. Paso 4: Desarrollo de Objetivos	121
5. Paso 5: Generar Alternativas	122
6. Paso 6: Seleccionar Estrategias.	122
7. Paso 7: Convertir Tácticas y Paso 8: Plan Táctico	123
CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y RESULTADOS	125
1. Análisis Administrativo.	125
2. Análisis de Mercado	131
3. Análisis Legal y Ambiental.	137
4. Entrevista a Gerente General.	138
CAPITULO VI: CONCLUSIONES, SUGERENCIAS Y LIMITACIONES.	139
1. Conclusiones	139
2. Sugerencias.	141
3. Limitaciones.	147
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	148
ANEXOS	154
1. Anexo 1	154
2. Anexo 2	157
3. Anexo 3	160

INTRODUCCIÓN

En Chile, el mercado gastronómico ha tenido un crecimiento exponencial después de la crisis de las hipotecas Subprime del año 2008 debido a diversos factores, entre ellos el aumento de la oferta gastronómica. El tamaño actual del mercado de los servicios de comida en Chile es de US\$2.445 millones. Por otro lado, Chile continúa siendo uno de los países que menos dinero destina a comer en restaurantes, ocupando el sexto lugar de Latinoamérica, con un consumo per cápita de US\$144 al año. (Diario Estrategia, Edición 2016)

El negocio de los restaurantes es muy volátil a raíz de que tanto como nacen nuevos, hay otros que se destruyen, y los clientes tienden a ser muy sensibles a variaciones en el precio, cambios en la tendencia, efectos de moda, entre otros. Las tendencias han llevado a la creación de ciertos espacios gastronómicos, lugar donde restaurantes, pubs y cafeterías se juntan y ofrecen distintas especialidades. A raíz de ello, existen puntos en común tales como el marketing, el público objetivo, una administración central y otros más que generan ventajas a los restaurantes instalados.

Toda empresa luego de nacer crece buscando la consolidación en el mercado donde se desarrolla, en donde es de vital importancia lograr sobrevivir en un mundo tan cambiante, por lo que es necesario contar con una herramienta de gestión que le permita saber quiénes son, dónde están, dónde quieren estar en un plazo de tiempo determinado y cómo lograrlo, conociendo su entorno externo e interno para elaborar planes de acción orientados al logro de los objetivos.

Un plan estratégico requiere del monitoreo del entorno tanto interno como externo, ya que sirve como un indicador de lo que sucede alrededor de la empresa y lo que puede afectarle; a través de éste, se establecen los valores organizacionales, los cuales buscan que la empresa determine una forma de actuar que refleje la cultura organizacional, alineados estos a la misión y visión que son la razón de ser de la empresa y el estado deseado en un

futuro determinado. La planificación estratégica comprende dentro de su estructura la definición de estrategias para el negocio, lo que permite definir más específicamente la forma de llegar al éxito de la organización; son éstas las características que distinguen a las organizaciones que tienen un enfoque definido y, por lo tanto, objetivos y metas claras y precisas.

La propuesta de plan estratégico desarrollada en este trabajo busca proporcionarle a la empresa Restaurante La Cocina SPA un plan documentado que sigue un proceso lógico, progresivo, realista y coherente, orientado a las acciones futuras que deberá ejecutar la empresa, teniendo en consideración los recursos disponibles, pretendiendo el logro de los objetivos de la empresa y, al mismo tiempo, permitirá establecer mecanismos de control de dichos logros.

1. Justificación del Tema

Para las organizaciones es de gran importancia contar con una definición clara de su propósito y la forma en que serán desarrolladas las actividades para lograrlo, teniendo parámetros que permitan mejorar sus métodos y medir sus resultados. Por no contar con ello, el Restaurante La Cocina SPA, ha implementado procesos sin una evaluación adecuada, sin notar la importancia de implementar acciones estratégicas que podrían haber beneficiado a la empresa.

La propuesta de este plan estratégico para el Restaurante La Cocina SPA, al tratarse de una empresa que se encuentra en proceso de desarrollo, le ayudará a lograr una gestión eficiente de sus recursos y enfrentar los problemas organizacionales que se presentan día a día; considerando que estas situaciones demandan, además de las técnicas y los conocimientos administrativos, de características de liderazgo y competencias tales que les permitan lidiar con ellas de forma propositiva y analítica.

Según datos del Servicio de Impuestos Internos, el año 2015, Concepción contaba con un total de 305 Restaurantes, con ventas anuales que superaban los 52 millones de dólares, siendo una industria bastante atractiva y con una alta competencia. La demanda de este tipo de servicios sigue siendo alta, incluso en épocas de crisis; supone una actividad de ocio para casi cualquier persona, por ello encontramos bares y restaurantes de distinta índole, que tratan de diferenciarse unos de otros para atraer al cliente. Esto, además se observa en la distribución de los bares, encontrando emplazados en una misma calle varios locales muy similares, que evidentemente, compiten entre ellos. La competencia actual en el sector donde se ubica La Cocina, Barrio Universitario, cuenta con numerosos locales que representan una amenaza permanente, sobre todo en horarios nocturnos de miércoles a sábado.

Por las razones señaladas anteriormente, esta Propuesta de Plan Estratégico será útil al Restaurante La Cocina en la medida que sea tomado como una herramienta de apoyo que puede ser adaptado según los retos futuros de la empresa.

2. Problema a Estudiar

Los dueños del Restaurante La Cocina SPA reconocen la importancia de un Plan Estratégico y los beneficios que representa el uso de una herramienta administrativa de esta naturaleza, sin embargo, no han definido acciones concretas de planificación formal, aún cuando están conscientes que es la mejor forma de proyectarse para alcanzar la competitividad. El diseño de una propuesta de plan estratégico permite establecer una planificación formal con bases teóricas, métodos efectivos y acordes a características particulares, define el enfoque a largo plazo integrando las necesidades presentes y futuras de la empresa asegurándole la permanencia.

El Restaurante La Cocina SPA, por su carácter de empresa familiar, tiende a dejar de lado la efectividad optando por la afectividad, confundiendo las relaciones laborales con los roles laborales, situación que no permite la exigencia de resultados y, en consecuencia, los objetivos de la empresa se ven afectados. Esta situación ha mantenido a la empresa operando de forma intuitiva y respondiendo a las exigencias del ambiente, tanto interno como externo, de forma reactiva, es decir, se actúa cuando las circunstancias se presentan, ya que no se tiene planificación perdiendo el control de la empresa.

La propuesta de plan estratégico permitirá a los dueños de Restaurante La Cocina SPA tener una visión más amplia y clara de lo que desea el mercado y cómo lograr satisfacerlo, a través de la toma de decisiones más ágiles y acertadas, contando con una herramienta que permita lograr ser eficiente y eficaz, e identificar factores claves para el éxito del negocio, además de establecer indicadores de desempeño para la medición de resultados, entre otros aspectos.

2.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta de plan estratégico que permita definir acciones concretas orientadas a la empresa Restaurante La Cocina SPA, hacia el logro de sus objetivos.

2.2. Objetivo Específicos

- Definir los diferentes modelos de planificación estratégica, según varios autores.
- Definir las directrices del Restaurante La Cocina SPA, a través de un modelo de planificación estratégica estableciendo su misión y visión, la razón de ser y rumbo organizacional de la empresa, a fin de delinear la naturaleza del negocio.
- Realizar un análisis estratégico que comprenda el análisis interno, externo del entorno y de los recursos, de la organización a través de la herramienta de análisis PEST, Porter y FODA.
- Diseñar y presentar la propuesta del Plan Estratégico para el Restaurante La Cocina SPA, según modelo elegido.
- Determinar el grado de conocimiento de los trabajadores de los lineamientos estratégicos de Restaurante La Cocina SPA.
- Sugerir Organigrama y Descripción de Cargos para el Restaurante La Cocina SPA.

2.3. Hipótesis

La elaboración de un plan estratégico permitirá que el Restaurante La Cocina SPA cuente con una hoja de ruta que defina sus lineamientos estratégicos, objetivos que le proporcionarán una visión más clara de lo que desean y cómo lo lograrán, además de permitir resolver problemas operativos de la empresa.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1. Marco Teórico

La revolución industrial que se dio en el siglo XVIII marca el comienzo de las primeras asociaciones, con esto surge la competencia por dominar el mercado. Es aquí cuando se empiezan a implementar estrategia para afrontar la competencia y tener una mejor posición en la industria.

Seguido de esto en el progreso que surgió en la época industrial se dio un cambio significativo del modo de vida de las personas, que pasó de vivir de la agricultura y comercio a una economía industrializada y mecanizada.

En 1913, Henry Ford inició la línea de montaje en serie y más adelante, Alfred Sloan Jr., ejecutivo que dirigió General Motors de 1923 a 1926 y fue uno de los precursores en la aplicación de las estrategias de negocios, desarrollo su estrategia de diversificación, con un razonamiento estratégico que estaba fundado en superar las fortalezas y las debilidades de los competidores y en las ofertas segmentadas.

Una organización no puede salir adelante sin una planificación estratégica, ya que tarde o temprano la competencia o el cambio de comportamiento de los consumidores, pueden ser un obstáculo difícil de superar.

1.1. Concepto de Planificación Estratégica

Según el autor Sainz De Vicuña (2012), al hablar de planificación estratégica de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders).

Para Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005), planificación estratégica es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

Lumpkin y Dess (2003), entienden por planificación estratégica el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

Brenes Bonilla (2003), define planificación estratégica de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la estrategia y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Koontz y Weihrich (1994), sostienen que la planificación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

Según David (1990), la planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización.

Kotler (1990), indica que la planificación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

Para entender cabalmente cuales son los aspectos que comprende la planificación debemos mencionar, en primer lugar, que para obtener resultados es necesario actuar. En general hay dos formas de hacer que el trabajo se cumpla:

1. Improvisar, es decir, realizar las tareas que parezcan necesarias, resolver los problemas a medida que surjan, y aprovechar las oportunidades que se presentan. Esta forma puede dar resultado, pero en general exige la presencia de un genio que pueda dominar todo el trabajo.
2. Pensar por adelantado que es lo que se desea alcanzar y la forma de conseguirlo. La formulación de planes constituye una representación mental de éxitos futuros. La planificación simplifica en gran medida la tarea de un administrador y facilita el esfuerzo coordinado. Si sabemos hacia dónde vamos, sin duda nos será más fácil llegar ahí.

Antes de emprender cualquier acción administrativa, es preciso determinar los resultados que se pretenden lograr, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que funcione eficazmente, esto solo se puede lograr a través de la planificación. Actuar sin planificación supone muchos riesgos, como el desperdicio de esfuerzos y recursos, o una administración improvisada y empírica.

Es por ello, que la planificación precede a las demás funciones del proceso administrativo, ya que planear significa tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que habrá que realizarse.

1.1.1. Importancia de la Planificación.

La importancia de la planificación se aprecia mejor cuando consideramos el lugar que ocupa en muchas organizaciones bien administradas; convencidas de que su futuro depende de la planificación y de la tecnología, estas organizaciones esperan que todos sus administradores, desde el supervisor de primera línea hasta la dirección superior, dediquen una gran parte de su tiempo a la formulación de planes, antes de tomar cualquier iniciativa.

La planificación es importante por dos razones: su primacía, es decir, la posición que ocupa en la secuencia de las funciones administrativas y su transitividad como una actividad que penetra y afecta todas las funciones y la organización total. Rodríguez Valencia (2005) lo expresa del siguiente modo:

a) Primacía. La planificación tiene una posición de primacía entre las demás funciones administrativas, y la razón de ello es que en algunas instancias puede ser la única función administrativa ejecutada. La planificación puede resultar en una decisión, tal que no se requiera acción o que esta no sea posible. Cuando esto sucede, no hay necesidad de los subsecuentes procesos de organización, dirección, control y coordinación.

b) Transitividad. Cuando surge la necesidad de una acción subsiguiente, se evidencia entonces la transitividad de la función de la planificación. La implantación de los resultados de planificación tiene efectos en las funciones de organización, dirección, control, etc. Por otra parte, la planificación es ante todo una actividad para ejercer funciones de organización, dirección, etcétera.

Por lo tanto, la planificación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, ya que a través de ella se prevén los cambios que depara el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Por otra parte, reconocer hacia donde se dirige la acción permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.

1.1.2. Aspectos que indican la Importancia de la Planificación

- Promueve el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, aunque no los elimina.
- Propicia una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán por lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona al organismo social al medio externo.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones evitando el empirismo (intuición, improvisación).
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Al establecer planes de trabajo, éstos sientan las bases con que operará el organismo.
- Minimiza los problemas potenciales y proporciona al administrador adecuados rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la organización.
- Hace que los empleados conozcan perfectamente que es lo que se espera de ellos y les da oportunidad de tomar parte en las decisiones a que se lleguen.
- Proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control.

1.2. Concepto de Estrategia

Según Rodríguez Valencia (2005), estrategia se define como “patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de dar a la organización una dirección unificada. Las estrategias no tienen la finalidad de señalar la manera de cómo la empresa debe alcanzar o ejecutar sus principales objetivos, eso corresponde a sus programas de apoyo”.

Michael Porter (1990), describe la esencia de la estrategia como las actividades con las cuales una organización elige distinguirse: Finalmente, todas las diferencias entre compañías en costo o precio se derivan de cientos de actividades requeridas para crear, producir, vender, y distribuir productos. La diferenciación surge de la elección de actividades y de cómo son ejecutadas. La esencia de la estrategia radica en elegir la ejecución de actividades de forma diferente a los competidores para brindar una propuesta de valor único. Una posición estratégica sostenible proviene de un sistema de actividades, cada una de las cuales refuerza a la otra.

Henry Mintzberg (1987), define estrategia como un patrón proveniente del flujo de decisiones que ocurren en el tiempo. Compara a los estrategas con los artesanos que crean por arte; en su metáfora, el gerente crea la estrategia al igual que el artesano mientras ejecuta acciones, se inspira e improvisa con pensamiento estratégico en un proceso de constante adaptación.

Hofer y Schendel (1978), contribuyen a la definición de estrategia incluyendo el alcance geográfico, pues para esa época las exportaciones se convierten en un tema importante. También distingue tres niveles de la organización, el corporativo, el de la unidad de negocios estratégica, y el funcional, en cada uno de los cuales se debe formular estrategias, asignar recursos, lograr competencias distintivas, ventaja competitiva y, en conjunto, lograr sinergia.

Kenneth Andrews (1969), define estrategia como un patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas generales, y planes para lograr esas metas, que son formulados definiendo en que negocio está o debería estar la organización, y el tipo de compañía que es o debería ser, poniendo atención a los estados financieros de la organización.

Igor Ansoff (1965), presenta una nueva perspectiva y define estrategia como las formas de crecimiento con que una organización cuenta en términos de alcance de la relación producto – mercado. La descripción de cómo lograr ventajas competitivas, vistas como algo único para los clientes, y desarrollar sinergia entre los entes internos y externos de la organización servirá para desarrollar mejores productos para los clientes.

En el siguiente cuadro se hace referencia a distintas escuelas que han surgido a través de los años:

Cuadro. N°1: Las Escuelas de Estrategia.

Escuela	Desarrollo
Escuela de Diseño	Desarrollo estrategia como proceso de concepción
Escuela del Pensamiento	Desarrollo estrategia como proceso formal
Escuela del Posicionamiento	Desarrollo estrategia como proceso analítico
Escuela Empresarial	Desarrollo estrategia como proceso visionario
Escuela Cognitiva	Desarrollo estrategia como proceso mental
Escuela del Aprendizaje	Desarrollo estrategia como proceso emergente
Escuela del Poder	Desarrollo estrategia como proceso de negociación
Escuela Cultural	Desarrollo estrategia como proceso colectivo
Escuela Ambiental	Desarrollo estrategia como proceso reactivo
Escuela de Configuración	Desarrollo estrategia como proceso de transformación

Fuente: Antonio Francés (2006)

Las tres primeras escuelas: Diseño, Planeamiento y Posicionamiento son de naturaleza prescriptiva y fundamentadas en como las estrategias deben ser formuladas. Las seis escuelas que siguen enfatizan los aspectos específicos del proceso de la formación de la estrategia y se preocupan menos en prescribir un comportamiento estratégico ideal. La última escuela, que se dice combina todas las otras, agrupa en diferentes etapas el proceso de hacer las estrategias, sus contenidos, las estructuras de la organización y sus contextos.

Según Mintzberg (1993), hay cinco maneras de entender el concepto de estrategia, que en inglés comienzan con la letra P. El siguiente cuadro muestra el punto de vista de Mintzberg sobre cómo entender la planificación estratégica a partir de lo que él llama las letras P.

Cuadro N°2: Cinco “P” para Estrategia

Plan: Curso de acción conscientemente determinado. Guía o conjunto de guías para enfrentar una situación, elaboradas con antelación a las acciones a las cuales serán aplicadas y desarrolladas de manera consciente y con un propósito determinado
Ploy (Estratagema o maniobra): Forma específica o propuesta para superar a un oponente o competidor
Pattern (Patrón): Regularidades de comportamiento que ocurren en la práctica sin estar preconcebidas. Mirar el comportamiento pasado
Position (Posición): Forma de ubicar a la organización en el entorno. Representa una condición mediadora o calce (match) entre la organización y su entorno
Perspective (Perspectiva): Forma particular, inherente a la organización, de percibir el mundo. La estrategia es a la organización lo que la personalidad al individuo

Fuente: Mintzberg (1993)

De acuerdo a las definiciones anteriores, que utilizaremos como referencia a lo largo de esta investigación, la estrategia se refiere al plan general de la empresa, para tratar con el medio ambiente y subsistir en él. La estrategia representa el patrón básico de los objetivos y las políticas que definen a la empresa y sus negocios, responde a preguntas básicas tales como: ¿En qué rama de negocios nos encontramos? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Cómo competimos? ¿Qué tipo de organización somos nosotros? ¿Qué estamos tratando de lograr?

La estrategia que se utiliza para competir se deduce de un procedimiento de análisis que permite conocer las características generales de un mercado en particular y todos los elementos que en él confluyen con el propósito de tener ventajas competitivas.

Las principales estrategias que le dan dirección a una organización se encontrarán en las áreas siguientes:

Cuadro N°3: Principales Clases de Estrategias

Principales Clases de Estrategias	
Productos	Una empresa existe para suministrar bienes o servicios. La estrategia es atender eficientemente al cliente
Mercado	Estrategias diseñadas para guiar la planeación hacia la adquisición de bienes o servicios que llamen la atención de los clientes
Crecimiento	Las estrategias de crecimiento dan dirección a preguntas como: ¿Cuándo crece?, ¿Qué tan rápido? y ¿en dónde?
Finanzas	Estrategia para financiar las operaciones de la empresa
Organizacional	Esta estrategia tiene que ver con el tipo de estructura organizacional que asegure la empresa. ¿Qué centralice o descentralice?
Personal	Esta estrategia es muy variable y está relacionada con sindicatos, compensaciones, dotación de personal, capacitación, evaluación de desempeño y productividad
Relaciones Públicas	Esta estrategia debe apoyar a otras estrategias y a esfuerzos principales como: acercamiento al público, susceptibilidad con el gobierno e imagen corporativa

Fuente: Rodríguez, Valencia (2005)

1.2.1. Importancia de las Estrategias

Toda empresa u organización necesita definir el modo bajo el cual regirá su plan de trabajo, debe entablar una comunicación clara y directa con su personal para lograr los objetivos deseados. Una de las formas en que se llega a esas metas es a través de las estrategias las cuales son herramientas utilizadas por los directivos para estimular a su personal en el crecimiento de su organización, siendo diferente la manera como se aplican, para cada empresa.

Rodríguez Valencia (2005), propone una serie de puntos que expresan características fundamentales de la estrategia:

- La falta de estrategia puede originar que no se logren los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar las acciones de la empresa al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.
- Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.
- Facilitan la toma de decisiones al evaluar alternativas y elegir la mejor.
- La creciente competencia hace necesario el establecimiento de estrategias.
- Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

2. Definición de Planificación Estratégica

Con la intención de profundizar en el concepto de planificación estratégica, el autor D'Alessio Ipinza (2008), cita a distintos autores que han definido la planificación estratégica desde sus perspectivas:

Steiner (1998), definió planificación estratégica formal considerando cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para entenderla:

1. El porvenir de las decisiones actuales.

Primero, la planificación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planificación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente.

La planificación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros: Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

2. Proceso.

Segundo, la planificación estratégica es un proceso que se inicia con establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines

buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planificación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

La planificación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. Para la mayoría de las empresas, la planificación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes.

También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planificación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

3. Filosofía.

Tercero, la planificación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planificación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

4. Estructura.

Cuarto, un sistema de planificación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. En una compañía con divisiones descentralizadas puede

existir este tipo de unión entre cada plan de división, y una unión diferente entre los planes estratégicos elaborados en las oficinas generales y los planes de la división. Mediante estas uniones las estrategias de la alta dirección se reflejan en las decisiones actuales.

El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: La planificación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Analizando las distintas definiciones en orden cronológico se puede ver que la estrategia como factor del éxito empresarial predomina a través del tiempo. Por otra parte, existen elementos que conforman el enfoque estratégico que en su conjunto logran sinergia para determinar las ventajas competitivas con las que se hará frente en los ambientes organizacionales. Una gestión estratégica implica, por ende, la definición de misión, visión, objetivos, estrategias, metas, actividades y acciones para dar enfoque hacia el cumplimiento de sus propósitos.

2.1. Importancia de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica es importante para los administradores, pues les permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del medio ambiente en que opera una organización. Cuando el ritmo de vida era más lento, los gerentes actuaban suponiendo que el futuro iba ser relativamente igual al pasado; podían establecerse planes y objetivos simplemente recurriendo a la experiencia. Pero hoy, los hechos suceden con demasiada rapidez para que las experiencias sea siempre una guía totalmente confiable, y los

administradores están obligados a desarrollar nuevas estrategias, apropiadas a los problemas únicos y a las oportunidades del futuro.

Toda organización tiene una estrategia (no necesariamente acertada), aunque nunca la haya formulado de manera explícita, además, toda organización está relacionada con su ambiente y esta vinculación puede examinarse y describirse. Este concepto de estrategia incluye a las organizaciones cuyos administradores tienen una conducta reactiva, es decir, que responden y se adaptan al medio ambiente en la medida en que es necesario hacerlo. La formulación activa de una estrategia se conoce como planificación estratégica, que generalmente es a largo plazo. Los administradores siempre se han involucrado, explícita e implícitamente, en alguna clase de planificación. Sin embargo, durante las últimas dos décadas se ha dado un peso excesivo a la planificación formal a largo plazo. Como medio para la adaptación a su medio ambiente.

2.2. Beneficios de la Planificación Estratégica.

Ante los cambios cotidianos en los mercados las empresas quedan expuestas, por lo que se hace indispensable realizar tareas de planificación estratégica. La planificación viene a representar el proceso a través del cual, las organizaciones analizan el contexto para prepararse y hacer frente a cualquier eventualidad. Los beneficios más sobresalientes que pueden tener las organizaciones al trabajar bajo esquemas de planificación estratégica se pueden englobar en los siguientes puntos (Steiner, 1998):

- Asigna responsabilidades claras a la alta dirección.
- Genera cuestionamientos y respuestas sobre los aspectos más importantes de la organización.
- Introduce un nuevo conjunto de decisiones para el negocio.

- Simula el futuro en el papel, y permite cambiarlo sin costo.
- Introduce un enfoque sistemático integral y previene la suboptimización de las partes.
- Obliga al establecimiento de objetivos, que motiven al personal.
- Descubre y clarifica futuras oportunidades y amenazas.
- Establece un esquema para la toma de decisiones y ayuda al empoderamiento de los niveles inferiores.
- Sirve de base para el desarrollo de las funciones gerenciales.
- Mide el desempeño de la organización.
- Genera aspectos estratégicos para la alta dirección.
- Genera beneficios en el comportamiento organizacional.
- Crea canales de comunicación excelentes y el uso de una terminología común.
- Estrena a los gerentes para actuar como tales.
- Crea un sentido de participación, compromiso y satisfacción.
- Aflora el talento escondido de muchas personas.
- El proceso de planificación estratégica genera un mejor desempeño organizacional.

3. Modelos de Planeación Estratégica

3.1. Definición de Modelo.

La palabra modelo es de uso común, se usa frecuentemente para decir que hay algo que tiene ciertas características ideales, que tienen elementos deseables y por tal, en ocasiones reiteramos que aquel modelo, aquello que se apega a nuestras expectativas, es algo que necesitamos y demandamos por aplicar o por tener. Para dimensionar la importancia del término modelo, citemos al autor Eppen (2006), quien en su obra Investigación de operaciones de la ciencia administrativa, establece que los modelos suelen desempeñar diferentes papeles en distintos niveles de la empresa. En los niveles más altos, los modelos aportan información en forma de resultados y conocimientos.

Por lo tanto, se asume que los modelos de planeación son útiles como instrumentos de planificación estratégica: ayudan a crear pronósticos, explorar alternativas, desarrollar planes para múltiples contingencias, acrecentar la flexibilidad y con ello acortar tiempo de respuesta. Se usan para obtener decisiones más recomendables.

3.2. Modelos Conceptuales de la Planificación Estratégica.

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas. Un modelo conceptual claro representa una herramienta poderosa, ya que proporciona la guía adecuada para un funcionamiento adecuado en la práctica.

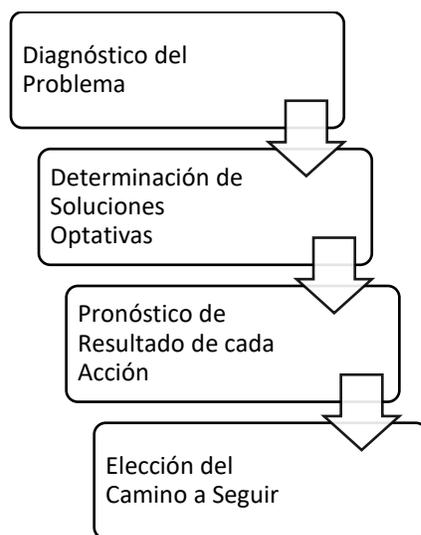
Existe una variedad de modelos conceptuales para el diseño de planes estratégicos que son adaptables, en su mayoría, a organizaciones con características similares o diferentes entre sí. (Steiner, 1998)

Existen una diversidad de autores que han escrito sobre lo que debe contener un plan estratégico, cada uno con su toque personal, sin embargo, también existen coincidencias en aspectos generales de la misma. A continuación, señalamos los siguientes modelos de planificación estratégica:

1) El Modelo de Planificación Estratégica de William H. Newman (Álvarez, 2002)

El modelo de William H. Newman define al proceso de planeación en los siguientes términos “...entendemos mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se tome. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y, finalmente, la elección del camino a seguir”. (Álvarez, 2002, p. 23).

A partir de estas declaraciones, se construyen los gráficos de los modelos descritos. En ellos es posible encontrar elementos que tienen una gran coincidencia, como se puede apreciar.

Figura N°1: Modelo de William Newman

Fuente: Álvarez (2002)

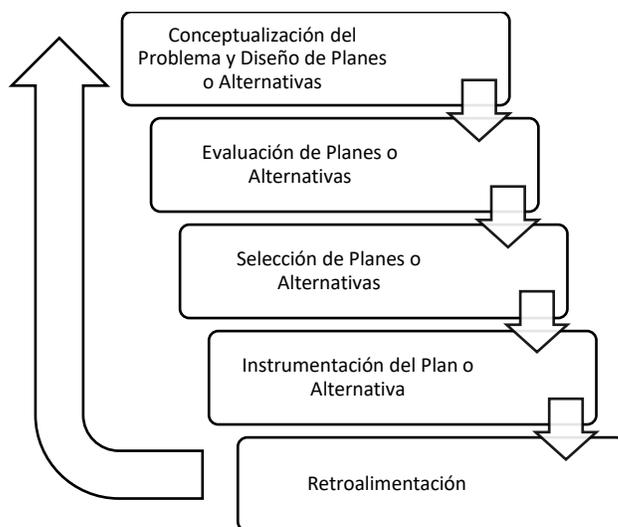
La propuesta de William H. Newman proviene de la teoría Clásica de la Administración. Nos puede parecer un modelo simplista, pero tiene la virtud de centrar la atención al hecho de que el proceso de planeación, estratégica o de otra naturaleza, inicia con la precisión de un diagnóstico relativo a un problema determinado. Implica que la planeación debe resolver problemas u objetivos reales, no a simples especulaciones. Enfatiza en la necesidad de encontrar probables soluciones alternativas, para orientar las actividades de planeación.

