

UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO
FACULTAD DE ECONOMIA EMPRESA Y MEGOCIOS



SEMINARIO DE ESPECIALIZACIÓN PROFESIONAL
“Desarrollo de un modelo de Evaluación del Entorno Competitivo de una
empresa. Manufactura/Servicios, Métodos M. Porter y Océano Azul”

Presentado por:

Adriana María Alvarado Ramos
Karla Patricia Argueta Alvarado
Elsy Marisela Soto Castillo

Para optar el grado de:

Licenciada en Mercadotecnia
Ingeniera en Alimentos
Licenciada en Administración de Empresas

Antiguo Cuscatlán, 29 de Mayo de 2009.

INTRODUCCION

En toda empresa es importante tener un método de planeación para realizar una estrategia, un sistema que nos permita ordenar nuestras ideas, clasificar las situaciones, prever resultados y llevar a cabo la acción o acciones más convenientes. La transformación del desempeño empresarial depende directamente del medio ambiente en el cual se encuentran las empresas. Los modelos de estrategia existen fundamentalmente para asistir al Director de empresa, en la búsqueda del óptimo desempeño empresarial, con herramientas y mapas conceptuales.

En la presente investigación esta motivada a desarrollo un modelo el cual pueda aplicarse para la evaluación de la competitividad de una empresa la cual se formulara combinando dos modelos existentes. El primer modelo de Michael Porter el cual es uno de los modelos más populares en el momento de planificar una estrategia, este modelo incluye elementos de competencia, como el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes. Todas y cada una de estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos. El segundo modelo basado en la Estrategia del Océano Azul el cual tiene como enfoque desarrollar nuevos mercados sobre la base de espacios desatendidos la cual hace la competencia innecesaria.

En la creación del modelo se podrá interpretar de forma sencilla y practica por medio de esquemas y cuadros desarrollados en el momento de aplicar la teoría de los modelos

Se ha desarrollado un modelo de aplicación para una empresa de servicio que integra el área de Restaurante la cual se dedica elaboración de comida mexicana y servicios de alimentación institucional. Esto con el fin de facilitar al lector la comprensión del modelo y poder desarrollarlo de una manera sencilla y práctica en cualquiera que sea la empresa que se desee analizar.

1. IMPORTANCIA DEL TEMA.

1.1. REALIDAD ACTUAL DE LOS NEGOCIOS EN EL MUNDO Y NUESTRO PAIS.

En ninguna época de la historia económica moderna han ocurrido mas cambios en un periodo tan cortó como en la última década del siglo xx. Los nuevos mercados surgen en Europa Oriental, la Comunidad de Naciones de Estados Independientes, China, Indonesia, Corea, India, México, Chile, Brasil y Argentina; en suma, de manera global. Estas economías emergentes prometen convertirse en grandes mercados. En las economías más maduras del mundo industrializado, también crecen las oportunidades y el desafío a medida que los gustos de los consumidores se vuelven más refinados y complejos.

Las oportunidades en los mercados globales de hoy pueden compararse con la expansión económica global que se dio después de la segunda guerra mundial. Hoy, sin embargo, el ambiente competitivo dentro del cual se dan estas oportunidades, es muy distinto de cuando las multinacionales de Estados Unidos dominaban los mercados mundiales. Desde finales de los cuarenta y hasta los años sesenta, las corporaciones multinacionales (CMN) de Estados Unidos tuvieron escasa competencia; hoy las compañías de las naciones de casi todo el mundo rivalizan por los mercados globales.

Las compañías con éxito deberán ser capaces de adaptarse al cambio constante y ajustarse a los nuevos retos. Los cambios económicos, políticos y sociales que han ocurrido en la última década han alterado significativamente el panorama de los negocios globales. Considere el impacto presente y futuro de:

- ✓ Mercados emergentes en Europa Oriental, Asia y América latina, donde se espera que ocurra mas de 75 porciento de crecimiento del comercio mundial durante los próximos 20 años.
- ✓ La reunificación de Hong Kong, Macao y China, que finalmente pone a toda Asia bajo el mando de los asiáticos por primera vez en más de un siglo.

