



# Administración estratégica y perspectiva global

Autor: María Demelza Rodríguez Martínez

••••

Administración estratégica y perspectiva global / María Demelza Rodríguez Martínez / Bogotá D.C., Fundación Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-8953-92-9

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA  
© 2017, PROGRAMA GERENCIA EN SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO  
© 2017, MARÍA DEMELZA RODRÍGUEZ MARTÍNEZ

Edición:

Fondo editorial Areandino

Fundación Universitaria del Área Andina

Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia

Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228

E-mail: publicaciones@areandina.edu.co

<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: octubre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales

Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia

Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.



# Administración estratégica y perspectiva global

Autor: María Demelza Rodríguez Martínez





# Índice

## UNIDAD 1 Fundamentos de planeación estratégica

Introducción	6
Metodología	8
Desarrollo temático	10

## UNIDAD 2 Administración Estratégica y Perspectiva Global

Introducción	26
Metodología	27
Desarrollo temático	29

## UNIDAD 3 Plan estratégico en una empresa

Introducción	44
Metodología	46
Desarrollo temático	48

## UNIDAD 4 Nuevos modelos de negocios en un mundo globalizado

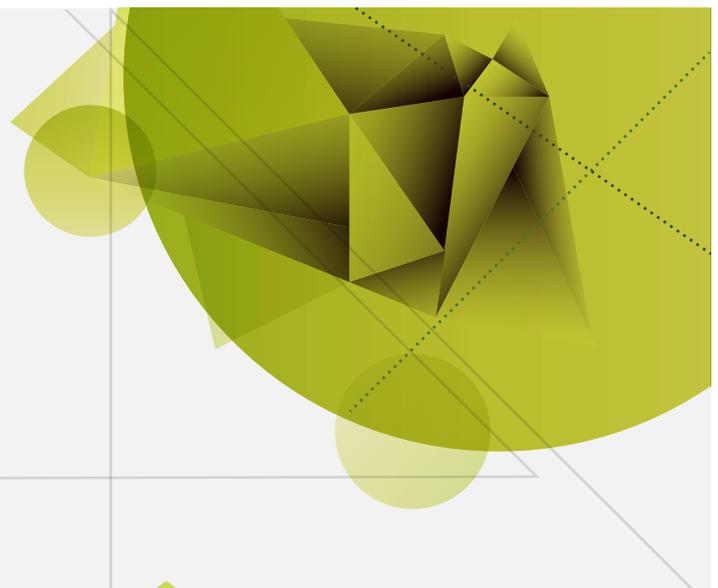
Introducción	59
Metodología	60
Desarrollo temático	61

Bibliografía	78
--------------	----



1  
Unidad 1

Fundamentos de  
planeación  
estratégica



Administración Estratégica y  
Perspectiva Global

Autor: María Demelza Rodríguez Martínez

# Introducción

## ¿En dónde estamos y hacia dónde vamos?

En esta unidad didáctica abordaremos los conceptos y herramientas de administración estratégica en las instituciones y/o empresas, con el fin de que usted desarrolle la capacidad de proponer y aplicar los mismos en las instituciones y/o empresas.

Tanto los individuos como las empresas tienen que planear, ya sea que se trate de una fiesta, de unas vacaciones, del próximo paso en la carrera o de un nuevo programa de ventas, la planeación es el proceso básico de que nos servimos para escoger nuestras metas y determinar cómo las vamos a alcanzar.

La necesidad de planeación estratégica es evidente en la vida organizacional. El plan estratégico (o la falta de plan) suele ser el punto de partida para comprender y evaluar los actos de los gerentes y sus organizaciones. Un accionista, un reportero o un banquero probablemente preguntará: ¿Cuál es su estrategia? y ¿Son sus actos consecuentes con su estrategia?

La administración estratégica se centra en el campo de actuación de un gerente o director general. En sus principios fundamentales, se trata de una rama del conocimiento que requiere pensamientos serios y creativos acerca del futuro y de la acción eficaz que puede colocar a la empresa en una mejor posición en ese futuro.

Esta unidad aporta una visión general de la administración estratégica y la importancia de la función de planeación. Lo anteriormente dicho, teniendo en cuenta que una de las tareas principales de un gerente es planear los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de otros recursos para alcanzar las metas deseadas. En este proceso de planificación se resalta la importancia de establecer la distinción que hace Peter Drucker entre efectividad (hacer lo que se debe hacer) y eficiencia (hacer las cosas bien), estas tienen su paralelo con los pasos de elegir metas y determinar cómo alcanzarlas.

La planeación estratégica forma el marco de referencia dentro del cual se deben desarrollar todas las demás formas de planeación. Puesto que todas las actividades de una empresa dependen en última instancia de su estrategia. De igual ma-

nera la comprensión de la planeación estratégica (que es teóricamente la más compleja y refinada) facilita la comprensión de otras formas de planeación.

En esta unidad vamos a fijar la atención en los elementos específicos del proceso de planeación y en los procesos conexos de solución de problemas y toma de decisiones. Aquí se introducen los conceptos de planeación y estrategia, y sugiere enfoques para el desarrollo de una estrategia y un plan estratégico.

Para el desarrollo de esta unidad temática, el estudiante en primer lugar realizará una evaluación diagnóstica, seguido debe hacer la lectura juiciosa de esta cartilla, además de las lecturas y material suministrado para apropiar el conocimiento conceptual y aplicarlo mediante unas actividades evaluativas planteadas.

El estudiante de especialización a través del presente módulo, logrará la apropiación de los conceptos y herramientas para desempeñar la función gerencial en el área de salud en los diferentes contextos en los que se desempeña la organización, desarrollará su capacidad gerencial aplicando los conceptos y utilizando las herramientas para la planeación estratégica, además de potencializar sus talentos para gerenciar exitosamente el área de salud de una empresa.

### El concepto de estrategia

Antes de tratar en detalle el concepto de estrategia, es necesario examinar uno de sus componentes fundamentales: las metas organizacionales.

Las metas de una organización dan a sus actividades el sentido básico de dirección. En el término metas comprendemos los propósitos, la misión y los objetivos de la organización.

**Propósito.** El propósito de una organización es su papel primario, tal como lo define la sociedad en que opera. Propósito es por tanto un término amplio que se aplica, no solo a una organización dada sino a todas las empresas de su mismo tipo en esa sociedad.



**Misión.** La misión de una organización es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo. Siendo un concepto más limitado que el propósito, la misión es la finalidad más amplia que una organización dada escoge para sí misma. La misión puede describirse en términos de producto y mercado, o el servicio y de la clientela a quien se sirve. Una clínica que tiene como propósito suministrar cuidados de salud, puede especializarse en el tratamiento de enfermedades respiratorias.

**Objetivo.** Un objetivo es un blanco que se debe alcanzar para que la organización cumpla sus metas. Por su misma naturaleza, los objetivos son más específicos que el planteamiento de la misión y vienen a ser en realidad la traslación de este a términos concretos que sirven para medir los resultados. Se fijan varios objetivos como hitos en la ejecución de la misión y la persecución de metas.



**¿Qué es la estrategia?** La estrategia es el programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar así su misión. Esta crea una dirección unificada para la empresa en términos de muchos objetivos y guía de empleo de los recursos que se usan para alcanzarlos.

También puede definirse la estrategia como el patrón de respuesta de la organización a su ambiente. La estrategia pone los recursos humanos y materiales en juego frente a los problemas y riesgos que plantea el mundo exterior.

Toda organización tiene una estrategia (no necesariamente buena) aunque nunca la haya formulado en forma explícita; es decir, que toda organización tiene con su ambiente relaciones que pueden examinarse y describirse.

La formulación activa de una estrategia se conoce como planeación estratégica, que generalmente es a largo plazo.



### **¿Qué es planeación estratégica?**

La planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas organizacionales, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos en el camino hacia las metas, y establecer los métodos necesarios para asegurarse de que las políticas y programas sean ejecutados.

La planeación estratégica es el proceso formalizado de planeación a largo plazo, que se usa para definir y alcanzar metas organizacionales.

Figura 1. Modelo estratégico

Fuente: <http://decisionesgerencialesclm.blogspot.com/>

### **Características de la planeación estratégica**

Los atributos más importantes de la planeación estratégica son:

1. Tiene que ver con cuestiones fundamentales o básicas. Da las respuestas a interrogantes tales como: ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar? ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían serlo?
2. Ofrece un marco para el planeamiento detallado y para las decisiones gerenciales cotidianas. Frente a tales decisiones, un gerente debe preguntarse: ¿Cuáles de las vías posibles de acción estarán más de acuerdo con nuestra estrategia?
3. Implica un tiempo más largo que otros tipos de planeación.
4. Da el sentido de coherencia e impulso a los actos y decisiones de una organización a lo largo del tiempo.

5. Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que tiene que intervenir la alta gerencia porque, en primer lugar, solo ella tiene acceso a la información necesaria para considerar todos los aspectos de la empresa; y en segundo lugar, es necesario que haya un compromiso de alta gerencia para generar un compromiso en los niveles inferiores.
6. Permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización.
7. Hace posible la formulación de planes y actividades que lleven a la organización hacia sus metas.

### ¿Cómo se desarrolla una estrategia?

La primera parte del proceso de planeación estratégica consiste en definir la misión de una empresa. H. Igor Ansoff<sup>1</sup> llama a esto la determinación del hilo común de las actividades de la empresa. Para encontrar ese hilo común los gerentes pueden hacerse preguntas como las siguientes:

1. ¿Cuál es nuestro negocio y cuál debería ser? Esta pregunta no es tan simplista como parece. Si el negocio o propósito de la empresa se define de una manera demasiado

<sup>1</sup> Igor Ansoff de origen ruso, llegó a EEUU en los años 30 y desarrolló su brillante carrera en el ámbito de las matemáticas. A pesar de ello, su mayor contribución al marketing y a la estrategia empresarial data del 1957 con un artículo en la prestigiosa Harvard Business Review (como más tarde lo hicieran entre otros, Michael Porter) titulado Strategies for Diversification. H. Igor Ansoff está considerado el pionero de la introducción de la cultura del pensamiento estratégico en el mundo empresarial y académico, y fue el primer autor reconocido de un libro sobre estrategia empresarial, introductor de los conceptos y términos que han servido de base para todo el amplio desarrollo que ha tenido en todo el mundo.

amplia, puede faltar a la organización el sentido de dirección; mientras que si se define en forma demasiado estrecha, puede estar perdiendo oportunidades atractivas.

2. ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Quiénes deberían serlo? El examen de las necesidades, deseos y características de los clientes puede indicar la dirección que debe seguir la empresa.
3. ¿Hacia dónde vamos? Esta pregunta es pertinente aun cuando la organización produzca bienes y servicios no relacionados entre sí. ¿Está aumentando o disminuyendo la participación de la compañía en el mercado? ¿Está desarrollando nuevos productos y servicios? ¿Necesita diversificarse?
4. ¿De qué ventajas competitivas disfrutamos? Los gerentes pueden identificar y asimilar los factores que dan a la firma una fuerte posición competitiva, tales como procesos patentados, productos únicos o una ubicación favorable.
5. ¿En qué áreas competimos sobresalientemente? Los límites de las industrias pueden estar mal definidos o pueden cambiar. En este caso las capacidades especiales de la organización, tales como un servicio extraordinario a la clientela o una red comprensiva de distribución podrían sugerir un hilo común.

Una vez el gerente ha hecho un buen trabajo de definir la misión de la organización, está preparado para dar los pasos siguientes de la planeación estratégica.

### Modos o estilos de formular la estrategia

Según Mintzberg (1978) existen tres modos básicos para formular una estrategia: el empresarial, el adaptativo y el de planeación.

En el modo empresarial un líder fuerte, por lo general el fundador del negocio o algún descendiente suyo, toma decisiones audaces y arriesgadas, más o menos intuitivamente. Es decir, que confía en su juicio personal formado por la experiencia. Con el poder centralizado en manos del jefe ejecutivo, la organización empresarial está motivada esencialmente por una meta dominante: el crecimiento constante. La formulación de la estrategia obedece a la búsqueda activa de nuevas oportunidades y la selección no se hace por reglas preestablecidas, sino por el plan del jefe.

El modo adaptativo se ha llamado “la ciencia de salir del paso”. El empresario al ambiente como una fuerza que debe controlarse, mientras que el gerente adaptativo reacciona ante cada situación a medida que se presenta. En la organización empresarial la estrategia consiste típicamente en dramáticos saltos adelante frente a la incertidumbre, en tanto que la organización adaptativa avanza tímidamente en una serie de pequeños pasos discontinuos; mientras que el empresario busca constantemente ganarle de mano a la competencia, el gerente adaptativo tiende a reaccionar defensivamente ante los actos de los competidores.

La tercera modalidad la denomina Mintzberg la de planeación. Esta es la planeación estratégica formal, que ofrece un marco guía y un fuerte sentido de dirección del que carecen las otras modalidades.

Mientras que los empresarios confían en corazonadas y en su propio juicio, y los gerentes adaptativos esperan que llegue el futuro para ver su forma, los planificadores siguen un procedimiento sistemático. Este procedimiento los lleva a analizar el ambiente y

la organización de modo que puedan desarrollar un plan de acción para el futuro. Los planificadores también tienen que tomar decisiones arriesgadas, pero estas son sistemáticas y estructuradas: es decir, se basan en una estimación racional de costos y beneficios y armonizan con la estrategia global de la empresa.

### **El proceso formal de planeación estratégica**

La **planeación estratégica** es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos.

El proceso de planeación estratégica es una síntesis en que se integran los pasos recomendados por varios autores. Como modelo general, es aplicable con algunas modificaciones a cualquier organización.

La **planeación estratégica** implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar a cabo esas acciones.

El paso más importante del proceso de planeación estratégica es la fijación de las metas de la organización. Las que se escojan exigirán una gran parte de los recursos de la empresa y determinarán muchas de sus actividades durante largo tiempo. Así pues, la formulación de metas es una responsabilidad clave de la alta gerencia.

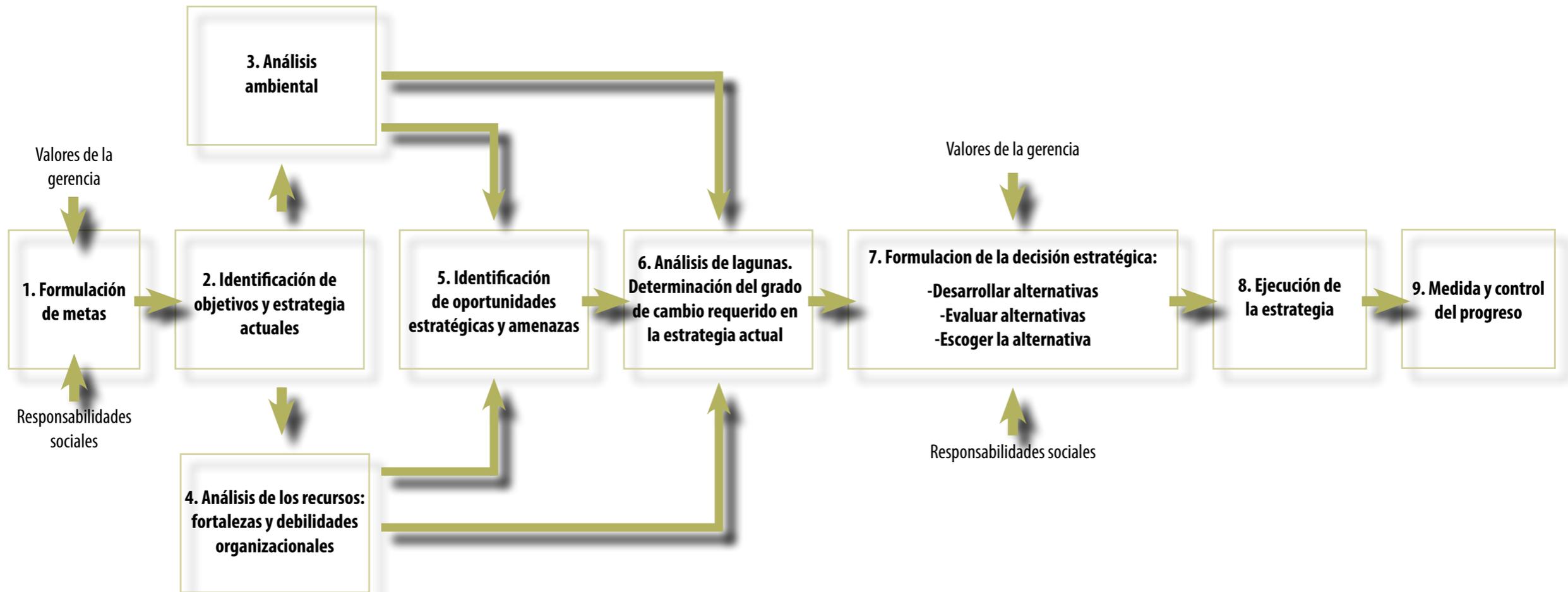


Figura 2. Pasos en la formulación y ejecución de la estrategia  
Fuente: Consultor Empresarial César David Domínguez Olmos

La definición de metas incluye la revisión y comprensión de los propósitos de la empresa, la definición de su misión, y el establecimiento de los objetivos que traducen esa misión a términos concretos. El paso clave es la definición de la misión de la empresa. Al identificar dicha misión el gerente ha avanzado mucho en el terreno de decidir cuáles objetivos buscará la empresa.

Como lo indica la figura, los valores en que crean los administradores afectan las metas que elijan. Estos valores pueden referirse a los problemas sociales o éticos, o bien a áreas neutrales, tales como el tamaño que el gerente quisiera dar a su organización,

el tipo de productos o servicios que desea producir, o simplemente la manera en que prefiere operar.

Los valores estéticos pueden influir gradualmente en un gerente que quizá busque mejorar el diseño de su producto, aun cuando esto signifique menor rentabilidad; o por el contrario, el gerente que es motivado por el deseo de rendimiento económico, tal vez prefiera maximizar las utilidades a costa del diseño. El gerente que busca una mejor comprensión de sus propios valores y de los colaboradores, fijará metas que ofrezcan guía más eficaz para su organización.