Posteriormente a la elección de las soluciones alternativas, propone la realización de un pronóstico de resultados para cada acción seleccionada, con el interés de determinar las posibilidades reales de solución de problemas inherentes a ellas; una vez que éstas se hayan evaluado, se procede a preparar el objetivo estratégico, dando sentido a la acción planificadora.

2) El Modelo de Planificación Estratégica de Frank Banghart (Álvarez, 2002)

Quizá una de las descripciones más claras y completas del proceso de planeación, de acuerdo con la corriente de sistemas, es la que propone Frank Banghart en su obra *Education Planning*, que incluye las siguientes fases: definición del problema, conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas, evaluación de planes o de alternativas, selección de planes o de alternativas, instrumentación del plan o de la alternativa y retroalimentación. (Álvarez, 2002, p. 25)

Figura N°2: Modelo de Frank Banghart



Fuente: Álvarez (2002, p. 25)

La propuesta de Frank Banghart con respecto al modelo de Newman, presenta algunas variantes interesantes de observar, entre las más importantes, la idea de sistemas, corriente a la que pertenece el autor. En la fase de la conceptualización del problema ya incluye el diseño de planes o alternativas, ligando varias de las etapas generales en una sola. En la segunda fase, se propone la evaluación de los planes o las alternativas propuestas; este paso

es coherente como antecedente a la actividad de planeación final. En la tercera fase, se consigna la selección de planes o alternativas, como acción subsecuente a la evaluación, ya que se pudo determinar una mejor posibilidad entre las varias opciones. La cuarta fase, instrumentación del plan o alternativa, se refiere propiamente a la operacionalización del plan o alternativa seleccionada, iniciando la fase final del proceso. Finalmente, en la quinta fase, se propone el proceso de retroalimentación, como la actividad de análisis para depurar o corregir las deficiencias observadas durante la ejecución del plan. El modelo de Banghart, pese a su simplicidad nos proporciona una idea clara de las implicaciones del proceso de planeación estratégica. Contrastándolo con el anterior y con los subsecuentes, podemos tener una idea más aproximada del trabajo que lleva implícito el hacer planes estratégicos.

3) El Modelo de Planificación Estratégica de Thomas Lambert (2000)

El autor de este modelo plantea ocho pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica, y son:

- Etapa 1: Establecer la Visión;
- Etapa 2: Definir la situación actual;
- Etapa 3: Acordar su Misión;
- Etapa 4: Desarrollar sus Objetivos;
- Etapa 5: Generar Alternativas;
- Etapa 6: Seleccionar Estrategias;
- Etapa 7: Convenir Tácticas;
- Etapa 8: elaborar el Plan Táctico.

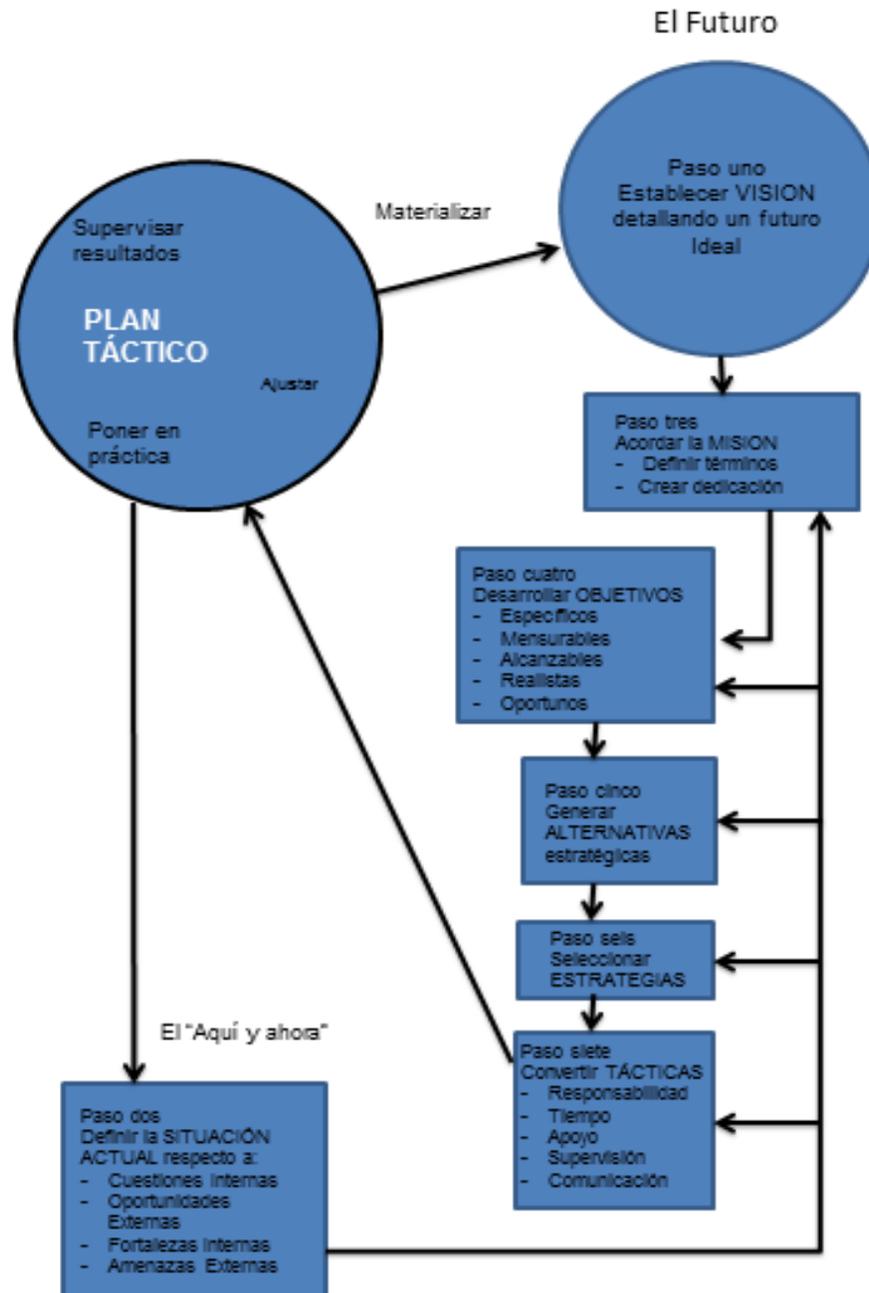
Contemplando el modelo sobre el papel, se desplaza del presente, que se representa como el aquí y ahora situado en la parte inferior izquierda, hasta el futuro ideal contenido en la visión del equipo de alta dirección que se simboliza en la parte superior derecha de la página.

El autor explica su modelo de la siguiente manera: el concepto clave del modelo puede definirse diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar. Hace que el pensamiento estratégico pase de lo vago a lo concreto, de la creatividad y la especulación a la precisión y la exactitud y lo hace paso a paso, sencilla y comedidamente. El modelo incorpora otros modelos y técnicas y al modificarse facilita un claro enfoque en los principios esenciales que desempeñarán un papel clave en la materialización de los planes, cultura y logros que la organización persiga de cara al futuro.

El proceso empieza con el desarrollo del futuro que se desea. Una visión compartida del punto a donde se encamina la organización brinda una sólida base para enfocar el pensamiento en la forma de llegar allí y limita la consideración del estado actual a aquellos factores que son pertinentes para el resultado que se desea. Con relación al modelo de Lambert, el paso cinco: la generación de alternativas, de acuerdo con nuestro punto de vista debería estar al final, después de haber integrado la idea original de un plan estratégico.

Por otra parte, situándonos en el plano de la idea original del autor, la generación de alternativas en este punto es correcta, dado que es una acción que se debe realizar, antes de elaborar el documento definitivo del plan estratégico que se esté desarrollando. En todo caso, si se parte de la elaboración del primer borrador de un plan estratégico, es conveniente que, en la parte medular del desarrollo de estrategias, se contemplen varias alternativas. Este modelo es uno de los más completos referidos al proceso de planeación estratégica.

Figura N°3: Modelo de Tom Lambert



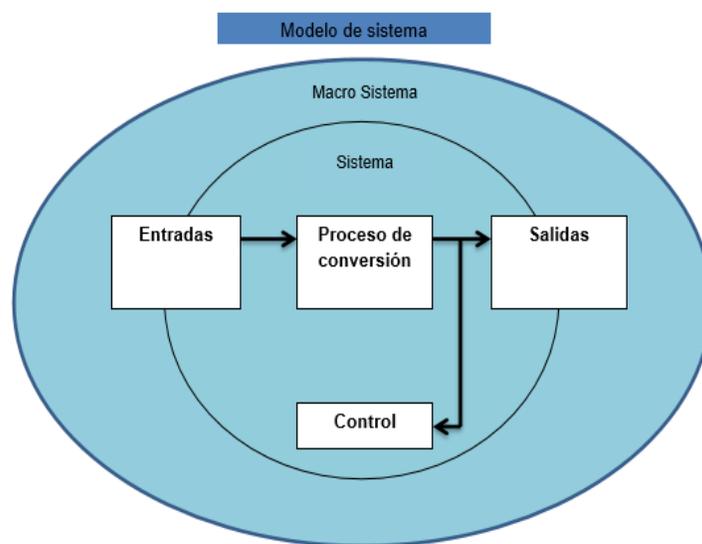
Fuente: Lambert (2000, pp. 40-41)

4) El Modelo de Planificación Estratégica de Joaquín Rodríguez Valencia (2005)

Para entender los aspectos que se involucran en este modelo, antes de adentrarnos en los aspectos propios del mismo, se analizarán otros conceptos relacionados que sirven para el mejor entendimiento del mismo.

Enfoque de sistema. Al ser una empresa objeto de planeación general, cabe enfocarla como un sistema; por tanto, es conveniente recurrir al modelo de sistemas que distingue:

Figura N°4: Modelo de enfoque de sistemas



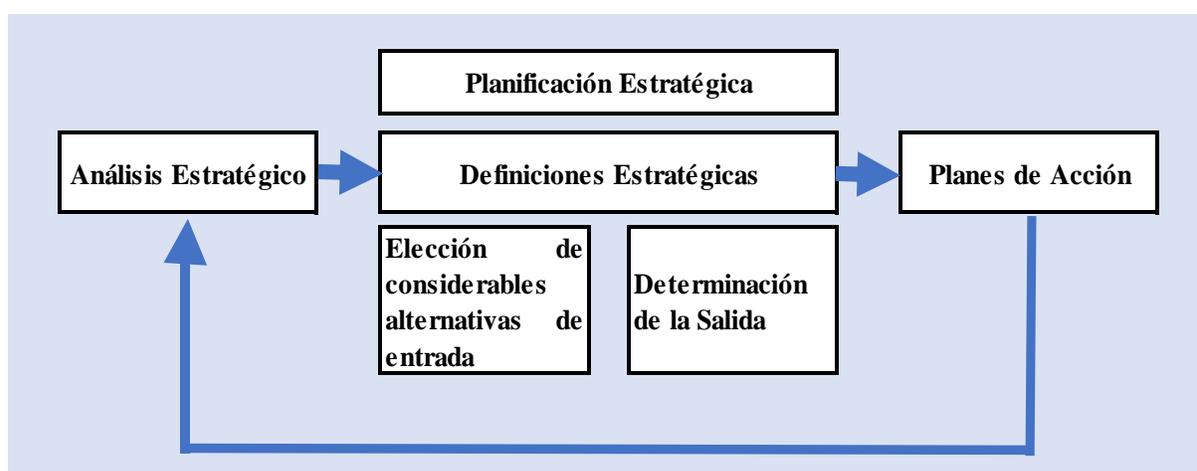
Fuente: Rodríguez Valencia (2005)

La figura anterior indica, por un lado, el macro sistema que proporciona los recursos que son empleados, como insumos por el sistema. Por otro lado, el sistema a través del proceso de conversión transforma los insumos en productos o salidas. Estos constituyen la contribución del sistema (empresa), al macro sistema; en si la justificación del sistema

como tal. Pero los resultados también realimentan los recursos del propio sistema, con el propósito de coadyuvar a su crecimiento o supervivencia.

A continuación, se muestra la metodología propuesta por el autor Joaquín Rodríguez Valencia, de la planeación estratégica.

Figura N°5: Modelo de Planeación Estratégica

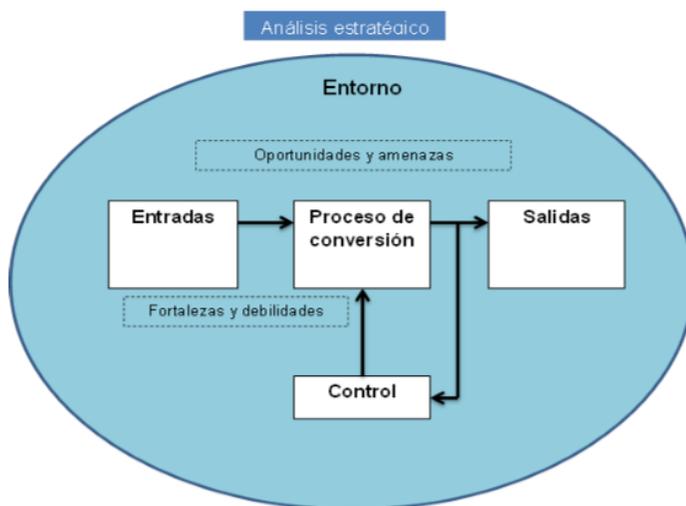


Fuente: Rodríguez Valencia (2005)

La planeación estratégica se basa, además, en un análisis estratégico que comprende dos áreas fundamentales:

1. Un análisis del entorno externo, que trata principalmente de las condiciones del macro sistema o entorno, que afecta o puede llegar a afectar al sistema (empresa). Este análisis suele enfocarse a dos variables principales; oportunidades y amenazas del entorno.
2. Un análisis entorno interno, que trata de las condiciones del sistema o empresa que afectan o puede afectar a éste. Tal análisis se enfoca a dos variables principales: fortalezas y debilidades.

Figura N°6: Proceso para el Análisis Estratégico.



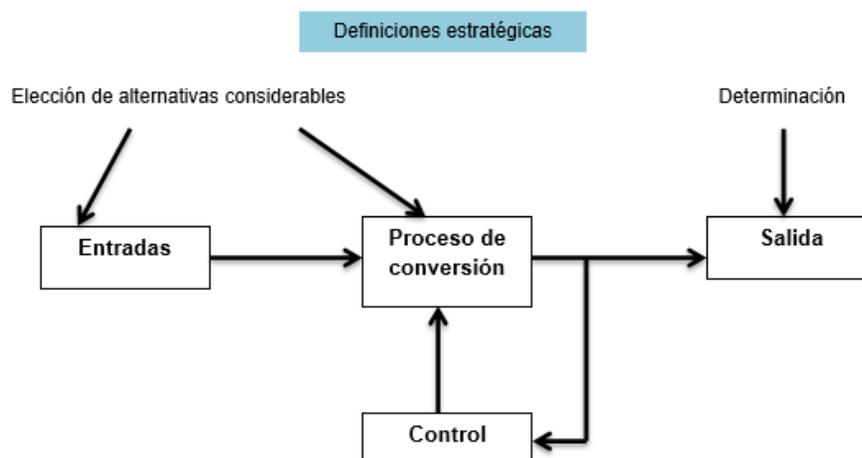
Fuente: Rodríguez Valencia (2005)

La idea principal del análisis estratégico es ver la manera de aprovechar al máximo las oportunidades y protegerse contra las amenazas, tomando en cuenta las propias fortalezas y debilidades. En otras palabras, se trata de diseñar la mejor inserción del sistema (empresa), dentro del macro sistema (entorno).

Para definir las estrategias es necesario considerar el estudio de aquellos factores cuyos cambios del medio ambiente, tales como: económicos, tecnológicos, políticos, etc., pueden ser perjudiciales, así como los benéficos que influyen en el objetivo fijado. Una vez determinados estos factores son considerados como entradas y son llevados a un proceso de conversión para analizarlos. Es conveniente aclarar que, para lograr resultados óptimos en la investigación, es recomendable que los factores que puedan medirse se cuantifiquen con bases técnicas, evitando las suposiciones que puedan conducir a errores significativos.

Los factores internos para considerarse, pueden ser la cantidad y la calidad de los recursos humanos y financieros, es descifrar la estructura de capital propio y la posibilidad de obtener financiamiento con recursos ajenos.

Figura N°7: Proceso para Definiciones Estratégicas.



Fuente: Rodríguez Valencia (2005)

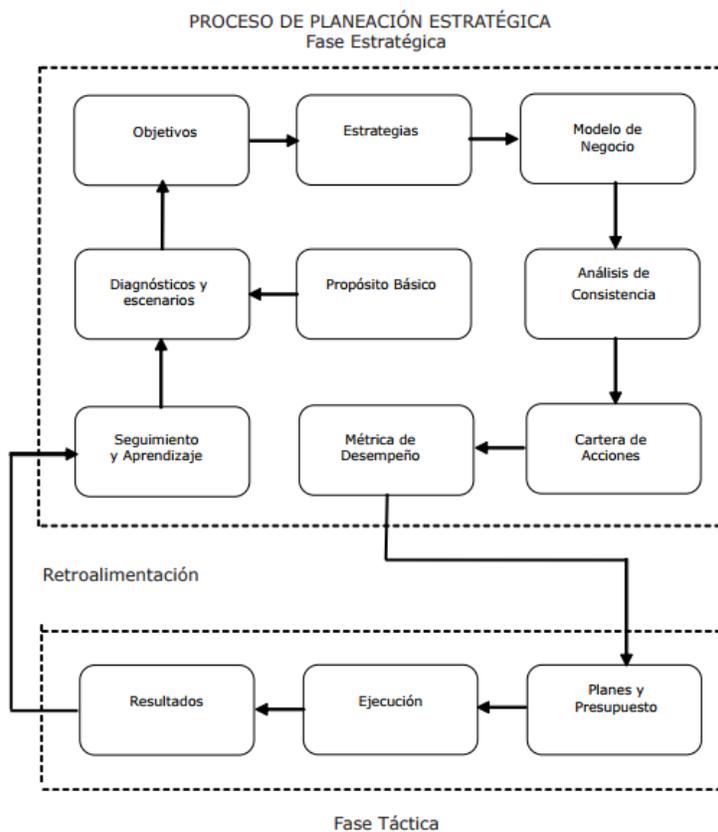
La metodología de la planeación estratégica de una empresa suele incluir, además del análisis estratégico y de las definiciones estratégicas, un tercer aspecto, que es el que comprende los planes de acción para llevar a cabo las estrategias.

La inclusión de los planes de acción, como parte integrante de la planeación estrategia, se justifica plenamente cuando esta se enfoca en sí misma y se quiere validar su factibilidad y asegurar su ejecución. Actualmente la administración estratégica, no solo necesita una planeación estratégica, sino también una acción estratégica y un pensamiento estratégico. El hecho es llevar a la planeación estratégica efectivamente al terreno de los hechos y que la operación cotidiana responda debidamente a la alta estrategia. Para efectos de este trabajo de investigación es importante señalar que la fase de implementación de las acciones estratégicas no se contempla, ya que su definición y ejecución depende del momento en que los propietarios de la empresa decidan poner en marcha el plan estratégico propuesto.

5) El Modelo de Planificación Estratégica de Colón y Rodríguez

El Modelo del Br. Renato Dimitri Colón y Br. Salvador Ángel Rodríguez, muestra un modelo de planeación estratégica general que algunos autores definen como el más fácil y entendible de aplicar, además de que es adaptable a todo tipo de organización. Inicia con los objetivos del proyecto estratégico, antes que, con el análisis diagnóstico, lo que parece adecuado, ya que al analizar el qué es lo que se desea realizar permite centrar las acciones de los planificadores. Lo que denominan como modelo del negocio, no es otra cosa que la construcción del escenario al que se le adicionarán las estrategias y acciones que darán sustento al proyecto medular.

Figura N°8: Modelo de Colón y Rodríguez



Fuente: Colón, Renato Dimitri y Salvador Ángel Rodríguez

6) El Modelo de Planificación Estratégica de Bateman y Snell (2001)

Thomas S. Bateman y Scout A. Snell nos proponen una idea acerca de los pasos del proceso del proceso de planeación. Es un modelo dual en el que presenta dos momentos de la planeación: primero, las etapas generales en la toma de decisiones, y segundo, las etapas específicas de la planeación formal. El primer momento, presupone un conjunto de acciones orientadas a la identificación y precisión del problema que se pretende resolver a través del proceso de planeación, iniciando con el diagnóstico del organismo y de su entorno, la presentación de ideas respecto al conjunto de soluciones alternativas que se perciben después del análisis, la selección de alternativas posibles dados los recursos, la evaluación de las mismas y la selección correspondiente para proceder a su implementación y evaluación previa a la planeación formal para llevar a cabo las propuestas. El segundo momento, consiste en llevar a cabo las actividades formales para la objetivación de las ideas, transformándolas en planes y programas susceptibles de ser llevados a la práctica, determinando sus objetivos y metas, así como el proceso de implementación y evaluación correspondiente. El modelo de Bateman y Snell es una propuesta interesante que se ajusta a cualquier tipo de organización que esté dispuesta a llevar a la práctica procesos de planeación estratégica. Desde luego que al analizarlo debemos -como con cualquier otro modelo-, tener abierta la mente no sólo para entenderlo, sino para adaptarlo a nuestras circunstancias o forma de pensar. Los pasos en el proceso básico de planeación.

Por nuestra parte, si bien estamos de acuerdo con la idea de una dualidad en el proceso de planeación estratégica y su ejecución, esa dualidad la circunscribimos de acuerdo con la propuesta de Abell (1995), que se refiere a la dualidad en la implementación y desarrollo de los planes estratégicos y los operacionales. Abell entiende que la planeación estratégica de largo alcance debe ser analizada, evaluada y administrada de una manera diferente a la de los planes operativos de corto plazo.

La dualidad sustenta en que se operan al mismo tiempo dos dimensiones temporales de un proyecto estratégico, mismo que requiere de la ejecución de planes de corto plazo para ir adaptándose y acercándose progresivamente a los objetivos y metas terminales de mediano y largo alcance. Independientemente de los momentos en que se percibe la necesidad de la planeación, estamos convencidos de que es necesario concretar un esquema acerca de un proceso general de planeación estratégica que nos permita entender algunas de sus implicaciones. La perspectiva de dicho proceso general debe ser explicada por separado, porque en la representación gráfica del modelo no es posible incorporar todas las variables concurrentes, ni los estilos o pensamientos de carácter estratégico que puedan tener los planificadores.

FiguraN°9: Modelo de Bateman y Snell



Fuente: Bateman y Snell (2001, p. 131)

7) Modelo de Planificación Estratégica de Sergio Kauffman González (SHKG) (2003)

A continuación, se presenta el modelo de Sergio Kauffman González, que es resultado del análisis de las propuestas teórico-metodológicas de diferentes autores. Al igual que Bateman y Snell, el Modelo SHKG divide el mapa del proceso de planeación en dos cuadrantes. El punto de partida del proceso de planeación es el diagnóstico tanto interno como externo. Del lado derecho, como resultado de éste, están situados los resultados de las reflexiones acerca de lo que se denominan los fundamentos de la planeación: visión (de la organización, la misión del mismo, los valores y la filosofía bajo los cuales se regirán las conductas individuales y colectivas, y la cultura de trabajo (métodos y procedimientos) que permitirá alcanzar los resultados esperados.

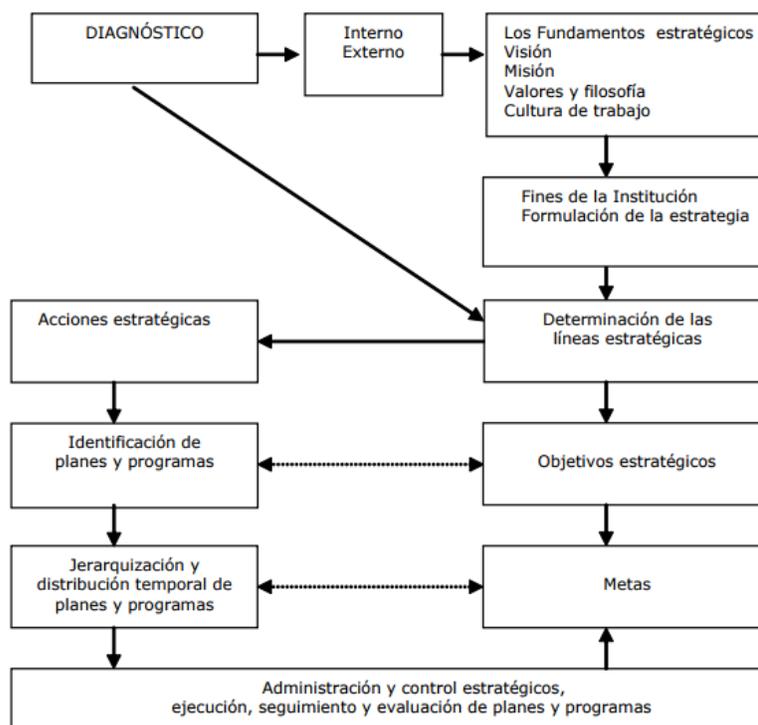
Con el marco de referencia de los fundamentos, se hace necesario determinar los objetivos estratégicos generales que se persiguen, la estrategia, las líneas o puntos críticos de la estrategia, el formato del plan estratégico, los objetivos y las metas terminales que se persiguen en un periodo determinado. Del lado izquierdo, también a partir de los resultados del diagnóstico y ligadas a los objetivos estratégicos generales, la estrategia y las líneas estratégicas, se ubican las acciones o decisiones estratégicas.

El plan estratégico deberá contar con un conjunto de planes y programas que deben ser identificados, jerarquizados y distribuidos temporalmente (corto, mediano y largo plazos) de acuerdo con su importancia y necesidad, para orientarlos al cumplimiento de los objetivos y metas determinados al término del periodo establecido. El modelo es convencional y requiere de explicaciones más concretas respecto a su funcionamiento, por ello, a continuación, se consignan breves aclaraciones. Todo proceso de planeación, independientemente de las decisiones previas inherentes a la necesidad de desarrollar un proyecto de planeación estratégica, requieren de un diagnóstico previo en el cuál se basen las decisiones y acciones posteriores. El diagnóstico debe abarcar la situación interna y

externa de la organización, con la finalidad de poder dar una orientación clara a las decisiones y acciones correspondientes. A partir del diagnóstico y tomando en consideración las intenciones previas, es conveniente determinar el escenario del tipo de organización que se desea desarrollar o modificar. Determinar la visión, precisar la misión del organismo, decretar los valores y la filosofía que habrán de regir las conductas individuales y colectivas de los miembros de la organización para ellos y para sus clientes.

Finalmente, antes de proceder al desarrollo propiamente dicho del plan estratégico, es conveniente determinar los componentes de la cultura de trabajo que habrá de caracterizar las operaciones normales de los miembros de la entidad. Una vez que se tiene preparado el escenario que organizacionalmente se desea lograr, lo que prosigue es determinar cuáles serán los objetivos estratégicos designados para ese organismo en proyección. El proceso de planeación continúa con los preparativos para implementar, evaluar y retroalimentar al sistema de planeación, facilitando los ajustes y las correcciones necesarios. El esquema gráfico se ajusta a las descripciones preliminares y establece un marco de referencia general acerca del proceso de planeación estratégica.

Figura 10: Modelo de Planificación Estratégica SHKG



Fuente: Kauffman González, S. H. (2003)

El Modelo escogido para nuestra investigación es el de Tom Lambert, ya que, lleva a la empresa desde donde está hoy hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar, haciendo que el pensamiento estratégico pase de lo vago a lo concreto, de la creatividad y la especulación a la precisión y exactitud, lográndolo paso a paso.

Por otra parte, otorga claridad del enfoque en los principios esenciales que desempeñarán un papel clave en la materialización de planes, cultura y logros que la empresa persigue de cara al futuro.