- ✓ La unión monetaria europea y el cambio de las monedas de los distintos países del continente en una sola.
- ✓ El rápido movimiento para alejarse de las estructuras tradicionales de distribución en Japón, Europa y muchos mercados emergentes.
- ✓ El aumento de las familias de ingreso medio en todo el mundo
- ✓ El fortalecimiento continuo y la creación de grupos regionales de mercado como la Unión Europea (UE), el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC), el Área de Libre Comercio de la ASEAN (AFTA, por sus siglas en ingles), el Área de Libre Comercio del Cono Sur (Mercosur) y la cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC, por sus siglas en ingles).
- ✓ La realización exitosa de la Ronda de Uruguay del Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT, por sus siglas en ingles) y la creación de la Organización Mundial de Comercio (OMC).
- ✓ La continua privatización y desregulación de las telecomunicaciones a lo largo del mundo.
- ✓ La reestructuración, reorganización y el nuevo enfoque de compañías como IBM, Eastman Kodak, General Motors, Levi Strauss y Nike a medida que responden al cambiante entorno competitivo del mercado global.
- ✓ La transformación del Internet como una importante herramienta de los negocios internacionales para la investigación, publicidad, comunicaciones, exportación y marketing.

LA ECONOMIA ACTUAL DE EL SALVADOR.

La economía estadounidense reportó dos caídas consecutivas en el PIB trimestral. La inflación alcanzó su máximo en julio para empezar a desacelerarse en la segunda parte de 2008. La confianza del consumidor sigue registrando mínimos históricos, con lo que mantiene la trayectoria descendente que inició desde la mitad de 2007. Entretanto, Japón y la Eurozona registraron tres trimestres de crecimiento negativo en 2008. Este opaco escenario internacional quedó reflejado en una publicación del Fondo Monetario Internacional en la que actualiza sus perspectivas económicas mundiales de 2008 y que divulgó en enero de 2009. De acuerdo al informe, el conjunto de economías desarrolladas reducirían su crecimiento en 2% en 2009 y lo recuperarían moderadamente en 2010. Este resultado impacta el dinamismo mundial ya que se proyecta crecerá apenas 0.5% en 2009 y 3.0% en 2010.

La economía salvadoreña por su parte, registró un crecimiento de 2.7% en el tercer trimestre estimulado principalmente por los sectores: Agricultura, Caza, Silvicultura y Pesca; Servicios Comunes, Sociales, Personales y Domésticos y por la Industria Manufacturera y Minas. En el 2008, la inflación doméstica cerró en 5.5%, luego de que en los primeros ocho meses registrara una fase alcista que se revirtió a partir de septiembre, ante los menores precios de los alimentos y de los combustibles.

Las exportaciones de El Salvador, durante 2008, acumularon un total de US\$4,549.1 millones, mostrando un incremento anual de 14.2%, la tasa más alta observada en los últimos cinco años y representaron cerca de un 20% del PIB del país. Por categoría las exportaciones tradicionales, no tradicionales y la maquila experimentaron aumentos con respecto a 2007 de 28.9%, 19.0% y 6.9% respectivamente. Las importaciones crecieron en 12% anual a lo largo del año, observándose un crecimiento de 5.4% anual en los bienes destinados al consumo, un 26.4% anual en los bienes intermedios, mientras que los bienes de capital disminuyeron en 1.7% y la importación para maquila se elevó en 3.7% anual.