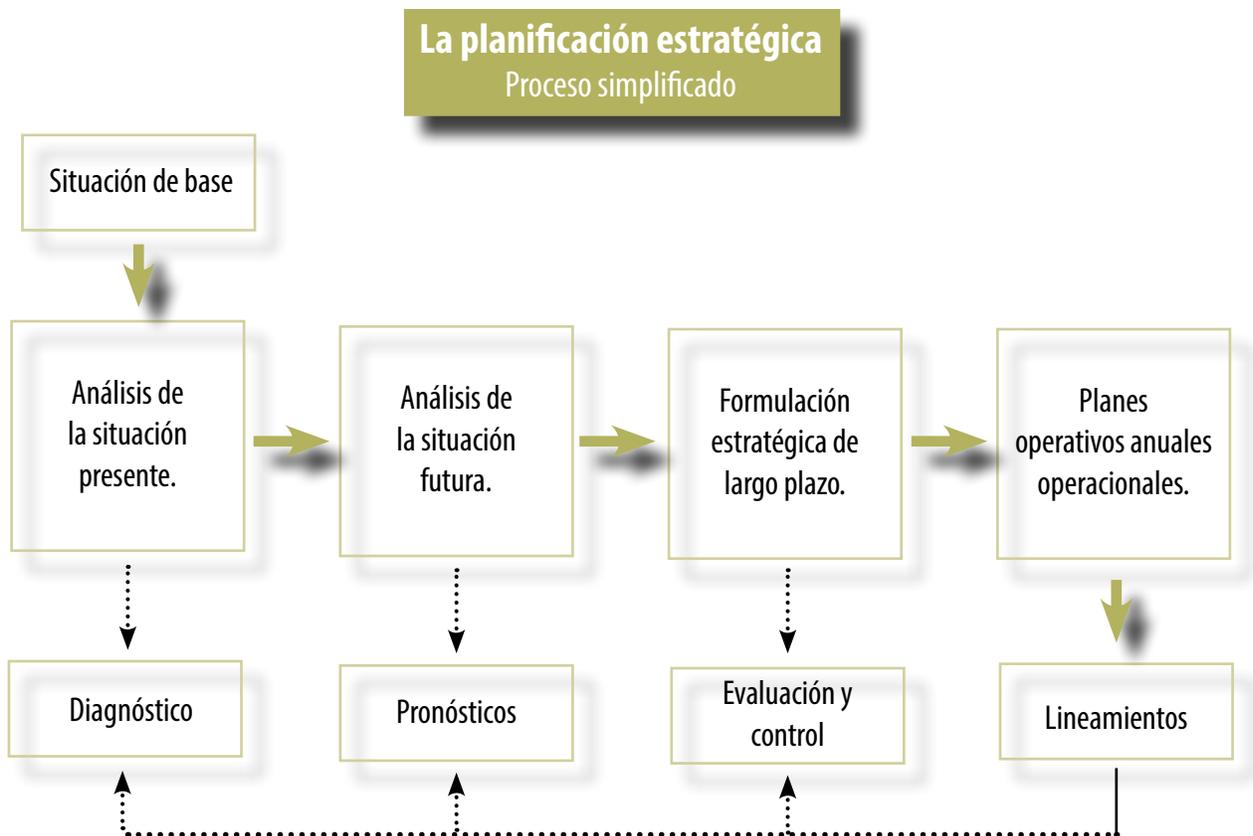


Figura 3. La planificación estratégica.

Fuente: [http://4.bp.blogspot.com/-zdP-Z9B48nU/Txb9xMEo\\_-I/AAAAAAAAAfk/1NQjy9UP-g4/s640/PLANIFICA%25C3%2593N+ESTRATEGICA.jpg](http://4.bp.blogspot.com/-zdP-Z9B48nU/Txb9xMEo_-I/AAAAAAAAAfk/1NQjy9UP-g4/s640/PLANIFICA%25C3%2593N+ESTRATEGICA.jpg)

## Etapas del planeamiento estratégico

¿Quiénes somos y por qué estamos aquí?

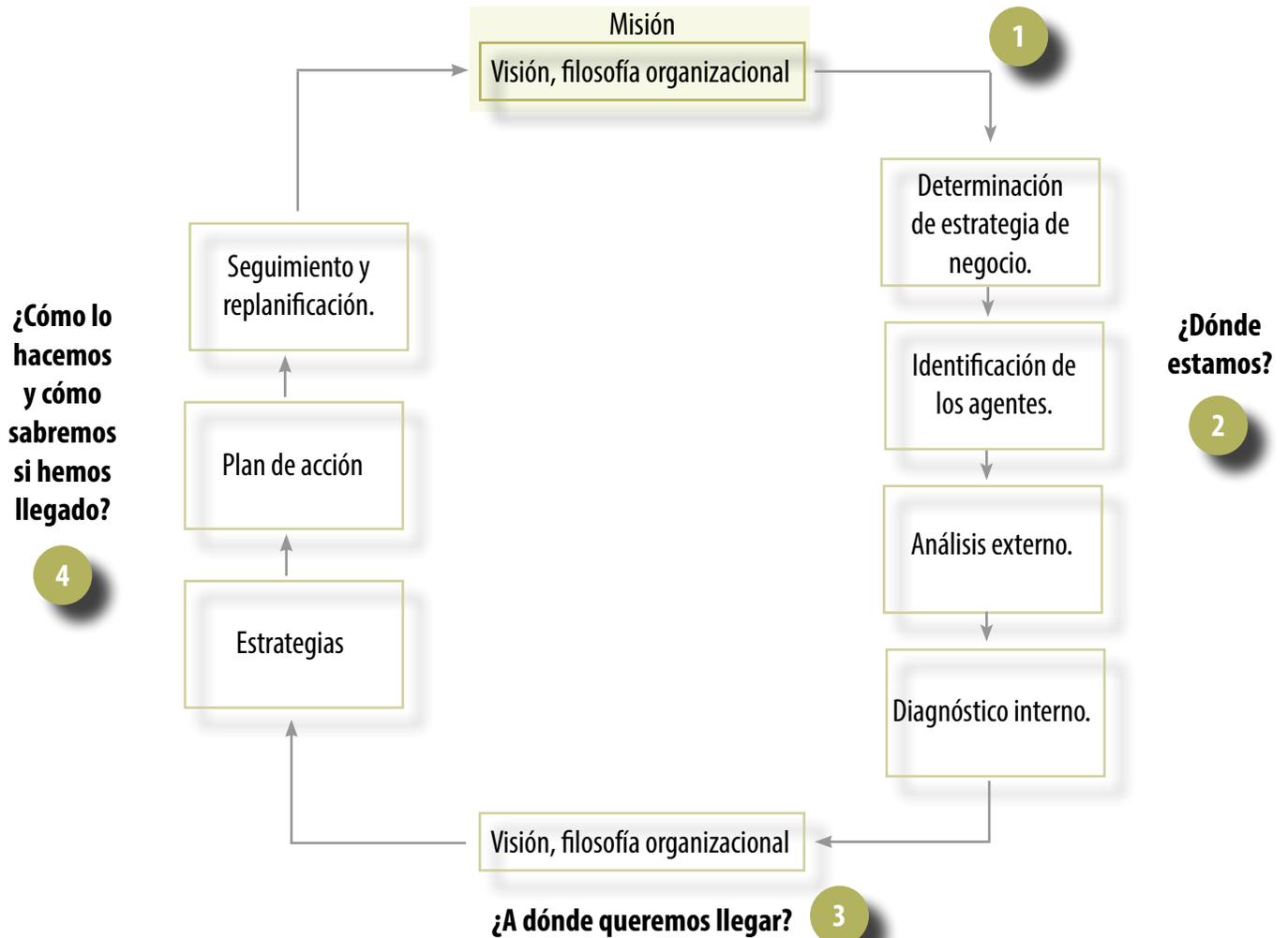


Figura 4. Etapas del planeamiento estratégico

Fuente: [http://2.bp.blogspot.com/-mY7r\\_NpcJIY/Txb-Bj3p\\_pl/AAAAAAAAAfs/KuNGmMq4hMo/s640/ETAPAS+DEL+PLANEAMIENTO+ESTRATEGICO.jpg](http://2.bp.blogspot.com/-mY7r_NpcJIY/Txb-Bj3p_pl/AAAAAAAAAfs/KuNGmMq4hMo/s640/ETAPAS+DEL+PLANEAMIENTO+ESTRATEGICO.jpg)

### **Beneficios de la planeación estratégica**

- Uniforma criterios hacia dónde se quiere mover la empresa.
- Identifica las principales variables de la empresa que permitan lograr el éxito.
- Mejora la visión de largo plazo del negocio.
- Revela y aclara oportunidades y amenazas futuras.
- Señala asuntos estratégicos.
- Estructura la empresa para la toma de decisiones.
- Exige el establecimiento de objetivos.

En términos sencillos el proceso completo de planeación estratégica se compone de cuatro etapas, tal como las define David Scott en el Manual de planeación corporativa para empresas de aseguramiento en salud en Colombia:

1. Diagnóstico estratégico.
2. Formulación estratégica.
3. Difusión estratégica.
4. Monitoría estratégica.

La lógica de todo el proceso consiste en primero realizar un reflexión que nos permita definir tres cosas: la primera, quienes somos y donde estamos; la segunda, donde queremos estar y la tercera, que nos hace falta (brecha), que necesitamos, para recorrer el camino entre las dos (incluidos los obstáculos que nos impiden o nos pudieran impedir recorrerlo).

Hecho esto, se debe realizar un diagnóstico del entorno en el que se desenvuelve nuestra empresa que nos permita establecer cuáles son las oportunidades que nos brinda el medio para alcanzar nuestro ob-

jetivo y cuales las amenazas que representa para salvar la brecha que nos separa de él. Con este diagnóstico en mente, se deben formular las estrategias (no más de cinco) que nos permitan recorrer el camino de la manera más eficiente y eficaz posible. A cada una se le deben definir: acciones, responsables, plazo y costo. Así mismo se le deben establecer sus respectivos criterios de logro y los indicadores con los que se medirá su progreso.

Establecidas las estrategias, se deben difundir su naturaleza y propósito a todo lo largo y ancho de la organización, estableciéndole a cada funcionario cuál será su contribución en el desarrollo de las mismas para el logro de los objetivos propuestos. Finalmente, se montará el sistema de monitoría estratégica que permita hacer seguimiento al comportamiento de los indicadores de avance de las estrategias, para realizar los ajustes necesarios.

### **Diagnóstico estratégico**

El diagnóstico estratégico consiste en el marco inicial en todo proceso de planeación estratégica, ya que para las organizaciones es preciso identificar todos aquellos factores y/o elementos del entorno y así poder detectar la influencia de éstos en la organización, que puedan involucrarse en el adecuado cumplimiento de la misión y el logro de la visión, para de esta manera determinar las acciones necesarias para contrarrestar dichos eventos sin que impacten de manera negativa las capacidades de la organización.

### **Planeación operativa Vs Planeación estratégica**

Los planes estratégicos son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de

mandos medios para lograr las metas generales de la organización.

Los planes operacionales son aquellos que indican cómo serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias.

### **Las cinco fuerzas de Porter**

El análisis de Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1980.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este. Se basa en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la oferta y demanda.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, es una herramienta o técnica de gestión que ayuda a comprender qué determina la rentabilidad y el nivel de competencia de cualquier sector o actividad económica, con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. Cada modelo es estructurado bajo la eficacia y eficiencia de las cinco fuerzas.

Estas fuerzas pueden ser más intensas en organizaciones donde el retorno de la inversión es lento y bajo. La clave de la competencia efectiva radica en encontrar una posición estratégica para la organización donde pueda influir sobre estas cinco fuerzas, y así aprovechar plenamente sus oportunidades y defenderse de sus amenazas, sobre todo cuando la posición interna tiene predominio de debilidades.

### **(F1) Poder de negociación de los compradores o clientes**

Tiene que ver con la capacidad de negociación con la que cuentan los clientes, por ejemplo entre menos compradores existan mayor será su capacidad de negociación, dado que ante una baja demanda de los productos los clientes pueden reclamar precios más bajos.

A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente el competidor tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Los compradores de las producciones de un sector pueden bajar las ganancias de ese sector, mediante la negociación por alta calidad o más servicios poniendo una empresa frente a las otras. Los compradores son poderosos ante las siguientes circunstancias:

- Los compradores están concentrados en la compra de grandes volúmenes en relación con el total de las ventas del sector. Si un grupo de compradores adquiere una proporción sustancial de las ventas de un sector, entonces estos esgrimirán un poder considerable sobre los precios.
- Los productos que los clientes adquieren representan un porcentaje significativo de los costos de los compradores. Si los productos representan una porción grande de los costos de los compradores, entonces el precio es un asunto importante para los compradores, por consiguiente, estos comprarán a un precio favorable y harán compras selectivas.
- Los productos que los clientes compran son estándar o indiferenciados, en tales casos, los compradores son propensos a poner un vendedor contra los demás.

- Los compradores enfrentan costos alternativos. Los costos alternativos atan a los compradores a un vendedor.
- Los compradores obtienen bajas ganancias. Las ganancias bajas ejercen presión sobre los compradores para bajar los costos de compra.
- Los compradores pueden entrar en una integración hacia atrás (se convierten en sus propios suministradores).
- Los productos del sector no son importantes para la calidad de los productos o servicios de los compradores. Cuando la calidad de los productos de los compradores son grandemente afectados por los insumos que compran o adquieren, los compradores son menos propensos a tener poder sobre los abastecedores.
- Los compradores tienen toda la información. Entre más información tienen los compradores sobre la demanda, los precios actuales del mercado y los costos de los abastecedores, mayor es su poder de compra.

Este poder de negociación de los clientes también puede depender de:

- Volumen de compra.
- Escasez del producto.
- Especialización del producto.
- Insensibilidad del comprador al precio.
- Manipulación de información por el comprador.
- Restricciones y condiciones por el comprador.
- Asociaciones de compradores.

## **(F2) Poder de negociación de los proveedores o vendedores**

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores.

Un mercado no sería atractivo cuando los proveedores estén bien organizados grupalmente ya que pueden imponer sus condiciones de precio y abasto. La situación será aún más complicada si los insumos que proveen son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

Los abastecedores pueden reducir las ganancias de una empresa, impidiéndole recobrar los incrementos de los costos al mantenerse estables los precios. Las condiciones que hacen a los abastecedores poderosos son:

- Si el sector de suministro es dominado por pocas empresas y está más concentrado que la industria a la que vende sus productos. Vender a compradores fragmentados significa que los abastecedores concentrados serán capaces de ejercer un control considerable sobre los precios, la calidad y los términos de venta.
- Cuando no existen productos sustitutos. Si los compradores no tienen fuentes alternativas de abastecimiento son débiles en relación con los abastecedores existentes.
- El que compra no es un cliente importante de los abastecedores. Si una empresa en particular no representa un porcentaje significativo de las ventas del abastecedor, entonces el abastecedor posee un poder considerable. Si la industria es un cliente importante el capital del abastecedor estará estrechamente relacionado con esa industria, lo que hará que el abastecedor ofrezca precios razonables, asesoramiento en áreas importantes como I + D, etc.
- Cuando los productos del abastecedor son insumos importantes para el nego-

cio del comprador. Si el producto es un elemento clave en la diferenciación, la calidad, etc., el abastecedor posee gran poder.

- Cuando los productos del abastecedor son diferenciados o se han erigido sobre los costos alternativos. Los productos diferenciados o costos alternativos reducen la habilidad al comprador de enfrentar un abastecedor con otros.
- Los abastecedores enfrentan amenazas o están integrados hacia delante. (se pueden convertir sus propios clientes). Si el abastecedor tiene la habilidad y recursos para realizar su propia producción, canales de distribución y comercializar sus salidas obtendrán un poder considerable sobre los compradores.

Esto puede depender de:

- Número reducido de proveedores.
- Volumen de compra.
- Cantidad de materias primas sustitutas.
- Especificidad de los insumos o materias primas que proveen.
- Impacto de estos insumos en el costo de la industria.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Tendencia del comprador a sustituir.
- Evolución de los precios relativos de sustitución.
- Los costos de cambio de comprador.
- Percepción del nivel de diferenciación de productos.
- Número de productos sustitutos disponibles en el mercado.

### (F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes

Cuando un nuevo competidor entra en un mercado su capacidad productiva se expande. Aunque el mercado está creciendo rápidamente una nueva entrada intensifica la lucha por la cuota de mercado; por esa razón, ofrecer bajos precios y elevar la rentabilidad de la empresa es un gran reto.

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo producto.

El mercado es atractivo o no dependiendo de qué tan fácil es romper las barreras de entrada por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar mayor será la amenaza.

Se asocia con factores tales como:

- Valor de la marca.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Represalias esperadas.
- Mejoras en la tecnología.

**Barreras de entrada.** Altas barreras y claras expectativas de contragolpe reducen la amenaza de entrada de nuevas empresas en el mercado. Se conocen 8 barreras que constituyen obstáculos para entrar en un mercado.

- **Economía de escala.** Se refiere a la reducción del costo por unidad de un producto o servicio (o una operación, una función para producir un

producto o servicio) que ocurre con el crecimiento del volumen absoluto de producción en un periodo de tiempo dado. Considerables economías de escala impiden nuevas entradas forzando a producir a gran escala, bajo el riesgo de una fuerte reacción de los competidores, o producir a escalas pequeñas con sus consecuentes desventajas del crecimiento de los costos.

- **Diferenciación de los productos.** Cuando una firma está establecida en un mercado, generalmente, disfruta de fuertes marcas logrando la identificación y lealtad de los clientes, basadas en las diferencias de sus productos, por lo que los nuevos entrantes deben emplear grandes sumas de dinero y tiempo para sobrepasar esa barrera.
- **Demanda de capital.** La necesidad de invertir amplios capitales financieros para competir es una tercera barrera de entrada ya que se necesitan grandes sumas de dinero para producir los bienes o servicios, I + D (investigación y desarrollo), publicidad, créditos e inventarios para poder entrar en un mercado.
- **Costos alternativos.** Se refiere a los costos en que incurren los clientes si los mismos alternan sus compras de una firma a otra. El cambio de un abastecedor establecido a uno nuevo implica que el comprador deberá entrenar a los empleados, adquirir equipamiento auxiliar y la necesidad de obtener ayuda tecnológica, por ello muchos clientes son renuentes a alternar, a menos que el nuevo abastecedor ofrezca ventajas relacionadas con el costo.

- **Acceso a los canales de distribución.** Para entrar en los canales de distribución ya establecidos empleados por firmas posesionadas, una nueva firma debe seducir a los distribuidores aprovechando las caídas de precios, promoción cooperativa o promoción de ventas. Cada una de estas acciones, por supuesto, reduce las ganancias. Los competidores existentes siempre tienen un canal de distribución basado en una larga estancia o hasta exclusivo, lo cual quiere decir que un nuevo entrante debe crear un nuevo canal de distribución para sí.
- **Desventajas de los costos independientemente de la escala.** Firmas establecidas deben poseer ventajas de costos que no pueden ser superadas por nuevos entrantes, independientemente del tamaño de su economía de escala. Estas ventajas incluyen el derecho a la propiedad de la tecnología del producto, la ubicación geográfica y la curva de aprendizaje o experiencia. Política gubernamental. Los gobiernos pueden controlar la entrada a ciertos sectores con requerimientos de licencia u otras regulaciones.

#### **(F4) Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos o servicios sustitutos o alternativos a los de la industria.

Las firmas de un sector deben estar en competencia con otras firmas de otros sectores que fabrican productos sustitutos, los cuales son productos alternativos que satisfacen las necesidades similares de los clientes,

pero difieren en características específicas. Los sustitutos ponen un tope a los precios que las firmas pueden custodiar.

Un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o similares. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de los competidores.

- Esta fuerza se asocia entre otros con los siguientes factores:
- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Suficientes proveedores.

#### **(F5) Rivalidad entre empresas competidoras**

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuando menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de estos, disminuya la demanda de productos, o se reduzcan los precios, etc.