Dicho modelo será aplicado en el Capítulo IV.

4. Análisis Estratégico

4.1. Concepto y Componentes de la Estrategia

El concepto de estrategia viene a ser la respuesta de la empresa a las fuerzas influyentes del entorno, siendo la función que la desarrolla la Dirección Estratégica. Hay que entender que la formulación de la estrategia empresarial se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno (genérico y específico) complejo, con grandes cambios y sujeto a periodos de crisis. K. R. Andrews en 1980 definía la estrategia como el patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad. Viene a definir los negocios en que una empresa competirá y la forma en que asignará los recursos para conseguir una ventaja competitiva.

El concepto de estrategia se apoya en cuatro ideas básicas:

- La primera de ellas es que la estrategia es una relación permanente entre la empresa y su entorno.
- La segunda idea considera la estrategia como una respuesta a las expectativas del empresario, que se concretan en la definición de una misión y unos objetivos a largo plazo.
- La tercera idea establece que la estrategia es un modelo de decisión que establece políticas, acciones y la adecuación de medios para cumplir con los objetivos generales.
- La cuarta y última idea señala que la estrategia es un sistema de solución de los

problemas estratégicos de la empresa, o combinación de las amenazas y oportunidades del entorno con las fortalezas y debilidades que muestra la organización.

La estrategia como relación permanente con el entorno, especialmente en su sentido más concreto, es decir, referido al sector o la industria donde compete la empresa, se compone de 4 elementos principales, los cuales fueron definidos por vez primera por H. I. Ansoff, autor precursor del pensamiento estratégico. Dichos elementos son:

1.- *Campo de Actividad*. Engloba el conjunto de productos y mercados que constituyen la actividad económica actual de la empresa. Las posibles combinaciones determinan las llamadas “unidades de negocio”.

2.- *Vector de Crecimiento*. Es el conjunto de combinaciones posibles entre productos y mercados actuales o nuevos en los que la empresa puede basar su desarrollo.

3.- *Ventaja Competitiva*. Serían las características diferenciadoras de la empresa sobre la competencia que bien reducen sus costos o diferencian mejor sus productos por lo que pueden defender y mejorar su posición.

4.- *Efecto Sinérgico*. Efecto expansivo que produce una adecuada combinación de los elementos de la estrategia o de ella con las acciones ya existentes en la empresa, de forma que puede producir que el todo sea mayor que la suma de las partes. Todos los elementos anteriores, nos van a servir para entender el alcance de la estrategia y de la dirección estratégica que la lleva a cabo, teniendo en cuenta que la dirección estratégica representa una forma de planificar, dirigir y controlar los problemas estratégicos de la empresa y buscar su adaptación ante los retos del cambio del entorno.

4.2. Niveles de estrategia.

Si una organización produce un sólo producto o servicio, sus gerentes podrían desarrollar un plan estratégico único que abarcara todas sus actividades. Pero muchas organizaciones tienen varias líneas de negocios. Por ejemplo, la compañía Gillette incluye una amplia variedad de productos que van desde navajas y máquinas de afeitar y artículos de baño, hasta bolígrafos, productos de papelería y pequeños aparatos para el hogar y uso personal. Cada uno de estos negocios casi siempre exige una estrategia separada. Además, estas compañías de negocios diversos también tienen diferentes departamentos funcionales como finanzas y marketing que apoyan cada uno de sus negocios. Como resultado, distinguiremos entre estrategias a nivel corporativo, de negocio y funcional.

1.-Estrategia a Nivel Corporativo. Si una organización está en más de una línea de negocios, necesitará una estrategia a nivel corporativo. Esta estrategia busca dar respuesta a la pregunta ¿en qué negocios debemos participar? y la combinación de negocios más propicia. En una empresa como PepsiCo, la estrategia a nivel corporativo de la alta gerencia integra las estrategias de sus divisiones Pepsi, 7/Up international, Taco Bell, Frito-Lay etc.

2.-Estrategia de Negocios. A este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo, ¿cómo debemos competir en cada uno de nuestros negocios? Para la organización pequeña con una sola línea de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocios es generalmente la misma que la estrategia corporativa de la organización. Para organizaciones con negocios múltiples, cada división tendrá su propia estrategia que defina a los productos o servicios que proporcionará, los clientes a los que quiera llegar, etc. Cuando una organización está en varios negocios diferentes, la planificación puede facilitarse al crear unidades de negocio estratégicas. Una unidad estratégica de negocio (UEN) representa un negocio único o un grupo de negocios relacionados, es decir, es un conjunto de actividades o negocios homogéneos desde un punto de vista estratégico para

el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es en sí autónoma, si bien no independiente de las de las demás unidades estratégicas puesto que se integran en la estrategia de la empresa. Cada UEN tendrá su propia misión distintiva y competidores diferentes. Esto le permite a la UEN tener una estrategia independiente de los otros negocios de la organización mayor

3.-Estrategia Funcional. La estrategia a nivel funcional buscar responder a la pregunta: ¿cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como producción, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia a nivel de negocios. A este tercer y último nivel la cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional existente en cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

4.3. Formulación de la Estrategia

La formulación de la estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico.

Analizaremos a continuación tres grandes grupos de estrategias: las estrategias competitivas, con base en la industria y las de desarrollo. Todas ellas tratan de “emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.

A. Estrategias Competitivas

Podemos desarrollar tres tipos de estrategias competitivas: las de liderazgo en costos, la diferenciación de productos y las de nicho o segmentación de mercado. Porter las denomina, estrategias competitivas genéricas.

A.1. Estrategias de Liderazgo en Costos

Con esta estrategia se intenta conseguir una ventaja competitiva en costos, es decir, conseguir unos costos inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. Por tanto, la empresa intentará conseguir los costos más reducidos posibles, lo que situará a la empresa en ventaja sobre sus competidores, proveedores y clientes.

La ventaja en costos le permite a la empresa reducir sus precios hasta anular el beneficio de su competidor más próximo. Frente a los clientes, la empresa también estará en mejor situación, porque ellos no conseguirán precios por debajo de los costos de los competidores y, a esos precios, se seguirá teniendo beneficios. Frente a los proveedores, la empresa podrá absorber con mayor facilidad incrementos en el costo de los recursos que adquiere.

Para obtener un liderazgo en costos es preciso producir un alto volumen de productos, ello permitirá a la empresa beneficiarse del efecto experiencia del que hablábamos anteriormente. Por tanto, existen toda una serie de factores que posibilitan a la empresa alcanzar ese liderazgo, entre ellos cabe destacar los siguientes:

- *Las Economías de Escala.* Representa que el aumento en la escala de producción produce una disminución de los costos totales unitarios. Ello es debido a que los gastos fijos de estructura no evolucionan al mismo ritmo que los costos variables, ya que quedan diluidos en un mayor número de unidades; éstos, a su vez, evolucionan a un ritmo similar que los ingresos.

Las economías de escala pueden surgir de tres principales fuentes: la relación técnica input-output, de modo que en algunas actividades, los incrementos en outputs no requieren incrementos proporcionales en inputs; una elevada cuota de mercado permite colocar grandes volúmenes de producción y obtener reducciones de costos; y la especialización por división del trabajo que es un factor muy importante para la consecución de economías de escala ya que produce un incremento de las habilidades y permite la mecanización y automatización.

- *El Efecto Experiencia.* También permite una reducción de los costos. La principal fuente de reducción de costos basada en la experiencia es el efecto aprendizaje que es el resultado del establecimiento y perfeccionamiento de las rutinas organizativas dentro de una empresa.
- *Una Nueva Tecnología Productiva.* Cada vez más, los procesos de innovación son adoptados rápidamente por los competidores, de manera que, para poderse mantener como líder en costos, la empresa debe de estar constantemente avanzando en el proceso de innovación.
- *Rediseño de Productos.* Se produce como consecuencia de la aplicación de una nueva tecnología productiva, que puede ir encaminada a facilitar tanto los procesos de automatización como a ahorrar en el costo de los materiales empleados.
- *Acceso a las Materias Primas.* Si se disponen de un fácil acceso a las materias primas permitirá conseguir esta estrategia.
- *Localización.* Si existen unas condiciones favorables de localización de la empresa en el sentido que éstos no repercutan o repercutan en menor medida las diferencias salariales, costos energéticos o de transporte, también puede contribuir a obtener el liderazgo en costos.

- *Relaciones con Clientes o Proveedores.* Si se establece una cooperación con ellos, contribuirá al liderazgo.

Esta estrategia es especialmente recomendable para la empresa cuando:

- La competencia de precios entre las empresas es una fuerza competitiva dominante.
- El producto está estandarizado y es ofrecido por múltiples oferentes.
- Existen pocas maneras de conseguir la diferenciación de productos que sean significativas para los compradores.
- Se incurre en bajos costos por cambio de proveedor.
- Son muchos los compradores y tienen un importante poder de negociación para bajar los precios.

A.2. Estrategia de diferenciación

Esta estrategia persigue la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa o de alguno de sus elementos como la atención del cliente, la calidad, etc. haciendo que sea percibido como único en el mercado. De esta forma, los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto de una empresa que de otra.

Una empresa puede diferenciar su oferta a los clientes en un número limitado de formas, siendo determinado el potencial de diferenciación por las características técnicas de un producto, por las características de sus mercados y por las características de la propia empresa.

- La diferenciación de productos puede estar basada en las características observables de un producto o servicio, tales como el tamaño, color, forma, peso, diseño,

material, tecnología, etc. Todas ellas son características relevantes en el proceso de decisión del cliente. También es relevante el rendimiento del producto o servicio en términos de fiabilidad, seguridad, consistencia, durabilidad, etc. Y, por último, también inciden los complementos al producto principal tales como el servicio de pre-venta y post-venta, accesorios, disponibilidad y rapidez de entrega y crédito.

- La diferenciación de productos puede estar basada también en las características del mercado al que se dirige. El mercado que tiene una amplia variedad de necesidades y gustos permite la diferenciación como consecuencia de la mejor adaptación de una empresa a los gustos y necesidades específicas de los consumidores. Pero es muy importante que los consumidores perciban el producto como diferente, de modo que estén dispuestos a pagar un sobreprecio por dicho producto o servicio.
- Por último, esta estrategia de diferenciación de productos puede estar basada en las características de la empresa que fabrica el producto o presta el servicio. Ello puede ser consecuencia de la forma en la cual la empresa concibe o realiza sus negocios, la forma en que se relaciona con sus clientes. Si la empresa es capaz de mantener una reputación, un prestigio, un estilo frente a sus clientes, le permitirá a la empresa mantener esa diferenciación.

Existen algunos factores que facilitan a una empresa la obtención de una ventaja por diferenciación de productos. Estos factores pueden ser los siguientes:

- Importancia de la calidad del producto para el comprador.
- Posibilidad de aplicar diferentes tecnologías.
- Utilización del producto para diferenciarse.
- Imposibilidad de apreciar la calidad directamente.
- Posibilidad de mejorar un servicio mediante una tecnología compleja.

A.3. Estrategia de enfoque o “nicho”

Esta estrategia consiste en centrarse en un segmento de mercado. Se trata de reducir su ámbito de competencia. Una vez situados en una estrategia de nicho, ésta puede ser o de liderazgo en costos o de diferenciación. Por uno u otro medio, la empresa pretende conseguir una ventaja competitiva en el segmento o nicho en el que compete. (Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991))

A.4. Otras estrategias

Entre las estrategias que analizaremos a continuación tenemos: el reloj estratégico, la estrategia de respuesta rápida y las estrategias defensivas y ofensivas.

A.4.1. El reloj estratégico

Las estrategias de Porter, que acabamos de señalar, presentan unas limitaciones:

En lo referente al liderazgo en costos, hemos indicado anteriormente, que si la empresa aumenta su cuota de mercado puede obtener una ventaja en costos como consecuencia de las economías de escala que se producen, pues bien, esto es así, si los ejecutivos dirigen la empresa para conseguir esa ventaja ya que si no es así, la perderán, y otros competidores con menor cuota de mercado les alcanzarán y sobrepasarán.

Porter también describe la idea del liderazgo en costos como si fuera aplicable tanto a todo el sector industrial como a concretos segmentos del mercado cuando no es aplicable generalmente a todo un sector.

Por otra parte, ha utilizado los términos liderazgo en costos y precio bajo como si fueran intercambiables entre sí, cuando esto no es así, puesto que el costo es una variable interna

que hace referencia al consumo de recursos y en cambio el precio es una variable externa dirigida hacia el cliente.

En lo referente a la diferenciación, Porter establece que para poder aplicar esta estrategia es necesario fijar precios más altos que los competidores, cuando resulta que omite la posibilidad de que una firma pueda elegir el ofrecer un producto o servicio diferenciado a un precio similar al de sus competidores para aumentar su cuota de mercado y volumen de facturación.

Porter, por tanto, manifiesta que estas dos estrategias son excluyentes entre sí, cuando existe la posibilidad de que ambas estrategias se puedan conseguir simultáneamente, es decir, estrategias basadas en el costo, manteniendo precios bajos y además buscar la diferenciación.

Para superar estas limitaciones de Porter, algunos autores proponen el modelo del reloj estratégico que consiste en presuponer que los productos o servicios de diferentes negocios están más o menos disponibles, los clientes escogen proveedor u otro teniendo en cuenta que: a) el precio del producto o servicio es menor que el de otra firma, o que b) el producto o servicio es valorado más alto por el cliente de una empresa que de otra. Aquí puede ser utilizado el término “valor añadido percibido” (Johnson, G. y Scholes, K. (1996): Dirección Estratégica) combinando estos dos criterios aparecen las ocho opciones estratégicas competitivas.

Estas ocho opciones pueden agruparse en cinco grupos o categorías de estrategias:

- Estrategias tendentes a incrementar el valor añadido percibido. Se trata de ofrecer el valor añadido percibido sobre los competidores a un precio similar o un poco más alto. La intención será alcanzar una más alta participación en el mercado y, por ello, un volumen más alto que sus competidores, ofreciendo mejores productos o servicios, o mejorando los márgenes con precios ligeramente superiores. Esta

estrategia puede alcanzarse, o bien siendo únicos o mejores en los productos como por ejemplo mediante inversiones en investigación y desarrollo, diseños expertos o bien mediante enfoques en marketing, demostrando cómo los productos o servicios propios cubren las necesidades de los clientes mejor que la competencia. Aquí la estrategia es construir sobre el poder de la marca o enfoques promocionales singularmente potentes.

- Estrategia híbrida. Consiste en proporcionar a los clientes productos con alto valor añadido percibido, pero manteniendo precios relativamente bajos. Esta estrategia puede ser ventajosa, bien si pueden obtenerse volúmenes más altos que la competencia, manteniéndose aún márgenes atractivos a causa de la baja base de costos, bien como estrategia de entrada en un mercado donde ya existen competidores consolidados. Este es un enfoque estratégico para el desarrollo de nuevos mercados, que a menudo utilizan como base global empresas japonesas.
- Diferenciación enfocada. Esta estrategia es posible en el caso de que una empresa compita ofreciendo un valor superior a los consumidores, a un precio significativamente mayor. Si se sigue esta estrategia, las empresas compiten por un segmento concreto del mercado y esto, en realidad, puede ser una ventaja real.
- Estrategias equivocadas. Estas estrategias están condenadas al fracaso definitivo. Por una parte, sugiere incrementos de precio sin aumentar el valor percibido por el consumidor. A menos que la organización esté en una situación de monopolio, es muy improbable que esta estrategia pueda sostenerse. Por otra parte, tiene un alcance más desastroso que la opción anterior ya que tiene lugar la reducción en valor de un producto o servicio mientras incrementa su precio relativo. Además, reduce el valor en tanto mantiene el precio. (Johnson, G. y Scholes, K. (1996): Dirección estratégica)
- La Estrategia orientada a Precios Bajos. Se trata de ofrecer precios bajos, pero

manteniendo un cierto nivel de calidad de los productos. Esta opción es especialmente viable cuando la empresa es líder en costos, ya que, en ese caso, los competidores no pueden imitar dicha actuación salvo que quieran entrar en una guerra de precios en la que normalmente saldrían perdiendo. (Navas, J. E. y Guerras, L. A. (1996))

A.4.2. Estrategias de respuesta rápida

Que consiste en actuar mucho más rápido que los competidores. Se basa en que, en diversos tipos de industrias, no es a menudo suficiente conseguir una ventaja en costos u ofrecer un producto diferenciado, sino que también es muy importante estar capacitado para responder con prontitud a las necesidades cambiantes de los consumidores.

La estrategia de respuesta rápida puede tomar diversas formas:

- Reducción del tiempo empleado en la aparición de nuevos productos.
- Mejora de los productos existentes.
- Entrega inmediata a los clientes de los productos solicitados.
- Productos a medida, facilitados por la aplicación de las nuevas tecnologías de la producción.
- Respuesta inmediata a cuestiones planteadas por los clientes que les eviten pérdidas de tiempo.

La aplicación de esta estrategia permite mejorar los resultados conseguidos con las estrategias convencionales genéricas. (Dess, G. G. y Miller, A. (1993): *Strategic management*. Nueva York: Ed. McGraw-Hill).

A.4.3. Estrategias defensivas y ofensivas.

La ventaja competitiva puede ser incrementada, conservada y fortalecida a través de estas dos estrategias.

- Las estrategias defensivas persiguen como objetivo disminuir el riesgo de un ataque por parte de un competidor hacia nuestra empresa, evitando los impactos negativos que pudiera ocasionar e influyendo en dicho competidor para que dirija sus esfuerzos hacia otros rivales (Thompson, A. A. y Strickland, A. J. (1994): Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. Buenos Aires: Ed. Addison-Wesley) Esta estrategia no aumenta la ventaja competitiva de una empresa, pero ayuda a conservarla y fortalecerla.

La empresa tiene distintas formas para impedir las acciones de los atacantes a través de las siguientes actuaciones (Porter, M. (1987): Ventaja competitiva. México: Ed. CECSA):

- Ampliar la línea de productos para ocupar segmentos vacíos que pudieran tomar los atacantes.
- Firmar acuerdos exclusivos con proveedores o distribuidores para que los competidores no puedan acudir a ellos.
- Mantener precios reducidos en aquellos productos similares a los de los competidores.
- Conceder a proveedores y distribuidores facilidades especiales mejores que los demás participantes a través de descuentos, financiación, plazos y condiciones de entrega, etc.
- Proteger los conocimientos propios sobre las tecnologías que disponga la empresa.

Otra forma sería la de realizar una contraofensiva hacia los competidores para hacerlos disuadir de llevar a cabo sus amenazas y para que elijan otras opciones con menores impactos negativos hacia nuestra empresa, a través de campañas publicitarias, nuevos productos o marcas, innovaciones tecnológicas, etc. Ello permite retrasar las actuaciones de los competidores e incluso hacerlos desistir de su idea.

- Las Estrategias ofensivas tratan de obtener una ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas contra los rivales, como forma de aprovecharse de una situación ventajosa antes que los rivales puedan establecer acciones defensivas. Existen dos formas para conseguir estas estrategias (Thompson, A. A. y Strickland, A. J. (1994)):
 - Realizar un ataque a los puntos fuertes de los rivales retándolos con un producto igual de bueno o mejor que el suyo, pero con un precio más bajo o mejores servicios adicionales. Con ello, se consigue anular la ventaja competitiva de un rival, actuando al mismo nivel del representado por las fortalezas del competidor. Pero es importante que la empresa disponga de los recursos y capacidades suficientes para poder igualar, al menos, los puntos fuertes del competidor.
 - Realizar un ataque a los puntos débiles de los competidores de varias maneras distintas:
 - Actuando en áreas geográficas donde el rival tiene una débil participación.
 - Actuando en segmentos descuidados por los competidores.
 - Lanzando campañas de imagen frente a aquellos que tienen escaso reconocimiento público.
 - Sobrepassando a los competidores que no hayan dado un buen servicio a sus clientes, en calidad, características o rendimiento del producto.
 - Completando líneas de productos no desarrolladas completamente por los competidores.
 - Introduciendo mejoras en los productos para satisfacer necesidades ignoradas por los rivales.

En general, atacar a los puntos débiles es una estrategia más fácil que atacar a los puntos fuertes, y, por tanto, existen más probabilidades de éxito.

A.3. Estrategias con base en la industria

A.3.1. Estrategias para industrias nuevas o emergentes

Los sectores industriales que nacen son generalmente sectores industriales nuevos o reformados que surgen por innovaciones tecnológicas, por cambios en los costos relativos, por la aparición de nuevas necesidades del consumidor, o por otros cambios económicos o tecnológicos que elevan el nuevo problema o servicio, al nivel de una oportunidad comercial potencialmente viable. La característica esencial de un sector industrial que emerge, desde el punto de vista de la formulación de la estrategia, es que no existen reglas de juego.

El problema competitivo en un sector industrial de este tipo es que se deben establecer las reglas con las que la empresa pueda enfrentarse y prosperar. La ausencia de reglas es tanto un riesgo como una fuente de oportunidades, en todo caso, deben de ser manejadas.

Existen algunos factores estructurales que parecen caracterizar a sectores diferentes en esta etapa de desarrollo. La mayor parte de estas empresas se relacionan bien sea, con la ausencia de bases establecidas para la competencia o a otras reglas de juego, o bien con el pequeño tamaño inicial y la novedad del sector industrial. Estas características estructurales, que pueden ser un problema para la empresa de reciente creación, se pueden sintetizar en los siguientes factores:

- Incertidumbre estratégica. Existe una amplia variedad de enfoques estratégicos relacionados con la incertidumbre tecnológica, pero no se sabe muy bien qué estrategia aplicar, porque las empresas suelen tener poca información sobre los competidores, las características de los clientes y las condiciones del sector industrial en la fase de iniciación.

- Costos iniciales elevados. El volumen bajo de producción y la novedad, por lo regular se combinan para producir costos elevados en la empresa que emerge con relación a lo que la industria puede alcanzar potencialmente.
- Incertidumbre tecnológica. Por lo general, existe mucha incertidumbre respecto a la tecnología en una industria nueva.
- Compradores de primera vez. Los compradores del producto o servicio de una nueva empresa que emerge son inherentemente compradores de primera vez. La tarea comercial se convierte así en la de inducir la sustitución o hacer que el comprador adquiera el nuevo producto o servicio en vez de algún otro. El comprador debe estar informado respecto a la naturaleza y funciones básicas del nuevo producto o servicio, estar convencido de que en realidad puede desempeñar estas funciones y estar persuadido de que los riesgos de la compra pueden ser racionalmente soportados dados los beneficios potenciales.
- Horizonte de tiempo corto. En muchos sectores industriales nuevos la presión para crear clientes o producir productos con el fin de cubrir la demanda, es tan grande que los cuellos de botella y los problemas se tratan con premura en vez de ser el resultado de un análisis de las condiciones futuras.
- Empresas embriónicas y segregadas. La fase de iniciación de una empresa de reciente creación, por lo general, va acompañada por la presencia de un gran número de empresas que se encuentran en esta misma fase, bien sea como consecuencia de una innovación tecnológica, bien sea por la segregación de empresas o empresas creadas por el personal que abandona la empresa original para crear la suya propia.
- Subsidio. En diferentes sectores industriales que nacen, en especial en aquellos con una tecnología radicalmente nueva o que se dirige a áreas de interés social, pueden

existir subsidios para los de nuevo ingreso. El subsidio puede provenir de fuentes gubernamentales y no gubernamentales, y pueden ser concedidos directamente a las empresas en la forma de donaciones, o pueden operar en forma indirecta como incentivos fiscales, subsidios a los compradores, etc. Los subsidios agregan a menudo un mayor grado de inestabilidad al sector industrial que se hace dependiente de las decisiones políticas que se pueden invertir o modificar con rapidez. No obstante, los subsidios son benéficos para el desarrollo del sector industrial en algunos aspectos, pero puede ser tal el grado de involucración de la acción gubernamental en el sector que puede ser contraproducente.

En definitiva, la formulación de estrategias en las industrias nacientes debe enfrentarse a la incertidumbre y riesgo de este período de desarrollo. Entre las estrategias que pueden adoptarse teniendo en cuenta todos estos aspectos que acabamos de señalar son, entre otras:

- Elementos externos en el desarrollo de la empresa. El punto estratégico clave, es el equilibrio que la empresa logre de la industria en general y la búsqueda de sus propios y reducidos intereses. Debido a los problemas potenciales de imagen y credibilidad de la nueva empresa y a la confusión de los compradores en la fase en que la empresa emerge, depende en gran parte de la reacción de otros competidores para su propio éxito. El problema dominante para la nueva empresa es inducir la sustitución y atraer a los compradores de primera vez, asimismo, durante esta fase le conviene a la empresa promover la estandarización, vigilar a los fabricantes irresponsables que no cuiden de la calidad, y presentar un frente uniforme a proveedores, clientes, gobierno y comunidad financiera. Las conferencias y asociaciones industriales pueden ser un instrumento útil, lo mismo que el evitar estrategias que degraden a los competidores.
- Cambio en las barreras a la movilidad. La empresa debe estar preparada para encontrar nuevas formas de defender su posición o no debe confiar sólo en cosas tales como tecnología propia y una variedad de productos única, con la cual ha triunfado en el pasado. Respondiendo a las cambiantes barreras a la movilidad

puede implicar compromisos de capital que excedan con mucho lo que fue necesario en las primeras fases. Las tempranas barreras a la movilidad se pueden erosionar rápidamente en una empresa que emerge, para ser reemplazadas por otras muy distintas, en tanto crece la empresa en tamaño y madura su tecnología.

- Posición cambiante de los proveedores y canales de distribución. Estratégicamente, la empresa de reciente creación debe estar preparada para un posible cambio en la orientación de sus proveedores y canales de distribución cuando la empresa crezca en tamaño y se esté probando a sí misma. Los proveedores pueden llegar a estar cada vez más dispuestos a responder a las necesidades especiales de la competencia en términos de variedades, servicios y entregas. En forma similar, los canales de distribución pueden llegar a ser más receptivos a la inversión en instalaciones, publicidad, etc., en sociedad con las empresas. La aceptación temprana de estos cambios en orientación puede proporcionar a la empresa una ventaja estratégica.
- Configuración de la estructura de la empresa. El punto estratégico dominante en la empresa naciente se centra en su habilidad para formar su estructura. Mediante su elección, la empresa puede intentar fijar las reglas de juego en áreas como la política de mercado, enfoque comercial y la estrategia de precios.
- Oportunidad del ingreso. Una elección estratégica para competir en un sector industrial por parte de una empresa naciente es el momento apropiado del ingreso. El ingreso precoz o pionero implica un alto riesgo, pero en otra forma puede implicar barreras de ingreso bajas y puede ofrecer un rendimiento mayor.

El ingreso precoz es apropiado cuando la imagen y la reputación de la empresa son importantes para el comprador y la empresa puede aumentar su reputación siendo pionera, cuando el ingreso precoz puede iniciar el proceso de aprendizaje en el cual es importante la curva de aprendizaje ya que la experiencia es difícil de imitar y no será utilizada por generaciones sucesivas de tecnología, cuando la lealtad del cliente será grande, de manera

que los beneficios se acumulen para la empresa que venda primero al cliente y cuando se pueden obtener ventajas de costo absoluto por un compromiso temprano en cuanto al abastecimiento de materias primas, canales de distribución, etc. (Porter, M. (1982): Estrategia competitiva)

A.3.2. Estrategias para industrias maduras

Como parte de su proceso evolutivo, muchas industrias pasan de períodos de crecimiento rápido a un crecimiento más lento que comúnmente se llama madurez de la industria. La madurez no se presenta en un punto fijo del desarrollo de la misma, y puede demorarse por las innovaciones y por otros eventos que alimentan el continuo crecimiento de las empresas participantes en el sector industrial. Más aún, en respuesta a las irrupciones estratégicas, las industrias maduras pueden recuperar su crecimiento rápido y pasar por más de una transición a la madurez. Sin embargo, consideramos el caso en el cual la transición a la madurez está ocurriendo, y que las posibilidades de impedir tal transición se han agotado.