La economía de El Salvador crecerá entre 1 por ciento y 1.3 por este año, según el análisis realizado por Rafael Barraza, director de la Escuela Superior de Economía y Negocios (Esen), durante el foro "Crisis Internacional y Perspectivas en El Salvador". De acuerdo con el análisis de Barraza, el país amortiguará buena parte de la crisis con el fuerte descenso de la factura petrolera. "Las buenas noticias son que ese descenso supone un ahorro de entre 3 y 4 puntos porcentuales del PIB", explicó. Las malas nuevas, sin embargo, serían que la caída de las remesas contribuirá a un descenso de 2% del PIB y las exportaciones a un 0.7% aproximadamente¹. Barraza argumenta que hay cuatro factores que fomentan la crisis económica. En primer lugar, se tienen los altos precios del petróleo el año anterior. En segundo lugar, la desaceleración en el crecimiento económico global. En tercer lugar, la restricción del financiamiento internacional, y por último estaría el efecto polarizante de las elecciones.

Estos cuatro factores generan un contagio hacia la economía salvadoreña, que afectará directamente en dos canales económicos: en la caída de las exportaciones hacia Estados Unidos y Centroamérica; y en las remesas familiares.

¹ http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota_completa.asp?idCat=6374&idArt=3434312

1.2. MERCADOS EMERGENTES.

El Departamento de Comercio estima que 75% del crecimiento esperado del comercio mundial durante las siguientes dos décadas provendrán de los más de 130 países en desarrollo y recientemente industrializado (NICS); además, un pequeño núcleo de estas naciones sumará más de la mitad de ese crecimiento. Los investigadores de comercio también pronostican que las importaciones hacia los países identificados como grandes mercados emergentes (BEMS, por sus siglas en inglés), que cuenta con la mitad de la población mundial y que actualmente suman 25% del producto interno bruto del mundo industrializado, para el año 2010 representarán 50% del mismo. Con un producto interno bruto combinado, con más de 2 millones de dólares los grandes mercados emergentes (BEMS) representan una gran porción de la producción conjunta de Alemania y el Reino Unido, y sus exportaciones superan a las de Europa y Japón combinadas.

Los grandes mercados emergentes comparten ciertas características importantes. Estas son algunas de ellas:

- Todas son físicamente grandes.
- Cuentan con poblaciones significativas.
- Representan mercados considerables para un amplio rango de productos.
- Tienen fuertes tasas de crecimiento o potencial para un crecimiento significativo.
- Han emprendido programas relevantes para la reforma económica.
- Poseen mayor relevancia política en sus regiones.
- Son líderes económicos regionales.
- Al crecer generaran mayor expansión de los mercados circunvecinos.

Los grandes mercados emergentes² difieren de los países en desarrollo porque importan que los mercados mas pequeños y también mas que las economías de tamaño semejante. Al tiempo que se embarcan en el desarrollo económico, demandan bienes de capital para construir su base manufacturera y aumentar su infraestructura de desarrollo. Incrementar la actividad económica quiere decir crear más trabajo y mayores ingresos para gastar en productos que todavía no se producen localmente. Por lo tanto, mientras la economía se expande, existe un acelerado crecimiento de la demanda de bienes y servicios, muchos de los cuales deben importarse³.

² Ver anexo 1

³ Philip R. Cateora; John L. Graham 2002:272-273

1.3. LÍMITES Y ALCANCES

LIMITES

- Desarrollo de un modelo de evaluación del entorno competitivo de una empresa de servicio del tipo procesamiento y distribución de alimentos.
- El modelo no será automatizado sino será un planteamiento de una metodología en el análisis de competitividad.
- El modelo se desarrollara utilizando los métodos: ADOF, Cinco Fuerza y Cadena de Valor.

ALCANCE

- En el desarrollo del modelo no incluimos planeación estratégica, pero se considera parte de esta.
- Se desarrollara un modelo para evaluar el entorno competitivo de una empresa utilizando como base la estrategia del océano azul y el método de las cinco fuerzas de M. Porter.

2. Marco Conceptual.

2.1. Competitividad.

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto-protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario⁴.

2.2. Cadena de Valor.

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial.

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.

⁴<http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>

Actividades primarias.