**Expectativas de contragolpe.** La nueva entrada también puede ser frenada si la expectativa de la nueva firma entrante impulsa a los competidores a responder energicamente. Estas expectativas son razonables si el sector tiene una historia de contragolpes vigorosos a nuevos entrantes o si el crecimiento del mercado es lento. Contragolpes pueden esperarse si las firmas establecidas son comprometidas por el sector y han fijado valores especializados que no son transferibles a otros sectores, o si la firma tiene suficiente liquidez o capacidad de producción para satisfacer las necesidades de los clientes en el futuro.

- Intensidad en la rivalidad de competidores existentes en el sector. La entrada puede ser frenada cuando una o más de las firmas de un sector ve la oportunidad de mejorar su posición o incrementarla o siente presiones de competencia de otros. Se manifiesta en forma de recortes de precios, batallas de promoción, introducción de nuevos productos o modificación de éstos, incremento o mejora del servicio al cliente o garantías de éste. La intensidad de los competidores depende de un número de factores interactivos.
- Numerosos competidores iguales o balanceados. Un factor es el número de compañías en el sector y cuan balanceadas estén en términos de tamaño y poder. En sectores que son dominados por una o pocas firmas, la intensidad de la competencia es menor pues la firma dominante siempre actúa como líder de precios, pero el sector que contiene pocas firmas y son equivalentes en tamaño y poder es más propenso a una alta competencia ya que cada firma luchará por el dominio, la competencia es además probable a ser intensa en sectores con gran

número de firmas, siempre que algunas de esas firmas cree que puede hacer movidas sin ser notadas por los competidores.

- Crecimiento lento del mercado. Las firmas en un mercado que crece lentamente son más propensas a enfrentar una elevada competencia que las firmas ubicadas en un sector de rápido crecimiento. En el sector de crecimiento lento el incremento de la cuota de mercado de una firma depende de que se lo arrebate a otra.
- Costos fijos o de almacenaje elevados. Compañías con costos fijos altos están bajo la presión para operar en los niveles cercanos a la capacidad para esparcir los costos fijos totales sobre más unidades de producción. Esta presión, a menudo, conduce a los recortes de precios, por esa razón, se intensifica la competencia. Esto es válido también para firmas que tienen altos costos de almacenaje ya que las ganancias tienden a ser bajas.
- Ausencia de diferenciación o costos alternos. Cuando los productos son diferenciados la competencia es menos intensa porque los compradores tienen preferencias y lealtad a vendedores particulares. Los costos alternos tienen el mismo efecto, pero cuando los productos o servicios son menos diferenciados las decisiones de compras son tomadas en consideración en relación con el precio y el servicio, resultando mayor la competencia.
- Capacidad de crecimiento en grandes proporciones. Si las economías de escala estipulan que la capacidad de producción debe ser añadida sólo en grandes incrementos, entonces las adiciones de

capacidad guiará a la compañía a la sobrecapacidad en el sector y, por ende, trae consigo caídas de precios.

- Diversos competidores. Compañías que son diversas a su origen, cultura y estrategias siempre tendrán diferentes metas y estrategias para competir. Esas diferencias significan que los competidores tendrán dificultades para ponerse de acuerdo en las reglas del juego. Compañías con competidores foráneos son particularmente competitivas.
- Altos riesgos estratégicos. La rivalidad será volátil, si las firmas tienen altos riesgos en alcanzar el éxito en un mercado particular.
- Altas barreras de salida. Las barreras de salidas pueden ser económicas, estratégicas o factores emocionales que mantienen a las compañías en un sector, aunque estas tengan un retorno lento de su inversión o, incluso, pérdidas. Ejemplos de barreras de salidas son los valores fijados que no tienen usos alternativos, acuerdos de trabajo, cooperaciones estratégicas entre Unidades estratégicas de actividades de una misma compañía, lo cual impide la salida por orgullo o por presiones para reducir efectos económicos adversos en una región geográfica.

### **¿Cuándo se analizan las 5 fuerzas?**

- Cuando se desea desarrollar una ventaja competitiva respecto a sus rivales
- Cuando desea entender mejor la dinámica que influye en su industria y cuál es su posición ante ella.
- Cuando analiza su posición estratégica y busca iniciativas que le ayuden a mejorarla.

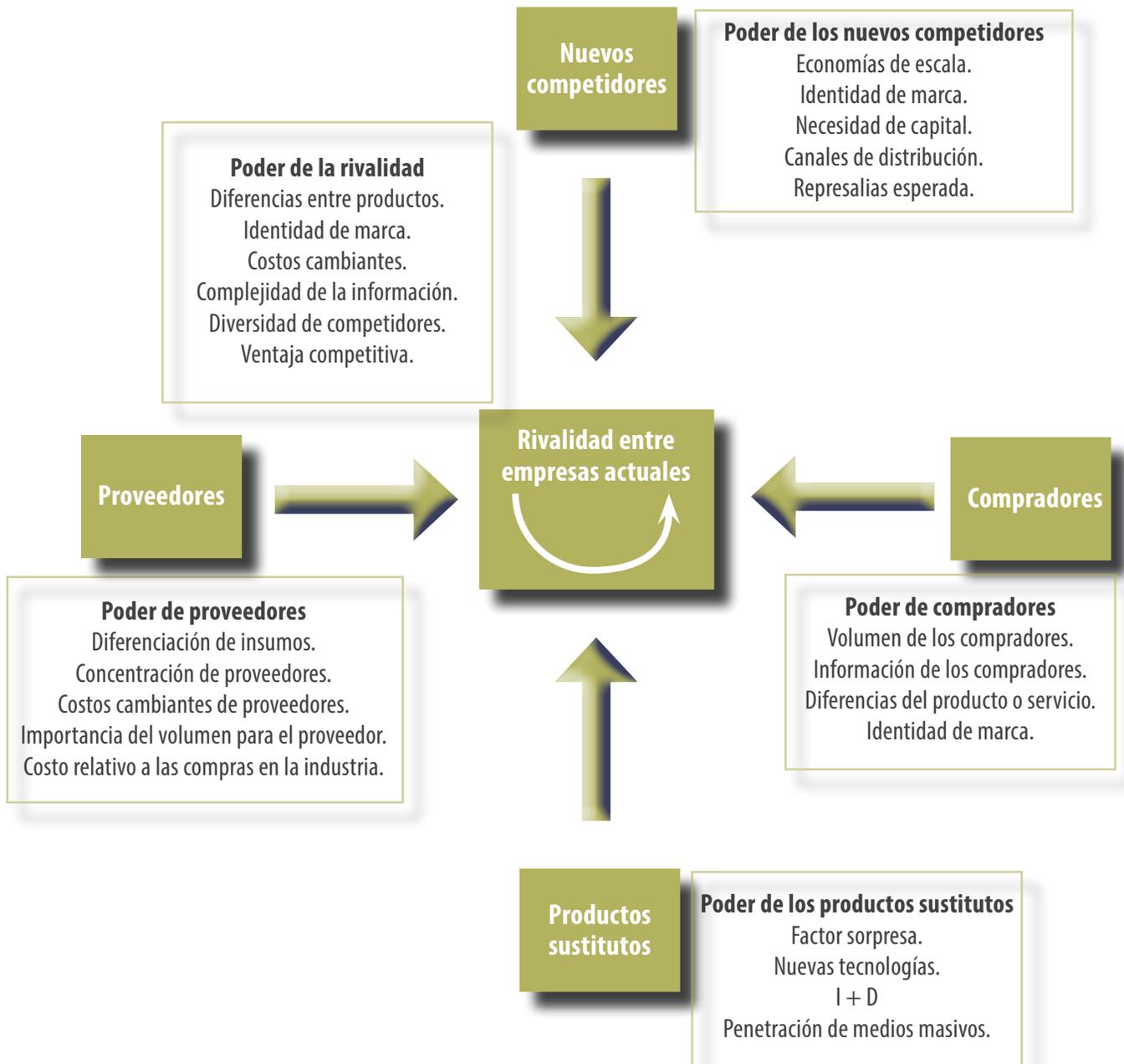


Figura 5. Las cinco fuerzas de Porter

Fuente: <http://mktplanjc.blogspot.com/2009/03/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de.html>



2

## Unidad 2

Administración  
Estratégica y  
Perspectiva Global



Diagnóstico estratégico en una  
empresa

Autor: María Demelza Rodríguez Martínez

# Introducción

El conocimiento de las metas y estrategias existentes de la organización ofrece un marco para definir qué aspectos del ambiente tienen mayor influencia sobre la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos.

Las empresas efectúan el análisis ambiental con el propósito de obtener información que habrán de utilizar en cada etapa del proceso de administración estratégica.

A continuación se definen los diferentes niveles ambientales que las organizaciones buscan entender y analizar.

Con base en lo anterior se introduce el análisis PODA (Potencialidades, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y se presentan algunas técnicas para llevar a cabo el análisis PODA.

De otra parte se propone identificar si en el sector en que opera la empresa existen barreras de entrada. Las barreras a la entrada son uno de los requisitos indispensables para considerar un sector como estratégico. La no existencia de estas barreras es una de las condiciones para que se dé competencia perfecta; si existen nos encontramos ante un mercado imperfectamente competitivo en el que habrá beneficios extraordinarios.

El estudiante debe realizar una lectura del desarrollo conceptual en esta cartilla apoyándose en las lecturas y videos adicionales propuestos y, al finalizar cada semana debe desarrollar una actividad la cual debe quedar evidenciada en la plataforma en los tiempos establecidos.

Al finalizar el estudio de la unidad didáctica, usted será capaz de:

1. Definir qué aspectos del ambiente tienen mayor influencia sobre la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos.
2. Identificar las formas en que los cambios del ambiente económico, tecnológico, sociocultural y político-legal de una organización pueden influir indirectamente en ella.
3. Analizar los recursos para identificar las ventajas y desventajas competitivas de la empresa.

### Análisis del medio ambiente interno y externo de la institución y/o empresa

El ambiente organizativo es el conjunto de fuerzas, tanto externas como internas a la organización, capaces de influir en su rendimiento. Las empresas son sistemas abiertos, sujetas a influencias del exterior y a la disponibilidad de insumos; la empresa depende para su supervivencia de la evaluación eficaz del entorno que la circunda.

El éxito o fracaso de una organización depende del grado de exactitud con que la gerencia lea e interprete el ambiente y de la eficiencia con que responda a esa lectura.

Según Certo et al. (2005), los analistas suelen dividir el ambiente de una organización en tres niveles: el general, el operativo y el interno.



Ambiente interno	Ambiente operativo	Ambiente general
Componente organizativo. Componente comercialización. Componente financiero. Componente personal. Componente producción.	Componente internacional. Componente proveedores. Componente competitivo. Componente clientes. Componente laboral.	Componente económico. Componente tecnológico. Componente ético. Componente político/ legal. Componentes sociales.

**El ambiente general**, hace referencia al entorno de la organización, donde no tiene control de estos, y puede afectar a la organización a largo plazo. Considera componentes económicos, políticos y legales asociados con los cambios de gobierno e impulso de nuevas leyes y/o normatividad, componentes sociales como por ejemplo los de orden público, los avances y cambios tecnológicos, además del componente ético, que pueden afectar positiva o negativamente a la organización.

**El ambiente operativo**, aunque también tiene que ver con aquellos aspectos del entorno que pueden tener impacto en una organización, son todos aquellos que tienen una implicación más directa en la organización y que pueden tener consecuencias más de corto plazo en la dirección de la empresa.

**El ambiente interno** de la organización incluye todos los aspectos controlables dentro de la organización que pueden tener afectación directa positiva o negativa en el desempeño de la organización.

Es fundamental en el análisis de cada ambiente, realizar un diagnóstico analizando todos los factores que puedan incidir en la organización, luego se evalúa el impacto que tiene para la organización dicha forma de manifestación y seguidamente la capacidad de respuesta para aprovechar o mitigar dicho impacto; solo cuando se conocen estos tres elementos es cuando está en condiciones para determinar si se está en presencia de amenaza, oportunidad, fortaleza o debilidad.

### Diagnóstico del macroentorno

Todas las organizaciones pueden ser afectadas, en menor o mayor grado, por las fuerzas del macroentorno. Las fuerzas del macroentorno generalmente no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, el propósito de la dirección estratégica es facilitar a la organización actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo.



El análisis debe hacerse tanto para el macroentorno actual y además hacer una planeación hacia el futuro, teniendo en cuenta la información disponible en cuanto a pronósticos, y las tendencias. Además de realizar una evaluación en diferentes escenarios para poder evaluar posibilidades en diferentes entornos.

Entre las principales fuerzas del macroentorno tenemos:

- **Fuerzas político-legales:** todas aquellas relacionadas con la legislación y normatividad del Estado. Imposiciones tributarias y exenciones que legalicen los Gobiernos.
- **Fuerzas económicas:** todas aquellas relacionadas con los indicadores económicos de crecimiento en nuestro país, que pueden tener incidencia en los procesos de la organización. Entre ellos está el Producto Interno Bruto (PIB) el cual “expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país (o una región) durante un período determinado de tiempo (normalmente un año).” Es un indicador de la salud de un país, que muestra crecimiento o deserción al ser comparado en el tiempo.

También están las tasas de interés, aranceles, moneda nacional vs extranjera (Devaluación y/o revaluación) que puede afectar la compra y/o venta de bienes y servicios en una organización. Ejemplo: Negociaciones con proveedores en el exterior.

- **Fuerzas sociales:** en este aspecto se incluye todos los aspectos relacionados con los valores, las tradiciones, las costumbres, el sentir de las personas y

todo lo que se puede derivar de estos. Por ejemplo: los problemas de orden público que puedan presentarse, movilidad, paros, entre otros.

- **Fuerzas tecnológicas:** hay que tener claro que hoy más que nunca estamos viviendo la Era Digital, la Era de las Telecomunicaciones, donde los cambios y avances en tecnología son inmediatos día a día, se lucha contra la obsolescencia. Hoy se entró en el ámbito del comercio electrónico, uso intensivo de las redes sociales, nuevas aplicaciones móviles, medios de comunicaciones digitales y de respuesta inmediata.



### Diagnóstico del microentorno

Aunque las fuerzas del macroentorno influyen en las operaciones de todas las empresas en general, un grupo más específico de fuerzas influyen directamente y afectan poderosamente la planeación estratégica de las actividades de la organización. Para el análisis del microentorno de la empresa se

empleará las cinco fuerzas que propone el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard que hablamos en la pasada unidad.

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores.
- Rivalidad entre competidores existentes. Amenaza de productos o servicios sustitutos.
- Poder de negociación de los clientes (compradores).
- Poder de negociación de los proveedores.

### **Análisis PODA**

El análisis PODA (Potencialidades, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) comúnmente también llamado Análisis DOFA<sup>1</sup> es una herramienta que tiene el propósito de generar estrategias factibles que le permitan a las empresas tomar decisiones de acuerdo al análisis interno y externo efectuado en torno a la organización.

La matriz PODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, entre otros, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Piense en como si estuviera tomando una fotografía en un momento específico en el cual se pretenda evaluar algo en particular, puede ser general del estado actual de la organización o de una actividad dentro de esta. La realización de la matriz PODA permite elaborar un diagnóstico

<sup>1</sup> <http://www.matrizfoda.com/>

del momento, evaluando los factores del momento en el que se hace la revisión. Producto de ese diagnóstico se establecen las acciones de mejora.

Es fundamental luego de este proceso, realizarlo nuevamente de manera constante para poder efectivamente evaluar si las acciones de mejora funcionaron y en qué medida afectaron positivamente el cambio para el crecimiento de la empresa y/o la actividad que se pretendía implementar y/o renovar, teniendo en cuenta que el contexto y el entorno pudieron modificarse y eso pudo generar cambios que pueden afectar la primera estrategia planteada.

Para el adecuado análisis, es importante definir los diferentes componentes de la herramienta:

1. **Potencialidades:** se encuentran clasificadas en esta parte todas aquellas fortalezas con las que cuenta ya sea el individuo y/o la empresa, que son controlables y lo diferencian o le permiten una posición privilegiada frente a los demás. Ejemplo: recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
2. **Oportunidades:** son aquellos factores externos que manifiestan posibilidades positivas para la persona y/o empresa, no son controlables, pero están presentes para ofrecer alternativas positivas de crecimiento y competitividad.
3. **Debilidades:** son todos aquellos elementos que aportan de manera no positiva a la persona y/o empresa. Pueden ser recursos de los que se carecen, actitudes y/o habilidades que deben implementarse o mejorar para

afectar positivamente a la persona y/o empresa ya que son controlables.

4. Amenazas: son situaciones que provienen del entorno, no son controlables y pueden llegar a afectar de manera no positiva el comportamiento de la persona y/o los procesos de una organización.

### **Ejemplos de fortalezas**

- Altos índices de calidad.
- Buen clima organizacional.
- Rentabilidad del capital invertido.
- Reconocimiento del talento humano.
- Historial crediticio de la organización.
- Comunicación asertiva entre los colaboradores.
- Detección clara de las necesidades del mercado.
- Actualización continua de equipos e infraestructura.
- Cualidades del servicio y seguimiento post venta al cliente.
- Características diferenciadoras del portafolio de productos.

### **Ejemplos de debilidades**

- Alta rotación del personal.
- Ausencia de capacitación.
- Quejas y reclamos del cliente.
- Tipos de contratación del personal.
- Falta de liquidez de la organización.
- Falta de incentivos al equipo de trabajo.
- Productos y/o servicios sin valor agregado.
- Procesos y procedimientos no

establecidos.

- Equipos rezagados de las nuevas tecnologías.
- Inadecuada disposición en el servicio al cliente.
- Ineficiente respuesta entre los colaboradores en cada proceso.

### **Ejemplos de oportunidades**

- Reconocimiento en el mercado.
- Competencia no diferenciada.
- Tendencias mundiales y del país.
- Alianzas institucionales establecidas.
- Crecimiento del sector económico al que pertenece la organización.
- Necesidad creciente del mercado por los bienes y/o servicios ofrecidos.
- Normatividad relacionada con exenciones y beneficios en la adquisición de bienes y servicios.

### **Ejemplos de amenazas**

- Competencia desleal.
- Problemas de orden público.
- Nuevas imposiciones tributarias.
- Pérdida de beneficios empresariales.
- Pérdida de capacidad de pago del cliente.
- Ajustes fuertes en los cambios de moneda.
- Tendencias desfavorables del sector económico.
- Cambios en la normatividad legal por parte del Gobierno.