Cuando esto ocurre, la transición a la madurez es casi siempre un periodo durante el cual suelen registrarse cambios fundamentales en el ambiente competitivo de las empresas, que requieren respuestas estratégicas difíciles. La transición a la madurez con frecuencia señala varios cambios de importancia en el ambiente competitivo de la empresa. Algunos de los problemas que surgen en una industria madura son:

- Las empresas maduras cada vez venden más a clientes repetitivos y experimentados. El producto ya no es nuevo, sino un artículo establecido y legítimo. Los compradores son cada vez más conocedores y experimentados, habiendo comprado en ocasiones el producto repetidas veces. La atención de los compradores cambia, de la decisión de si adquirir o no el producto a hacer selección entre las marcas. Para acercarse a estos compradores, orientados en forma distinta, se requiere una reevaluación fundamental de la estrategia.

- Agregación de capacidad y personal a la industria. Existe el agudo problema de agregar capacidad y personal a la empresa madura. El exceso de sobrecapacidad y personal acentúa la tendencia a la guerra de precios durante la transición ya que cuanto mayor sea el tamaño de los incrementos de capacidad eficientes más difícil será el problema de cubrirla. Y también será más difícil en el caso de que el personal que deba incorporarse sea muy especializado y requiera mucho tiempo para localizarlo y entrenarlo.
- La competencia suele cambiar hacia un énfasis mayor en el costo y servicio. Como resultado de un crecimiento lento, de compradores más conocedores y, por lo general, de mayor madurez tecnológica, la competencia tiende a centrarse en costo y servicio. Esta presión puede aumentar las necesidades de capital, obligando a la empresa a adquirir las instalaciones y equipo más modernos.
- La disminución del crecimiento significa más competencia por la participación en el mercado. Con las empresas que no pueden mantener los índices históricos de crecimiento y que sólo mantienen su parte del mercado, la presión competitiva se vuelve hacia adentro del sector atacando la participación de otros. El conocimiento de las características del competidor y de sus reacciones, logrado en el pasado, se debe volver a evaluar o desecharse.
- Es difícil conseguir nuevos productos y aplicaciones. Si bien la fase de crecimiento puede haber sido de rápido descubrimiento de nuevos productos y aplicaciones, la habilidad para continuar el cambio del producto llega cada vez a ser más limitada, o aumentan los costos y los riesgos en el proceso de madurez de la empresa.
- Los métodos de fabricación, comercialización, distribución, venta e investigación cambian con frecuencia. Estos cambios son causados por el aumento de la competencia, por la participación en el mercado, por la madurez tecnológica y por la sofisticación del comprador, por tanto, la empresa madura debe de reorientar sus políticas funcionales o aplicar alguna acción estratégica que haga que la

reorientación no sea necesaria. Esta situación casi siempre requiere recursos de capital y nuevas habilidades.

- Aumenta la competencia internacional. Como consecuencia de la madurez tecnológica, a menudo acompañada de la estandarización del producto y mayor importancia en los costos, la transición suele estar marcada por la aparición de una importante competencia internacional.
- Las utilidades de la empresa madura por lo general disminuyen durante este periodo, en ocasiones temporalmente y en forma permanente. El crecimiento lento, los compradores más refinados, el mayor énfasis en la participación en el mercado, por lo general significan la disminución de las utilidades a corto plazo a partir de los niveles de la fase de crecimiento anterior a la madurez.
- Las utilidades de los distribuidores caen, pero su poder aumenta. Por la misma razón que las utilidades de la empresa madura, también pueden disminuir las utilidades de los distribuidores, y muchos pueden abandonar el negocio. Tales tendencias intensifican la competencia entre las empresas maduras por los distribuidores, ya que éstos pudieron haber sido fáciles de obtener y retener durante la fase de crecimiento, pero no durante la madurez, en consecuencia, puede aumentar significativamente el poder de los distribuidores.

Ante estos problemas anteriormente expuestos, la empresa madura puede aplicar una serie de estrategias, a saber:

- Innovación y diseño en el proceso para la fabricación. La importancia relativa de las innovaciones, así como los resultados del diseño del producto y del sistema de distribución para facilitar la fabricación y el control a un costo menor beneficia a las empresas que se encuentran en esta fase.

- Compra de activos baratos. En ocasiones se pueden adquirir activos muy baratos como resultado de las dificultades de una empresa al pasar de la transición a la madurez. La estrategia de adquirir empresas en dificultades o de comprar activos liquidados, puede mejorar las utilidades y crear una posición de costo bajo si el ritmo del cambio tecnológico no es demasiado rápido.
- Racionalización de la mezcla de productos. Es necesaria o bien una cierta mejora en la sofisticación del costo del producto para permitir la eliminación de los artículos no provechosos de la línea o bien centrar la atención en los artículos que tienen una ventaja distintiva como tecnología, costo, imagen, etc., o bien centrar la atención sobre los “buenos” compradores.
- Fijación de precios correctos. Aunque en la etapa de desarrollo podía calcularse el costo del producto de acuerdo con el costo promedio, en la etapa de la madurez tiene que calcularse el costo del producto de forma individual y fijar los precios de acuerdo con ello.
- Selección del cliente. En tanto los compradores se vuelven más conocedores y aumentan las presiones competitivas en la madurez, la selección del cliente en ocasiones puede ser clave para la rentabilidad continuada. Los compradores que pueden no haber ejercido su poder de negociación en el pasado, o que tenían menos poder debido a la limitada disponibilidad del producto, por lo general, no se molestarán en ejercer ese poder en la madurez. Por lo que asegurar mantener a los buenos compradores resulta vital.
- Competencia internacional. Una empresa puede escapar de la madurez compitiendo internacionalmente en donde la industria esté favorablemente estructurada. En ocasiones, el equipo obsoleto en el mercado nacional puede utilizarse con bastante efectividad en los mercados internacionales, bajando mucho los costos de entrada en ellos, existiendo compradores menos sofisticados y poderosos, existiendo menos competidores, etc.

- Esfera de acción creciente de las compras. El aumento de las compras por la clientela existente puede ser más conveniente que buscar nuevos compradores. El incremento de las ventas a los compradores existentes en ocasiones puede lograrse proporcionando equipo y servicio de periferia, aumentando la calidad de la línea de productos, ampliando la línea, etc. Esta estrategia suele ser menos costosa que la búsqueda de nuevos clientes ya que el ganar nuevos clientes en esta fase significa luchar con los competidores por la participación en el mercado y, en consecuencia, resulta bastante costoso.
- Diferentes curvas de costo. A menudo hay más de una curva de costo posible en una empresa. La que no es líder en costos globales en un mercado maduro, en ocasiones puede encontrar nuevas curvas de costo que en realidad lo pueden convertir en un productor de bajo costo para ciertos tipos de compradores, variedades de productos o tamaño de los pedidos. Este paso es clave para implantar la estrategia genérica del enfoque o nicho. (Porter, M. (1982): Estrategia competitiva)

A.3.3 Estrategias para industrias en declive.

Las empresas en declive son aquellas que están sufriendo una reducción absoluta en ventas unitarias durante un largo periodo de tiempo, por lo tanto, deben crearse estrategias para el final del juego.

Existen dos grandes causas que motivan el que una empresa se halle en esta situación:

- Barreras de salida. Estas barreras tienen varios orígenes:
 - Si los activos de un negocio, o el capital de trabajo son sumamente especializados para el negocio en particular, ocasiona unas barreras de salida disminuyendo el valor de liquidación de la inversión de la empresa, en el negocio. Los activos especializados deben

venderse a alguien que intente utilizarlos en el mismo negocio o su valor disminuye mucho y con frecuencia deben venderse como chatarra. El número de compradores que deseen usar los activos en el mismo negocio usualmente es mínimo, debido a que las mismas razones que hacen que la empresa en declive quiera vender sus activos es probable que desanime a los compradores potenciales.

- Con frecuencia los costos fijos sustanciales de salida elevan las barreras de salida reduciendo el valor efectivo de liquidación de un negocio. Cuando una empresa se encuentra en liquidación, se requerirán los esfuerzos, a tiempo completo de directores, abogados y contables expertos. En ocasiones, deben hacerse planes para mantener la disponibilidad de partes de repuesto a los clientes después de la salida, este requisito implica incurrir en una pérdida que, descontada, se convierte en un costo fijo de salida.

- La empresa en liquidación puede ser parte de una estrategia total que comprenda un grupo de negocios, y el abandonarla disminuiría el impacto de la estrategia, así mismo puede ser central para la identidad o imagen de la empresa. La salida puede lesionar las relaciones de la empresa con los canales clave de distribución, o bien, puede disminuir la influencia general en las compras. La salida puede dejar ociosas más instalaciones u otros activos compartidos, dependiendo de si tienen o no unos usos alternativos para la empresa o pueden rentarse en el mercado abierto.

- Si el negocio está relacionado verticalmente a otro en la empresa, el efecto de las barreras de salida depende de si la caída de la declinación afecta a toda la cadena vertical o sólo a un eslabón.

- La salida puede reducir la confianza de los mercados de capital en la empresa o empeorar la habilidad de la empresa para atraer candidatos para la adquisición. Si el negocio en el cual se va a desinvertir es importante con relación al total, su abandono puede reducir mucho la confianza financiera de la empresa.

- Cuanto más esté un negocio relacionado con otros en un grupo de empresas, en especial en términos de activos compartidos o de que exista una relación comprador-vendedor, más difícil le será crear una información clara respecto al desempeño real del negocio.

- En algunas situaciones, en especial fuera de los Estados Unidos, cerrar un negocio resulta casi imposible debido a la preocupación del gobierno por el desempleo y por el impacto en la comunidad local. El precio del cierre puede afectar a concesiones en otros negocios de la empresa, u otras condiciones que pueden ser prohibitivas. Incluso donde el gobierno no resulta formalmente involucrado, la presión de la comunidad y la presión política pueden ser muy fuertes, dependiendo de la situación en la que se encuentre la empresa. El abandono con frecuencia significa dejar a la gente sin trabajo y esto puede ser dañoso para la economía local.

- Aun cuando las barreras de salida están basadas en cálculos económicos racionales, la dificultad de la salida de la empresa de un negocio parece ir más allá de lo puramente económico, ya que la salida le cuesta el puesto a la dirección, por lo que puede percibirse como que tiene consecuencias muy desagradables desde un punto de vista personal: puede suponer un golpe para el orgullo de la persona, un despojo de una identificación con el negocio que puede ser duradero y una señal externa de fracaso que reduzca la movilidad de trabajo. Cuanto más largas sean la historia y la tradición de la empresa y sea menor la probabilidad de movilidad de la dirección a otras empresas y carreras profesionales, es posible que sean más serias estas consideraciones para demorar la salida.

- Si se enajenan los activos de una empresa en declive y los nuevos propietarios no se retiran, este proceso es todavía peor para la competencia que si hubieran permanecido en manos de los propietarios originales de la empresa, ya que los directores de la nueva empresa puede que hayan tomado unas decisiones sobre precios y sobre otros aspectos de la estrategia que para ellos son racionales pero que pueden dañar gravemente a las empresas restantes.

Condiciones de la demanda. Las condiciones de la demanda pueden tener las siguientes características:

- Si la demanda está declinando con rapidez, por otra parte, es difícil que las empresas justifiquen en forma optimista proyecciones al futuro. Además, las grandes declinaciones en ventas hacen más probable los abandonos de plantas o de divisiones enteras, lo que puede ajustar rápidamente hacia abajo la capacidad de la empresa en declive.

- El grado de incertidumbre percibido por la empresa en declive respecto a si la demanda continuará declinando, es uno de los factores más poderosos que afectan la empresa al final de la partida. Si ella cree que la demanda se podría revitalizar o nivelar, es probable que trate de sostener su posición y que permanezca en el sector industrial.

- Cuando la demanda declina, el tamaño de la demanda sobrante desempeña un papel importante para determinar la rentabilidad de los competidores que permanecen. Las causas de esta declinación de la demanda pueden deberse a la sustitución de productos creados mediante la innovación tecnológica, la reducción de tamaño del grupo comprador que adquiere el producto debido a una disminución de la demografía y, debido a razones sociológicas o de otra índole que cambian las necesidades o gustos del cliente. Las estrategias alternativas de que se disponen para poder superar estos problemas giran en torno a la desinversión o cosecha de que hablábamos en el análisis estratégico. Cabe señalar cuatro estrategias distintas:

- La estrategia del liderazgo. Busca una posición de liderazgo en términos de participación en el mercado y está dirigida a aprovechar la empresa declinante cuya estructura es tal que si decide permanecer en el sector tenga potencial para lograr beneficios por arriba del promedio, y es factible el liderazgo frente a los competidores. Los pasos tácticos que puede contribuir a la ejecución de esta estrategia son:

- Invertir en acciones competitivas agresivas en precios, comercialización o en otras áreas designadas a construir la participación en el mercado y asegurar el retiro rápido de la capacidad instalada en el sector industrial por parte de otras empresas.
 - Reducir las barreras de salida de los competidores en otras formas, tales como producir partes de repuesto para sus productos, aceptando contratos a largo plazo.
 - Demostrar una fuerte decisión de permanecer en el negocio a través de declaraciones públicas y acciones concretas.
 - Comprar la participación en el mercado adquiriendo competidores o líneas de productos de competidores a precios por encima de sus expectativas de venta en otra parte.
 - Destacar los puntos fuertes de la empresa mediante movimientos competitivos, orientados a disipar los deseos de la competencia de intentar presentar batalla.
 - Presentar información fiable que reduzca la incertidumbre respecto a la futura declinación de la empresa, lo que disminuye la probabilidad de que los competidores sobreestimen la verdadera tendencia de la empresa.
- La estrategia de cosecha. Que persigue como objetivo administrar una desinversión controlada aprovechando sus puntos fuertes, de tal manera que la empresa busca optimizar el flujo de efectivo del negocio. Hace esto eliminando o reduciendo las nuevas inversiones, reduciendo el mantenimiento de las instalaciones y aprovechando cualquier punto fuerte residual o bien recogiendo los beneficios del crédito pasado, en ventas continuadas, incluso aunque la publicidad y la investigación hayan sido reducidas.

- La estrategia de nicho. Su objetivo es identificar un segmento del mercado que no sólo mantenga una demanda estable, sino que también tenga las características estructurales que permitan elevados rendimientos. Entonces la empresa invierte en establecer su posición en ese segmento.
- La estrategia de retiro rápido. Se basa en que la empresa puede maximizar la recuperación de su inversión neta en el negocio, vendiéndolo pronto en la situación de declive, en vez de aplicar cualquiera de las otras estrategias y venderlo después. La venta temprana de una empresa maximiza el valor que la empresa puede lograr por su venta, debido a que cuanto más pronto se venda, mayor será la incertidumbre respecto a si ciertamente declinará su demanda, e incluso los compradores estarán más dispuestos a negociar.

Algunas veces es preferible vender la empresa en su fase de madurez. Pero, por otro lado, el apresurarse también entraña el riesgo de que sus expectativas respecto al futuro sean erróneas. (Porter, M. (1982): Estrategia competitiva)

A.3.4. Estrategias para sectores industriales fragmentados

Un sector fragmentado se produce cuando en el entorno estructural compiten muchas empresas, por lo que ninguna empresa tiene una participación importante en el mercado y no pueden ejercer suficiente influencia sobre el resultado del sector industrial.

Los sectores industriales se fragmentan por una amplia variedad de razones, entre las que cabe destacar las siguientes:

- Barreras generales de ingreso bajas. Al tener estas barreras bajas, el sector industrial a considerar se encuentra poblada de muchas empresas, generalmente, pequeñas.

- Ausencia de economías de escala o de curva de experiencia. Muchos sectores industriales fragmentados tienen procesos de producción característicos cuyas economías de escala o experiencia es mínima afectando a las posibles reducciones de costo, ya que el proceso es una operación sencilla de fabricación o montaje, es una operación directa de almacenaje, tiene un elevado contenido de mano de obra, tiene un contenido elevado de atención personal o es intrínsecamente difícil de mecanizar o hacerlo rutinario.
- Costos de inventario elevados o fluctuaciones erráticas de las ventas. Aun existiendo economías de escala en el proceso de producción, puede que no se aprovechen si los costos de mantener el inventario son altos y las ventas fluctúan. Aquí la producción tiene que aumentar o disminuir, lo que va en contra de la construcción de instalaciones a gran escala, con mucho capital y operación constante. En forma similar, si las ventas son muy erráticas y fluctúan en una amplia gama, la empresa, con instalaciones en gran escala puede no tener ventajas sobre las pequeñas empresas más ágiles, incluso si las operaciones de producción de la empresa grande son eficientes en un estado de plena carga.
- Costos de transporte elevados. Limitan el tamaño de una planta o lugar eficiente de producción a pesar de la presencia de economías de escala. Los costos de transporte equilibrados frente a economías de escala determinan el radio al que una planta puede servir con eficiencia.
- No hay ventajas de tamaño al tratar con compradores o proveedores. La estructura de las empresas de los grupos de proveedores y compradores es tal que una empresa no obtiene poder negociador de importancia al tratar con estos negocios adyacentes por ser grandes.

- Antieconomías de escala en algún aspecto de importancia. Las antieconomías de escala pueden derivarse de una variedad de factores. Los cambios rápidos del producto o en el estilo demandan una respuesta rápida y una intensa coordinación entre las funciones.
- Diversas necesidades del mercado. En algunos sectores industriales, los gustos de los compradores están fragmentados, con diferentes compradores deseando cada uno variedades especiales del mismo producto y dispuestos a pagar un sobreprecio por él en vez de aceptar una versión más estandarizada.
- Alta diferenciación del producto, en particular si se basa en la imagen. Si la diferenciación del producto es muy elevada y está basada en la imagen, puede poner límites al tamaño de la empresa y proporcionar una cobertura que permita sobrevivir a las empresas ineficientes. El gran tamaño puede ser incongruente con una imagen de exclusividad o con el deseo del comprador de tener una marca propia.
- Barreras de salida. Si existen estas barreras, las empresas marginales tenderán a permanecer en el sector, deteniendo así la consolidación. Ciertos negocios pueden tener un atractivo de tipo emocional o intelectual para los competidores que desean estar en la industria a pesar de unas utilidades bajas o no existentes.
- Reglamentos locales. Al obligar a la empresa a cumplir con los reglamentos locales que pueden ser particularistas, o a tono con la escena política local, puede ser uno de los principales orígenes de la fragmentación en un sector industrial.
- Prohibición gubernamental de concentración. Restricciones legales prohíben la consolidación en industrias, lo que impide la consolidación.
- Novedad. Un sector industrial puede estar fragmentado por ser nuevo y ninguna

empresa ha desarrollado aún las habilidades y recursos para dominar una parte importante del mercado, aun cuando no haya otros impedimentos para la consolidación.

Opciones adecuadas para la estrategia competitiva en una industria fragmentada:

- Construir instalaciones de tipo estándar y trabajar en ellas. Este es un enfoque atractivo para que las compañías poseedoras de instalaciones en ubicaciones múltiples logren bajos costos. Estas compañías diseñan una instalación estándar, construyen establecimientos en ubicaciones favorables con un costo mínimo y después las hacen funcionar con una eficiencia máxima McDonald's y 7 Eleven han perfeccionado esta estrategia, obteniendo utilidades excelentes en sus industrias respectivas.
- Convertirse en un operador de bajo costo. Cuando la competencia en los precios es intensa y los márgenes de utilidad se encuentran bajo presión constante, las compañías pueden buscar operaciones sin elementos superfluos para obtener precios generales bajos, el uso de mano de obra de alta productividad y bajo costo, un rígido control presupuestario y la total eficiencia operativa. Los productores de bajo costo exitosos pueden jugar el juego de la reducción de precios y seguir obteniendo utilidades superiores al promedio de la industria.
- Aumentar el valor para el cliente por medio de la integración. La integración hacia atrás o hacia adelante puede brindar oportunidades para reducir los costos o mejorar el valor que se proporciona a los clientes (como cortar los componentes de ensamble a su tamaño antes de enviarlos a los clientes, o proporcionar asesoría técnica).
- Especializarse por tipos de productos. Cuando los productos vienen en muchos modelos y estilos, puede ser muy eficaz una estrategia de enfoque basada en la

especialización en un área de la línea. Algunas compañías en la industria de los muebles se especializan en un solo tipo de muebles, como camas de latón, muebles de ratán y mimbre, muebles de jardín, y muebles estilo “early american”. En las reparaciones de automóviles, las compañías se especializan en reparación de transmisiones; carrocería; y silenciadores, frenos y amortiguadores.

- Especializarse en tipos de clientes. Una compañía puede tratar a la competencia intensa de una industria fragmentada proporcionando servicio a los clientes (1) que tienen la menor influencia de negociación (debido a que son pocos o compran pocas cantidades); (2) que son los menos sensibles a los precios; (3) que tienen interés en los servicios adicionales, los atributos especiales de los productos u otros “extras”; (4) que hacen pedidos regulares; o (5) que tienen necesidades o gustos especiales.
- Enfocarse a un área geográfica limitada. Aunque una compañía en una industria fragmentada se ve imposibilitada de obtener una gran participación en el mercado industrial, puede lograr importantes ahorros en las operaciones internas cubriendo un área geográfica regional/local. La concentración de instalaciones y de actividades de mercadotecnia en un territorio limitado puede producir una mayor eficiencia en la fuerza de ventas, la entrega rápida y el servicio a clientes expeditos, y una saturación publicitaria; al mismo tiempo, evita los gastos que implica tratar de emplear la estrategia a nivel nacional. Los supermercados, los bancos y los minoristas de las tiendas de departamentos han tenido éxito al funcionar ubicaciones múltiples dentro de un área geográfica limitada.
- En industrias fragmentadas, las compañías tienen un alto grado de libertad estratégica; pueden coexistir muchos enfoques estratégicos diferentes.

A.4. Estrategias de desarrollo

A.4.1. Estrategias de diversificación

La diversificación supone agregar nuevas actividades distintas a las ya existentes en una empresa. Son empresas con actividades múltiples, relacionadas o no relacionadas entre sí.

La diversificación es relacionada cuando existen recursos compartidos entre los negocios, canales de distribución similares, mercados comunes, tecnologías compartidas o, cualquier intento tangible de explotar de forma conjunta factores de producción, si no existen estas relaciones entonces se trata de una diversificación no relacionada. (Rumell, R. P. (1982): *Diversification strategy and performance*. Strategic management journal, vol. 3)

Existen dos formas de crecimiento: la expansión y la diversificación. La expansión resulta, de la penetración del mercado a través de la intensificación del esfuerzo para incrementar la participación de la empresa en el mercado actual de los productos actuales y/o el desarrollo del mercado buscando mercados nuevos para los productos actuales de la empresa, y/o el desarrollo del producto, ofreciendo nuevos productos en los mercados actuales. La diversificación supone un crecimiento gracias a la introducción de un nuevo producto en un nuevo mercado. La diversificación, pues, va más allá de la expansión, ya que sobrepasa la simple expansión del campo de actividad de la empresa puesto que supone la entrada de una nueva actividad distinta de las existentes. No obstante, supone también una dispersión de los recursos y capacidades y hay empresas que esto no se lo pueden permitir, porque es necesario que la empresa se encuentre bastante saneada, de ahí que haya empresas que opten por la especialización concentrando los recursos y esfuerzos en ella.

La diversificación supone la decisión de participar en una nueva actividad y por lo tanto de la adquisición y desarrollo de un conjunto de competencias específico a esta actividad. Por tanto, una empresa no deberá diversificarse en una actividad donde no posea por lo menos alguna de las competencias o sinergias necesarias. (Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991))

Existen diversas razones por las cuáles las empresas deciden diversificar:

- Las empresas diversifican cuando no pueden alcanzar sus objetivos dentro del ámbito producto-mercado de la expansión.
- Si las oportunidades de diversificación prometen mayor rentabilidad que las oportunidades expansivas.
- Porque el disponible retenido excede las necesidades totales de expansión, ya que la rentabilidad que se puede obtener de los recursos líquidos generalmente es más baja que la de operaciones.
- Cuando la información disponible no es lo suficientemente fiable para hacer una comparación concluyente entre expansión y diversificación. Esto sucede muy a menudo, ya que las empresas normalmente tienen mucha más información respecto a proyectos de expansión que respecto al vasto campo de la diversificación. (Ansoff, H. I. (1986): La estrategia de la empresa. Ed. Orbis (3ª ed))

Existen cuatro tipos de estrategias alternativas a aplicar en la diversificación:

- La estrategia de la integración horizontal. Que consiste en la venta de nuevos productos en mercados similares a los tradicionales de la empresa. Al encontrarse en el mismo entorno económico desde el punto de vista comercial, la empresa generalmente usará los mismos sistemas de distribución, aunque puede que sea necesario introducir algunos cambios.
- La estrategia de la integración vertical. Que consiste en asegurar la colocación de los productos, relacionados con el ciclo completo de explotación del sector base de la empresa matriz, dentro de la propia unidad económica. Es decir, la empresa se convierte en su propio proveedor o cliente emprendiendo actividades que antes eran cubiertas con operaciones de mercado. Existen dos tipos de integración vertical: cuando la empresa integra actividades de los proveedores, se dice que la integración

es “hacia atrás”, si la empresa emprende actividades antes desarrolladas por los clientes, la integración es “hacia adelante”.

- La estrategia concéntrica o relacionada. Consiste en la producción de nuevos productos, relacionados o no tecnológicamente con los anteriores, y su venta en nuevos mercados similares o diferentes de los tradicionales. Las empresas que adoptan esta vía de crecimiento y diversificación suelen establecer un núcleo central, el cual es en definitiva el punto fuerte de la empresa y, a su alrededor y en orden decreciente, según ventajas competitivas, el resto de las áreas de actuación.
- La estrategia conglomerada o no relacionada. Supone que los productos y mercados nuevos no tienen ninguna relación con los tradicionales. Representa la estrategia más ambiciosa con mayor riesgo. La actividad de la empresa se diluye en el conglomerado y se suele llevar a cabo mediante crecimiento externo más que interno.

La integración horizontal presenta poca flexibilidad y contribuye poco al mejoramiento de la estabilidad de la empresa. El fuerte lazo común de esta clase de diversificación se encuentra en la sinergia de comercialización, puesto que la empresa continúa vendiendo a través de los canales de distribución ya establecidos.

La integración vertical es aún más sensible a las inestabilidades y ofrecerá menos garantía de flexibilidad. De hecho, el poner menos huevos en el mismo cesto del producto final hace que la integración vertical incremente la dependencia de la empresa de un determinado segmento de la demanda económica. La sinergia será muy fuerte si la tecnología es afín, pero de hecho puede ser muy débil y aún negativa en el caso de diferente tecnología. Esto ocurre porque las habilidades de la dirección y la tecnología para fabricar componentes o material para los productos actuales son muy diferentes de los de la empresa. Si la nueva operación se controla de cerca por la empresa madre y se integra dentro de su organización, pueden ocasionarse despilfarros y pueden tomarse decisiones empresariales inadecuadas. Este peligro se agrava si la empresa madre no puede absorber toda la producción de la

empresa subsidiaria y debe aprender nuevas técnicas de comercialización para vender a sus propios competidores.

Así pues, tanto la diversificación horizontal como la vertical ofrecen sólo un potencial limitado para los objetivos. Contribuyen de manera limitada a la flexibilidad y estabilidad y cooperan sólo si el actual entorno económico de la empresa es sano y está en crecimiento. (Ansoff, H. I. (1986))

No obstante, la integración vertical puede aplicarse por las siguientes razones:

- Para capturar ahorros tecnológicos. En el caso de que, reuniendo dos o más etapas del proceso productivo o de la comercialización, produzca un abaratamiento en los costos, será más competitiva una empresa que esté integrada. Pero para saber si se ahorran costos es preciso analizar si se puede eliminar alguna etapa costosa en el proceso productivo. Se producen ahorros también cuando la empresa puede aplicar a una nueva área de actuación sus capacidades, cuando los sistemas de dirección son buenos o dispone de unas políticas de captación y desarrollo del personal que le aseguran unos empleados excepcionalmente competentes y la interacción con el proveedor es especialmente costosa, porque la información que hay que traspasarle es muy grande, continua o cambiante.

- Como estrategia defensiva. Una empresa puede verse forzada a integrarse en una parte del proceso productivo precisamente para poder conservar la ventaja competitiva clave de la empresa ante el riesgo de verse disipada o apropiada por un agente externo, para asegurarse el suministro de un componente escaso o el acceso a un canal de distribución importante y selectivo.

- Como estrategia ofensiva. Con esta estrategia se busca, no ya defender una cierta ventaja competitiva, sino el obtenerla, en parte gracias a la integración, también es común integrarse cuando la empresa persigue una estrategia general de diferenciación en la calidad de sus productos, y considera que sólo ella puede fabricar los componentes con la calidad adecuada, o sólo quiere que se vendan sus productos a través de sus propias tiendas, pues

piensa que la calidad e imagen del producto sólo se preservan de este modo. (Jarillo, J. C. (1993): Dirección estratégica. Madrid: Ed. McGraw-Hil)

La integración vertical puede tener éxito si se tienen en cuenta cuatro características (Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991)):

- La amplitud, que se refiere a las actividades tecnológicamente distintas que se integran en la empresa.
- El grado de integración interna en cada actividad que puede ser distinto y no tiene por qué ser del cien por cien.
- El número de estadios de la hilera cubiertos en cada actividad distinta.
- La forma que la relación vertical toma, y que no tiene por qué ser forzosamente la propiedad y control total de las actividades integradas.

Por lo tanto, a la hora de plantear una decisión de integración vertical se deben analizar con especial cautela las implicaciones de tal decisión que serán muy variables, en el sentido de que dependen de las condiciones del sector en donde esté operando.

En cuanto a la diversificación concéntrica tiene un cierto lazo común con la empresa, ya sea por comercialización, por tecnología, o por ambas.

La diversificación en conglomerado por definición no tiene ningún lazo común con la empresa.

Ambas tienen el potencial para conseguir todos los objetivos de la empresa, pero una estrategia concéntrica que se iguale a una estrategia en conglomerado en cuanto a perspectivas económicas, y en cuanto a flexibilidad, generalmente, será menos arriesgada y más rentable debido a la sinergia.

A primera vista, parece que una gran parte de las empresas prefieran la estrategia concéntrica, sin embargo, los hechos demuestran lo contrario. Las razones por las que las

empresas prefieran la estrategia en conglomerado pueden ser:

- Las capacidades de algunas empresas son demasiado especializadas o demasiado obsoletas para tener sinergia con otras clases de negocios.
- Existen muchos casos en que las empresas no tienen más estrategia que el deseo de oportunidades rentables. Vistas desde fuera parece que emplean la estrategia de conglomerado, mientras que en realidad marchan en todas direcciones.
- En algunas empresas las preferencias de su estructura formativa y de la dirección, las dispone hacia un crecimiento en conglomerado.
- En algunas empresas, la profundidad de su competencia es demasiado baja para ofrecer oportunidades a la sinergia por lo que todos los movimientos de diversificación serán por naturaleza conglomerados.

Algunas de las ventajas que presenta la estrategia de conglomerado pueden ser las siguientes:

- La estrategia de conglomerado puede mejorar la rentabilidad y flexibilidad de la empresa mediante adquisiciones de industrias que tengan mejores características económicas que las de la empresa compradora.
- Una empresa conglomerada tiene la ventaja potencial de un mejor acceso a los mercados de capital y una mejor estabilidad en cuanto a beneficios en condiciones normales.

Como inconvenientes, tenemos:

- En ausencia de la sinergia, la realización operativa combinada de una empresa conglomerada generalmente no será mejor de lo que habría sido si sus divisiones hubieran operado independientemente. La empresa conglomerada, por tanto, no tendrá ventajas competitivas operativas respecto a las independientes en cuanto a costos operativos más bajos.
- Aunque la realización consolidada puede mejorar la posición de la empresa, las empresas que siguen esta estrategia en áreas de expansión, diluyen con mucha frecuencia las ganancias de sus accionistas.
- En condiciones anormales, tales como una recesión, las empresas conglomeradas tienen menos poder de permanencia que las concéntricas y por esto sufren reveses más serios.
- La estrategia organizativa es de gran importancia en las adquisiciones de conglomerados. Las divisiones de una empresa holding, si están bien dirigidas internamente y se dejan solas, no deberían funcionar peor que sus competidores dependientes. Sin embargo, si la dirección central empieza a ejercer prerrogativas de decisión diferentes que las de las financieras, existe un gran peligro de sinergia negativa. (Ansoff, H. I. (1986))

A.4.2. Estrategias de internacionalización.

Ante la apertura de mercados producto de los tratados de libre comercio, tanto en Latinoamérica, Asia y Europa, las empresas se enfrentan con la decisión de tener o no que invertir internacionalmente.

Pero el fin de la internacionalización puede ser una disminución de costos, un incremento de la diferenciación o una disminución del riesgo global de la empresa.

Las razones que pueden llevar a una empresa a aplicar la estrategia de la internacionalización pueden ser, entre otras:

- Si el tamaño mínimo eficiente es muy alto respecto al total del mercado nacional, es casi seguro que nos encontraremos con empresas multinacionales, pues para poder ser competitivas, tendrán que tener un tamaño que las haga salirse de los límites de un mercado nacional determinado.

- Con el fin de reducir costos la empresa puede situar las actividades en aquellos países en que sea más barato efectuarlas.

- La proyección internacional puede ayudar a la diferenciación de una empresa gracias en buena medida a la imagen que proyecta la internacionalización. Pero ésta, puede ayudar a esa diferenciación también mediante el ofrecimiento de un mercado suficientemente grande, que soporte una estrategia restrictiva.

- Una estrategia internacional puede ayudar a disminuir el riesgo global de la empresa. El argumento es análogo al de la diversificación, pero lo que se diversifica son mercados, en vez de productos. Así, la empresa que esté presente en muchos países puede afrontar dificultades en un mercado determinado con mucha más facilidad que otra empresa que sólo esté presente en ese país. (Jarillo, J. C. (1993))

- Cuando un producto entra en su fase de madurez en un mercado la empresa busca mercados en los que exista una demanda insatisfecha, es decir, en los que el producto se halla todavía en una fase de crecimiento.

Existen tres estrategias a aplicar en la internacionalización: La Global, la Multipaís y la Transnacional.

- La Estrategia Global considera a todas las industrias en las que compite como una única industria, es decir, integrando las actividades de la cadena de valor sobre una

base mundial. Esto puede lograr una ventaja competitiva en relación con una empresa que compita de forma independiente en las distintas industrias domésticas.

- La Estrategia Multipaís supone que el énfasis se basa en diferenciar la oferta de productos y servicios, al objeto de adaptarlos a mercados locales, con decisiones descentralizadas.
- La Estrategia Transnacional trata de aprovechar las ventajas de la Estrategia Global y de la Estrategia Multipaís, tratando de equilibrar ventajas en eficiencia, adaptación local y aprendizaje global.

Existen varias formas de internacionalización, aunque también pueden aplicarse a empresas de un mismo país, a saber:

- Integración de sociedades. Normalmente con pérdida de personalidad jurídica. Cabe destacar tres modalidades: Fusión pura, fusión por absorción y fusión con aportación parcial de activo. La fusión pura se produce cuando dos empresas se unen aportando la totalidad de sus patrimonios para crear una nueva sociedad. Las personalidades jurídicas de las primeras desaparecen. En las fusiones es importante que las dimensiones iniciales de las sociedades sean relativamente similares.

La fusión por absorción se produce cuando una sociedad absorbe a otra u otras sociedades comprando sus patrimonios, pasando sus activos al de la absorbente, la cual deberá ampliar su capital con la cifra con que se haya valorado el patrimonio adquirido, con el fin de entregar acciones nuevas a los antiguos propietarios. En estas operaciones, puede existir una interdependencia entre las empresas, derivadas de la posesión de acciones y obligaciones de una y de otra y de relaciones comerciales entre ellas. En este caso se produce el problema de su valoración y las implicaciones fiscales que todo esto conlleva.

La fusión con aportación parcial de activo se produce cuando una sociedad aporta una parte de su patrimonio, bien a otra sociedad o a una nueva sociedad que se crea dentro del propio acuerdo de fusión. La personalidad de la primera siempre permanece, pero la de la segunda desaparece si se crea esa nueva sociedad o se mantiene si se ve ampliada por la aportación de la primera.

- Participación en sociedades. Normalmente sin pérdida de personalidad jurídica. Control absoluto (generalmente más del 80 por ciento del capital social), control mayoritario (más del 50 por ciento del capital social), control minoritario (menos del 50 por ciento del capital social), y alianzas y cooperaciones de empresas. En cuanto a las tres primeras formas de participación está el control en función del porcentaje del capital social que una empresa posee de otra. (Bueno Campos, E. (1993))

En cuanto a las alianzas y cooperaciones de empresas cabe destacar una serie de modalidades: la franquicia, los consorcios, la subcontratación, los joint-venture, los contratos sobre actividades concretas, capital riesgo o venture-capital y spin-off.

En cuanto a la franquicia es un modo de cooperación entre empresas mediante el cual una de ellas (el franquiciador) a cambio de determinadas compensaciones económicas, cede a otra u otras (franquiciado), el derecho a la comercialización de determinados tipos de productos y/o servicios.

El consorcio es una alianza entre varias empresas, que establecen una forma de contrato mediante el cual se formaliza una relación a largo plazo entre cada una de las empresas y una organización conjunta (organización mutua) integrada por una de ellas. El fin del consorcio es llevar a cabo un proyecto de gran envergadura, que rebasaría las posibilidades individuales de la empresa integrada en el consorcio.

La subcontratación consiste en que una empresa (la principal), encarga a otras empresas (las subcontratadas), la producción de una parte más o menos importante

de los componentes de sus productos, llegando incluso a la producción total de sus productos. A través de la subcontratación, la empresa principal logra reducir sus costos, al disminuir la magnitud de ciertos recursos (activos fijos) que implican unas mayores cargas de estructura o costos fijos, y en la mayoría de los casos, reduce costos al adquirir de la empresa subcontratada los productos a precios inferiores a los costos que le hubieran supuesto el fabricarlos ella misma.

En cuanto al joint-venture consiste en un acuerdo mediante el cual dos o más empresas legalmente independientes deciden crear una empresa con entidad jurídica propia, pero cuyo dominio legal les corresponde. En una joint-venture, al tratarse de la creación de una nueva empresa, el grado de compromiso al que llegan las empresas que acuerdan tal cooperación es muy superior al de otras formas de cooperación.

Los contratos sobre actividades concretas son contratos de larga duración entre dos o más empresas mediante los que entre éstas se desarrollan una serie de actividades específicas. Estos contratos dan lugar a una relación continuada entre las partes firmantes del contrato que puede abarcar un amplio abanico de actividades. (Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991))

El capital riesgo o venture capital consiste en que una empresa, llamada de capital riesgo, toma parte en la financiación a largo plazo de otra empresa, llamada embrionaria o start-up, mediante la participación en su capital con carácter minoritario y temporal o la suscripción de deuda a largo plazo. Esta financiación se destina normalmente al desarrollo de proyectos de innovación. La participación minoritaria deriva del hecho de que la empresa de capital-riesgo nunca persigue sustituir al empresario, sino simplemente ser un socio activo que presta su ayuda financiera y tecnológica.

El spin-off consiste en fomentar y apoyar, desde una gran empresa, a trabajadores propios para que la abandonen y creen su propia empresa. El spin-off engloba

aquellos proyectos que tienen por finalidad la independencia de alguno de los departamentos o divisiones de la empresa. Este planteamiento es, a veces, consecuencia del proceso desintegrador de las grandes empresas que, de esta forma, pueden externalizar ciertas actividades para centrarse en aspectos clave de su proceso productivo y reducir costos indirectos. (Navas, J. E. y Guerras, L.A. (1996))

Antes de proceder a la implantación de las estrategias se debe realizar una evaluación y selección de las mismas para después, una vez seleccionada la estrategia idónea, proceder a su implementación.

4.4. Elementos en la Etapa de Formulación de la Estrategia

Los elementos en la etapa de formulación de la planificación estratégica son:

- **Misión:** Expone el porqué de la existencia de la organización y el que debe hacerse, Ej. La misión de una universidad consiste en proveer programas académicos, mientras que un hospital, podría ser entregar servicios médicos.
- **Objetivos:** Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de una empresa. Nos indican hacia que punto deben dirigirse las otras fases del proceso administrativo y, por lo tanto, han de especificar los fines o resultados que desean lograr y que deben concordar con la misión.
- **Análisis Interno:** Posibilita fijar con exactitud las fortalezas que son la capacidad de la gestión de los recursos humanos, capacidad de crecimiento y debilidades que son la realización de los análisis funcionales cada disciplina, Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

- **Análisis Externo:** Debe incluir todos los factores que afectan a la demanda actual, y especialmente al futuro. El reto es grande, pues se trata no sólo de prever la demanda cuantitativa a partir de hipótesis verosímiles sobre demografía, reparto de riqueza, evolución del consumo, etc. También debe predecir cualitativamente la existencia de ciertos productos y servicios mejores, ligado algunas veces a nuevas tecnologías o a nuevos modelos de vida. Dentro del análisis externos tenemos las oportunidades, que son factores y /o procesos externos que de manera directa o indirecta contribuyen al logro de los resultados propuestos, se entienden como situaciones que se encuentran en el entorno y que pueden ser aprovechados para facilitar el logro de objetivos, la realización de la misión y el cumplimiento del rol propuesto por la organización, son situaciones que en una institución, utilizando bien sus fuerzas, puede lograr ventajas respecto a las demás. Por otra parte, tenemos las amenazas que son factores, personas o situaciones que de manera directa o indirecta influyen negativamente a la organización y que pueden hacer retroceder, debilitar o destruir a una organización, es clave poder identificar y priorizar la amenazas, de tal manera que los participantes al proceso de planificación estratégica (PE) las conozcan y puedan ser más realistas en la identificación y formulación de los objetivos estratégicos.

- **Fijar Objetivos:** Los objetivos son los resultados específicos a largo plazo, que la organización busca lograr mediante su misión, es necesario aclarar que los objetivos a largo plazo van a permanecer generalmente estables por el período considerado que abarca la Planeación Estratégica.

- **Fijar Estrategia:** Existen diversas alternativas de estrategias por las cuales una empresa pudiera optar o fijar. La formulación correcta de las mismas no garantiza su ejecución acertada. Terminada la etapa de la formulación de estrategia, el proceso no culmina con la fijación de los objetivos y las estrategias, se pasa

entonces a la etapa de la ejecución, donde es necesario fijar metas, determinar políticas y asignar recursos. Hay diferencias claras en cuanto a la formulación y la ejecución de estrategias, la formulación es una actividad que requiere de buenas destrezas conceptuales, integradoras y analíticas, y demanda coordinación entre pocas personas, en cambio la ejecución es de carácter operativo, se necesita de habilidades en cuanto a motivación y admiración del personal y requiere una coordinación entre muchos individuos.

4.5. Ejecución de Estrategias

Después de formuladas las estrategias se procede a la ejecución de las mismas, es una etapa de acción. Significa que debe movilizarse todo el personal para llevar a cabo las estrategias ya formuladas.

En esta etapa se dice que es la más difícil en el proceso porque se requiere de la disciplina del personal, es necesario un trabajo en equipo, que exista una fuerza motivadora que involucre a todo el personal, es el momento de fijar las metas, las políticas y la asignación de recursos.

- a) Fijar Metas: Las metas son resultados a corto plazo (anuales). Son fundamentales para la ejecución acertada de estrategias debido a que forman las bases para asignación de recursos, constituyen un instrumento para controlar el avance hacia el logro de los objetivos y fijan prioridades de la empresa. Las metas deben ser bien formuladas que sean coherentes con los objetivos señalados y que sirvan de respaldo a la ejecución de la estrategia. Los objetivos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones; además indican las prioridades de la organización, presentan las bases para la selección de estrategias. Sin objetivos, una empresa quedará a la deriva, sin propósito conocido.

- b) Fijar Políticas: Se deben fijar políticas para resolver los problemas de la organización que surgen de los cambios de la dirección de estrategia. Por lo que, es necesario establecer las partidas, métodos, procedimientos, reglas, formas administrativas específicas para darle apoyo al trabajo que busca las metas que se han fijados. Las políticas son instrumentos para la ejecución de estrategia, fijan las reglas de acciones que deben tomarse para lograr las metas y objetivos de la empresa. En definitiva, las políticas vendrían a ser las reglas del juego necesarias para lograr los objetivos establecidos.
- c) Asignación de Recursos: Después de la formulación de metas y políticas, se procede a la asignación de recursos. Este proceso debe realizarse de acuerdo con las prioridades fijadas en las metas aprobadas, son éstas las que imponen la forma en que se asignarán los recursos, todas las empresas disponen, por lo menos, de cuatro tipos de recursos que son utilizados para lograr las metas deseadas; estos son: financieros, físicos, humanos y tecnológicos; frecuentemente, la demanda de recursos es más grande que la totalidad de los recursos disponibles. Por lo tanto, es necesario utilizar un enfoque sistemático para la asignación de recursos, este enfoque incluye ciertas etapas que podemos mencionar efectuar un inventario de todos los recursos que están a disposición de la empresa, desarrollar un inventario de cada unidad, realizar solicitudes, asignar en forma apropiada los recursos para cada unidad y poder preparar los presupuestos operativos anuales de la institución.
- d) Presupuestos: La cuantificación de un plan, establece el requisito de que dicho plan se encuentre, esto es que, aunque sea en forma incipiente, existe un proceso de planificación en la organización y, por ende, existe la formulación de una estrategia. Un presupuesto consiste en la cuantificación de un plan estratégico, básicamente hay dos razones para cuantificar, la primera es una necesidad decisional, entre la formulación de un plan y su puesta en marcha, media en acción que se llama decisión. La segunda razón es que una vez puesto en marcha el plan es necesario verificar si se va cumpliendo tal como se pensó o la realidad muestra variaciones con respecto a lo planeado, es decir, se requiere de otra acción llamada control.

Así se llega a una mejor definición, pues un presupuesto vendría a representar la “cuantificación de un plan estratégico, con la finalidad de ser una herramienta informativa para la toma de decisión de su puesta en marcha y, además, para servir de elemento base en el control del cumplimiento de dicho plan.

4.6. Evaluación y Selección de Estrategias

Para evaluar efectivamente las estrategias, se deben analizar los factores internos y externos que influyen en las estrategias actuales, se debe medir el desempeño de la empresa, se deben tomar medidas correctivas para mejorar la posición estratégica de la organización.

La última etapa del proceso de la Planificación Estratégica es la evaluación de las mismas. A medida que suceden cambios internos y externos en las empresas, las estrategias formuladas y ejecutadas se vuelven obsoletas. Por ello, es necesario que en forma sistemática se revisen, evalúen y controlen. Es frecuente que los problemas internos y externos impidan el logro de las metas y los objetivos propuestos.

A nivel interno es posible que se hayan formulado estrategias erróneas o que se hayan formulado buenas estrategias que no se han ejecutado en forma efectiva, o que se hayan fijado metas y objetivos demasiados ambiciosos.

A nivel externo, es posible que las acciones de los competidores, los cambios en la demanda, los cambios tecnológicos o las acciones gubernamentales, sean obstáculos para la realización de las metas y los objetivos.

Las actividades de la evaluación de estrategia están encaminadas a resolver problemas potenciales internos y externos. Primero se revelan las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas que constituyen las bases de las estrategias. La segunda actividad de la evaluación consiste en medir el desempeño organizativo, incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales producto de la ejecución de las estrategias.

La tercera actividad de evaluación es la ejecución de medidas correctivas que requieren hacer cambios para el futuro, es necesario tomar en cuenta nuevos enfoques de ejecución y la reevaluación de las estrategias.

Resumiendo, los pasos a seguir en la preparación de la Planificación Estratégica de una organización serían los siguientes:

- Redactar una declaración de misión de la empresa (si ya existe verificar, si se puede mejorar).
- Identificar las oportunidades y amenazas externas (Análisis Externas).
- Identificar las fortalezas y debilidades internas (Análisis Interno).
- Formular estrategias y fijar objetivos.
- Fijar metas y políticas.
- Asignar recursos (presupuestos anuales).

CAPITULO II: METODOLOGÍA

Con la finalidad de efectuar el análisis estratégico se utilizaron los instrumentos Análisis PEST y Análisis Porter:

1. Análisis PEST

El Análisis PEST surge como una herramienta para definir la posición estratégica de una empresa, identificando los factores que pueden influir en los niveles de oferta y demanda y en los costos de la misma. Al estudiar los cambios de dichos factores contemplados en el modelo, las unidades económicas pueden diseñar su estrategia para adaptarse a las grandes tendencias que afectan a toda la industria.

2. Análisis Porter

El Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio.

Para determinar la percepción de los trabajadores y clientes fue utilizada la siguiente metodología:

3. Tipo de Investigación.

Según Méndez, A. (2009) la investigación descriptiva “es la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación;

cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.”

Metodológicamente, esta será una investigación descriptiva transversal toda vez que se abordará el problema mediante un análisis de las variables que lo originan, presentando una relación no explicativa de los efectos y consecuencias del problema, y planteando luego el escenario ideal sobre la base de las estrategias que se determinen y se acudirá a técnicas específicas para la recolección de la información.

3.2. Población.

Según Martínez (2002) “la población es un conjunto de unidades o elementos que presentan una característica común; también se les considera como un conjunto de medidas.”

Para el restaurante “La Cocina”, la población a estudiar, por un lado, son los clientes del restaurante, un universo de 200 personas que visitan diariamente “La Cocina”, en un rango etario de 18 a 35 años. Para este estudio se analizará una muestra equivalente al 30% del universo total

Por otra parte, se estudiarán empleados que en estos momentos trabajan en la empresa, un universo de 73 personas: 51 empleados fijos y 22 empleados part-time. Para este estudio se analizará una muestra equivalente al 30% del universo total.

En ambos casos, el instrumento a aplicar será una encuesta estructurada (Anexo 1 y 2)

3.3. Muestra.

Según Martínez (2002) “la muestra es un conjunto de medidas pertenecientes a una parte de la población, también es una parte de la población o subconjunto de elementos que resulta de la aplicación de algún proceso, generalmente de selección aleatoria, con el objeto de investigar todas o parte de las características de los elementos”.

El sistema de muestreo que se utilizará será el determinístico y el tipo de muestreo será por intención, en donde el grupo investigador elegirá las unidades a estudiar, es decir, clientes y empleados de la empresa.

Por otra parte, para escoger los encuestados se utilizará el muestreo por cuota, método que utiliza los datos por estratos de la población para escoger a los miembros de la población que sean representativos.

4. Método de Investigación.

4.2. Método Deductivo.

Según Méndez, A. (2009) “una investigación descriptiva es el segundo nivel de conocimiento. Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y comprueba la asociación entre variables de investigación”.

Utilizaremos el método deductivo, ya que se partirá de la teoría general de planeación estratégica, pretendiendo explicar los hechos y situaciones generales del restaurante “La Cocina”.

4.3. Observación.

Mediante la observación directa se determinarán los problemas existentes en la organización y se consignarán en los instrumentos que posteriormente determinaremos, para poder analizarlos y tomar decisiones.

4.4. Fuentes Primarias.

4.4.1. Diseño de Instrumentos.

Un instrumento de recolección de datos e información es un recurso metodológico que se materializa mediante un dispositivo o formato (impreso o digital) que se utiliza para obtener, registrar o almacenar los aspectos relevantes del estudio o la investigación recabados de las fuentes indagadas.

Tal conceptualización permite una variada gama de acepciones de la noción de instrumentos, por lo que serían ejemplos de ellos la encuesta, en cuya estructura quedan registradas las respuestas u opiniones de un encuestado; la libreta, donde el investigador anota sus observaciones, las computadoras portátiles y sus unidades de almacenaje (disco duro, cd, etc.); las cámaras fotográficas y de video; grabadoras de audio, las fichas; las matrices de comparación, etc.

Por otro lado, aun cuando ya se ha establecido la vinculación entre los tipos de instigación y las técnicas, es pertinente señalar también la existencia de la relación entre las técnicas y los instrumentos. En este sentido se muestra un cuadro que evidencia esta relación:

Cuadro N°4: Técnicas

Técnica	Tipo	Instrumento
Observación	Participante	Resgistro anecdótico, cuaderno de protocolo, diario de campo
	No Participante	Guía de observación, lista de frecuencia, lista de chequeo o cotejo, escala de estimación, matriz de análisis
Encuesta	Oral	Grabadora, Video
	Escrita	Cuestionario, prueba, test, escala
Entrevista	Estructurada	Guión o guía de entrevista
	No Estructurada	Libreta de notas, grabador o cámara de video
Sociométrica		Test sociométrico
De organización y métodos		Flujogramas de procesos, diagrama de análisis y recorrido de formas y gráfico de Gantt

Fuente: Peñaloza (2005)

Finalmente, es necesario resaltar que el contenido de los instrumentos (preguntas, ítemes, enunciados, proposiciones, reactivos, etc.) debe formularse en atención a las interrogantes y los objetivos específicos de la investigación y corresponderse con la operacionalización de las variables (sus dimensiones e indicadores)

Entonces, se utilizará dos instrumentos para esta investigación:

- Encuesta Estructurada diseñada en dos tenores: uno, apuntando a los trabajadores y otra a los clientes.
- Entrevista Estructurada a aplicarse a la Gerencia de la empresa.

4.4.2. Encuesta Estructurada.

Según Méndez, A. (2009) “la encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objeto de investigación”, siendo un procedimiento de investigación, que consiste en realizar una serie de preguntas para obtener datos e información de los sujetos en estudio.

Según Arias, F. (2004), define encuesta como: “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”.

Utilizaremos 2 encuestas estructuradas, una dirigida a los trabajadores y otra a los clientes. (Anexos N° 1 y 2)

- Encuesta a Trabajadores.

En su primera parte, busca saber si los trabajadores están informados acerca del plan estratégico del restaurante, saber qué nivel de conocimiento tienen, y de este desprender si saben cuáles son los objetivos, valores, etc.

Por otro lado, también saber si están informados acerca de conceptos básicos como reglamento interno, y la mirada interna de cada trabajador hacia la compañía.

Finalmente, la última parte de la encuesta busca saber si tienen un conocimiento respecto a la competencia, posición y tipos de clientes que tienen de acuerdo al mercado donde están insertos.

- Encuesta a Clientes.

El objetivo de esta encuesta en su primera parte es saber respecto a los clientes que visitan el restaurante habitualmente, rango etario, frecuencias de visita, gustos y preferencias.

En la segunda parte busca recopilar la información respecto a la satisfacción del cliente, en términos de servicio, calidad de los alimentos, tiempos de respuesta, confort en la estadía.

4.4.3. Entrevista Estructurada.

Según Méndez, A. (2009) se entiende como entrevista “la conversación que sostienen dos personas, celebrada por iniciativa del entrevistador con la finalidad específica de obtener alguna información importante para la indagación que realiza”.

En el caso específico de esta investigación se realizará entrevista al señor Carlos Olivares gerente del Restaurante “La Cocina”, que nos suministrará información relevante para el desarrollo del proyecto.

En su primera parte buscamos conocer la presencia del restaurante en el mercado, conocer su capacidad productiva y saber si tiene identificado a sus clientes y competencia.

Por otro lado, en la segunda parte de la entrevista conocer sobre sus procesos, recurso humano disponible, visión de la comunidad inmediata y ley medioambiental respecto a los desechos que produce el restaurante.

4.5. Fuentes Secundarias.

Las fuentes de información secundarias se obtendrán de documentos de la empresa y estudios realizados en el sector manufacturero, Internet, libros, revistas, entre otros.

Cuadro N°5: Fuentes Secundarias

NOMBRE	AUTOR
Gerencia Estratégica	Serna, H. (2008)
Conceptos de Administración Estratégica	David, F. (2013)
Metodología, Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en	Méndez, A. (2009)
Metodología de la Investigación: Propuesta, Anteproyecto y Proyecto	Lerma, H. (2008)
Administración Estratégica, Teoría y Casos	Thompson, A. (2008)
Estrategia Competitiva. ¿Qué es la Estrategia?	Porter, M. (2009)
The Strategic Process. Concepts, Contexts, Cases	Quinn, R.E. (1991)

Fuente: Elaboración Propia

4.6. Diagnóstico.

El diagnóstico es el principal paso para la elaboración de las estrategias, las cuales se desarrollan en la etapa de planificación de las mismas. Este método permite obtener, a través de la aplicación de una serie de técnicas (entrevista y encuestas), la información necesaria para caracterizar la situación problema que se va a abordar como centro de las estrategias, y las diferencias que existe entre el estado actual y el estado deseado. La etapa de diagnóstico es el punto de partida para el diseño y ejecución.