Para realizar un adecuado análisis PODA, se

aconseja utilizar la siguiente matriz y cuestionarse en cada uno de los puntos sugeridos:

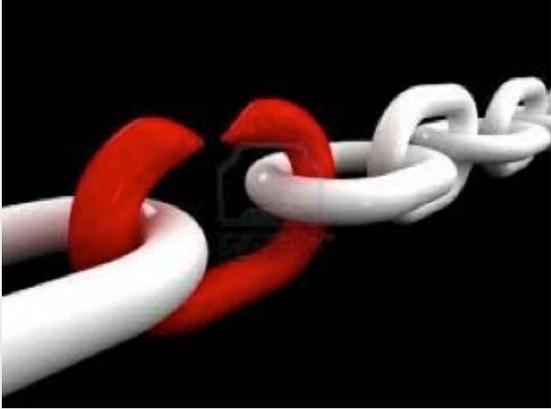
<p>Potencialidades</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Ventajas actuales.</li><li>2. (Mantener/Mejorar).</li><li>3. ¿Cómo las puedo usar?</li></ol>	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Problemas presentes.</li><li>2. (Resolver/Mejorar).</li><li>3. ¿Cómo las puedo eliminar?</li></ol>
	
<p>Oportunidades</p> <p>Posibilidades positivas.</p> <p>¿Cómo las puedo aprovechar?</p>	<p>Amenazas</p> <p>Posibilidades negativas</p> <p>¿Cómo las puedo neutralizar?</p>
	

Imagen 2. Matriz PODA  
Fuente: Propia.

Con base en todo el proceso de análisis efectuado hasta este momento, la actividad final consiste en identificar las diferentes estrategias que se seguirán en la organización.

Estrategias	
Ofensivas	Reorientación
Supervivencia	Defensivas

El análisis FODA no solo consiste en hacer un listado a conciencia de cada uno de sus componentes. Como su nombre lo indica se cumple el objetivo cuando efectivamente se analiza cada uno de los aspectos detectados en la lista, y se derivan de allí todas las posibles estrategias que podrían implementarse con acciones de mejora. Es fundamental no solo evaluar los aspectos débiles o que se presentan como amenaza, sino además evaluar la posibilidad de potencializar esas fortalezas y oportunidades, y como pueden redundar en soportar la acción de las debilidades y/o amenazas detectadas.

**Estrategias PO:** estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

**Estrategias DA:** permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro, dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

**Estrategias DO:** son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

**Estrategias FA:** son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno aprovechando las fortalezas del sistema.

En resumen:

¿Qué es el análisis DOFA o FODA?

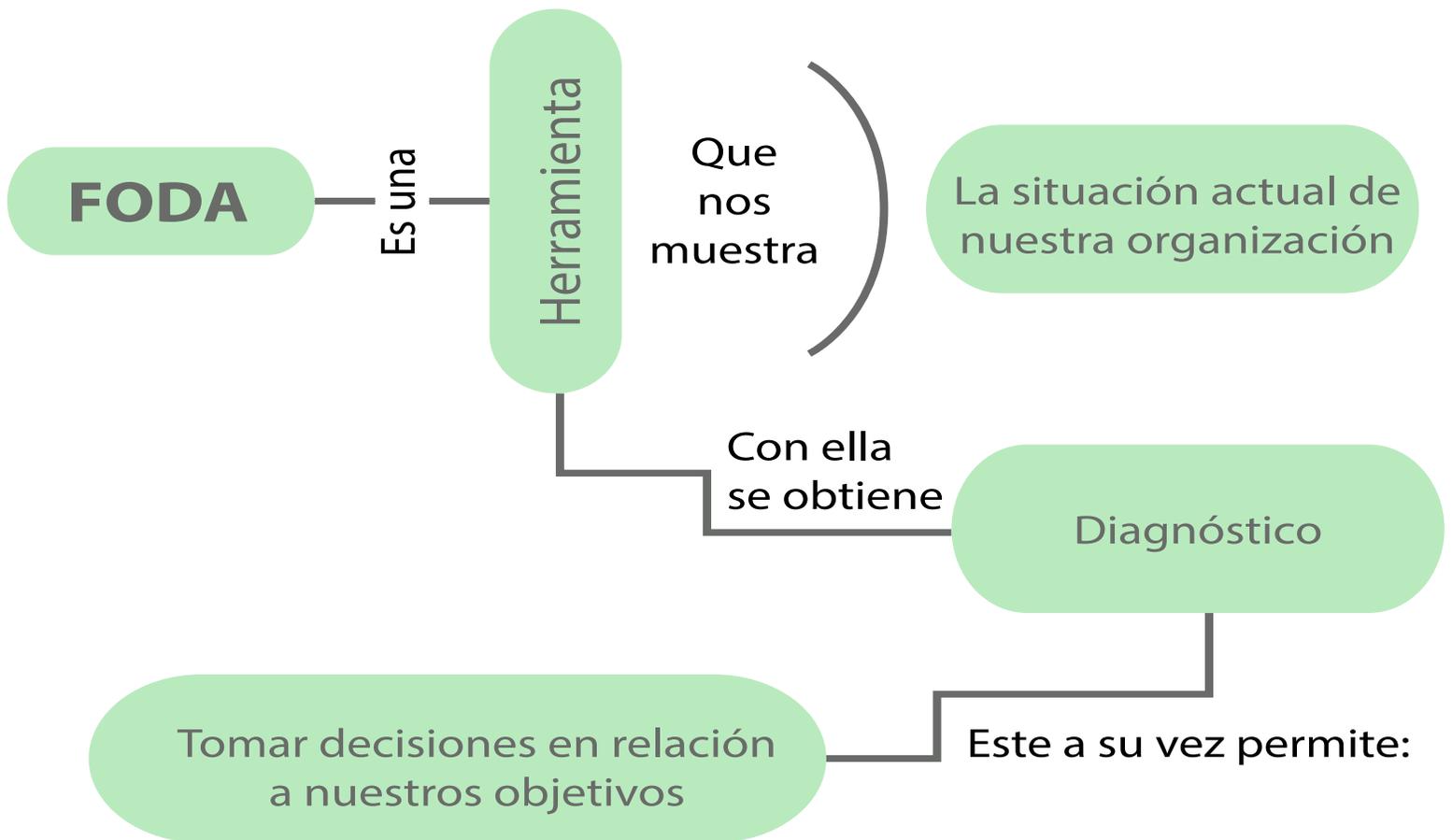




Imagen 4. Análisis FODA

Fuente: [http://3.bp.blogspot.com/-\\_iAAWeahWho/Txb9SvxIVcl/AAAAAAAAAfc/AX3SopPvKwY/s640/AN%25C3%2581LISIS+FODA.jpg](http://3.bp.blogspot.com/-_iAAWeahWho/Txb9SvxIVcl/AAAAAAAAAfc/AX3SopPvKwY/s640/AN%25C3%2581LISIS+FODA.jpg)

### Factores Críticos de Éxito

Los Factores Críticos del Éxito son los factores necesarios para que una organización logre el éxito de un negocio. Los factores pueden variar de empresa a empresa, pero deben abordarse para garantizar que la empresa opere con una eficiencia óptima. Hay por lo menos siete factores críticos de éxito que deben ser abordados durante la vida de la empresa: los ingresos, el servicio al cliente, la calidad, la innovación, la comunicación, la flexibilidad y la investigación y el desarrollo.

1. Ingresos.
2. Servicio al cliente.
3. Calidad.
4. Innovación.
5. Comunicación.
6. Flexibilidad.
7. Investigación y Desarrollo Tecnológico (I+D+T)

A la hora de definir los Factores Críticos de Éxito de la organización, es necesario que los objetivos que persigue la organización estén claramente definidos, dado que su especificación servirá de base para el estudio de los FCE.

El trabajo de detección, revisión, filtración y consolidación de los FCE, es fundamental que sean realizados por un equipo de personas que incluyan cargos directivos y gestores de la organización, dado que así podrán determinarse un número reducido de factores críticos de éxito desde una perspectiva «global» de la organización, y así evitar que se concentren solo por las áreas a las que pertenece cada persona.

El procedimiento para un análisis estructurado de los FCE constará de los siguientes pasos<sup>1</sup> como se reflejan en:

1. Elaborar una lista de los objetivos de la Organización.
  2. Depurar esta lista de objetivos.
  3. Identificar los factores de éxito.
  4. Eliminar los factores de éxito no críticos.
  5. Agrupar los factores de éxito de acuerdo con los objetivos.
  6. Identificar los componentes de estos factores de éxito.
  7. Seleccionar los factores críticos de éxito.
  8. Finalizar el estudio de los factores críticos de éxito.
1. Elaborar una lista de los objetivos de la organización

Para este punto es imperativo iniciar por la revisión de la misión y metas de la empresa. De allí se desprenden cada uno de los objetivos, los cuales deben ser claros, específicos, concretos, medibles, alcanzables y cuantificables.

Por ejemplo:

Alcanzar una participación en el mercado de al menos el 12% en el primer año.

Crear 5 empleos en el primer año de operación de la empresa.

Lograr unas ventas por un valor de \$125.000.000 para el año vigente.

Mantener unos costos de operación no superiores al 20% de las unidades vendidas.

Generar una rentabilidad para los accionistas de 22%

Implementar un sistema de reciclaje de basuras y clasificación en el primer año de operación.

2. Depurar la lista de objetivos

Debe hacerse una revisión detallada de los objetivos planteados, y de esta manera

---

<sup>1</sup> <http://www.onpei.gob.pe/publica/metodologias/Lib5081/CAP0522.HTM>

identificar que se hayan construido y/o identificado como un fin, y no por el contrario, que estén incluidos en otro de los objetivos o como un paso para cumplirlos, si cumple esta condición de manera inicial puede considerarse como un Factor de Éxito.

Teniendo en cuenta el planteamiento anterior de objetivos, “mantener unos costos de operación no superiores al 20% de las unidades vendidas”, y “alcanzar una participación en el mercado de al menos el 12%” pueden ser catalogados como un medio para conseguir “generar una rentabilidad para los accionistas de 22%” y “lograr unas ventas por un valor de \$125.000.000 para el año vigente”, por lo que entonces serán filtrados de la lista de objetivos y se considerarán Factores de Éxito.

En este caso tendríamos:

Objetivos	Factores de Éxito
Lograr unas ventas por un valor de \$125.000.000 para el año vigente. Generar una rentabilidad para los accionistas de 22%	Mantener unos costos de operación no superiores al 20% de las unidades vendidas. Alcanzar una participación en el mercado de al menos el 12%

### 3. Identificar los Factores de Éxito

Teniendo en cuenta el concepto de Factor de Éxito, como medio necesario para alcanzar un objetivo claramente especificado, podrá deducirse una lista de factores de éxito asociados a cada uno de los objetivos, contemplando los objetivos internos, aquellos controlables y determinado dentro de la organización, como los externos, que aunque no son controlables la afectan.

Es posible que pueda existir cruce entre los factores de éxito y los objetivos, o que existan correlaciones entre los objetivos planteados.

Continuando con el ejemplo podemos deducir:

Objetivos	Factores de Éxito
Lograr unas ventas por un valor de \$125.000.000 para el año vigente. Generar una rentabilidad para los accionistas de 22%	Mantener unos costos de operación no superiores al 20% de las unidades vendidas. Alcanzar una participación en el mercado de al menos el 12% Incrementar ventas Crear 5 empleos para el primer año de operación de la empresa. Crecer la cuota de mercado.

#### 4. Eliminar los factores de éxito no críticos

Se utilizarán en este punto diferentes criterios para eliminar los Factores de Éxito F.C.E., teniendo como factor determinante el grado de control o no de estos por la organización.

Lo importante a tener en cuenta en esta priorización es el trabajo de debate, y socialización con los responsables de la organización para tomar la decisión final.

Los criterios que se deben tenerse en cuenta son:

Factores de Éxito dentro del control de la organización.

- ¿Es el FE determinante para alcanzar los objetivos?
- ¿Requiere especial cuidado en su obtención, algún recurso especialmente cualificados?

Si la respuesta a alguna de estas preguntas es «no», se eliminará el FE de la tabla.

Factores de Éxito fuera del control de la organización.

- ¿Es el FE esencial para cumplir los objetivos?
- ¿Hay una probabilidad significativa de que el FE no ocurra?
- Si no ocurre el FE ¿Podrían alterarse las estrategias con el fin de minimizar el impacto de dicho incumplimiento, suponiendo que hubiese suficiente tiempo disponible?

Si la respuesta a alguna de estas preguntas es «no», se elimina el FE de la tabla. Esto se hace para no considerar aquellos FE que ocurrirán casi con toda seguridad (en caso de una respuesta negativa a la segunda pregunta), o aquellos FE cuyo no cumplimiento impide cualquier tipo de acción correctiva (en el caso de una respuesta negativa a la tercera pregunta).

En el ejemplo que se sigue, se decidió que el factor de éxito “mantener unos costos de operación no superiores al 20% de las unidades vendidas” no exigía recursos especialmente cualificados para conseguirlo, por lo cual se eliminó de la lista.

Objetivos	Factores de Éxito
Lograr unas ventas por un valor de \$125.000.000 para el año vigente Generar una rentabilidad para los accionistas de 22%.	Alcanzar una participación en el mercado de al menos el 12%. Incrementar ventas. Crear 5 empleos para el primer año de operación de la empresa. Crecer la cuota de mercado.

#### 5. Agrupar los Factores de Éxito de acuerdo con los objetivos

En este punto se busca realizar un análisis comparativo entre objetivos para poder visualizar

si algún FE pueda repetirse o ser similar o entrelazado estrechamente con algún objetivo. Al revisar el FE «incrementar ventas» es sinónimo del objetivo “alcanzar ventas por 125 millones”. Así entonces se excluye.

Objetivos	Factores de Éxito
Lograr unas ventas por un valor de \$125.000.000 para el año vigente Generar una rentabilidad para los accionistas de 22%.	Alcanzar una participación en el mercado de al menos el 12%. Crear 5 Empleos para el primer año de operación de la empresa. Crecer la cuota de mercado.

## 6. Identificar los componentes de estos Factores de Éxito

En este paso se analizan los Factores de Éxito para identificar las acciones para alcanzar cada uno de estos FE.

Al desagregar los FE pueden diferenciarse aspectos que son verdaderamente críticos, mientras otros exigen menos esfuerzo o recursos.

En este punto lo que se busca es filtrar de cinco a siete Factores de Éxito o componentes de estos factores que sean críticos, para puntualizar el esfuerzo de la Organización, en alcanzarlo.

Se concluye entonces para el ejercicio:

Objetivos	Factores de Éxito	Componentes de FE
Lograr unas ventas por un valor de \$125.000.000 para el año vigente. Generar una rentabilidad para los accionistas de 22%.	Alcanzar una participación en el mercado de al menos el 12%. Crear 5 empleos para el primer año de operación de la empresa. Crecer la cuota de mercado.	Estrategias de mercadeo. Fidelización del cliente. Mejorar actitud de servicio. Capacitación del personal. Automatización del proceso de producción. Especialización en los procesos. Análisis de indicadores por proceso.

## 7. Seleccionar los Factores Críticos de Éxito

Se usarán los criterios de selección ya especificados en el paso 4 para los niveles más bajos de descomposición, con el objeto de obtener un número de FCE entre 5 y 7.

En la tabla siguiente se representan en negrita los FCE seleccionados.

Objetivos	Factores de Éxito	Componentes de FE
Lograr unas ventas por un valor de \$125.000.000 para el año vigente Generar una rentabilidad para los accionistas de 22%	Alcanzar una participación en el mercado de al menos el 12%. Crear 5 empleos para el primer año de operación de la empresa. Crecer la cuota de mercado.	Estrategias de mercadeo. Fidelización del cliente. Mejorar actitud de servicio. Capacitación del personal. Automatización del proceso de producción. Especialización en los proceso. Análisis de indicadores por proceso.

## 8. Finalizar el estudio de los Factores Críticos de Éxito

En este último paso, se concluye con el listado final, donde deber haberse plasmado las áreas que son decisivas para el éxito de la organización, y donde la dirección debe encaminar su atención.

Teniendo en cuenta este listado final, es deber de la organización priorizar y asignar los recursos requeridos y necesarios para su realización, teniendo en cuenta que se debe realizar un seguimiento acompañado de un proceso de mejora continua para asegurar el cumplimiento de dichos Factores Críticos de Éxito.

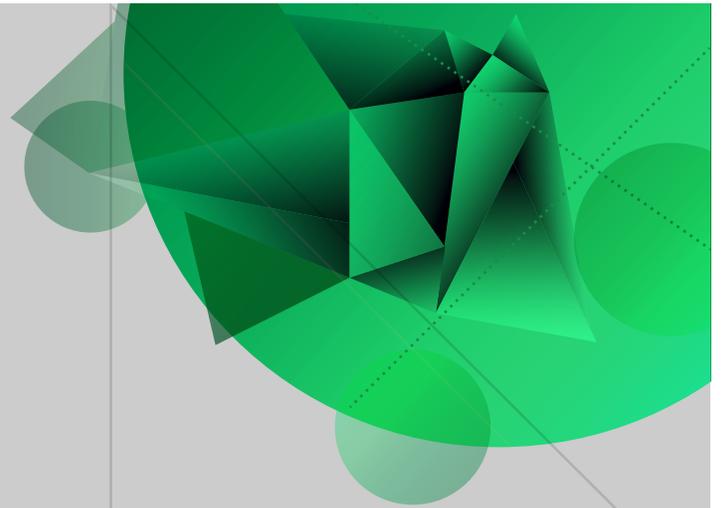


# 3

## Unidad 3

Plan estratégico en  
una empresa

• • • •



Administración Estratégica y  
Perspectiva Global

Autor: María Demelza Rodríguez Martínez

# Introducción

El cambio en todos los contextos, económico, social, cultural, tecnológico, político, y la rapidez de los mismos son dos realidades que están presentes en el mundo actual. Quien percibe oportunamente este tipo de cambios y actúa en consecuencia estará en mejor posición de sobresalir en este mundo competitivo.

Las organizaciones deben desarrollar la capacidad para adaptarse a esos cambios, por lo que ya no es suficiente la intuición y la experiencia de sus directivos; sino que tienen que planear todo cuidadosamente para detectar oportunidades de negocios, desarrollo de productos y servicios que necesiten y deseen realmente los consumidores y usuarios; además diseñar una estructura organizacional adecuada, como también establecer herramientas para la dirección y el control de la empresa, para todo esto es fundamental el plan estratégico.

Como ya se ha señalado previamente, el estratega no mira de aquí a un mes, mira de aquí a veinte años. Piensa en ¿Dónde espero estar dentro de veinte años? Por eso diseña los próximos veinte años. La mayoría de personas busca la satisfacción a corto plazo, las personas y organizaciones exitosas construyen diariamente el futuro que ilusionan tener. Para lograrlo se concentran insistentemente en los puntos o aspectos clave, se enfocan en lo importante, en lo prioritario hasta lograr lo que se han propuesto.

El panorama general de las organizaciones es diverso y de gran complejidad, esto se debe principalmente a que en la sociedad del conocimiento, confluyen gran cantidad de elementos humanos y materiales que se necesitan reunir sistémicamente para lograr los propósitos, de acuerdo con la razón de ser, misión, de cada organización. Estas circunstancias ocasionan que en determinado momento, diseñar y ejecutar un plan, no se vea claro cuál puede ser el camino para avanzar de una manera práctica, racional y ordenada.

Como consecuencia de lo anterior, es necesario encontrar ¿Cuál es el camino para lograr llevar la organización hacia sus propósitos, de manera ordenada, metódica y funcionalmente?