CAPITULO III: ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA Y EMPRESA

1. Análisis del Macroentorno PEST.

El análisis PEST es una herramienta de análisis del entorno de gran utilidad, que se usa para comprender el crecimiento o declive del mercado en el que se encuentra el negocio, y, en consecuencia, la posición potencial que ocupa éste. Pest es el acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

1.1. Análisis de los Factores Político-Legales

En este punto vamos a analizar cuáles son las políticas o legislaciones que afectan al establecimiento del negocio.

En la Industria de Alimentos actúan diversos actores tanto públicos como privados; la principal intervención la ejerce el Gobierno de Chile a través de la Política Pública de Salud que se estructura como un tema social, transversal e interministerial.

También participan las Instituciones aplican y fiscalizan las normas legales, de Comercio y Laborales; como por ejemplo el SAG que administra los temas sanitarios y fitosanitarios, SEREMI, Ministerio de Salud, Dirección del Trabajo, Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo, entre otras.

La regulación y normatividad están en cabeza del Ministerio de Salud, este Ente es el encargado de diseñar e implementar el “Reglamento Sanitario de Los Alimentos”, que

reúne todas las condiciones sanitarias que debe adoptar cualquier persona natural o jurídica que produzca, importe, elabore, envase, almacene, distribuya y venda alimentos para consumo humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población con la distribución de alimentos apropiados a los consumidores. Y el “Reglamento sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales básicas en los Lugares de Trabajo”

El Ministerio de Salud, además tiene bajo su dirección varios programas y estrategias que buscan mejorar la calidad de salud y condiciones de la población y promover la industria de alimentos, algunos de ellos son; Estrategia Global contra la Obesidad (EGO Chile), Estrategia de Reducción de Sal/Sodio, Estrategia de Intervención Nutricional a través del Ciclo Vital, Programas Alimentarios Nutricionales, Inocuidad de Alimentos y Programas de Fortificación de Alimentos.

A partir del 15 de marzo de 2012 entró en vigencia la Ley Tolerancia Cero, encabezada por el Programa Chile Avanza del Gobierno de Chile, que busca disminuir el riesgo de conducir bajo la influencia del alcohol o en estado de ebriedad y reducir los índices de accidentalidad y muerte por esta causa. Esta iniciativa legal es una oportunidad para todos aquellos negocios que ofrecen una nueva alternativa de distracción, donde no sea primordial el consumo de bebidas alcohólicas. Sin embargo, ha impactado negativamente a muchos empresarios nocturnos que han visto reducidas sus ventas hasta en un 30%

Nueva Ley de Tabaco, es una medida legal que entró en vigencia a partir del 1 de marzo de 2013 y consagra el derecho a vivir en espacios libres del humo del cigarrillo.

Básicamente esta Ley prohíbe fumar en cualquier espacio cerrado de acceso público, como bares, pubs, restaurantes, casinos de juegos y discotecas, establecimientos educativos y recintos deportivos. La asociación Chilena de Gastronomía estima que esta nueva Ley

generó pérdidas diarias por \$228 millones debido a que el 40% de los restaurantes no tienen la capacidad de adecuar zonas para fumadores en sus establecimientos.

La autorización y administración de las patentes depende de la Municipalidad de la Comuna donde vaya a funcionar cada establecimiento.

El Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción establece la Norma de Emisión para la Regulación de la Contaminación Lumínica que busca prevenir la contaminación lumínica, establecer los límites máximos permitidos para todas las industrias en cuanto a iluminación, tamaño de avisos luminosos y horarios de funcionamiento de los mismos.

Por todo lo anterior, se puede concluir que la Industria de Alimentos y Restaurantes está ampliamente regulada por el Estado en cada uno de los procesos (producción, transformación, transporte y comercialización); y existe mucho apoyo público y privado para ideas que fomenten los hábitos de vida saludables y mejores condiciones de vida de la población.

1.2. Análisis Económico

Características de la Industria gastronómica en Chile.

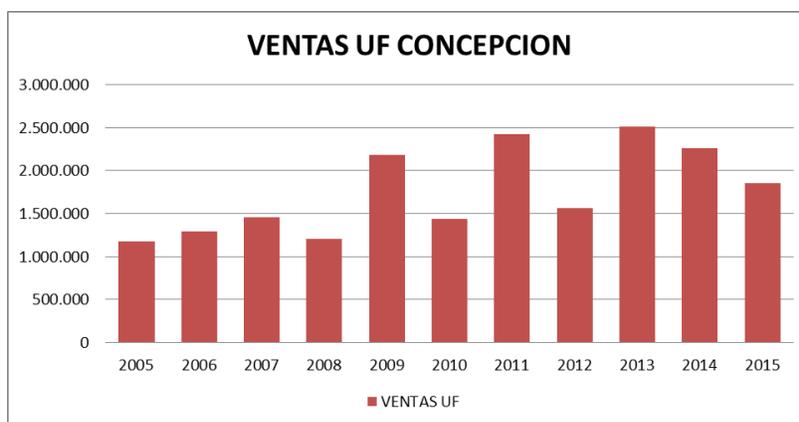
El desarrollo gastronómico en Chile requiere del entendimiento como fenómeno sociocultural, y económico, a raíz de los cambios a los que la gastronomía está expuesta. Estos cambios están relacionados tanto con su historia como también con la relación e interacción constante con el resto del mundo.

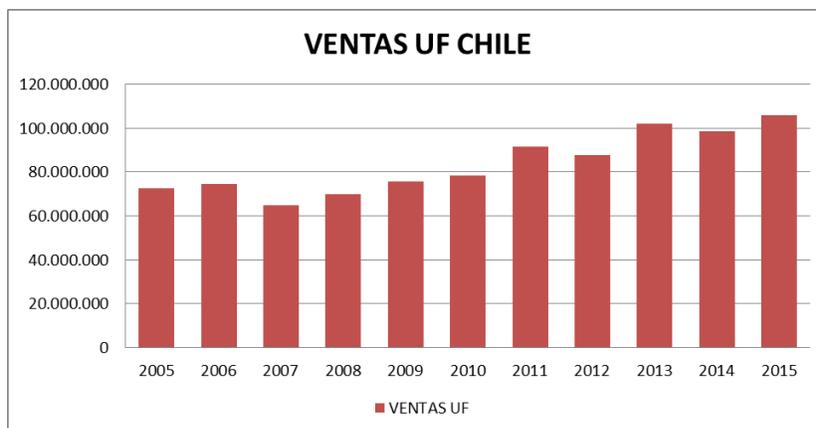
La notoria evolución del sector gastronómico nacional, su buen desempeño, que se ve reflejado en el índice de crecimiento de las ventas anuales en el sector gastronómico a nivel nacional durante el 2015 que registró un incremento real de 7% respecto de 2014, según la Cámara Nacional de Comercio (CNC). El escenario favorable se debe a la extensión de la cobertura y la ampliación de una oferta cada vez más diversificada y compatible con las nuevas tendencias derivadas de los cambios en las preferencias de los consumidores, hábitos de consumo y estilos de vida de la población.

Participación relativa del sector gastronómico en la economía chilena

Por medio del Informe Anual de Comercio y Servicios del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) del año 2015 y de la clasificación considerada según INE, corresponde al código de actividad N° 552 de restaurantes, bares y cantinas, se observa lo siguiente:

Figura N°11: Ventas en Concepción y Chile.





Fuente: Instituto Nacional de Estadística – INE (2015)

1.3. Entorno Sociocultural

Chile es un país suramericano que cuenta con una ubicación privilegiada, tiene 4 estaciones y por su ubicación y calidad de suelos cuenta con una gran oferta de frutas y verduras durante todo el año.

Chile cuenta con una población a 2015 de 17.865.185 habitantes, y la provincia de Concepción cuenta con una población proyectada de 1.062.992 habitantes para el mismo año, de los cuales 517.878 son hombres y 545.114 mujeres.

En el porcentaje de población por edades proyectado para el año 2015 se observa que el mayor porcentaje de la población se encuentra en una edad entre los 15 y 29 años, correspondiente a un 23,92% seguido muy de cerca por la población entre los 45 y 64 años y en tercer lugar y con poca diferencia, está la población entre 30 y 44 años.

En los últimos años Chile ha experimentado cambios sociales, demográficos y económicos que han llevado a modificar las condiciones de salud y los hábitos de vida de la población.

Según las proyecciones se ha venido presentando una disminución de los índices de mortalidad y natalidad y un aumento en las expectativas de vida, lo que conlleva a un mayor envejecimiento de la población; de igual manera se ha incrementado fuertemente la prevalencia de enfermedades crónicas no transmisibles producto de los malos hábitos de vida, principalmente a causa de una inadecuada alimentación, estrés, sedentarismo, obesidad, sobrepeso y tabaquismo. La obesidad se ha convertido en un problema de salud, estimándose que un 25,1% de la población es obesa, representado por 30,7% mujeres y 19,2% hombres para el 2016 y más graves aún son los datos del sobrepeso, las estadísticas muestran que el 66,7% de los chilenos sufren de sobrepeso.

1.4. Análisis de los Factores Tecnológicos.

Los restaurantes desde sus inicios como actividad empresarial, ha estado y está en un continuo proceso de cambio y transformación, incorporando nuevos productos y tecnologías.

La tecnología es uno de los factores que más cambios ha introducido en los últimos años en el mundo de los restaurantes. Desde la llegada de los nuevos sistemas de elaboración, conservación y regeneración se han variado los procesos de trabajo e incluso se han separado las zonas de producción de las de servicio, se ha reducido la homo-dependencia, y se han incrementado la capacidad de servicio. Por otro lado, la aparición de productos de cuarta y quinta gama, así como los condimentos ya preparados para la cocina se ha convertido en un avance tecnológico que ha propiciado variaciones en los procesos y en la organización de las cocinas.

La gran mayoría de los restaurantes en el mundo dividen la tecnología de sus establecimientos en dos grandes campos: “Back of the house”, que abarca aquellos programas o software relacionados con la parte administrativa; y “Front of the house”, que

se refiere a los sistemas POS (Point of Sale, por sus siglas en inglés), y tiene que ver con el software que usa el establecimiento y los aparatos inalámbricos.

En ese sentido, el primer término abarcaría sistemas de gerencia para colaborar con la adquisición de materia prima, manejar inventarios y menús, controlar costos de porcentajes en comidas y bebidas, reportar las propinas, manejar los recursos humanos y, por último, generar reportes financieros. El segundo, por su parte, estaría relacionado con el sistema que realiza todas las operaciones del restaurante. “Front of the house es el sistema de punto de venta y atención al cliente. Todo lo que tiene que ver con domicilios, toma de pedido y facturación, entre otros. Back of the house, por su parte, es lo que está detrás: contabilidad, inventario, costos y nómina”.

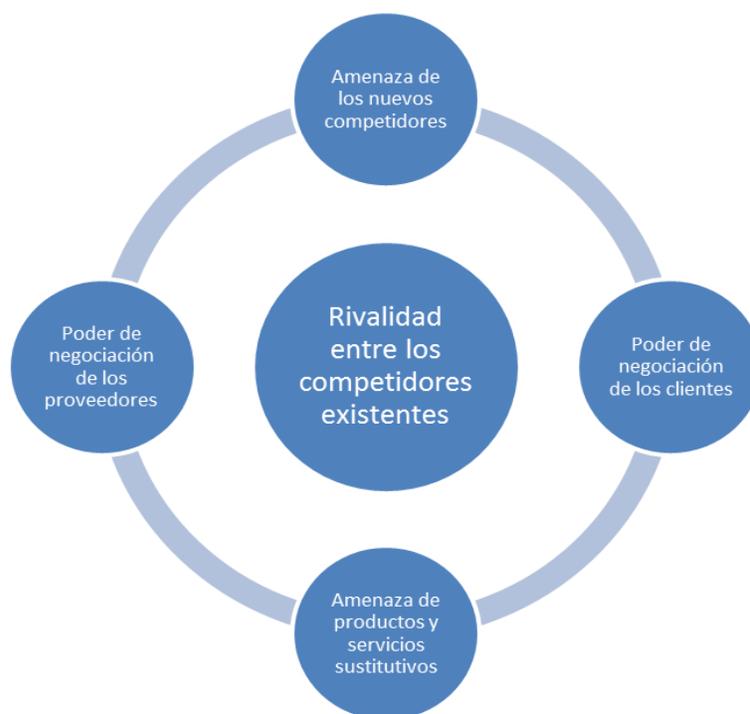
A nivel regional Chile se encuentra en una posición de liderazgo en América en Latina en cuanto a Conectividad y telecomunicaciones, según el INFORME GLOBAL DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN 2016, dicho estudio le otorga un score de 4,6 lo que ubica al país en el lugar 38 a nivel mundial, situándose por encima de Argentina 89, Brasil 72, México 76 y Colombia 68. El indicador a nivel mundial revela que países están aumentando la capacidad de innovar en todos los ámbitos, aunque pocos han tenido éxito hasta ahora en la traducción significativa de estas inversiones y en el impacto económico o social.

Todos los desarrollos tecnológicos que pueda lograr el país en diferentes ámbitos son importantes para la Industria de los Restaurantes, un claro ejemplo de ello es la infraestructura vial que permite transportar con mayor facilidad las frutas y verduras desde los centros de producción hasta las distintas ciudades de Chile, manteniendo la calidad y permitiendo menores costos por este concepto.

2. Análisis del Microentorno. Cinco Fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Michael Porter, ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para analizar el entorno y elaborar estrategias. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:

Figura N°12: Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración Propia

Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Vamos a estudiar cada una de las cinco fuerzas.

2.1. Rivalidad entre los Competidores Existentes.

El hecho de encontrarnos en un mercado tan explotado hace que la competencia sea muy elevada. Además, estamos ubicados en una de las ciudades más grandes e importantes de Chile, y en un barrio que actualmente pasa por un auge en esta materia, que atrae a gran número de turistas y estudiantes, lo que ha provocado en los últimos años un aumento importante del número de restaurantes.

2.2. Amenaza de los Nuevos Competidores.

Nos vamos a centrar en el análisis de los siguientes factores, para determinar cómo nos puede afectar la entrada de nuevos competidores en nuestro negocio.

- Requerimientos de Capital

Montar un restaurante no requiere de un desembolso inicial elevado, necesitando de un local lo suficientemente adecuado para implementar una cocina y mesas, aclimatar el local y contratar empleados... Esto es una constante amenaza, ya que es elevada la cantidad de empresarios que se atreven a abrir un restaurante en el sector.

- Costo del Producto

Este factor es muy importante desde el punto de vista de captación de clientes. Como ya hemos explicado anteriormente nos encontramos en un sector muy explotado y con una elevada competencia, por lo que el precio se torna un factor imprescindible a la hora de competir.

- Identidad de Marca

A pesar de que en Concepción existen numerosos establecimientos con marcas de reconocido prestigio, La Cocina, en el sector donde se encuentra, tiene un excelente prestigio y un público objetivo que reconoce esto y está fidelizado con el restaurante.

- Economías de Escala

Ser sólo un restaurante y no una cadena de restaurantes, hace que no podamos aprovechar las ventajas de las economías de escala, que harían que nuestros costos disminuyesen por unidad producida. Puede que, a la larga, dependiendo del funcionamiento negocio, se plantee la posibilidad de crear alguna cooperativa entre todos y con esto podríamos beneficiarnos de lo que nos ofrecen las economías de escala. Sin embargo, esto requiere de coordinaciones que por ahora son difíciles de realizar.

- Localización Favorable

El hecho de estar situado en una zona universitaria la afluencia de público está asegurada. Esto nos beneficia frente a restaurantes que se encuentran peor situados, o frente a restaurantes que se encuentran alejados de su público objetivo. Además, contamos con una amplia zona de parking, por lo que nuestros clientes tienen la posibilidad de visitarnos en coche si se encuentran alejados del restaurante.

2.3. Poder de negociación con los clientes.

El interés de los compradores de cualquier empresa es adquirir los productos/servicios a unos precios lo más bajos posible y esto podrán conseguirlo en mayor o menor medida en función del poder de negociación que tengan. DALMAU J.I (2007).

Como aspectos importantes encontramos:

- Fragmentación del Sector

El hecho de que en este sector haya mucha competencia, hace que los clientes tengan muchas posibilidades entre las que poder elegir, y ello les dará un mayor poder de negociación.

- Bajos Costos de Cambio

La ausencia de costos para el cliente cuando cambia de restaurantes hace que éstos tengan un mayor poder sobre sus proveedores. Por lo que el enfoque debe estar en la fidelización de los clientes.

- Sensibilidad del Comprador al Precio

El precio es uno de los factores de mayor sensibilidad cuando un consumidor evalúa un producto o servicio. No se deben poner ni precios demasiado altos, ni demasiado bajos, esto se debe a que, si establecemos precios bajos, los clientes pueden asociar el servicio y el producto como de baja calidad. Por otro lado, si ponemos precios elevados, los clientes no acudirían al restaurante ya que el sector donde se encuentra no está preparado para precios muy elevados.

2.4. Poder de Negociación con los Proveedores.

- Facilidades o Costos para el Cambio de Proveedor

Este tipo de negocio maneja una red importante de proveedores ya que un restaurante tiene que abastecerse de muchos insumos, como pueden ser frutas, verduras, carnes, panadería, bebidas, cervezas, etc. A pesar de esto, encontrar productos de calidad a buen precio no es tan sencillo, en el caso de las cervezas firman contratos con premios por ventas y mejores precios por volumen de ventas.

- Grado de Diferenciación de los Productos que Ofertan

Los productos que ofertan los proveedores como hemos explicado en el anterior punto, están diferenciados, ya que se les exige calidad, marca y en algunos casos, denominación de origen (en el caso de las cervezas artesanales) y no todos son capaces de satisfacer estas necesidades.

- Presencia de Productos Sustitutivos

El hecho de contar con productos de alta calidad, y que contemos con insumos diferenciados del resto del mercado, hace que los proveedores que los ofrecen tengan mayor poder.

- Concentración del Sector Proveedores

El sector de los restaurantes cuenta con un número muy elevado de empresas que suministran materias primas, este hecho hace que sea vital vigilar constantemente los cambios que ocurren en el ambiente de los proveedores, ya que éstos poseen un impacto sustancial sobre las operaciones de un restaurante. Por ejemplo, una subida en el precio de los suministros clave, puede llevar a la empresa a aumentar el precio de los productos y servicios del restaurante.

- Amenaza de Integración hacia Delante

Una integración vertical hacia delante por parte de los proveedores implica que éstos asuman funciones propias de las de sus clientes. En el caso de los restaurantes existen algunos casos en los que se ha producido, sin embargo, son muy pocos, por lo que el poder de los proveedores no es muy elevado en este aspecto.

2.5. Amenaza de Productos y Servicios Sustitutivos.

- Restaurante de Comida Rápida:

Sistema de restaurantes que permite al cliente llevarse la comida o comerla en el propio local, y a la vez hacerlo de forma rápida y con un horario muy flexible. Alguna de las características de este tipo de locales son los siguientes:

- Programa de oferta muy reducido, a base de variedades más o menos condimentadas de hamburguesas, pizzas y ensaladas, etc.
- Uso de vajilla, vasos y cubiertos desechables.
- Línea de producción racionalizada al máximo, con un máximo de eficacia, con el mínimo personal, y en conexión directa con el mostrador de entrega, a la vista del cliente.
- Algunas de las cadenas de restaurantes más conocidas son: McDonald's, Burger King, KFC, Llanquihue o Doggis.

- Restaurantes de Alta Cocina:

Los alimentos son de gran calidad y servidos a la mesa. El pedido es "a la carta" o escogido de un "menú", por lo que los alimentos son cocinados al momento. El costo va de acuerdo al servicio y la calidad de los platos que consume. Existen mozos o camareros, dirigidos por un Maître. El servicio, la decoración, la ambientación, comida y bebidas son cuidadosamente escogidos.

3. La ciudad de Concepción, Octava Región del Bío Bío.

El Gran Concepción es un área metropolitana ubicada en la zona centro sur de Chile, compuesta por diez comunas: Concepción, Coronel, Chiguayante, Hualpén, Hualqui, Lota, Penco, San Pedro de la Paz, Talcahuano y Tomé todas ellas de la provincia de Concepción, Región del Biobío.

El concepto, cuyo nombre se debe a la ciudad de Concepción, capital provincial y sede del Gobierno Regional del Biobío alrededor de la cual se sitúan las demás comunas, es utilizado por organismos gubernamentales, medios de comunicación y población en general, estando regulado por un Plano Regulador Metropolitano (PRMC) cuya última versión fue del año 2002. Su población se estima en aproximadamente 1.083.000 habitantes, convirtiéndola junto al Gran Valparaíso en la segunda zona metropolitana más poblada del país, después de Santiago.

Cuenta con los puertos de Coronel, Lirquén, Talcahuano y San Vicente, el Aeropuerto Internacional Carriel Sur y cuatro accesos hacia la ruta 5 Panamericana. El núcleo de esta conurbación es la ciudad de Concepción, denominada usualmente «Concepción centro».

3.2. Barrio Universitario.

El Barrio Universitario es uno de los barrios más característicos y ricos cultural y arquitectónicamente de la ciudad de Concepción, Chile.

El núcleo del barrio es el campus Concepción de la Universidad de Concepción, conocido como Ciudad Universitaria.

Además de la Ciudad Universitaria, está la Plaza Perú, área característica de la ciudad. En ella se realizan ferias y reuniones de carácter social y estudiantil, principalmente.

Este lugar, además, tiene gran cantidad de bares y restaurantes y precisamente es en este lugar donde se ubica el Restaurante La Cocina SPA.

El barrio se caracteriza por ser la "cuna" cultural de la ciudad (debido principalmente a la Universidad de Concepción y a todos los museos que están en el sector) y por ser el "pulmón" de la ciudad.

Debido a su cercanía con el Océano Pacífico, su clima se caracteriza por ser templado marítimo con influencia mediterránea. El mayor porcentaje de las precipitaciones se concentra entre mayo y agosto, alcanzando los 1.100 milímetros de agua lluvia, lo que hace que la humedad relativa promedio llegue a un 66%.

Su temperatura media anual es de 9°C y la máxima llega comúnmente a los 20°C. En verano, los termómetros no sobrepasan los 17°C promedio, mientras que en invierno se llega a una media de 8°C.

En el sector costero el clima es templado cálido con presencia de precipitaciones durante el invierno y gran humedad atmosférica, mientras que en el interior existe mayor oscilación térmica entre el día y la noche.

3.3. Descripción Empresa en estudio: Restaurante La Cocina SPA.

Restaurant La Cocina SPA, es una empresa Familiar, que, principalmente se dedica a ofrecer almuerzo diario o colación a través de una línea, donde los clientes pasan y pueden elegir proteína, acompañamiento, ensaladas, postres, bebidas, etc., y por las tardes, los clientes cambian de perfil, transformándose en un público más joven, donde principalmente se ofrece sándwich, tragos elaborados, cervezas, etc.

Restaurante La Cocina SPA, hoy ubicado en calle Paicaví, a pasos del Barrio Universitario de Concepción, en la Octava Región, fue inaugurado por la Madre de la Familia, en el año 1996, y se ubicaba en la calle Chacabuco de la misma ciudad. Al principio, partió como una sociedad entre un par de amigas con ganas de emprender, que a pesar de que con el tiempo el negocio funcionaba con relativo éxito, las socias decidieron separarse y cada una continuar con sus propios negocios.

Fue así que el año 2006 arriendan un pequeño lugar en calle Paicaví, donde actualmente se ubica, y comienzan nuevamente con el restaurante, donde sólo vendían comida y colaciones, pero a partir del año 2015 logran arrendar toda la esquina y aumentar a más del doble su tamaño, lo que dispara las ventas, aumentando en forma significativa la visita diaria de clientes; esto principalmente por su nuevo espacio, que es un lugar más abierto, donde invita a pasar un rato agradable con los amigos, después de la oficina, etc.

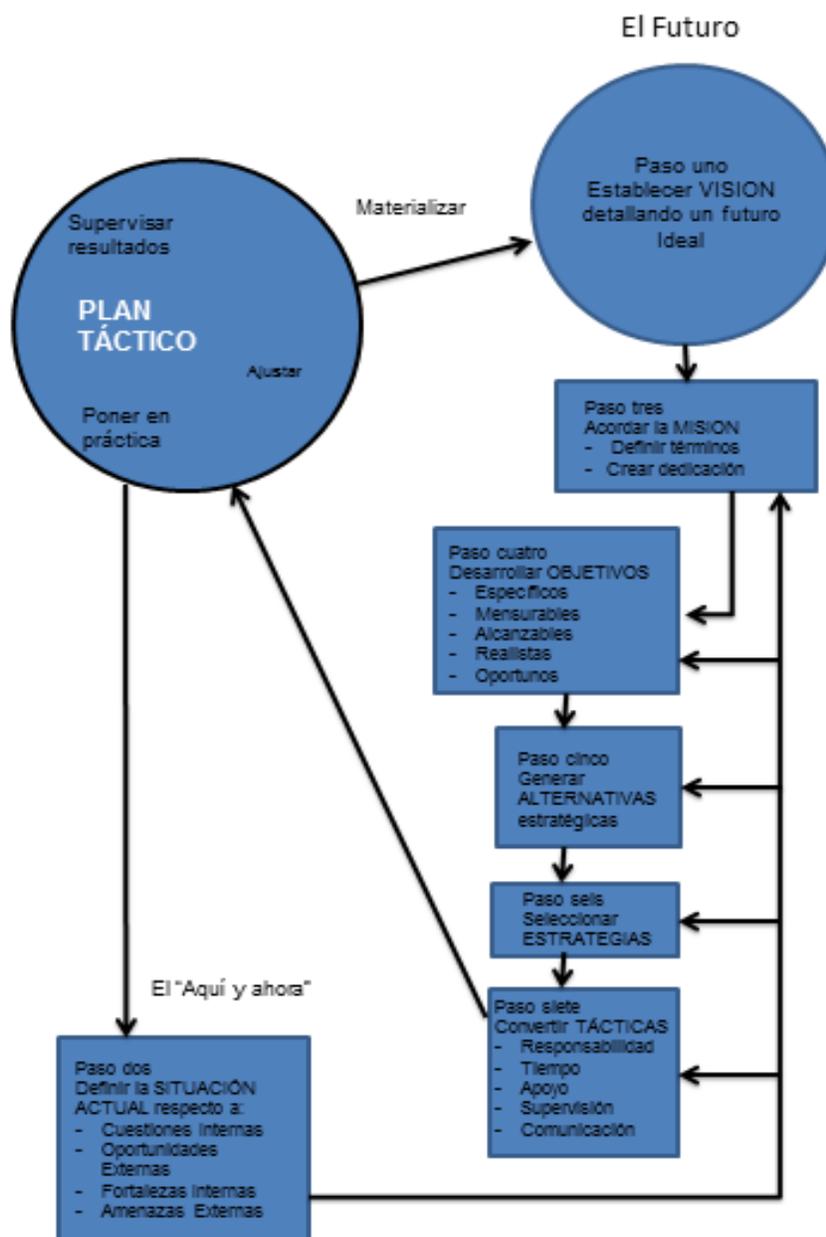
Este año, por una emergencia que surgió por el pago de las remuneraciones y una urgente asesoría que requerían, llegamos a este restaurante, y pudimos ver que, a pesar de que tienen una forma de administrar que por ahora “alcanza”, dado el crecimiento, es probable que se vean sobrepasados en poco tiempo.

No se tiene objetivos claros, y normalmente una conducta más bien reactiva, las decisiones se toman normalmente sobre la marcha y no se sigue un libreto ni un plan, sino que es la experiencia de los dueños la que va resolviendo.