Por un lado es necesario interrelacionar los elementos humanos y materiales encauzándolos para lograr el mismo fin. La

planeación estratégica apunta entre sus varios objetivos a este fin. De igual manera es necesario tener y dominar técnicas y herramientas de gestión, como elemento esencial para la diferenciación competitiva en el mercado mundial.

La finalidad de toda herramienta de gestión se enmarca en definir objetivos y luego medir los resultados obtenidos en la consecución de esos objetivos. Para lo cual es necesario dirigir para disponer de los medios y orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados. En el mundo organizacional contemporáneo, el control de gestión se enfoca en: La administración del valor, la administración del cambio, el diagnóstico permanente y la administración del conocimiento.

El valor es establecido por el mercado, por la apreciación del cliente, por lo cual solo puede ser medido con los resultados de las ventas y en el mercado. De igual manera hay que administrar un cambio continuo, dado que la estabilidad ya no existe; la innovación no se detiene. Para conseguirlo, es necesario analizar de manera permanente la empresa como un sistema abierto, con el fin de identificar las principales imperfecciones y desvíos del progreso más relevantes.

En esta unidad didáctica nos proponemos brindar los conocimientos y las herramientas que le permitan fortalecer su capacidad gerencial en el contexto organizacional contemporáneo y asumir exitosamente los retos que se han descrito anteriormente.

El estudiante debe realizar una lectura del desarrollo conceptual en esta cartilla apoyándose en las lecturas y videos adicionales propuestos y, al finalizar cada semana debe desarrollar una actividad la cual debe quedar evidenciada en la plataforma en los tiempos establecidos.

**Al finalizar el estudio de la unidad didáctica, usted será capaz de:**

Comprender en qué consisten las técnicas que se proponen y desarrollar la habilidad para utilizarlas y relacionarlas con la Matriz DOFA Estratégica, con el fin de fortalecer su capacidad gerencial en el contexto organizacional contemporáneo. Las herramientas que se trabajaran son:

- Cuadro de mando integral (BSC)
- Mapa Estratégico
- Modelo de Negocio Canvas

## Plan estratégico en una empresa

### Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card BSC)

Cuando una empresa ha desarrollado su plan estratégico, lo fundamental es poderlo comunicar y a su vez implementar. Una de las herramientas que se utiliza para este fin es mediante la representación de un mapa estratégico, que permite tener en cuenta a todas las áreas de la organización y su medición.

“Un mapa estratégico tiene como fin consiste en “alinear” a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su Plan Estratégico, a comunicarlos y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos”. Existen diversos modelos de mapa estratégico, dentro de los cuales se destaca por su practicidad el Balanced Scorecard – BSC (Aguilera, O).

El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard – BSC), propuesto por Kaplan y Norton en 1992, es un modelo de mapa estratégico que traduce la misión de una unidad de negocio y la estrategia en un conjunto de medidas cuantificables en torno a cuatro perspectivas:

1. Financiera (punto vista del inversionista).
2. Cliente (los atributos de rendimiento valorados por los clientes).
3. Los procesos internos (los procedimientos y medios existentes a corto y largo plazo para alcanzar los objetivos financieros y de clientes).
4. El aprendizaje y el crecimiento (capacidad para mejorar y crear valor).

El Balanced Scorecard es una de las principales y prácticas herramientas metodológicas que permite desarrollar la misión y estrategias de la empresa, mediante un agregado de actividades, las cuales proveen la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

Lo que no se puede medir, no tiene valor, y deben establecerse indicadores de medición en todas las áreas de la empresa, porque los retos que se impongan para el crecimiento de una organización deben abarcar a toda la organización. Por lo que el Balance Score Card permite determinar las acciones para llevar a cabo la estrategia generando siempre valor en el principal recurso de la empresa: el cliente.

El proceso de crear un «Balanced Scorecard» incluye la determinación de:

1. **Objetivos:** determinación clara y específica de lo que se quiere lograr.
2. **Mediciones:** establecer el parámetro con el que se definirá el avance hacia el cumplimiento del objetivo.
3. **Metas:** el indicador y/o valor puntual de medición del objetivo.
4. **Iniciativas:** proyectos y/o programas que se implementarán para el cumplimiento de las metas.

Ejemplo:

Un objetivo de la empresa es fomentar el crecimiento en empleo en la organización (objetivo).

Esto se medirá mediante el crecimiento en la contratación de nómina de operarios (medición).

Se quiere alcanzar un crecimiento de 10 personas para el año vigente.

Para hacerlo, se realizará una publicación de ofertas laborales y se realizará un plan de promoción y selección de personal (plan).

El ejercicio debe realizarse de forma detallada con cada objetivo de la organización o del área respectiva, se procede a documentarse de manera gráfica para poder evaluar progresivamente la ejecución y el cumplimiento del objetivo. A nivel práctico, todas las mediciones establecidas se colocan en un cuadro, en el cual se va monitoreando el progreso en cada una de ellas.

La implementación del BSC, permite a la organización realizar control y seguimiento para el cumplimiento de las estrategias plan-

teadas, además de generar un aprendizaje para el mejoramiento continuo de las acciones, tácticas y estrategias de la organización, que pueden verse replanteadas también en los objetivos pactados inicialmente, dada la visión integral que pueda tenerse de la organización.

### **Beneficios de implementar el Balance Scorecard**

Los beneficios que obtienen al aplicar el Balanced ScoreCard se pueden resumir en los siguientes puntos:

- La implementación gráfica de la herramienta permite a todos los colaboradores conocer con mayor facilidad las estrategias de la organización.
- Fomenta la creación de valor en la organización en el tiempo.
- Ofrece información puntual que permite transmitir lo esencial de la organización en todos los niveles jerárquicos.
- Se genera compromiso para medir la contribución personal con los resultados finales de la empresa.
- Facilita la toma de decisiones a tiempo, así como la previsión hacia cambios efectivos.
- Aumenta el conocimiento de los clientes, para generar mayor satisfacción hacia la excelencia.
- Fomenta el proceso continuo de actualización de la estrategia

### **Elaboración y contenido del cuadro de mando**

Los responsables de cada uno de los cuadros de mando de los diferentes departamentos, han de tener en cuenta una serie de aspectos comunes en cuanto a su elaboración.

- La herramienta debe presentar sólo la información esencial, de una forma clara y entendible.
- Se recomienda la estructura piramidal para hacer la presentación cada vez más personalizada de cada uno de los responsables en cada indicador.
- Tienen que destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.
- No se debe dejar de lado toda la información de apoyo y soporte a la información plasmada en el Cuadro de Mando Integral.
- Propender por norma de calidad, la unificación de la metodología incluyendo la forma de presentación de la información e informes por todas las áreas de la organización, para una adecuada medición.

Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio. El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, y a su vez permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. Por sus características, su aplicación y la facilidad en la implementación, el BSC puede desarrollarse a nivel de la Organización como un todo, pero también a nivel de sus unidades de negocio o áreas que presentan cierta autonomía funcional, frente a la organización (Campos, H).

## Perspectivas y/o elementos del Balanced Scorecard

### Perspectiva financiera

Según el portal infoviews históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

¿Cómo crear valor financiero para la empresa y los accionistas?

### Perspectiva del cliente

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. «La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior» (Kaplan & Norton).

¿Cuáles son las necesidades y expectativas que tenemos que satisfacer de nuestros clientes para poder generar negocios más rentables?

### Perspectiva procesos internos

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la em-

presa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

¿Cuáles son los procesos clave para crear valor a nuestros clientes y a los accionistas?

### Perspectiva de aprendizaje, gente y tecnología

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo.

Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, tecnología y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

¿Cuáles son los aspectos clave de nuestro talento humano y de la infraestructura tecnológica para crear valor a nuestros clientes y a los accionistas?

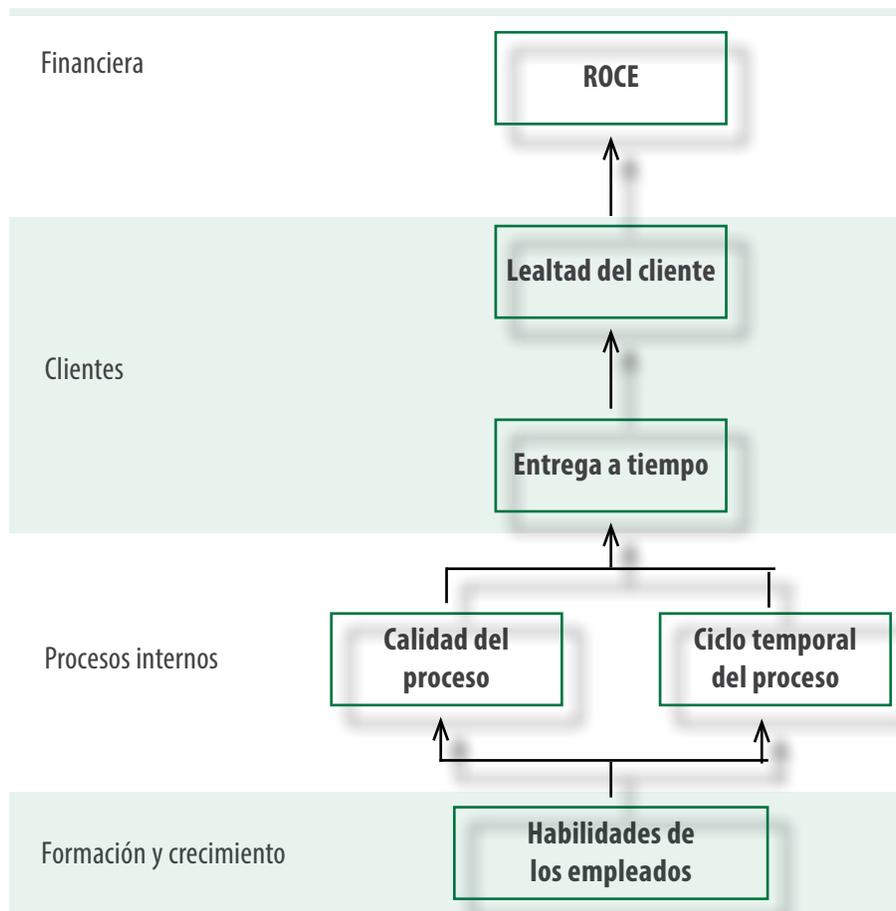


Imagen 1. Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del BSC  
Fuente: Propiedad intelectual del Dr. Robert Kaplan y David Norton.



Imagen 2. Business Plan  
Fuente: SENA Área Emprendimiento

Todas las organizaciones deben ajustar de forma constante sus perspectivas, y la principal importancia recae en que se comuniquen los resultados alcanzados y/o a alcanzar, no en el número de perspectivas.

### Tener en consideración

- Aprendizaje: ¿Cómo debe nuestra organización aprender e innovar para alcanzar sus objetivos?
- Procesos internos: ¿En qué procesos debemos ser excelentes?
- Clientes: ¿Qué necesidades de los clientes debemos atender para tener éxito?
- Financiera: ¿Qué objetivos financieros debemos lograr para ser exitosos?

## Modelo de negocio

### Business Model Canvas

“Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y cap-

tura valor”. En el año 2010 Alex Osterwalder e Yves Pigneur dieron a conocer el Business Model Canvas, generación de modelos de negocio; un formato que visualiza el modelo de negocio según nueve campos en sólo una ‘hoja o lienzo’, resultando un documento que ofrece directamente una visión global de los elementos fundamentales que constituyen un negocio, mostrando claramente las interconexiones entre los diferentes elementos.

Ellos determinaron que una forma práctica de describir un modelo de negocio era fragmentarlo en nueve módulos básicos que expresan la lógica de una organización hacia su fin último que es el de generar ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura física y recurso humano, y viabilidad financiera. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras procesos y sistemas de una empresa.

## 1. Segmentos de mercado:

El mercado hace referencia al ser de toda organización. Sin clientes no habría organizaciones. Toda empresa se debe a sus clientes. De ahí la importancia del enfoque fundamental en primer lugar, de saber con exactitud ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Cómo están clasificados (segmentados)? Y seguidamente como debe darse a la detección permanente de sus necesidades, sus gustos, sus preferencias, sus hábitos, para poder satisfacer sus necesidades superando todas sus expectativas y logrando su fidelización para que sean clientes sostenibles en el tiempo.

Los modelos de negocios pueden tener uno o varios segmentos de mercado. Lo importante es tener la certeza y la claridad de la identificación del segmento a atender, teniendo en cuenta la caracterización de este cliente para conocer todo su perfil, de manera que el diseño del modelo de negocio está determinado por ese perfil del cliente.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si (Oterwalder & Pigneur, 2013):

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente.
- Son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos.
- Requieren de un tipo de relación diferente.
- Su índice de rentabilidad es muy diferente.
- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Reflexión:

¿Para quién creamos valor?

¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

## 2. Propuesta de valor:

La propuesta de valor es aquel factor en el que voy más allá de las expectativas del cliente en todo el proceso de venta de mi producto y/o servicio que hace que un cliente me prefiera ante las otras empresas que le ofrezcan lo mismo (competencia directa) o que pueda reemplazarlo (competencia indirecta). Reúne todos aquellos elementos diferenciadores y únicos con los que se satisfacen las necesidades detectadas de los clientes.

La propuesta de valor genera valor para un segmento de mercado cuando se establecen todos los elementos concretos para atender las necesidades del cliente de la manera más adecuada, propendiendo por el posicionamiento y la diferenciación.

Reflexión:

¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?

¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?

¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?

¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

### 3. Canales:

Los canales son todos los medios disponibles que deben identificarse dependiendo el segmento de cliente para dar a conocer el producto y/o servicio, las bondades que este tiene, instrucciones de uso y demás especificidades, además del seguimiento luego de la compra. Existen canales de comunicación, de distribución y de venta.

Reflexión:

¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?

¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?

¿Cómo se conjugan nuestros canales?

¿Cuáles son más rentables?

¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

Tipos de canal			Fases de canal				
Propio	Directo	Equipo comercial	1. Información ¿Cómo damos a conocer os productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudarnos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
		Ventas en internet					
Socio	Indirecto	Tiendas propias					
		Tiendas de socios					
		Mayorista					

Tabla 1. Canales

Fuente: Oterwalder, A. & Pigneur, Y. (junio, 2013). Generación de modelos de negocio. (8va. Ed.). Editorial Grupo Planeta.

Lo fundamental es producto de ese conocimiento del cliente, determinar el canal o los canales apropiados para tener una comunicación efectiva con el cliente.

### 4. Contacto con clientes

La relación con los clientes es otro aspecto fundamental a tener en cuenta en el diseño de un modelo de negocio.

La organización debe encaminar sus esfuerzos a fidelizar a su mercado. Es decir,

que a pesar de la oferta que se presente siempre te preferirá a ti. Y esto solo será producto de todo un conjunto de estrategias en toda la cadena del proceso de venta del producto y/o servicio. El cliente no debe recibir solo un producto y/o servicio sino vivir toda una experiencia positiva, en todo el proceso que tiene con la organización.

Es decir, se puede cambiar toda una buena imagen con un adecuado servicio en asesoría para la compra de un producto

y/o servicio, con un pésimo acompañamiento por ejemplo con una garantía, o asesoría post venta.

Además de las estrategias que deban determinarse para la atracción de nuevos clientes de nuestro segmento de mercado.

Reflexión:

¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?

¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?

¿Cuál es su costo?

¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

## 5. Fuentes de ingresos

La adecuada segmentación del mercado y la determinación detallada del perfil del cliente que vamos a atender con nuestro modelo de negocio, permitirá con facilidad conocer aquel valor que está dispuesto a pagar nuestro cliente, lo que se derivará en la identificación clara de las fuentes de ingresos de nuestro modelo de negocio, lo que nos permitirá prever las necesidades de venta de nuestros productos y/o servicios para hacer sostenible y rentable el modelo de negocio propuesto.

En este aspecto debe trabajarse en la mejor determinación para la fijación de precios, y bajo que estrategias se hace. Teniendo en cuenta el segmento de mercado, en el que pueden establecerse precios fijos o cambiantes en función del mercado.

Reflexión:

¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?

¿Por qué pagan actualmente?

¿Cómo pagan actualmente?

¿Cómo les gustaría pagar?

¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingreso?

## 6. Recursos clave

En cada modelo de negocio, también es importante analizar qué tipo de recursos son claves para cumplir con esa propuesta de valor que determinaron.

Los recursos claves variarán según el modelo de negocio, la actividad económica, el tipo de organización, la ubicación, el segmento de mercado, los canales de distribución y las fuentes de ingresos. No sólo hace referencia a una Infraestructura Física, van sumados los Recursos Económicos y el Recurso Humano, elemento central y corazón de toda Organización.

Debe establecerse qué se requiere, cuando se requiere, como lo requiere y cuando lo requiere para dar cumplimiento al Modelo de Negocio planteado.

Reflexión:

¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

## 7. Actividades clave

Todo modelo de negocio en particular,

debe definir unas actividades clave. Es todo un conjunto de acciones que debe determinar e implementar una empresa para garantizar el éxito, teniendo en cuenta todos los procesos de la organización y varían en función del modelo de negocio propuesto.

La actividad clave de un almacén de ropa en un centro de comercial es la variedad de oferta que debe tener a la disposición del Cliente, mientras que una empresa comercializadora de ropa por internet es la gestión del canal de distribución para hacer llegar el producto al cliente.

Reflexión:

¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

## 8. Asociaciones clave

Hoy más que nunca las alianzas entre organizaciones y/o con instituciones, academia, pública y/o privada son determinantes para llevar a cabalidad el modelo de negocio propuesto.

Las alianzas pueden darse con los proveedores proporcionando beneficios mutuos, con empresas del mismo sector, entre empresas complementarias, dependiendo y evaluando la optimización y los resultados que se pueden derivar de estos acuerdos.

Reflexión:

¿Quiénes son nuestros socios clave?

¿Quiénes son nuestros proveedores clave?

¿Qué recursos adquirimos a nuestros socios?

¿Qué actividades clave realizan los socios?

## 9. Estructura de costos

Por último es fundamental medir de forma numérica y calculada cuanto nos cuesta cada proceso en nuestra organización que nos lleva al cumplimiento de la oferta de valor con la venta de nuestro producto y/o servicio.

Debe tenerse en cuenta toda la cadena de procesos que intervienen y en la proporción que lo hacen. Solo de esta manera podremos saber con exactitud si el modelo de negocio generará rentabilidad al ser comparado con el cálculo de las fuentes de ingresos, o que estrategias deben implementarse para propender por la reducción de costos que permitan alcanzar esa rentabilidad y que pueden estar evaluados de manera no adecuada, o posibilitar el uso de mejores prácticas.

Es decir, por ejemplo debe analizarse si aunque un precio de proveedor de otro país es más económico que uno colombiano, medido en los mismos términos de calidad y beneficios, pero el proceso de ingresarlo a nuestro país, más el tiempo de entrega, valorado puede llegar a ser más costoso que hacerlo directamente en nuestro país.

Reflexión:

¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?