Con estos antecedentes surge la idea de plantear una forma sistemática de administración basada en el proceso administrativo que dé certidumbre al rumbo de la empresa.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO

A continuación, se desarrolla la propuesta del Plan Estratégico para el Restaurante La Cocina utilizando el modelo de planificación estratégica propuesto por Tom Lambert (2002), acorde a la siguiente gráfica:



Fuente: Lambert (2000, pp. 40-41)

1. Paso 1: Establecer la Visión

Visualizar el futuro implica un examen permanente de la empresa frente a sus clientes, competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que es hoy y lo que desea ser en el futuro, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades. Entonces proponemos la siguiente visión para el Restaurante La Cocina:

“Ser la mejor opción en la preferencia de los clientes locales y visitantes del Barrio Universitario en la ciudad de Concepción, logrando mayor participación en el mercado y éxito financiero, en un plazo no mayor a 10 años.”

2. Paso 2: Definir Situación Actual. Análisis FODA

Mediante el análisis FODA, obtendremos un diagnóstico de la organización. El principal objetivo de este análisis es ayudar a la organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizativos, consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y disminuyendo las amenazas.

El análisis FODA se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de la organización. Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, y las amenazas y las oportunidades pertenecen al ámbito externo.

Factores Endógenos: Identificación Fortalezas y Debilidades.

Fortalezas.

También llamadas puntos fuertes, son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

- ***Lugar Apto para Fumadores:*** El restaurante cuenta con un lugar apto para fumadores, esta es una gran fortaleza, ya que, está apto para invierno y verano, y tiene un gran espacio disponible, al menos el 60% del total del Restaurante. Dado que la ley así lo permite, el Restaurante cuenta con un gran lugar para fumadores, esto y otro espacio más aislado para los que prefieren estar en un lugar libre de humo, esto permite atender a todo el público en general.
- ***Ubicación:*** La ubicación en que se encuentra el restaurante definitivamente es una fortaleza ya que está en pleno barrio universitario, a metros de la universidad de concepción la cual cuenta con más de 27.000.- estudiantes.
- ***Calidad de los Productos.*** Contar con productos de calidad hace, no solo que los consumidores se queden satisfechos, sino que quieran repetir, principal objetivo de cualquier restaurante. Elegir productos de calidad tiene un costo adicional, pero es un costo que se compensa si el cliente lo aprecia.

Debilidades

Las debilidades describen los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable sobre la competencia. También llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o

reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

Las debilidades describen los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable sobre la competencia. También llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

- ***Alta Rotación del Personal.*** Al tratarse de un sector en el que la remuneración no es muy elevada, y los horarios no son los más deseados, es muy difícil conseguir que los trabajadores se queden durante mucho tiempo en el puesto de trabajo. Esto implica constantes cambios en la nómina lo que perjudica al funcionamiento de la empresa. Una manera de conseguir que el personal se quede en la empresa durante un largo tiempo es mediante la motivación del personal, e involucrándolos en los cambios y mejoras de la empresa, para que se sienta como parte de importante e imprescindible del negocio. Con esto evitaremos la mala imagen que se crea al no contar siempre con los mismos trabajadores.
- ***Necesidad de Formación y Capacitación del Personal.*** Mediante cursos de formación orientados a trabajadores se pretende asegurar un servicio de calidad. Serán necesarios los cursos de atención al cliente y de negociación, esto le dará a los trabajadores soltura con los clientes, y se mejorarán las relaciones.
- ***Desconocimiento del Cliente.*** Los consumidores no tienen una información perfecta sobre el producto-servicio antes de comprarlo y, además, no están capacitados para obtenerlo en las mismas condiciones en otro lugar distinto, puesto que se caracteriza por ser perecedero y, en un porcentaje representativo, no tangible. Una forma de conseguirlo es mediante el buen hacer, no solo de los camareros, sino también de los cocineros, ya que la comida es el punto fuerte del restaurante. Esto es una manera de diferenciarnos de nuestros competidores y poder arrebatarle la clientela a la competencia.

- **Proveedores.** Una de las dificultades con la que se encuentran los propietarios de un restaurante, es la de encontrar los proveedores que mejor satisfagan las necesidades del restaurante. Para conseguir buenas relaciones con los proveedores y relaciones duraderas, es necesario crear vínculos. Para que nos den un buen servicio y a un buen precio es necesario que nuestro volumen de compra sea elevado, ya que, a mayor cantidad, mayor posibilidad de obtener precios más bajos. Una de las formas de conseguirlo es teniendo una gran clientela, esto asegura que nuestros pedidos sean elevados, o teniendo pocos proveedores. Es decir, conseguir que un mismo proveedor nos pueda suministrar gran diversidad de productos, y no verse en la necesidad de tener que contar con muchos. Se hace necesario, por tanto, realizar un buen análisis de las distintas posibilidades que tenemos, para poder elegir la mejor opción.
- **Permiso para Karaoke o Música en Vivo:** El restaurante no cuenta con permisos para tener música en vivo ni karaoke, lo que ofrece una debilidad frente a sus competidores que si los tienen.

Factores Exógenos. Oportunidades y Amenazas.

Oportunidades.

Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

- **Fuerte auge de la Cerveza Artesanal:** al contar con patente de alcoholes y un aumento significativo en las ventas de esta, representa una excelente oportunidad para el Restaurante.

- **Servicio de Colaciones:** El Restaurante ofrece un servicio de colaciones a bajo costo en líneas de autoservicio, que a la hora de almuerzo son muy demandadas, este servicio da a conocer el restaurante y hacerlo más conocido.
- **Servicio de Estacionamiento:** El Restaurante cuenta con un amplio servicio de estacionamiento, de esta forma, siempre tiene lugar disponible para los que deciden usar transporte propio.
- **Servicio de Transporte Público:** El Restaurante se encuentra a pasos del eje San Martín donde hay gran presencia de transporte público, que funciona hasta muy tarde, lo que otorga la posibilidad de atender hasta muy tarde a las personas que no cuentan con transporte privado.

Amenazas.

Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

- **Elevada Competencia.** Existen muchos restaurantes que ofrecen servicios muy parecidos, y que se dirigen al mismo público objetivo, esto supone una importante amenaza, ya que puede resultar muy fácil entrar en una guerra de precio, lo cual sería muy perjudicial.
- **Fuerte Dependencia del Momento Económico del País.** Este se trata de un factor que puede ser tanto positivo como negativo. Ya que, en momentos de expansión económica, la mejora generalizada en las rentas supone el aumento del colectivo de consumidores, pero sigue siendo una demanda sensible a la situación económica de forma que, en momentos de recesión o de percepción de recesión, esta demanda se contrae, pero no porque se deje de consumir sino porque se ajusta el consumo a las posibilidades de gasto.

- **Restaurantes con Espectáculos.** El hecho de haber restaurantes que ofrezcan espectáculos, música en vivo o Karaoke, puede provocar una amenaza ya que podemos sufrir pérdidas de clientes. Sin embargo, esto implicará un aumento considerable del precio de estos restaurantes.
- **Franquicias.** No solo existen muchos restaurantes que ofrecen servicios parecidos, sino que existen una gran cantidad de franquicias, con la que todavía es más difícil competir. No solo cuentan con una marca reconocida, y con una clientela fija, sino que cuentan con una elevada publicidad.

Cuadro N°6: Análisis FODA

	F - FORTALEZAS	O - OPORTUNIDADES
POSITIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Lugar apto para fumadores - Ubicación - Calidad de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerte auge de la cerveza artesanal - Servicio de colaciones - Servicio de estacionamiento - Servicio de transporte público
	D - DEBILIDADES	A - AMENAZAS
NEGATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Alta rotación del personal - Necesidad de formación y capacitación del personal - Desconocimiento del cliente - Proveedores - Permiso para karaoke o música en vivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevada competencia - Fuerte dependencia del momento económico del País - Restaurantes con espectáculos - Franquicias

Fuente: Elaboración Propia

Para concluir este capítulo, los restaurantes están siendo un sector muy desarrollado, competitivo en el mercado, pese a ello, debemos tener en cuenta, que están sujetas a una serie de riesgos en un entorno desfavorable para su evolución. Por esto, una vez finalizado el análisis FODA, definiremos una estrategia competitiva de actuación, además, deberán superar las debilidades de la empresa transformándolas en fortalezas para la organización, por otra parte, aprovechar las oportunidades, y, por último, defenderse contra las amenazas con el fin de apuntar a una línea de mejora en la actividad de ese sector.

3. Paso 3: Acordar la Misión

Considerando que la misión ayuda a la organización como marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible, proponemos la siguiente misión para el Restaurante La Cocina:

“Ofrecer platos de calidad a través de una cuidadosa selección de insumos y el aprovechamiento del capital humano con que cuenta la empresa, para satisfacer a los clientes, mostrando una actitud de servicio y ética profesional, procurando el respeto a las políticas y normas establecidas tanto para el negocio como para la conducta humana”.

4. Paso 4: Desarrollo de Objetivos

Con base en la matriz FODA, los objetivos que proponemos conseguir son:

- Objetivo 1: Incrementar la eficiencia de los trabajadores de la empresa en un 15% el 2do año.
- Objetivo 2: Incrementar el nivel de las ventas en 20% a partir del 3er año.
- Objetivo 3: Optimizar la producción de platillos en un 30%.

5. Paso 5: Generar Alternativas

Dentro de las alternativas generadas para alcanzar los objetivos planteados en el paso anterior, tenemos las siguientes:

- Construir instalaciones de tipo estándar y trabajar en ellas.
- Convertirse en un operador de bajo costo.
- Aumentar el valor para el cliente por medio de la integración.
- Especializarse por tipos de productos.
- Especializarse en tipos de clientes.
- Enfocarse a un área geográfica limitada.

6. Paso 6: Seleccionar Estrategias.

Es necesario que el Restaurante La Cocina SPA emprenda acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible a largo plazo en el sector en que se desarrolla y enfrentarse con éxito en el mercado, a fin de sobresalir por encima de sus competidores, por lo que proponemos implantar la Estrategia de Liderazgo en Costos, considerando que no sólo se trata de reducir algunos costos, sino que se trata de aplicar la reducción de costos en casi todas las áreas de la empresa, pero eso sí, sin deteriorar la expectativa que el propio cliente tiene, ni la esencia del negocio en sí.

Esta estrategia implantada por el Restaurante La Cocina SPA permitirá que:

- Resista mejor ante los competidores directos en una competencia de precios, sin dejar de obtener utilidades.
- Los distribuidores fuertes sólo puedan bajar el precio, hasta el competidor alternativo mejor situado con mayor costo unitario.

- Lograr un costo bajo, protegiéndose de un aumento de precios del proveedor, siendo una barrera de entrada a nuevos competidores y a productos sustitutos.

7. Paso 7: Convertir Tácticas y Paso 8: Plan Táctico

En los cuadros que se presentan a continuación se detalla cada una de las actividades que proponemos realizar para el alcance de los objetivos, ligados a la estrategia del Restaurante La Cocina SPA.

OBJETIVO N°1: Incrementar la eficiencia de los trabajadores de la empresa en un 15% el 2do año.

TACTICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
Evitar la duplicidad de funciones	Diseño de los puestos de trabajo según las necesidades de la empresa	Jefe Administrativo	Humanos	3 meses	Eficiencia de Trabajadores
	Asignación de funciones y responsabilidades que debe cumplir cada persona				
Ejecutar programas de capacitación para los trabajadores de acuerdo al área en que se desempeñan	Contratar gente especializada en el campo de alimentación	Jefe Administrativo	Efectivo	6 meses	Número de cursos impartidos por mes
	Evaluar el rendimiento de los trabajadores				
Desarrollar, documentar y dar a conocer los procedimientos	Estructurar la forma de realizar cada función	Jefe Administrativo	Humanos	3 meses	

OBJETIVO N°2: Incrementar el nivel de ventas en 20% a partir del 3er año

TACTICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
Aprovechar al máximo la capacidad instalada	Identificar los sectores de la instalación con mayor preferencia de los clientes	Encargado de Cocina	Instalaciones y Humanos	6 meses	Cantidad de Clientes atendidos
Impactar con campañas de publicidad previo a temporada alta	Entrega de Folletos en sectores donde se encuentra el público objetivo	Gerente	Efectivo y Tecnológico	3 meses	Cantidad de Clientes que visitan el restaurante
	Publicidad en Redes Sociales y Medios como periódico y radios locales				
Incrementar el número de clientes	Seguimiento de Visitas	Supervisor de Servicios	Efectivo	Mensual	Cantidad de Clientes Nuevos

OBJETIVO N°3: Optimizar la producción de platillos en un 30%

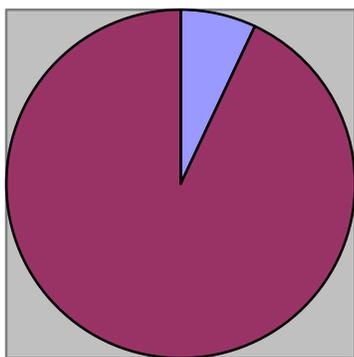
TACTICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
Disminución de tiempos ociosos	Asignación de tareas	Jefe Administrativo	Humano	3 meses	Tiempo de Procesos
Mejorar tiempos de entrega de pedidos.	Anticipar procesos de ordenes más solicitadas	Encargado de Cocina / Supervisor de Servicios	Humano	mensual	Minutos previos a la entrega de pedidos
Adquisición de implementación de cocina	Evaluar y Programar adquisición de implementos	Encargado de Cocina / Jefe Administrativo	Efectivo	8 meses	Tiempo / Producción

CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y RESULTADOS

1. Análisis Administrativo.

Para este análisis se realizó una serie de preguntas a los trabajadores de la empresa a través de una encuesta estructurada, acerca de los procesos administrativos, la comunicación dentro de la empresa, de las funciones de sus respectivos trabajos; con la finalidad de detectar causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, analizarlos y elaborar propuestas viables de solución en pos de la erradicación de los mismos. Indicamos a continuación los resultados por preguntas:

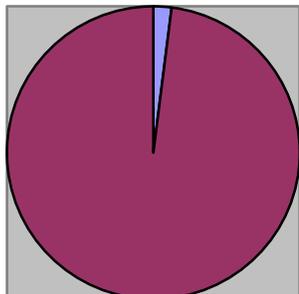
Pregunta 1: ¿Conoce usted la misión de La Cocina SPA?



Los resultados indicaron que la mayoría de los empleados (93%) tiene desconocimiento de la misión de la empresa, esto, debido a una nula divulgación del mismo por parte de la gerencia del restaurante hacia sus empleados. Por otra parte, el 7% manifiesta conocer una idea muy parecida de la misión. **Fuente:**

Elaboración Propia

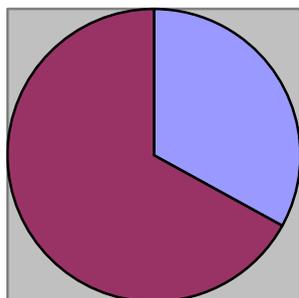
Pregunta 2: ¿Conoce usted la Visión de La Cocina SPA?



Los resultados arrojan que la mayoría de los empleados (98%) no tiene conocimiento de la visión de La Cocina. Esto se debe a la falta de divulgación de los ejes estratégicos por parte de la gerencia. Tan sólo el 2% de los empleados manifestó conocerla.

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 3: ¿Conoce usted los Objetivos de La Cocina SPA?

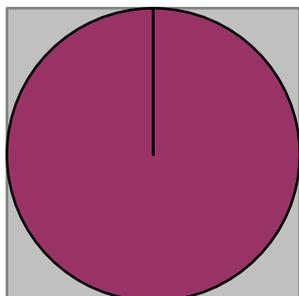


El 67% de los empleados no tienen conocimiento de los objetivos corporativos de La Cocina, lo que indica que no existe una buena comunicación entre los ejes estratégicos de la empresa con sus empleados, teniendo sólo un 33% de los

empleados que indican conocerlos.

Fuente: Elaboración Propia

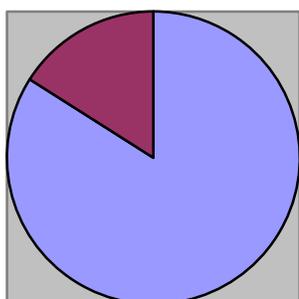
Pregunta 4: ¿Conoce usted los Valores de La Cocina SPA?



El 100% de los empleados de la empresa no conocen los valores que maneja la empresa, lo que refleja que los empleados no trabajan bajo valores comunes para lograr una mayor cohesión de los empleados.

Fuente: Elaboración Propia

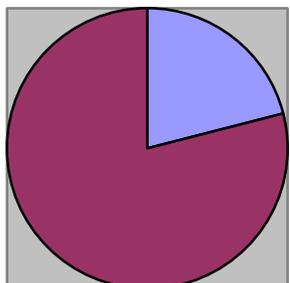
Pregunta 5: ¿Conoce usted el Organigrama de La Cocina SPA?



El 84% de los empleados no conocen el organigrama de la empresa, demostrando así un desconocimiento, tanto de los cargos existentes como de los niveles de jerarquía. Sólo un 16% conoce el organigrama.

Fuente: Elaboración Propia

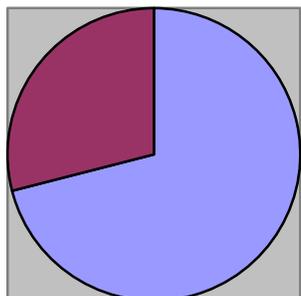
Pregunta 6: ¿Conoce usted su Descripción de Cargo?



La mayoría de los empleados de “La Cocina” (79%) conocen las funciones de los cargos que desempeñan, aunque no existe un manual de funciones al momento de la contratación se explican claramente sus funciones desempeñar. Un 21% no tiene claro su cargo.

Fuente: Elaboración Propia

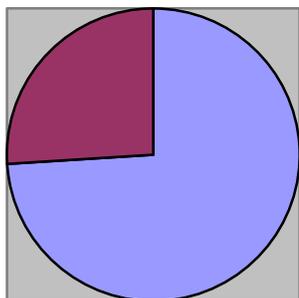
Pregunta 7: ¿Usted estima que sus opiniones son consideradas dentro de la empresa?



El 71% de los empleados opina que sus ideas y/u opiniones son tenidas en cuenta, lo cual demuestra que se está intentando aplicar el mejoramiento continuo.

Fuente: Elaboración Propia

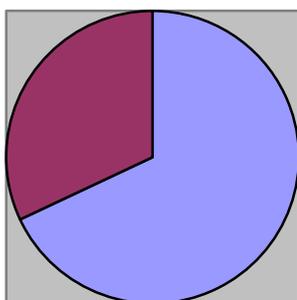
Pregunta 8: ¿Conoce y pone en práctica las normas del reglamento interno?



La mayor parte de los empleados (74%) desconocen el reglamento interno de trabajo, reflejando que no se trabaja bajo un entorno en el cual se aplican reglas que mejora el ambiente de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

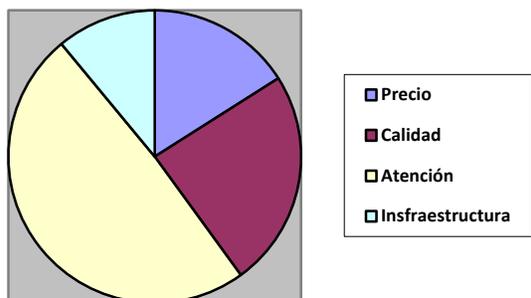
Pregunta 9: ¿Usted cree que el servicio y productos que ofrece el Restaurante están mejor posicionados que la competencia?



La mayoría de los empleados del restaurante (68%) cree que el servicio y productos que ofrece el restaurante en mejor posicionados que la competencia.

Fuente: Elaboración Propia

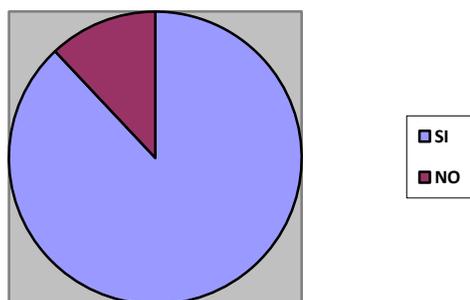
Pregunta 10: ¿Cuál cree usted es la principal razón que los clientes eligen el Restaurante?



La mayor parte de los empleados (49%) creen que la principal razón a la hora de elegir el restaurante es por la atención al cliente, esto por sobre la calidad del producto (24%), sobre el precio (16%) y finalmente infraestructura (11%).

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 11: ¿Conoce usted la publicidad con la que cuenta el Restaurante?



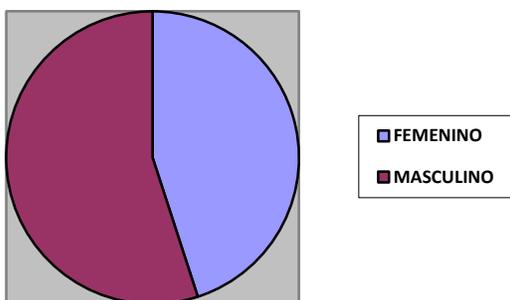
El 88% de los empleados si conocen la publicidad que implementa la empresa, esto ya que el único canal es a través de una cuenta de Facebook, que además es donde se publican sus horarios semanales.

Fuente: Elaboración Propia

2. Análisis de Mercado

Para este análisis se encuestó a 25 clientes del restaurante para identificar a los clientes, conocer la frecuencia de visitas, saber la opinión respecto a la calidad de los productos y servicios que ofrece el Restaurante.

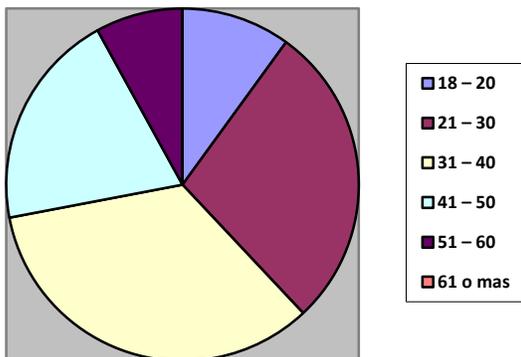
Pregunta 1: Sexo.



El 55% de los clientes encuestados, corresponde al género Masculino y el 45% al Femenino.

Fuente: Elaboración Propia

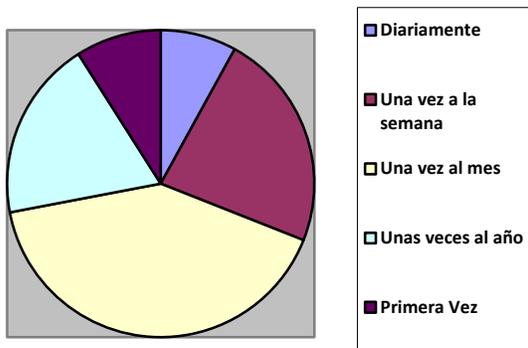
Pregunta 2: Edad.



En el caso de la edad de los clientes el mayor porcentaje de los encuestados corresponde a la edad que va entre 31 y 40 años correspondiendo el 34% seguido por un 28% de los que están entre 21 y 30 años, por el contrario, nadie de los encuestado superó los 61 años y solo el 8% entre 51 y 60 años.

Fuente: Elaboración Propia

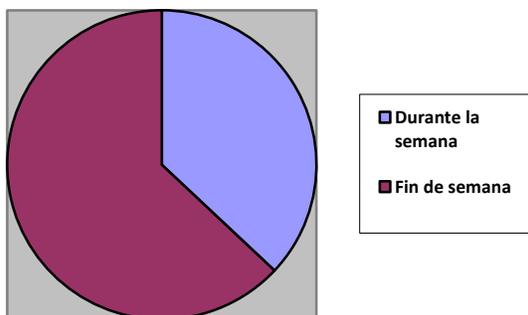
Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia visita Restaurante La Cocina?



En el caso de la frecuencia con que visitan los clientes el Restaurante el mayor porcentaje de los encuestados corresponde a personas que visitan una vez al mes correspondiendo el 41% seguido por un 23% de los que lo visitan una vez a la semana, por el contrario, sólo un 8% va diariamente.

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 4: ¿Cuándo acostumbra a acudir a Restaurante La Cocina?

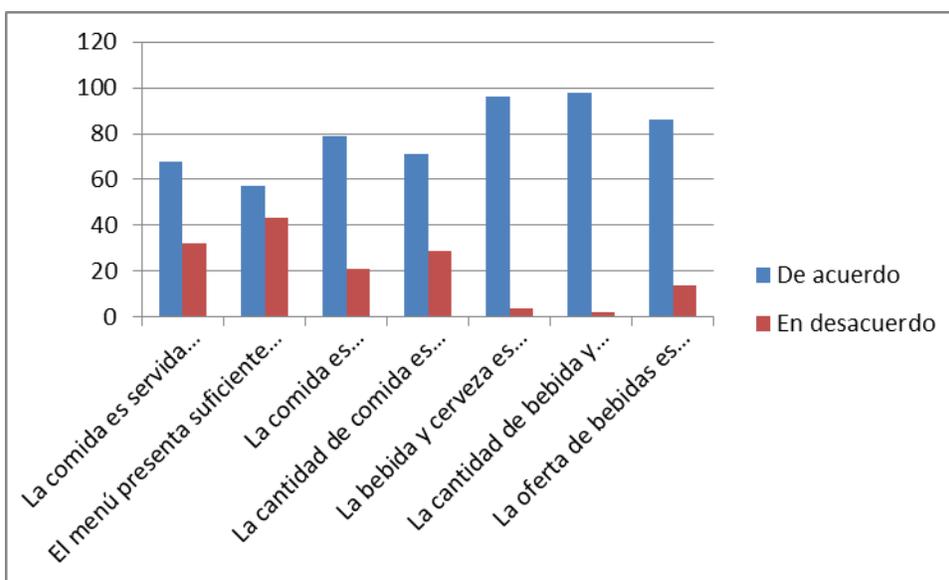


El 63% de los encuestados afirmó prefieren acudir al restaurante “La Cocina” los fines de semana.

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 5: Respecto a la calidad de la comida, favor marque si está de acuerdo o en desacuerdo:

ITEM	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
La comida es servida caliente y/o fresca	68%	32%
El menú presenta suficiente variedad de productos	57%	43%
La comida es suficientemente sabrosa	79%	21%
La cantidad de comida es adecuada	71%	29%
La bebida y cerveza es servida fría	96%	4%
La cantidad de bebida y cerveza es adecuada	98%	2%
La oferta de bebidas es suficiente	86%	14%

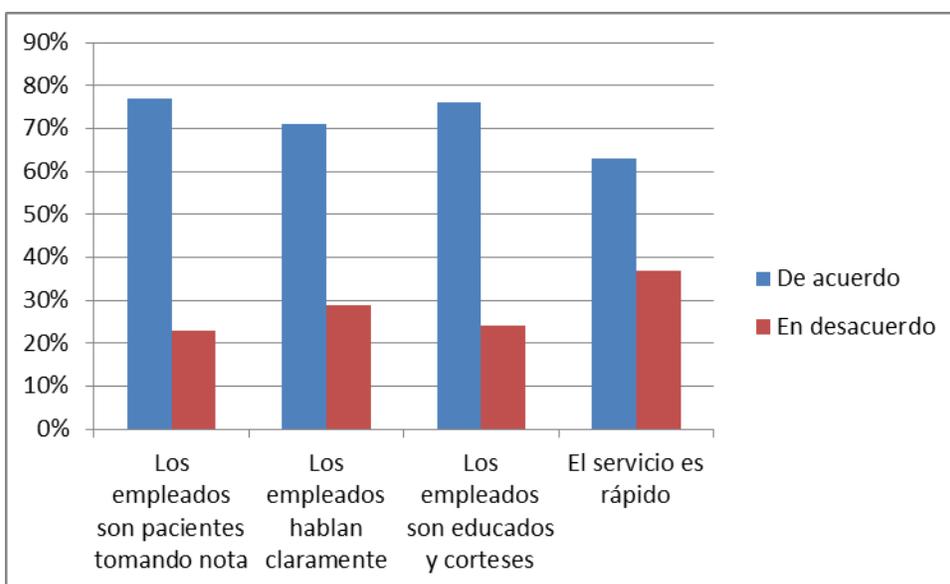


Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la calidad de la comida en su mayoría, los clientes están satisfechos, siendo los mayores porcentajes respecto a cantidad y calidad de las bebidas en general, por el contrario, el menor porcentaje de aceptación es en la variedad del menú ofrecido por el restaurante.