¿Cuáles son los recursos clave más caros?

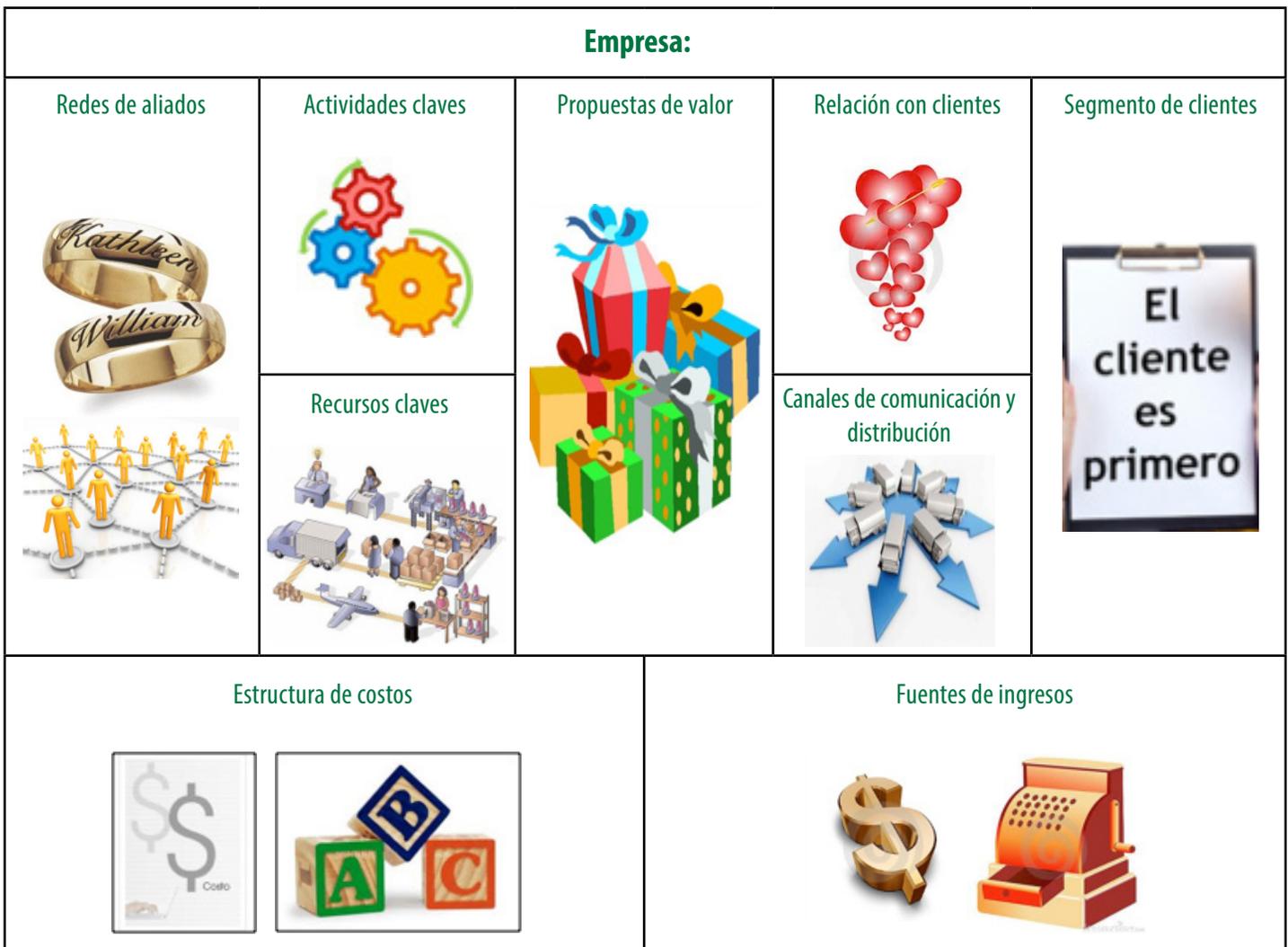
¿Cuáles son las actividades clave más costosas?

¿Qué estructura de costos va a implementar la empresa y podemos saber qué utilidad podríamos tener el negocio?

Esta herramienta es sumamente útil para delinear como un pintor su lienzo de modelo de negocio, actualizarlo conti-

nuamente y generar nuevos modelos de negocio.

Establece de primera mano una visión amplia y clara de un modelo de negocio, que permite analizar y tomar decisiones a la hora de emprender un nuevo negocio o una nueva actividad dentro de su negocio.



4

Unidad 4

Nuevos modelos  
de negocios en un  
mundo globalizado



Administración Estratégica y  
Perspectiva Global

Autor: María Demelza Rodríguez Martínez

# Introducción

La globalización es entendida como un proceso de integración económica a través del comercio, los movimientos migratorios y los flujos de capital en el ámbito internacional. Cada vez es mayor la integración de las economías nacionales a través del intercambio de flujos financieros y de productos.

La globalización económica como proceso histórico, nace como resultado de la innovación humana y del progreso tecnológico, y a partir de ello se facilita la transferencia de conocimientos por medio de las fronteras internacionales.

Ante esta realidad es importante que el gerente evalúe su compromiso y participación en este proceso mundial, el cual presenta un entorno competitivo, donde prevalece el conocimiento y la habilidad para desenvolverse.

Este hecho mundial genera a su vez a las organizaciones, la necesidad de prepararse para enfrentar nuevos y más calificados mercados donde la competencia es mayor, lo cual representa retos importantes para las empresas que desean sostenerse, como también la posibilidad de ampliar sus oportunidades de negocio.

Teniendo en cuenta los requerimientos del mercado y de las empresas, cabe resaltar la necesidad de las organizaciones por mejorar su desempeño, preparación y desarrollo en los nuevos ambientes cada vez más competitivos, donde el gerente debe trabajar para hacer frente a los nuevos retos que depara el futuro y para fortalecer a la empresa en su administración, finanzas y control de las operaciones.

El estudiante debe realizar una lectura del desarrollo conceptual en esta cartilla apoyándose en las lecturas y videos adicionales propuestos y, al finalizar cada semana debe desarrollar una actividad la cual debe quedar evidenciada en la plataforma en los tiempos establecidos.

## Nuevos modelos de negocios en un mundo globalizado

### Globalización, una ventana de oportunidades

Según la CEPAL, “el mundo actual se caracteriza por lo que se conoce como mundialización o globalización, la creciente gravitación de los procesos económicos, sociales y culturales de carácter mundial en los ámbitos nacional y regional. Los cambios en términos de espacios y tiempos provocados por la revolución de las comunicaciones y la información le han dado nuevas dimensiones, que representan transformaciones cualitativas con respecto al pasado”.

Ocampo, secretario general de la misma CEPAL, tiene esta definición:

“La globalización tiene raíces históricas profundas, pero su avance durante las últimas décadas ha sido particularmente rápido. Su fuerza reciente es el resultado conjunto de procesos tecnológicos -la revolución de la tecnología de la información y las telecomunicaciones, en particular- y de la liberalización económica que se ha venido experi-

mentando a nivel mundial, que ha reducido sustancialmente las barreras que imponían los Estados a la acción de los mercados. Las manifestaciones más notorias de la globalización son el rápido crecimiento de mercados mundiales de manufacturas y servicios, la explosión de los mercados internacionales de capitales y los procesos de concentración económica en el ámbito mundial liderados por las empresas transnacionales”.

Hacia finales de las últimas décadas el comercio mundial ha estado aumentando vertiginosamente sobre el crecimiento de la producción, en donde los servicios, especialmente financieros y telecomunicaciones, son los que repuntan actualmente.

Todos estos procesos representan oportunidades pero también riesgos para los países en vías de desarrollo, por lo que es importante no solo estar a la vanguardia de los adelantos tecnológicos y cambios en las tendencias, sino preparar a todo un país en la formulación de nuevas políticas para atender estos nuevos mercados.

Adicional a esto, la globalización ofrece un escenario inimaginable en los valores, y el sentido de pertenencia, así como la responsabilidad social de cada ser humano y de las empresas. Ej: la expansión de los valores globales, la lucha por el derecho a ser diferente y la creación de mecanismos internacionales de defensa de la ciudadanía.

### **Efectos positivos de la globalización<sup>1</sup>:**

#### **Permite la difusión de los avances tecnológicos y del conocimiento**

La globalización atada a la conectividad y comunicación mundial que se presenta hoy en día con los avances tecnológicos permite que puedan conocerse modelos de desarrollo de conocimiento y/o tecnológicos en cualquier área desde y a cualquier lugar del mundo.

#### **Diversidad en la oferta de productos y servicios**

La apertura de diferentes mercados gracias a la globalización ha permitido encontrar un portafolio amplio de productos y servicios de una gran gama de propuestas y beneficios que no son solo nacionales, sino que también vienen del exterior, creándose también políticas que beneficien esta competencia justa.

Entre las principales desventajas de la globalización podemos destacar las siguientes:

#### **La globalización puede convertirse en un monopolio**

El asumir la condición de globalización de alguna manera es totalizadora a un entorno y todo lo que lo rodea, y se debe preparar para ello.

<sup>1</sup> <http://emprendedor.pe/Noticias/592-ventajas-y-desventajas-de-la-globalizacion.html>

Muchas veces los países desarrollados inician con el proceso de globalización, llevando dentro de esto a todas sus instituciones, y así mismo a todos los países que tengan que ver con su provisión de bienes y servicios, o exista contacto alguno en términos comerciales y/o políticos, lo cual puede ir en contravía en creencias, culturas y políticas tradicionales.

#### **La “inversión extranjera” de países desarrollados**

Aunque se piensa como un beneficio el hecho que una empresa de otro país desarrollado, invierta en un país en vía de desarrollo puede generar también una crisis al sector económico nacional que puede verse afectado o desplazado por este gigante.

Según el portal portafolio.com.co (febrero, 2012) Colombia es el cuarto país más globalizado de América Latina. Está en la posición 40 entre los países más globalizados en el mundo. Por encima de Argentina y Brasil, Ecuador y Venezuela. Así lo indica el Estudio del Índice de Globalización, del año 2012, titulado “Looking beyond the obvious: globalization and new opportunities for growth” (Más allá de lo obvio: la globalización y las nuevas oportunidades para el crecimiento) elaborado por Ernst & Young.

James Turley<sup>2</sup> indica, “Las empresas de los mercados de rápido crecimiento están invirtiendo e innovando y continúan su expansión mundial. Los negocios que tratan de mantener su posición sin asumir riesgos están quedando atrás. Lo cierto es que en 2012, y en adelante, los viejos modelos deben abrir camino a nuevas soluciones”.

<sup>2</sup> Presidente Ejecutivo de Ernst & Young famosa firma de investigaciones, indica que pese a que estos son tiempos de incertidumbre económica mundial, la globalización no se detiene.



Así entonces, no debemos desconocer los efectos positivos que ha traído consigo la globalización en Colombia, la cual se ha manifestado, fundamentalmente, en tres procesos: la apertura económica, la liberalización de los mercados y la descentralización administrativa.

### **Rediseño de un modelo de negocios aplicando Modelo Lean Canvas (incluyendo el concepto de design thinking)<sup>3</sup>**

En la unidad anterior, aprendimos acerca del Modelo Lean Canvas como una herramienta útil para el diseño de modelos de negocio, ahora se quiere integrar el concepto de design thinking, teniendo en cuenta el mundo actual globalizado y una era tecnológica jamás antes vista para así poder rediseñar el modelo de negocio de una empresa.

Design thinking es un concepto asociado directamente al campo de la innovación. El mundo se está dando cuenta que estamos en una Era totalmente renovada y cambiante desde todas las perspectivas: económica, social, política y ambiental, por lo que la renovación en los procesos es determinante para

<sup>3</sup> <http://modelosdenegociosmart.com/que-es-design-thinking/>

mantenerse, y la innovación y la creatividad es el “core<sup>4</sup>” para emprender estos cambios a todo nivel dentro de una organización.

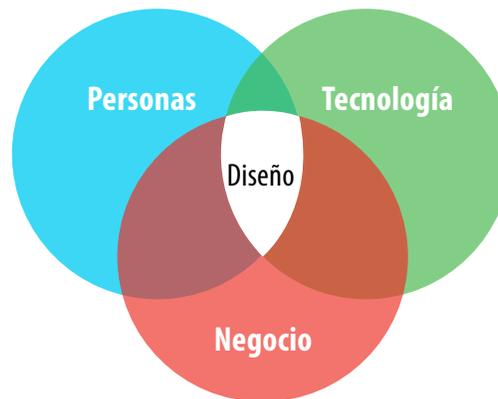
Para definir el design thinking, utilicemos las palabras de Tim Brown, presidente y CEO de IDEO, la empresa responsable de ayudar a empresas como Apple, Microsoft o Pepsi, en el diseño de muchos de sus productos:

“Design thinking is a human-centered approach to innovation that draws from the designer’s toolkit to integrate the needs of people, the possibilities of technology, and the requirements for business success.”  
—Tim Brown, president and CEO.

La definición en español: “design thinking es un enfoque para la innovación centrado en las personas, que utiliza herramientas de diseño para integrar las necesidades de las personas, las posibilidades de la tecnología, y los requerimientos para el éxito del negocio”.

Es decir, la innovación es un proceso transversal a las organizaciones, y debe abarcar a toda la empresa, incluyendo recursos físicos, humanos y económicos. Puede ser aplicado tanto a productos y servicios, como a procesos o modelos de negocio.

<sup>4</sup> Corazón.



<http://modelosdenegociosmart.com/que-es-design-thinking/>

Design thinking utiliza 6 pasos claves de construcción y mejora continua y es un proceso previo a la generación de ideas de negocio o nuevos modelos de negocio dentro de una organización.

1. Definir: en primer lugar debe determinarse cuál es el problema y/o necesidad que debe resolverse, para así definir el objetivo que se quiere lograr, y seguido determinar todos los requerimientos que se necesitan de todas las áreas de la organización.
2. Investigar: para este paso es fundamental determinar todos los implicados y su participación. Es útil el lienzo de Canvas explicado en la unidad anterior como la herramienta referencia para desarrollar con efectividad este proceso, detectando todas las necesidades del cliente.
3. Idear: ¿Cuáles serían las posibles soluciones?

En este punto es indispensable hacer ejercicios y/o metodologías que desarrollen la creatividad para buscar los mejores aportes. Entre ellos está la lluvia de ideas (Brainstorming), árbol de problemas, espina de pescado, método de 6 sombreros de bono, técnica scamper, entre otros.

La idea al final de este paso es tener varios lienzos de modelo de negocio, utilizando el Lean Canvas, que proyecten las diferentes alternativas.

4. Prototipar: para este punto debemos crear un primer prototipo llamado producto mínimo viable (PMV), este puede ser del producto, del servicio, del proceso, es algo como ese “piloto” que debemos hacer para probar que funciona o no. Es decir, que tenga la funcionalidad mínima requerida por el cliente, siguiendo la filosofía Lean Startup<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> La premisa básica de lean startup es la de una organización temporal que puede estar dentro de una empresa ya existente, cuyo objetivo es encontrar un modelo de negocio viable y escalable mediante una serie de experimentos que sirven para aprender, y todo esto rodeado de una gran incertidumbre.

Esta metodología perfeccionada por Eric Ries durante años y recogida en su libro The Lean Startup, nace de la nueva realidad y las nuevas necesidades de las nuevas empresas en los últimos años. No obstante su origen se viene forjando hace ya bastante años gracias a otras figuras como Steve Blank y su libro The Four Steps to the Epiphany en el que definía la metodología Customer Development, con ideas similares a las de Ries.

5. Medir: “Lo que no se mide no existe”. Y bajo esta premisa se desarrolla este paso. Se deben determinar los indicadores con los que efectivamente se va a verificar y/o hacer seguimiento al cumplimiento o a la cuantificación de los resultados que pretendemos alcanzar con el objetivo propuesto en el primer paso.
6. Aprender: en esta última etapa efectivamente verificamos si el plan funcionó o no funcionó y que hacemos para mejorarlo. Si es satisfactorio, probablemente se pueda iterar<sup>6</sup>, para diseñar una solución final del producto mínimo viable, o terminar de implantar la innovación en el modelo de negocio.

Si los resultados no son satisfactorios, entonces puedes considerar pivotar<sup>7</sup> hacia otros modelos de negocio más rentables o diseñar nuevos prototipos.

### Plan estratégico

El plan estratégico, documenta todo lo trabajado a lo largo de esta unidad, es elemento que concluye cual va a ser el plan de la empresa, para implementar cualquier nueva acción, ingresar a nuevos mercados, incluir un nuevo producto y/o servicio o simplemente contribuir al crecimiento de la empresa, cambios en el modelo de negocio.

El plan estratégico es el programa que describe lo que se pretende conseguir y cómo

<sup>6</sup> Significa el acto de repetir un proceso con el objetivo de alcanzar una meta deseada, objetivo o resultado. Cada repetición del proceso también se le denomina una “iteración”, y los resultados de una iteración se utilizan como punto de partida para la siguiente iteración.

<sup>7</sup> Significa cambiar ciertos aspectos de tu modelo de negocio cuando crees que no funcionan. Cambiar hacia un modelo de negocio que esperamos que sea más rentable que el anterior.

se propone conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde se concretan las grandes decisiones que van a orientar la marcha hacia la gestión excelente.

El plan estratégico es el documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.

El plan estratégico es cuantitativo: establece las cifras que debe alcanzar la compañía, describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, e indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras.

El plan estratégico recoge tres puntos principales:

**Objetivos:** un objetivo es un hecho que no depende directamente de la compañía, y que está formado por la ecuación: cantidad a alcanzar + plazo para conseguirlo<sup>8</sup>. El verbo asociado a un objetivo es un verbo infinitivo relacionado con conseguir, alcanzar, abarcar y los relacionados:

- Alcanzar unas ventas de \$125.000.000 en el primer año de operación
- Abarcar una cuota de mercado del 40% antes de noviembre de 2015.

Los objetivos como: “Contribuir al crecimiento del país”, “Mejorar el índice de ocupación del departamento” no son válidos, ya que no indican una cantidad a alcanzar y un plazo para conseguirlo. Tampoco sería correcto el objetivo: “Gastar \$10.000.000

<sup>8</sup> [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/plan\\_estrategico.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx)

en cambiar equipos telefónicos el próximo mes”, ya que eso depende directamente de la compañía.

**Políticas:** una política es una conducta que marca la compañía, y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole. El verbo asociado a una política es siempre establecer:

- Establecer una política de cobros a 30 días y de pagos a 90 días.
- Establecer una política de contratación para titulados con al menos 2 años de experiencia.
- Establecer una política retributiva basada en un 80% de retribución fija y 20% retribución variable.

**Acciones:** una acción es un hecho que depende directamente de la compañía, y que generalmente se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos. El verbo asociado a una acción es siempre realizar, y está determinado por todas las actividades puntuales para llegar al cumplimiento de los objetivos.

- Asistir a los principales congresos del sector para mejorar la formación interna.
- Lanzar una campaña de publicidad en TV y periódicos para promocionar el nuevo producto.
- Elaborar un manual interno de procedimientos que agilice la incorporación de nuevos miembros.