Pregunta 6: Respecto a la atención recibida favor marque si está de acuerdo o en desacuerdo.

ITEM	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
Los empleados son pacientes tomando nota	77%	23%
Los empleados hablan claramente	71%	29%
Los empleados son educados y corteses	76%	24%
El servicio es rápido	63%	37%

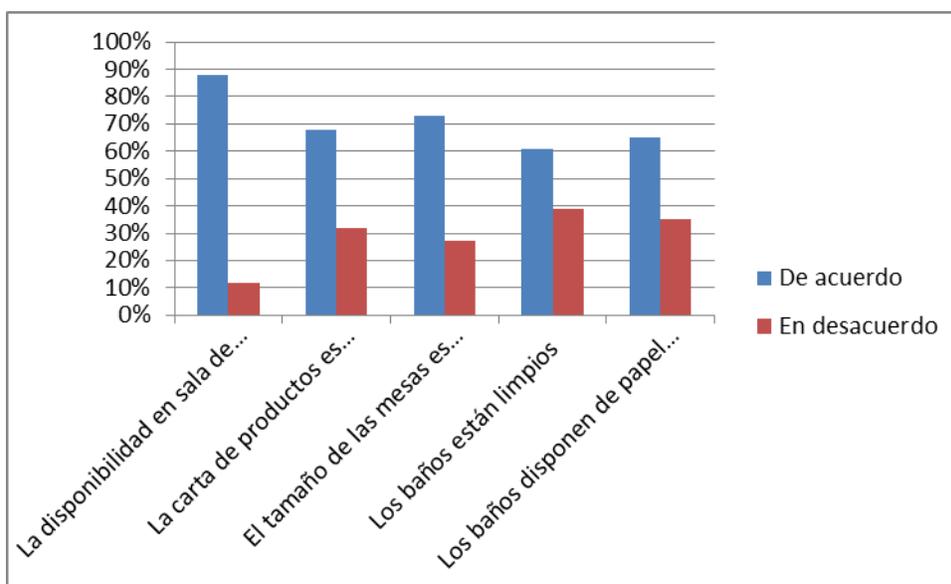


Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la calidad de la atención recibida por parte de los garzones, al igual que el ítem anterior en general los resultados son positivos, siendo el mayor porcentaje respecto a “los empleados son pacientes tomando nota” con un 77% de aprobación y el menor porcentaje de aprobación es respecto a “El servicio es rápido” con un 63% de aprobación.

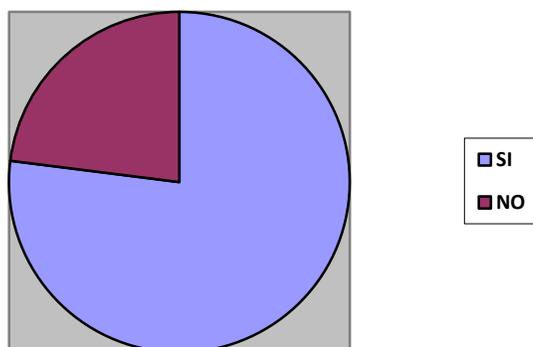
Pregunta 7: Respecto a la infraestructura favor marque si está de acuerdo o en desacuerdo.

ITEM	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
La disponibilidad en sala de servilletas y demás utensilios es la correcta	88%	12%
La carta de productos es accesible y fácil de leer	68%	32%
El tamaño de las mesas es adecuado	73%	27%
Los baños están limpios	61%	39%
Los baños disponen de papel higiénico y jabón suficiente	65%	35%



Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 8: ¿Recomendaría este restaurante a familiares y amigos?



Finalmente, para la pregunta si recomendaría el Restaurante a un familiar o amigo el 77% respondió que SI y el 23% restante respondió que NO.

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N°7: Resumen Encuestas a Trabajadores

RESUMEN ENCUESTA A TRABAJADORES	
OBJETIVO DE LA PREGUNTA	RESULTADO OBTENIDO
CONOCIMIENTO DE LA MISION	7%
CONOCIMIENTO DE LA VISION	2%
CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS	33%
CONOCIMIENTO DE VALORES	0%
CONOCIMIENTO DE ORGANIGRAMA	16%
CONOCIMIENTO DE DESCRIPCION DE CARGO	79%
CONSIDERACION DE OPINIONES	71%
NORMAS Y REGLAS	26%
POSICIONAMIENTO POR SOBRE LA COMPETENCIA	68%
CONOCIMIENTOS PUBLICIDAD	88%
PRINICIPAL RAZON CLIENTES ELIGEN RESTAURANTE	ATENCION CLIENTES

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N°8: Resumen Encuestas a Clientes

RESUMEN ENCUESTA A CLIENTES	
OBJETIVO DE LA PREGUNTA	RESULTADO OBTENIDO
SEXO (MASCULINO)	55%
RANGO ETARIO (31 A 40 AÑOS)	34%
FRECUENCIA DE VISITA (FINES DE SEMANA)	63%
CALIDAD COMIDA	79%
CALIDAD DEL SERVICIO	72%
INFRAESTRUCTURA	71%
RECOMENDARÍA EL RESTAURANTE	77%

Fuente: Elaboración Propia

3. Análisis Legal y Ambiental.

Un análisis importante para esta industria es lo que concierne a el cumplimiento legal y cumplimiento de las normas medioambientales. Para realizar este análisis se diseñó una entrevista a la señorita Romina Espinoza, quien está a cargo del cumplimiento legal y medio ambiental.

- La empresa cumple con las normas ambientales impuestas por el organismo fiscalizador, tales como calidad del agua, aislación de la basura, protección a sus trabajadores, encontrándose asociados a la mutual de seguridad quienes dictan esporádicamente cursos sobre el adecuado uso de los elementos de protección personal.
- En términos legales, respecto a las normas laborales, la empresa está haciendo todas las implementaciones para lograr estar en pleno cumplimiento, pero en esta materia, reconocen que aún falta camino por recorrer.

4. Entrevista a Gerente General.

En la entrevista realizada al gerente general, señor Carlos Olivera, la información que obtuvimos fue la siguiente:

- Al sostener la entrevista nos permite entender que el restaurante está en plena etapa de crecimiento un tanto desequilibrado, ya que físicamente aumentó al doble el crecimiento, gracias a la obtención de un arriendo no planificado con anterioridad, lo que implicó un aumento brusco de las ventas y de la visita de los clientes al lugar. Este hecho produjo que rápidamente se buscara más personal de servicio para la atención, gastos inesperados para poner en condiciones óptimas el restaurante.
- Actualmente en el restaurante no existe un sistema formal para la evaluación de sus empleados, tampoco existe un proceso formal para el ingreso de los mismos.
- En términos administrativos la situación se ha tornado muy compleja, ya que no hay personal especializado para las funciones que esto implica, existen muchas dificultades para organizar el gran volumen de trabajo administrativo que tienen ahora, por un lado, por el aumento explosivo de las ventas y también por la contratación de dotación que aumentó casi al doble.
- La calidad de los productos también se ha visto un tanto mermada, el volumen de compra de materias primas aumentó significativamente y hoy, por el aumento en el requerimiento, se han visto sobrepasado para conseguir productos de buena calidad, además de tener el espacio adecuado dentro del restaurante para almacenar los mismos.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES, SUGERENCIAS Y LIMITACIONES.

1. Conclusiones

Es necesario que el Restaurante La Cocina SPA alinee sus objetivos hacia todos los niveles de la organización, cuyo cumplimiento deben ser materializados a través del plan estratégico dando solución a algún problema o mejorar la gestión del negocio para así tener mejores resultados que le permita mejorar su posición en el mercado. Esto es absolutamente realizable en la medida que la empresa cuente con un plan, una guía de acción a seguir en coherencia con los objetivos planteados y en concordancia con lo expuesto las conclusiones más relevantes obtenidas de este proyecto son las siguientes:

1. La planificación estratégica es aplicable a cualquier tipo de organización, incluyendo a Restaurantes, como la empresa de análisis en este proyecto.
2. El compromiso con la organización y comunicación fluida y eficaz son dos requerimientos que permiten que la elaboración de un plan estratégico real, efectivo y sobre todo viable.
3. La divulgación de la misión, visión y objetivos permitirá a los empleados de Restaurante La Cocina tener claridad de las metas que se desean alcanzar en la organización y las estrategias que se implementaran para ello.
4. Las estrategias planteadas en la propuesta ayudarán a que el Restaurante La Cocina lleguen a una posición más competitiva en el sector, aumentando su participación de mercado y fortaleciendo su imagen dentro de la industria y frente a los clientes potenciales.

5. El Restaurante La Cocina ha decidido adoptar en su gestión una herramienta útil como es el plan estratégico, buscando competir con eficiencia en su mercado. Esta propuesta permitirá que la organización tome parte activa más que reactiva en la configuración de su futuro ya sí estar preparados para enfrentar las exigencias del entorno.

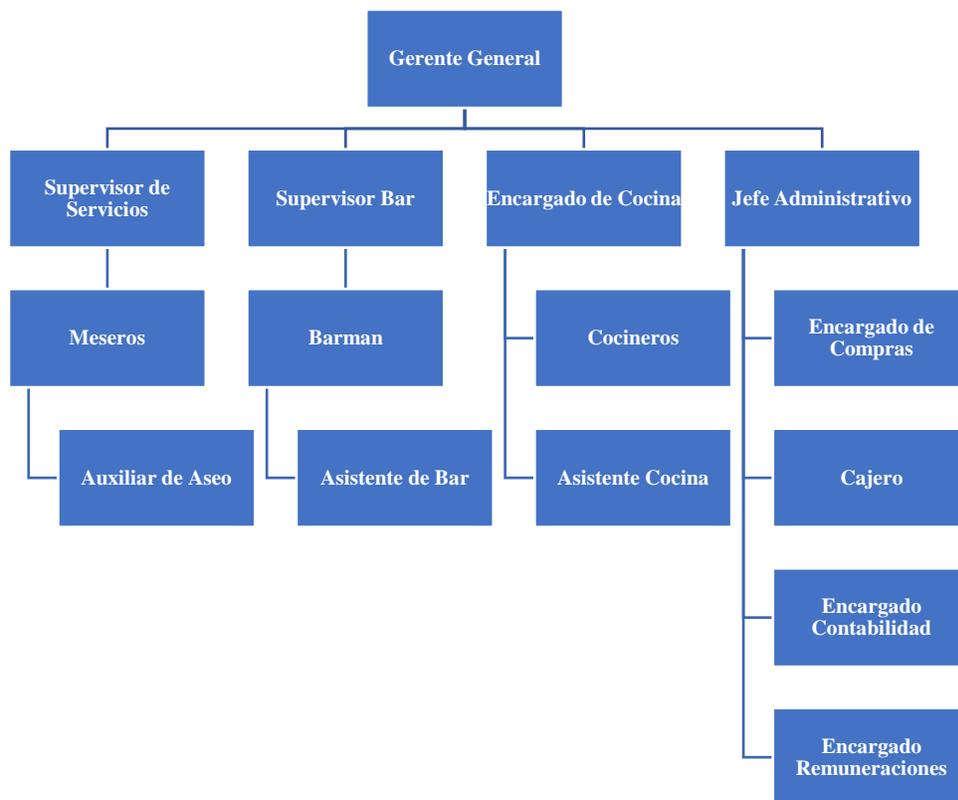
6. Un adecuado ambiente de trabajo y canales de comunicación apropiados son clave para el fortalecimiento de las relaciones entre el personal que labora en el Restaurante La Cocina SPA y para que realicen sus actividades diarias con mayor eficiencia.

2. Sugerencias.

1. Capacitar a los empleados enfocándolos al servicio al cliente y reorganización del servicio, para permitir bajar el tiempo en la atención y servicio de los mismos, ya que en esta industria puede ser el factor de diferenciación que le permite a la empresa ser más competitiva.
2. Implementar algún sistema de evaluación de desempeño trimestrales para que los empleados conozcan su rendimiento, cuáles son sus deficiencias para que trabajen en estas y mejoren su productividad en el restaurante.
3. Velar por el bien estar de los empleados no solo en la parte laboral, también en la personal, y con esto conseguir que el empleado de su máximo en el restaurante. Para esto se recomienda implantar actividades de recreación para los empleados y sus familias.
4. Realizar un estudio de mercado, con el objetivo que le permita al restaurante posicionarse mejor en el mercado y promocionar adecuadamente los productos que esta ofrece.
5. Readecuar su carta, de tal forma de lograr que el cliente logre reconocer lo más rápido posible lo que busca, esto puede ser ayudado con fotografías.
6. El restaurante debe abordar lo antes posible cumplir con los mínimos legales en términos laborales, esto ya que en el futuro podría traer costos importantes en esta materia.

7. Sugerimos el siguiente Organigrama y Descripción de Cargos:

Figura N°13: Organigrama Restaurante La Cocina SPA



Cuadro N°9: Descripción de Cargos Restaurante La Cocina SPA

CARGO	DESCRIPCIÓN
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar los recursos para el funcionamiento del Restaurante. - Desarrollar el plan de gestión. - Analizar y evaluar políticas de precio. - Definir y diseñar estrategias de crecimiento - Supervisar la consecución de los objetivos planteados - Colaborar y aportar ideas en materia de publicidad y marketing - Plantear mejoras operativas, logísticas y funcionales
Supervisor de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Control del producto desde que sale de la cocina hasta que llega al cliente. - Implantación de planes de mejora. - Asesoramiento a empleados - Captación de necesidades del cliente. - Motivar al personal. - Mantener la buena comunicación entre el cliente y el empleado. - Supervisar y controlar la comunicación entre el bar y el comedor.

<p>Supervisor Bar</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir, controlar y planificar las actividades del bar. - Revisar Inventarios del Bar. - Supervisar técnicas de los servicios. - Sugerir Promociones. - Sugerir carta de tragos.
<p>Encargo de Cocina</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestiona el orden en la cocina, desde horarios, perfiles de colaboradores, posibles imprevistos. - Supervisar las actividades durante la hora de servicio. - Velar por mantener las instalaciones y el buen uso de las mismas. - Formar y aumentar el nivel de conocimiento de su equipo. - Revisar y asegurarse de que se cumplan todas las normas de higiene y manipulación de alimentos.
<p>Jefe Administrativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar, supervisar y controlar la ejecución de los procedimientos administrativos y contables que rigen el funcionamiento interno del Restaurante. - Supervisar cierre contable mensual y anual de la organización. - Controlar el inventario de los activos fijos de la organización. - Custodiar los documentos legales y financieros de la organización. - Supervisar y verificar el pago a organismos oficiales y servicios básicos. - Supervisar la elaborar consolidación de gastos mensual y anual. - Controlar las obligaciones bancarias de la organización.

<p>Encargado de Compras</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planifica, y dirige las actividades que lleva a cabo el departamento de compras del restaurante que corresponde a todo el proceso de compras y adquisiciones de acuerdo a procedimientos de la empresa. - Confecciona las órdenes de compras. - Verifica las solicitudes de precio. - Efectuar el plan mensual de aprovisionamiento y adecuar el nivel de stocks de materias primas en el almacén en función de las previsiones de evolución de los precios de mercado. - Asegurar la materia prima necesaria para el proceso productivo. - Realizar búsquedas de nuevos proveedores y efectuar análisis de mercados.
<p>Encargado Contabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar el adecuado registro de las operaciones económicas del Restaurante. - Confección de cuentas anuales y cierre del ejercicio. - Elaboración de la información que servirá de soporte para la preparación del presupuesto. - Elaboración de informes de la evolución de los estados contables para la Gerencia. - Confección de la contabilidad analítica y, en su caso, consolidación de balances. - Realización de conciliaciones bancarias. - Gestión, control y conformación de facturas de proveedores y acreedores. - Elaborar el Plan de Cuentas de la empresa sobre la base del Plan General de Contabilidad o planes sectoriales si la empresa lo requiere.

Encargado de Remuneraciones	<ul style="list-style-type: none">- Coordinar, controlar y ejecutar todas las actividades relacionadas al área de remuneraciones y personal, siguiendo las directrices de su jefatura y en consecuencia con la normativa legal y previsional vigente.- Recepcionar, clasificar y archivar toda documentación que ingresa para el proceso de remuneraciones.- Digitar en sistema computacional y cuadrar los descuentos mensuales de las instituciones previsionales y otras que Implican descuentos en las remuneraciones de los/as funcionarios/as.- Digitar los parámetros en el sistema computacional (UF, UTM del mes anterior, % de reajuste, etc.) y cualquier otro cambio que influya en la remuneración.- Liquidar mensualmente los sueldos y preparar su envío a pago por medio del sistema de pago masivo.
-----------------------------	--

3. Limitaciones.

1. No fue posible obtener datos financieros del restaurante, es por esto por lo que no está dentro de los análisis realizados.
2. No nos fue autorizado el uso de los precios que maneja el restaurante para esta tesis.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abell, D. F. (1995). La administración con estrategias duales: el dominio del presente y la anticipación al futuro: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Ackoff, R. (1970). A concept of corporate planning. *Long Range Planning*, 3(1), 2-8.
- Álvarez García, I. (2002). Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos: Editorial Limusa.
- Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management". *Strategic management journal*, 12(6), 449-461.
- Arksey, H., & Knight, P. T. (1999). Interviewing for social scientists: An introductory resource with examples: Sage.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of management Review*, 13(3), 442-453.
- Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. (1996). Value-based Business Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5-24.
- Braxton, S. O. (2006). Barriers to Growth in Michigan Small Businesses: An Exploratory Investigation: ProQuest.
- Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management science*, 29(12), 1349-1364.
- Carazo, P. C. M. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte* (20), 165-193.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). Competitiveness: business model reconfiguration for innovation and internationalization. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8(2), 123-149.

- Castrogiovanni, G. J. (1996). Pre-startup Planning and the Survival of New Small Businesses: Theoretical Linkages. *Journal of management*, 22(6), 801-822.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.
- Collis, J., & Hussey, R. (2009). *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*: Palgrave Macmillan.
- Cooper, A. C. (1981). Strategic management: New ventures and small business. *Long Range Planning*, 14(5), 39-45.
- David, F. R. (1991). *Strategic management*: Merrill.
- Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165-1185.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review* (23), 86-107.
- Duarte Cueva, F. (2007). *Emprendimiento, Empresa y Crecimiento Empresarial - Contabilidad y Negocios*. - 46-56.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F., & Davidson, L. (2002). Understanding and evaluating qualitative research*. *Australian and New Zealand journal of psychiatry*, 36(6), 717-732.
- Gapp, R., Fisher, R., & Kobayashi, K. (2008). Implementing 5S within a Japanese context: an integrated management system. *Management Decision*, 46(4), 565-579.
- Gilmore, A., & Coviello, N. (1999). Methodologies for research at the marketing/entrepreneurship interface. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 1(1), 41-53.

- Gitlow, H. S., Oppenheim, A. V., & Oppenheim, R. (1995). *Quality management: tools and methods for improvement*: Irwin Boston.
- Grant, R. M. (1991). *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*: California Management Review, University of California.
- Hauk, J. G. (2012). *Teoría y modelos en los pronósticos de ventas*. Revista Universidad EAFIT, 1(1), 12-31.
- Hax, A. C. (1996). *The Strategy Concept and Proces: A Pragmatic Approach*.
- Hedman, J., & Kalling, T. (2003). *The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations*. European Journal of Information Systems, 12(1), 49-59.
- Honig, B. (2004). *Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency-Based Business Planning*. Academy of Management Learning & Education, 3(3), 258-273.
- Kanji, G. K. (1990). *Total quality management: the second industrial revolution*. Total Quality Management, 1(1), 3-12.
- Kaplan, R., Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). *Putting the balanced scorecard to work. The performance measurement, management and appraisal sourcebook*, 66-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). *Linking the balanced scorecard to strategy*. California management review, 39(1).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard business review, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Having trouble with your strategy?: Then map it*: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001a). *The strategy focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*: Harvard Business Press.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001b). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. Accounting horizons, 15(1), 87-104.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007b). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. Harvard Business Review, América Latina, 3-12.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Santapau, A. (1997). El cuadro de mando integral: Gestión 2000, Barcelona.
- Kauffman González, S. (2003). Construcción de un modelo de Planeación Estratégica Universitaria: IIESCA. Universidad Veracruzana.
- Khan, H., & Ede, D. (2009). How do not-for-profit SMEs attempt to develop a strong Brand in an increasingly saturated market? Journal of Small Business and Enterprise Development, 16(2), 335-354.
- Linderman, K., Schroeder, R. G., Zaheer, S., & Choo, A. S. (2003). Six Sigma: a goaltheoretic perspective. Journal of Operations management, 21(2), 193-203.
- Locke, K. (2001). Grounded theory in management research: Sage.
- Mankelow, G., & Merrilees, B. (2001). Towards a model of entrepreneurial marketing for rural women: a case study approach. Journal of Developmental Entrepreneurship, 6(3), 221-236.
- Martínez Fajardo, C. (2004). - Reseña de "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia" de Robert S. Kaplan y David Norton. - Innovar.
- Matus, C. (1995). Planificación estratégica situacional. PES, Editorial Fundación Altadir.
- Matus, C. (1996). El método PES: Planificación Estratégica Situacional. Centro de Estudios de la Realidad Boliviana (CEREB). Bolivia.

- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z.G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*, 22(2), 1-25.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2005). La oficina de gestión de la estrategia. *Harvard Business Review*, 83(10), 64-74.
- Osorio Russi, A. (2013). *Gerencia Estratégica de Organizaciones*.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*: SAGE Publications, inc.
- Pearce, J. A., & David, F. (1987). Corporate mission statements: The bottom line. *The Academy of Management Executive*, 1(2), 109-115.
- Pineda Serna, L. (2012). Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como concepto según diferentes autores. *Borradores de Investigación: Serie documentos Administración*, ISSN 0124-8219, No. 58 (Mayo de 2009).
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- Raigada, J. L. P. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Sociolinguistic Studies*, 3(1), 1-42.
- Raposo, M., & Paço, A. (2011). Entrepreneurship Education: Relationship Between Education and Entrepreneurial Activity - *Psicothema*. - 453-457.
- Rivera Rodríguez, H. (2012). Perdurabilidad Empresarial: Concepto, Estudios, Hallazgos. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 101-113.
- Rodríguez Ramírez, A. (2009). Nuevas Perspectivas para Entender el Emprendimiento Empresarial - *Pensamiento & Gestión*. - 94-119.

- Romano, C. A. (1989). Research strategies for small business: a case study approach. *International Small Business Journal*, 7(4), 35-43.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., & Pérez, M. d. I. L. C. (1998). *Metodología de la Investigación*: McGraw-Hill México.
- Saunders, M. N., Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2011). *Research Methods For Business Students*, 5/e: Pearson Education India.
- Sekaran, U. (2006). *Research methods for business: A skill building approach*: Wiley. com.
- Sexton, D. L., & Bowman-Upton, N. B. (1991). *Entrepreneurship: Creativity and growth*: Macmillan New York.
- Shah, R., & Ward, P. T. (2003). Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management*, 21(2), 129-149.
- Simón Moya, V., Revuelto Taboada, L., & Medina Lorza, A. F. (2013). La influencia de la formación, la experiencia y la motivación para emprender en la supervivencia de las empresas de nueva creación.
- Steele, R., & Mankins, M. C. (2006). Basta de Hacer Planes; es Hora de Tomar Decisiones. *Harvard Deusto business review* (148), 26-39.
- Stinchcombe, A. L. (2000). Social Structure and Organizations. *Advances in Strategic Management*, 17, 229-259.
- Sánchez, J. (2011). *Entrepreneurship: Introduction - Psicothema*. - 424-426.
- Sánchez, Q. J. (2003). *Estrategia Integral para Pymes Innovadoras - Revista Escuela de Administración de Negocios*.
- Talancón, H. P. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 12(1), 113-130.

ANEXOS

1. Anexo 1

ENCUESTA APLICADA A CLIENTES DE LA COCINA SPA.

El objetivo de esta encuesta es recopilar información y de esta forma diseñar un plan estratégico para Restaurante La Cocina SPA.

Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.

Esta encuesta dura aproximadamente cinco minutos.

Fecha: _____

1.- Sexo

FEMENINO	
MASCULINO	

2.- Edad

18 – 20	
21 – 30	
31 – 40	
41 – 50	
51 – 60	
61 o mas	

3.- Con qué frecuencia visita Restaurante La Cocina?

Diariamente	
Una vez a la semana	
Una vez al mes	
Unas veces al año	
Primera Vez	

4.- Cuando acostumbra a acudir a Restaurante La Cocina?

Durante la semana	
Fin de semana	

5.- Respecto a la calidad de la comida favor marque si está de acuerdo o en desacuerdo:

	De acuerdo	En desacuerdo
La comida es servida caliente y/o fresca		
El menú presenta suficiente variedad de productos		
La comida es suficientemente sabrosa		
La cantidad de comida es adecuada		
La bebida y cerveza es servida fría		
La cantidad de bebida y cerveza es adecuada		
La oferta de bebidas es suficiente		
Los tragos preparados cumplen las expectativas		

6.- Respecto a la atención recibida favor marque si está de acuerdo o en desacuerdo:

	De acuerdo	En desacuerdo
Los empleados son pacientes tomando nota		
Los empleados hablan claramente		
Los empleados son educados y corteses		
El servicio es rápido		

7.- Respecto a la infraestructura favor marque si está de acuerdo o en desacuerdo:

	De acuerdo	En desacuerdo
La disponibilidad en sala de servilletas y demás utensilios es la correcta		
La carta de productos es accesible y fácil de leer		
El tamaño de las mesas es adecuado		
Los baños están limpios		
Los baños disponen de papel higiénico y jabón suficiente		

8.- Recomendaría este restaurante a familiares y amigos?

SI	
NO	

2. Anexo 2

ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA COCINA SPA.

El objetivo de esta encuesta es recopilar información y de esta forma diseñar un plan estratégico para Restaurante La Cocina SPA.

Cargo _____

Fecha _____

1.- Conoce usted la misión de La Cocina SPA?

SI	
NO	

2.- Conoce usted la Visión de La Cocina SPA?

SI	
NO	

3.- Conoce usted los objetivos de La Cocina SPA?

SI	
NO	

4.- Conoce usted los Valores de La Cocina SPA?

SI	
NO	

5.- Conoce usted el organigrama de La Cocina SPA?

SI	
NO	

6.- Conoce usted su descripción de cargo?

SI	
NO	

7.- Usted estima que sus opiniones son consideradas dentro de la empresa?

SI	
NO	

8.- Conoce y pone en práctica las normas del reglamento interno?

SI	
NO	

9.- Usted cree que el servicio y productos que ofrece el Restaurante están mejor posicionados que la competencia?

SI	
NO	

10.- Cual cree usted es la principal razón que los clientes eligen el Restaurante?

Precio	
Calidad	
Atención	
Infraestructura	

11.- Conoce usted la publicidad con la que cuenta el Restaurante?

SI	
NO	

3. Anexo 3

Entrevista Estructurada aplicada a Gerente General.

1. ¿Cuántos años tiene en el mercado?
2. ¿Cuántos clientes tienen como capacidad máxima para atender?
3. ¿El restaurante tiene elementos que las diferencias de la competencia?
4. ¿Tiene identificada su competencia directa?
5. ¿Cuál es su público objetivo?
6. ¿Qué tipo de comida y servicio ofrece para estos?
7. ¿Cómo logra motivar la lealtad de sus clientes?
8. ¿Tiene algún método para medir la calidad del servicio?
9. ¿Mantiene un plan de capacitación anual para sus trabajadores?
10. ¿Cuál es el perfil del personal que trabaja en el restaurante?
11. ¿Son altos los costos de producción?
12. ¿Se han diseñado en forma eficiente y efectiva los puestos de trabajo?
13. ¿Se mide el desempeño de la fuerza de trabajo? ¿De qué manera?
14. ¿Existe un proceso que verifica la calidad de sus productos?
15. ¿Están definidos los estándares de calidad?
16. ¿Tienen un plan de manipulación, transporte y disposición de los residuos que genera el restaurante y que cumpla con las disposiciones legales?
17. ¿Cómo cree que impacta a la comunidad que lo rodea?
18. ¿Cómo ve a su restaurante en 5 años más?
19. ¿Tiene un plan para lograrlo?