En la práctica, el plan estratégico se suele sintetizar en un documento escrito, concretando así las líneas estratégicas generales a seguir por la compañía. Incluye la misión y visión de la empresa, los Factores Críticos de Éxito, el análisis DOFA estratégico y/o diagnóstico, objetivos, estrategias, políticas y acciones.

La herramienta dedicada a la inclusión y seguimiento del plan estratégico en una empresa es el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard el cual se trabajó anteriormente en el desarrollo del módulo, sin olvidar que no debemos ser ajenos al fenómeno de la globalización y como debemos enfocar las estrategias hacia la incursión en esta nueva tendencia mundial.



## Caso de aplicación

“El proceso de internacionalización de la empresa colombiana” caso:

Alpina S.A.

Por: Javier F. Rueda Galvis<sup>9</sup>

### Resumen

Hoy, Alpina debe ser reconocida como una organización modelo que puede demostrar con argumentos claros a las generaciones de empresarios presentes y futuras, que mediante trabajo honesto, calidad y responsabilidad social, la meta del éxito se puede alcanzar dentro y fuera de las fronteras colombianas a pesar de las innumerables dificultades que representa el juego de la economía moderna. El envolvente fenómeno de la globalización es una realidad que motiva cada vez más a que las empresas de

todo el mundo se replanteen sus procesos de producción y comercialización en cada una de sus líneas de producto. La búsqueda de modelos más productivos que permitan fortalecer las actividades comerciales locales y acceder a nuevos mercados extranjeros, se convierte en uno de los propósitos más importantes a seguir por las organizaciones del tercer milenio.

### Introducción

La humanidad en su historia moderna ha asistido al nacimiento de varios modelos de integración socioeconómica. El último de ellos se dio en los amaneceres del nuevo milenio y viene impulsado por el motor de la globalización<sup>10</sup>, que pese a sus innumerables críticas por los incuestionables impactos globales, se muestra a sí mismo fortale-

<sup>9</sup> Profesor Investigador, Universidad de la Salle, Administrador de Empresas, Especialista en Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000, Magíster en Ciencias Financieras y Doctorado en Ciencias Empresariales Universidad Antonio de Nebrija, Madrid. España Director de Grupo de Investigación “Empresas Familiares Exitosas”

<sup>10</sup> Entiéndase la globalización como el proceso por el cual la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

cida ante el creciente intercambio comercial de las naciones y la evidente transformación del estilo de vida y consumo de la población mundial.

Hoy el planeta dejó de ser un gran conjunto de naciones confinadas entre barreras culturales y limítrofes, para convertirse en un lugar cada vez más extenso pero cercano en términos de distancia, comunicaciones y oportunidades. Los diferentes procesos de integración económica, social y cultural que han venido desarrollando un sinnúmero de países desde los años 80, se han convertido en el vehículo más importante para transitar por el camino de la unión global.

Mediante la metodología de análisis de casos, este estudio pretende presentar al lector cada una de las etapas y procesos que ha debido alcanzar una de las empresas más importantes y representativas de la industria alimenticia en Colombia. La elección de Alpina S.A. como la empresa que soporta este documento, se basa en el hecho de que fue una de las primeras compañías nacionales en apostar sus recursos técnicos, financieros y humanos a la difícil tarea de internacionalizar sus líneas de productos.

## El proceso de internacionalización de la empresa colombiana: caso Alpina S.A.

### **Alpina S.A.: Historia de esfuerzo y perseverancia**

La historia de Alpina S.A. remonta sus inicios hacia los años de 1940, cuando un campesino suizo de herencia lechera de la región de Lucerna llamado Walter Göggel, al respirar los aires conflictivos que enfrentaba la Europa de aquella época, a espera de la inevitable Segunda Guerra Mundial; tomó

la decisión de viajar con su familia hasta las lejanas tierras del Ecuador en Sur América. Göggel inicialmente dedicó su tiempo a la agricultura, pero su gran deseo de superación y su amplia sabiduría en la elaboración de productos lácteos, motivó la idea de crear una compañía en este sector. No sin antes invitar como socio del proyecto a su amigo de la infancia Max Bänziger, quien sin dudarle mucho en su condición de soltero, viajó al Ecuador para unirse al plan de desarrollar una fábrica de quesos y mantequillas en Suramérica.

La nueva empresa en sus primeras épocas no dio los frutos esperados y tras varios años de esfuerzos no recompensados simplemente fracasó. Las condiciones del mercado ecuatoriano y la precaria infraestructura local en agua y luz que demandaba el desarrollo de los productos lácteos, hicieron que el proyecto finalmente terminara y se declara en quiebra. A pesar de esta difícil situación, el empeño característico de Göggel no dejó que aquella idea fabril desfalleciera y tras convencer de nuevo a su amigo Bänziger, deciden los dos en 1945 intentar de nuevo su proyecto empresarial en nuevos horizontes, por lo cual viajan a la zona central de Colombia para desde allí volver a explorar el mercado estropeado e intentar por segunda vez el mismo concepto empresarial. Ya en Colombia, iniciaron la búsqueda de una zona rica en producción y acopio de leche, encontrando que el campestre municipio de Sopó se ajustaba plenamente a sus expectativas empresariales; con el atractivo adicional de ser una localidad con gran parecido paisajístico a su natal Suiza y muy cercana (a tan solo 40km) de la capital colombiana Santafé de Bogotá. Sin pensarlo dos veces, ambos tomaron la firme decisión de establecerse definitivamente en esta re-

gión, adquiriendo una casona antigua en el pueblo y fundando por segunda vez la compañía llamada: Fábrica de quesos suizos Göggel y Bänziger Ltda.

Meses después, la compañía inició sus procesos de producción comprando cerca de 500 botellas de leche diariamente, con las cuales de manera artesanal procesaban en función de producir una limitada cantidad y variedad de quesos y mantequillas. Con préstamos bancarios lograron financiar y adquirir un terreno aledaño a las instalaciones iniciales de siete fanegadas, en donde ampliaron su capacidad productiva y desarrollaron procesos más tecnificados, para poder obtener una producción de lácteos que logró alcanzar hasta 15 categorías de nuevos productos distintos con los cuales se alcanzó a abastecer plenamente el mercado local. Para el año 1950, el continuo crecimiento de la demanda y recursos permitió que la compañía empezara a importar tecnología de Canadá y Estados Unidos con el ánimo de cambiar algunos de sus métodos de producción que aún seguían siendo de modo artesanal; y de esta forma poder iniciar una distribución de sus productos a nivel nacional. A inicios de los años 60 los socios deciden cambiar la razón social original de la organización, por la de Alpina Industria Lechera Ltda.

Durante este mismo periodo la empresa alcanzó su máxima capacidad instalada, capaz de procesar hasta 3.000 litros de leche por día, al mismo tiempo que logró inaugurar su primer almacén de quesos y bebidas lácteos en la ciudad de Bogotá.

Para el año 1976, los fundadores deciden elegir al colombiano Alberto Espinosa como nuevo gerente de la organización, estrategia que dio los mejores resultados, ya que

bajo su administración, se logró consolidar el posicionamiento de la marca Alpina y sus productos lácteos, como una de las primeras en calidad y recordación por parte de los colombianos dentro de los supermercados y tiendas de la época a nivel nacional. El crecimiento de la demanda fue de un nivel tan alto que incluso generó situaciones difíciles para la compañía en razón a que en ciertos periodos del año no se podía satisfacer la demanda en forma adecuada por la falta de recursos económicos que ayudaran a potencializar los procesos de producción. Ante tal situación, y bajo la prioridad de ampliar la capacidad de producción que demandaba el mercado nacional, dueños y directivos decidieron buscar nuevos socios financieros que pudieran aportar el capital necesario para desarrollar las inversiones que necesitaba la empresa; lo que motivó en 1978 que la compañía dejara de ser sociedad limitada para convertirse en Alpina productos Alimenticios S.A.

Cerca de 10 años después, durante el periodo de gobierno del Presidente César Gaviria Trujillo, Colombia adelantó el proceso de apertura económica de sus mercados, lo cual generó entre empresarios y sociedad un panorama incierto. Para Alpina S.A. la visión fue la de aprovechar las oportunidades que este particular fenómeno económico ofrecía por lo cual impulsó que en 1990 entrara en funcionamiento una nueva planta de producción en sus instalaciones del municipio de Sopó, con la cual lograría ampliar sus líneas de producción y su capacidad instalada. De igual manera, entre 1991 y 1992 logró fundar nuevas oficinas en las ciudades de Pasto, Neiva y Cartagena, y para octubre de 1993 creó el Centro de Acopio de Leche en Simijaca, que es considerada en la actualidad como planta modelo en lo relacionado

a sistemas de recolección, acopio, transporte de leche y asistencia a proveedores. En 1994 se amplió su nivel de producción con la puesta en marcha de la planta de Facatativá, la cual funciona como extensión a las líneas de productos de la planta de Sopó.

A pesar de la fuerte crisis económica vivida por toda la nación durante los años de 1999 y 2001, Alpina S.A. fue de las pocas empresas que apostó al trabajo de su gente y la calidad de sus productos, logrando lanzar 15 nuevos productos al mercado nacional y algunos en forma internacional. “Cada lanzamiento costó cerca de 300 millones de pesos (USD 150.000) en desarrollo del producto, además de otros 750 millones de pesos (USD 325.000) en promedio para publicidad”, afirmó su vicepresidente de mercadeo. Eso significa que la empresa invirtió más de 10.000 millones de pesos (USD 5 millones) en solo lanzamientos de productos, algo increíble para una empresa colombiana dentro del contexto económico que afrontaba el país por esas épocas. Los resultados de la estrategia fueron positivos ya que: “Los productos lanzados entre el 98 y 99 representan hoy cerca del 20% de las ventas totales que hace la compañía”, aseguró Iván López.<sup>11</sup> Para el año 2000, Alpina S.A. lanzó otros 11 nuevos productos en línea de postres, leches especializadas, jugos y bebidas lácteas, con lo cual para finales del año 2001 la empresa ya procesaba más de 300.000 litros de leche diarios, con más de 2,797 trabajadores y una infraestructura comercial y tecnológica capaz de atender toda la subregión andina limítrofe con Colombia.

<sup>11</sup>Foro internacionalización de empresas colombianas. Caso Empresarial Alpina productos alimenticios S.A. Dirigido por Iván López Arango, Vicepresidente de Negocios Internacionales de Alpina, Mayo 2002.

## **El proceso de internacionalización de Alpina S.A.**

La actual globalización cultural y económica que vive el planeta ha permitido que la población promedio esté mucho más informada sobre las alternativas de consumo en términos de calidad, precio y diseño de productos. El mercado mundial de lácteos no es ajeno a este fenómeno y específicamente son seis grandes compañías las que en esta línea de negocios se disputan el mercado en el contexto global (Nestlé, Yoplait, Parmalat, Danone, New Zeland y Friesland). Aunque Alpina S.A. no posee la misma infraestructura de las empresas anteriormente citadas, sus valores agregados le han permitido competir en varios sectores de esta industria a nivel regional, tanto que se podría afirmar que en América Latina únicamente habían dos compañías del prototipo de Alpina S.A.; la Cooperativa “Saprola” en Chile (la cual fue comprada más adelante por la empresa New Zeland) y la Serenísima en Argentina (que también fue adquirida por la multinacional Danone).

Ante un entorno regional no tan competitivo, Alpina S.A. decide que la mejor manera de enfrentar a sus competidores nacionales e internacionales era siendo agresivo inicialmente en su entorno local, para luego poder así incorporarse de mejor manera en los mercados externos. Por esta razón, se hicieron nuevos lanzamientos de productos en líneas ya posicionadas en el mercado nacional y se decidió entrar a competir en el negocio de las “leches”, del cual siempre había estado alejado por diversas razones de mercado. Su producto de “envase de larga vida” que no necesita refrigerarse y garantizaba larga duración como producto perecedero, fue su primer paso en esta complicada carrera. A esto le siguió el lanzamiento

de “avena” y “agua de panela” (desapareció pronto del mercado), con los cuales aspiraba a repetir la historia de éxito de su tradicional “arequipe”.

La idea fundamental de su estrategia era que sus productos lácteos fueran los preferidos por el público al momento de realizar sus compras alimenticias, para lo cual a mediados de los noventa logró diseñar un amplio e innovador portafolio de productos con más de 15 variedades de quesos y productos de otras líneas. “A raíz de la apertura económica del 1991, Alpina entendió que iban a venir nuevos competidores; entonces empezamos a mirar nuevas posibilidades de crecimiento”, afirmó el actual presidente de la compañía, Julián Jaramillo (Tomado de Harvard Business School Case Study, 2002).

Aunque Alpina S.A. sabía que el proceso de internacionalización de sus marcas y productos no era tarea fácil, sino por el contrario lenta y compleja; para el año de 1991 ya había tomado la decisión de explorar nuevos horizontes comerciales en los países fronterizos con Colombia. La madurez y experiencia adquirida en el entorno nacional durante más de 50 años de labores exitosas, al igual que un gran número de similitudes entre los mercados locales y el de los vecinos próximos de Venezuela y Ecuador, fueron motivos suficientes para iniciar este arriesgado proceso. Con base en evidencias reales y estudios técnicos de mercadeo, se debía garantizar que sus primeras experiencias de internacionalización fueran ampliamente satisfactorias. Mediante el modelo de planeación estratégica, Alpina S.A. inició un fuerte trabajo de investigación de mercados a través del cual logró soportar de forma cualitativa y cuantitativa cada una de las razones y decisiones comerciales que debía

tomar basándose en la introducción de sus productos en los mercados extranjeros. Es así como las principales razones que motivaron la decisión de internacionalización de Alpina S.A. se cimentaron en las siguientes premisas fundamentales:

1. La fuerte necesidad de lograr mayor crecimiento comercial a través de nuevos mercados.
2. Aprovechar la capacidad instalada que generaba su nueva planta de productos del municipio de Sopó.
3. La obligación de poder diversificar el riesgo país, que hasta la fecha se había concentrado en operaciones comerciales en un solo mercado.
4. Ampliar su demanda de productos hacia mercados de mayor nivel de consumo (Venezuela), para poder desarrollar modelos de economías de escala.
5. Compensar el estancamiento económico del país, se presentaba a mediados de los 90 y la crisis del mercado interno generada por la apertura económica.
6. Contribuir con la política de exportaciones fijada por el gobierno, entendiendo sus siempre buenas relaciones políticas con los representantes del gobierno.

### **La investigación de mercados, el punto clave en la estrategia de internacionalización de Alpina S.A.**

Con el amplio conocimiento que el mercado local le entregó a Alpina S.A. durante medio siglo, y sabiendo que su sector es uno de los más competitivos a nivel internacional; la compañía láctea tomó la sabia decisión de estudiar previamente el desarrollo de las condiciones macroeconómicas de cada uno de los países hacia los cuales intenta diri-

gir sus estrategias de internacionalización. Consecuentemente, este proceso fue integrado en segunda instancia con un completo estudio comercial de las empresas locales competidoras directas, sus canales de distribución y logística, y los aspectos legales y normativos de índole fitosanitarios exigidas en cada nación.

De manera equivalente, Alpina S.A. analizó permanentemente el comportamiento de su “consumidor meta extranjero” durante dos años consecutivos, a la par que estudiaba la aparición de nuevas marcas y productos que estuvieran orientados hacia sus mismos segmentos de mercado. Para dar inicio a su proceso de internacionalización, se establecieron investigaciones de mercado en los países Venezuela, Ecuador, Perú y Panamá, mediante estudios básicos acerca de los perfiles y hábitos de consumo de la población, logrando así identificar los aspectos más relevantes entre sus posibles clientes y el portafolio de sus productos.

Los siguientes datos fueron resultado de dicho proceso y se consideran relevantes al momento de internacionalizar la compañía.<sup>12</sup>

- Su yogurt Alpina siempre fue percibido como un producto asociado a la salud y bienestar nutricional, lo cual fue utilizado dentro de la estrategia de penetración de mercados como una ventaja competitiva frente a marcas similares del mercado.
- Sus principales consumidores potenciales estaban dentro de la categoría de niños y se encuentran en edades que oscilan entre 5 y 12 años.

<sup>12</sup>Solo se citan algunos datos generales del estudio de mercado, en razón a que por ser una información comercial son de carácter confidencial y no es del interés de Alpina S.A. una amplia publicación.

- Los principales momentos de consumo de la categoría de yogures en Venezuela se encontraba en las comidas (dinner), mientras que en Ecuador era en el desayuno (breakfast).
- En todos los estudios en el segmento de amas de casa se encontró una muy buena aceptación en la estrategia de mezcla de productos en razón a su alto valor nutritivo y gran expectativa de aceptación por parte de los niños.

Las deducciones proyectadas en estos procesos de investigación sobre clientes y el concepto asociado a sus productos, permitieron que Alpina S.A. definiera, de manera mucho más clara, las estrategias comerciales a seguir y las verdaderas oportunidades de negocios para cada uno de los países establecidos como nuevos mercados. De otra parte, la compañía identificó que poseía superioridades competitivas frente a empresas similares que comercializaban las mismas líneas de productos en las naciones vecinas, y es aquí cuando Alpina S.A. decidió afrontar el reto comercial en otros paisajes diferentes al colombiano. Para el año de 1992 la organización contaba con las siguientes ventajas competitivas para iniciar firmemente su proceso de internacionalización:

1. Tecnología de punta recientemente adquirida, mediante la cual se podían desarrollar productos de primera calidad.
2. Una marca de trayectoria en el mercado local, que a su vez era bien reconocida y referenciada en los países vecinos.
3. La estructura de precios era muy favorables para el consumidor final y altamente competitiva con relación a las empresas del mismo sector externas.

4. Amplio Know-How de Alpina S.A. en función en proceso de mercadeo, distribución y logística.
5. Ubicación geográfica internacional estratégica.
6. Capacidad de producción instalada amplia y disponible.
7. Capitales de inversión propios.
8. Facilidad logística para llegar a Venezuela y Ecuador.

**A la conquista de nuevos mercados, objetivo: Venezuela y Ecuador.  
Alpina S.A. en Venezuela**

Su verdadera incursión en los mercados internacionales se llevó a cabo en 1993 en el país vecino de Venezuela, en donde su mayor éxito comercial resultó ser su particular “arequipe”. Aunque la respuesta de internacionalización de sus productos fue positiva, la difícil situación que atravesaba Venezuela por aquellos momentos, hizo que la compañía diera pasos atrás y dejara estancados sus esfuerzos por las variadas complicaciones al momento de exportar sus productos de Colombia. En Septiembre de 1994, cuando el escenario venezolano logró estabilizar sus indicadores económicos y después con la lección aprendida, Alpina volvió a Venezuela para reclamar sus esfuerzos del pasado a un costo de 5 millones de dólares, que fue lo que pagó por la compra de la planta de lácteos Favensa, situada en el estado de Aragua y que elaboraba los productos Yoplait. Esta decisión se argumentó por condiciones de logística, ya que el transporte local desde Colombia de productos congelados es demasiado costoso. De otra parte, la leche venezolana es de menor valor, lo que se podía utilizar como un valor competitivo en la estrategia de internacionalización de

la organización y ante la empresa Frica propiedad de Parmalat, líder del mercado en Venezuela.

Con gran entusiasmo, y planta propia fuera de Colombia, Alpina S.A. logró por primera vez iniciar operaciones de fabricación de sus productos en el exterior. El paso inicial para poder establecerse de forma adecuada en el mercado venezolano, fue realizar ciertas variaciones a sus productos en términos de sabor, presentación y empaque para que fueran aceptados por el mercado, ya que los hábitos de consumo eran (y son) diferentes a pesar de la cercanía entre naciones.

**Inicios en Ecuador**

Con la experiencia adquirida en Venezuela, el segundo movimiento ajedrecístico dado por los propietarios de Alpina en el juego de internacionalizar la compañía, se focalizó en el mercado ecuatoriano. Dadas las oportunidades de comercio con el vecino país, generadas por la firma del Tratado de Libre Comercio entre los países del grupo andino CAN,<sup>13</sup> en noviembre de 1995, se legalizó la constitución de la empresa de productos alimenticios Alpiecuador S.A. misma que inició operaciones de comercialización en 1996 con la venta de yogurt Alpina fabricado en Colombia. Para inicios de 1997, la compañía duplicó sus ventas y logró posicionarse en Ecuador como la segunda empresa líder del sector con un 21% del mercado, superando a Puracrema con un 17% e incluso a Parmalat, que en ese momento tenía el 7%. Por ese entonces, solo era superada por la tradicional Industrias Tony, quien tenía el 23% de los clientes.

<sup>13</sup>La Comunidad Andina de Naciones, CAN, es una organización regional económica y política creada por el Acuerdo de Cartagena el 26 de Mayo de 1969. Reemplazar el antiguo Pacto Andino de Naciones.

De nuevo la situación económica de Ecuador hizo que se repitiera el contexto vivido por Alpina S.A. en Venezuela. Por efectos de la devaluación y dolarización de la economía, los costos de transportar productos desde Colombia hasta Quito los hacían muy poco competitivos. Al negarse Alpina la alternativa de renunciar al mercado ecuatoriano, y con la firme intención de no perder los clientes ya adquiridos, la decisión adoptada fue la de efectuar un proceso de outsourcing con la compañía Leche Andina S.A., (Leansa S.A.), la cual fabricaba los productos, mientras que Alpina se encargaba de su distribución y mercadeo. En razón a que los estándares de producción no eran los mismos que se desarrollaban en Colombia, y que los resultados arrojados en la experiencia de tener planta propia en Venezuela eran positivos; la siguiente medida tomada por Alpina fue la de construir su propia fábrica de productos lácteos en Ecuador.

La estrategia no solo radicaba en establecer el proceso de producción de acuerdo a sus condiciones de calidad, sino que además les permitiría incursionar en el mercado peruano más adelante. Para finales de 1999, Alpina S.A., contaba para su operación internacional (Colombia, Ecuador y Venezuela) con 25 agencias comerciales, cinco centros de producción, tres oficinas centrales y ocho líneas de producción<sup>14</sup>. Aunque Alpina S.A. en 1996 ya había logrado su meta de operación en tres países<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Líneas de producción de Alpina: Bebidas lácteas, bebidas refrescantes; alimentos listos, dulces, quesos y grasas, leches, línea institucional, línea babyfood y la línea light Finesse.

<sup>15</sup> Las agencias comerciales en Colombia se encuentran en Barranquilla, Bucaramanga, Cartagena, Duitama, Medellín, Pasto, Bogotá II, III y IV, Cali, Cúcuta, Ibagué, Neiva, Villavicencio y Pereira. Los centros de acopio están en Simijaca, las plantas en Sopó y Facatativá. En Venezuela las agencias comerciales están en Barcelona, Ciudad

del mercado andino, sus propósitos comerciales no se limitaban a clientes suramericanos. Mediante la compañía norteamericana Dinás, en 1998, Alpina S.A. logró la distribución sus productos “arequipe y avena” hacia la población latina de la costa este de Estados Unidos teniendo en cuenta que es allí donde residen, en gran parte los colombianos emigrantes. Para muchos de ellos la marca Alpina se asocia con la calidad y sabor de los productos y además posee un valor casi patriótico y representativo de su natal Colombia. Arequipe Alpina salió al mercado norteamericano en 1998 con el nombre de Caramel Spread, en Nueva York, Miami y Los Ángeles mediante el esquema de distribuidores. Esta condición ha sido aprovechada por la empresa y fabricando y exportando desde Colombia 15 toneladas mensuales de arequipe, ha alcanzado la gratificante suma en ventas al exterior por valor de 18 millones de dólares anuales.

Con esta misma táctica, se ha logrado exportar hacia los mercados de República Dominicana, Antillas Holandesas, Aruba, Curazao, Perú, México; arequipes, avenas, leche entera, semidescremada y achocolatada. “Nuestro plan es seguir expandiendo nuestros horizontes de exportación. Continuar mirando mercados de Centroamérica, el Caribe y Suramérica. Lo que hemos logrado ha sido con mucho esfuerzo, pero todos los mercados cada día crecen y no los podemos descuidar”<sup>16</sup>, concluye Rafael Vargas, vicepresidente de Mercadeo de la compañía.

Bolívar, Maracay, San Cristóbal, Barquisimeto, Maracaibo, Porlamar y Valencia. Un Centro de producción en Villa de Cura y oficina Central en Caracas. En Ecuador las agencias comerciales están en Guayaquil y Quito, el centro de producción en Machachi y la oficina central en Quito.

<sup>16</sup> Foro internacionalización de empresas colombianas, Caso empresarial: Alpina productos alimenticios S.A. dirigido por Iván López Arango. Vicepresidente Negocios Internacionales, Mayo 2002.

El principal reto que debe afrontar Alpina S.A. en los próximos años frente al proceso iniciado en 1993, se fundamenta en el hecho de crear una verdadera cultura corporativa enfocada hacia la internacionalización y satisfacción de sus clientes. En este esquema operativo, la capacitación del personal es una labor fundamental, ya que el conocimiento de la cultura exterior y un adecuado manejo de los idiomas propios de cada país garantizarán las buenas relaciones comerciales de la empresa y sus distribuidores. Entender el mercado internacional no como una actividad residual o marginal de producción, sino como una actividad vital y estructural para la empresa, es tal vez la labor más importante a desarrollar.

### **Alpina S.A. y su visión frente al nuevo milenio**

*“Los pies en la tierra y la mirada puesta en el futuro. Ese es el sello que nos identifica desde nuestro nacimiento. En los buenos y malos tiempos, siempre nos hemos movido por el deseo de brindarle a nuestros clientes lo mejor de nosotros”, Alpina S.A.*

En la actualidad, Alpina S.A. es la empresa de derivados lácteos más grande de Colombia y una de las más importantes de todo Suramérica. Líder en el competitivo mercado nacional de los alimentos lácteos, hace presencia en Ecuador, Venezuela, Centroamérica y el Sur de Norteamérica. Las marcas y productos de Alpina S.A. son hoy parte fundamental del diario vivir de millones de personas en Colombia y otras regiones del mundo. Se ha convertido en una de las organizaciones más conocidas y queridas por los consumidores, por su gran tradición y por los altos estándares de calidad y procesos de innovación de sus productos. En este momento, cuenta con cerca de 50 produc-

tos de diversas ramas: bebidas lácteas, bebidas refrescantes; alimentos dulces listos; quesos y leches entre otros.

Dentro de sus fortalezas, se debe resaltar que Alpina S.A. es una de las pocas compañías en Colombia que involucra a los agricultores productores de leche y frutas, como un elemento importante de la organización.

Con contratos a largo plazo, se acuerdan y garantizan los precios del producto y se les brinda asesoría técnica para cada proceso, además desarrollan un sistema de compras mediante el cual establecen premios para los mejores proveedores a través de categorías de calidad. De igual manera, la compañía cuenta con una red de distribución capaz de abastecer, sin problemas, a 120.000 clientes una vez por semana, lo que le permite tener presencia en todo el contexto nacional. Se puede decir que sus productos están disponibles para la venta en cualquier tienda, cafetería o supermercado de cadena del país. Esta capacidad fue la que le permitió vencer a la multinacional suiza Nestlé cuando entró al negocio de yogures con la planta de marca Chambourey, la misma que Alpina S.A. le compraría en 1994.

El respeto por el medio ambiente, sus clientes y las demás personas, es una de las acciones más ejemplarizantes de la compañía, ya que se manifiesta en cada una de las actividades cotidianas de la empresa. *“En Alpina S.A. estamos convencidos de que existen múltiples oportunidades para generar nuevas fuentes de creciente competitividad en aquellas empresas que adopten y se comprometan de manera oportuna con los principios del Desarrollo Sostenible”* (Presidencia, 2001).

Su mayor virtud recae en la calidad de los procesos desarrollados por sus trabajado-

res, que se evidencia en una cultura organizacional coherente con la filosofía y misión de la organización. La misión de la empresa ha sido la misma desde siempre y se ha demostrado día a día con cada uno de sus productos y servicios. Germán López, director de la garantía de la calidad afirma que “El componente de cultura de la calidad en las iniciativas de la empresa, es muy grande. Esto implica para nosotros una ventaja comparativa porque aquí la gente es la que de verdad marca la diferencia y eso no se logra de la noche a la mañana, toma tiempo”.

De igual manera, la gran capacidad de innovación de sus productos de consumo case-ro, son otro de los baluartes más importante de la compañía en estos momentos; por lo que se ha establecido como lema de trabajo que mínimo el 15% de los volúmenes de venta en cada año corresponden a productos nuevos<sup>17</sup>. Los productos lanzados en los últimos cinco años representan casi el 50% de las ventas hoy en día.

En 2005 las ventas anuales de Alpina S.A. superaron los 800.000 millones de pesos (aproximadamente 250 millones de dólares). Estas se subdividen en varios segmentos de mercados entre bebidas alimenticias (yogures, leches y otros) con un 66% creciendo a un ritmo ponderado del 20% en los últimos años. Los quesos y otros alimentos listos representan el 4% del volumen total de sus ventas y el 15% de los ingresos totales. Los postres componen el 29% del total de las ventas y el procesamiento de frutas con su nueva línea de jugos naturales, el 1%.

Datos de la compañía, para el año 2005, afirman que en Colombia esta posee el 63% del

<sup>17</sup> En promedio Alpina S.A. llevan a pruebas de mercadeo un promedio de 10 productos nuevos por año.

mercado de bebidas alimenticias, seguida por su competencia Parmalat y Yoplait con el 18%. En la línea de cremas de leche fresca y mantequilla se captura el 30% mientras que Parmalat tiene el 20%. En quesos, Alpina tiene el 78% de quesos maduros, seguida por Colanta 24%. Alpina S.A. procesa, en este momento, cerca de 500.000 litros de leche al día y atiende más de 167.500 clientes<sup>18</sup> entre Colombia y su mercado exportador.

Para el año 2006, las inversiones en Colombia sumaron cerca de 28 millones de dólares y se enfocaron en aumentar y mejorar la capacidad industrial de la empresa. Alpina S.A. fue la primera compañía en firmar un contrato<sup>19</sup> de estabilidad jurídica con el Gobierno, lo que le dio la posibilidad de desarrollar en los cuatro años siguientes un plan de expansión industrial valorado en 25 millones de dólares, a cambio de pagarle a la nación una prima del 1% de la inversión. Alpina S.A. tiene como tarea fundamental, para los próximos cinco años, crear diferencias competitivas con sus rivales más significativos (Colanta y Nestlé), lo cual debe reflejarse en la consolidación de la empresa en sus operaciones nacionales e internacionales, expresadas en un incremento en ventas de 800.000 millones de pesos (USD 400 Millones) en 2005 a un billón de pesos (USD 550 millones para el año 2010).

<sup>18</sup> El número de consumidores de productos Alpina debe ser significativamente superior si se toma en cuenta que los 167.500 clientes corresponden a intermediarios (tiendas, supermercados y grandes cadenas de almacenes) y no consumidores finales.

<sup>19</sup> Alpina S.A. fue la primera compañía colombiana en firmar un contrato de estabilidad jurídica con el Gobierno durante el primer mandato de Álvaro Uribe Vélez, con el cual la compañía mantiene las condiciones actuales en materia tributaria.

## Reflexiones Finales

Aunque los procesos de internacionalizar una compañía resultan demasiado riesgosos y complejos, los esfuerzos más importantes de una organización se deben focalizar en el conocimiento previo de las necesidades y expectativas de los compradores del nuevo mercado meta.

La investigación de mercados es, tal vez, la mejor inversión que puede realizar una organización para definir claramente qué metas puede o no alcanzar. Ya bien lo afirmaba Benjamín Franklin: “Invertir en conocimiento produce siempre los mejores intereses”, tal vez soportando su frase en el hecho de que es la información la materia prima de las ideas consecuentemente de los negocios. “Quien tiene la información tiene el poder” resulta ser una frase de valor incalculable para quienes desean tomar decisiones encaminadas al desarrollo de procesos de comercio internacional.

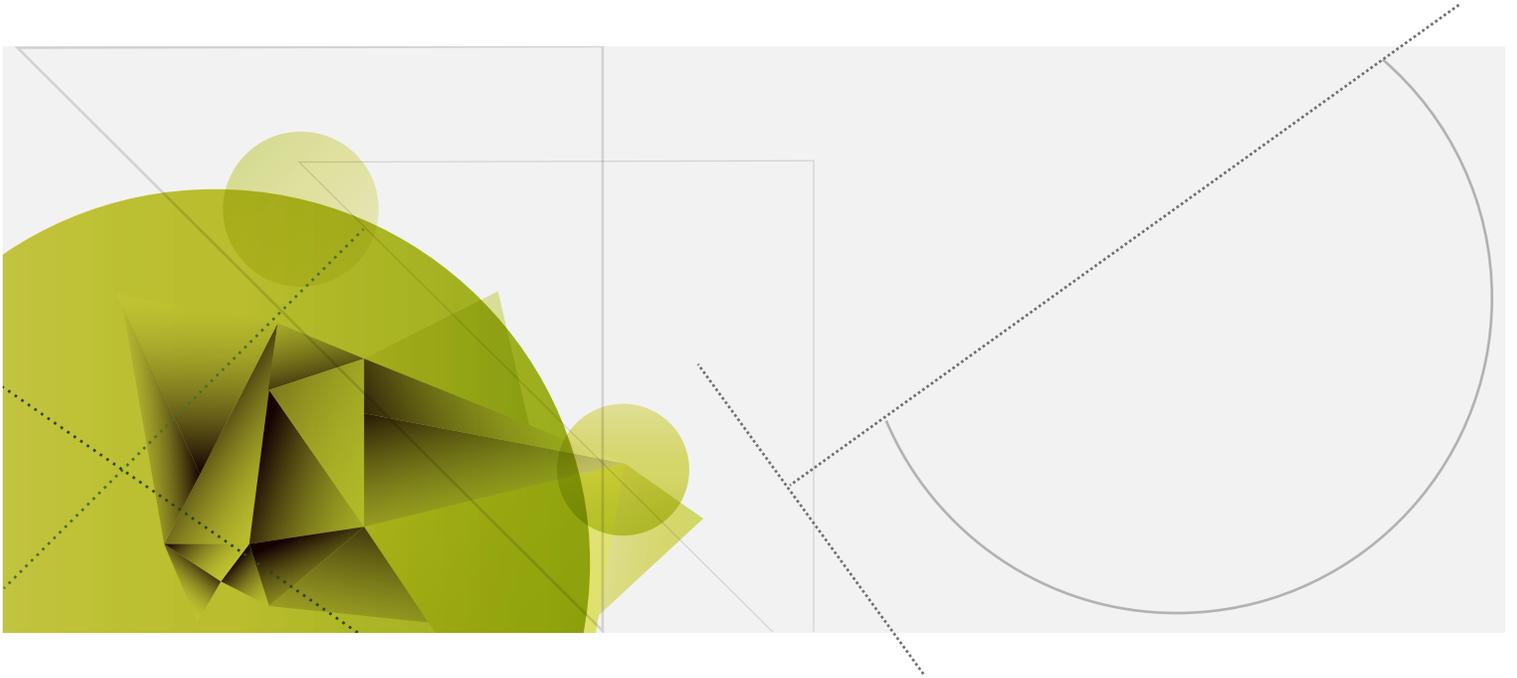
Alpina S.A. a través de su gran esfuerzo y experiencia, deja una valiosa lección en términos de liderazgo e internacionalización de sus productos, ya que demuestra que el éxito empresarial no depende del tamaño de la empresa, sino de la adecuada selección de estrategias y recursos humanos. Para que Colombia pueda empezar a ampliar sus fronteras comerciales, es necesario que tanto empresarios como empleados amplíemos nuestras mentes, para poder así crear una verdadera cultura exportadora que nos beneficie a todos.

En términos generales, la internacionalización de las empresas es un fenómeno global del cual no podemos escapar como organizaciones o consumidores, e invita a las diversas compañías en Colombia a reflexionar sobre el hecho de ampliar sus horizontes comerciales para encontrar modelos de producción y comercialización mucho más productivos.

## Bibliografía

- **Biasca, R.E. (1991).** *Resizing: Restructurando, replanteando y recreando la empresa para lograr competitividad.* Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- **Certo, S., & Peter, P. (1998).** *Dirección estratégica.* (3ra. Ed.). Editorial Mc Graw Hill.
- **Davis, F. (1989).** *Gerencia estratégica.* Bogotá, Colombia: Legis Editores. Serie empresarial.
- **Ezri, T., & Katz, B. (s.f.).** *DesignThinking: Porque todos los pensadores necesitan ser Pensadores de Diseño.* Penza PerceptionLab.
- **Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2000).** *Como utilizar el cuadro de mano integral para implantar y gestionar su estrategia.* Barcelona: Ediciones Gestión.
- **Le Louran, Guerin-Willis. (1992).** *Planeación estratégica de los recursos humanos.* Bogotá: Legis.
- **Mintzberg, H., & Luenn, J.B. (1993).** *El proceso estratégico, contexto y casos.* (2da. Ed.). Hispanoamérica, México: Prentice Hall.
- **Olve, N.G, Roy, J. y Wetter, M. (2000).** *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral.* Editorial Planeta.
- **Serna, H. (2014).** *Gerencia estratégica.* (11 Ed.). Panamericana Editorial.
- \_\_\_\_\_ . (2001). *Índices de gestión.* Bogotá: 3R Editores Ltda.
- \_\_\_\_\_ . (1992). *La gestión empresarial: De la teoría a la praxis.* Bogotá: Legis.
- **Taylor, B., & Harrison, J. (1991).** *Planeación estratégica exitosa.* Bogotá: Legis Editorial, Serie Empresarial.

Esta obra se terminó de editar en el mes de octubre  
Tipografía Myriad Pro 12 puntos  
Bogotá D.C.,-Colombia.



**AREANDINA**  
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**