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- ✓ Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- ✓ Operaciones (producción): recepción de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- ✓ Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- ✓ Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- ✓ Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener o realizar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

Actividades de apoyo.

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias:

- ✓ Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- ✓ Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- ✓ Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- ✓ Abastecimiento (compras): proceso de compra de los materiales⁵.

⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

Figura 1: Esquema del modelo de la Cadena de Valor



2.3. Ventaja Competitiva.

Es la ventaja que se tiene sobre los competidores ofreciendo más valor en los mercados meta (a los consumidores), ya sea ofreciendo precios inferiores a los de la competencia o proporcionando una cantidad mayor de beneficios que justifique la diferencia del precio más alto.

Se entiende por ventaja competitiva o diferencial, a cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de las de la competencia.

Tipos de Ventaja competitiva.

- ✓ Liderazgo por costo.
- ✓ Diferenciación.

Ambos tipos de estrategia pueden ser acercados o estrechados más ampliamente, lo cual resulta en la tercera estrategia competitiva viable:

- ✓ Enfoque.

2.4. Estrategia Competitiva.

Diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y que políticas se requerirán para alcanzarlas.

En la figura 2 se aprecia que la estrategia competitiva es una combinación de fines (metas) que busca la compañía y los medios (políticas) con que trata de alcanzarlos. A esta figura se le puede llamar “Rueda de la Estrategia Competitiva”, es un instrumento para integrar los aspectos esenciales de la estrategia competitiva en una sola página.

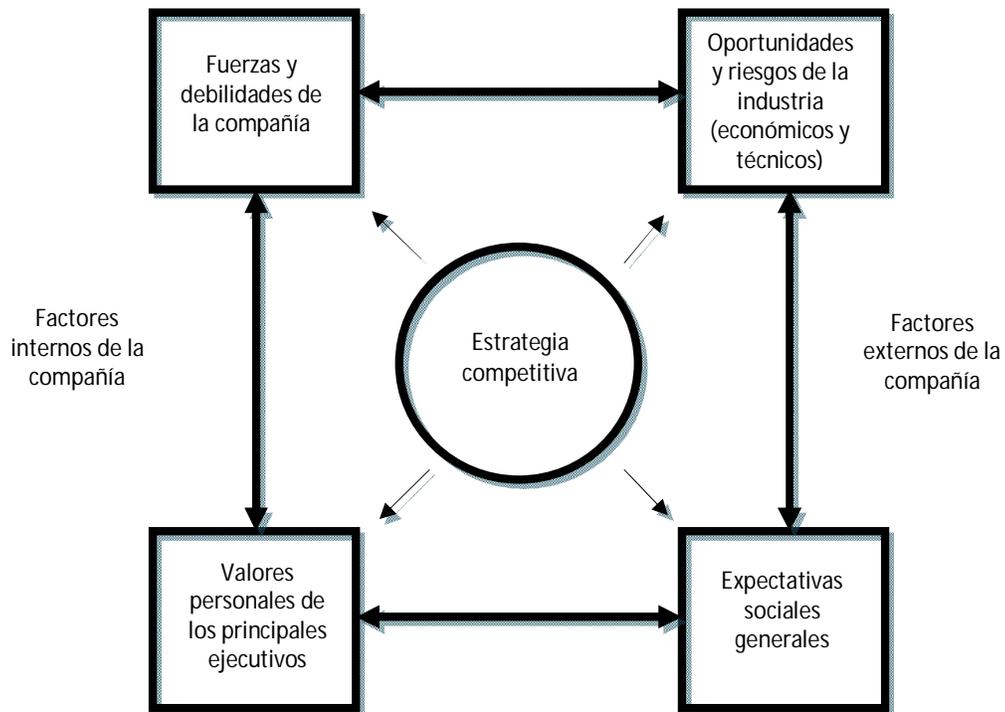
Figura 2: Rueda de la Estrategia Competitiva



Fuente: Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 2005,12

En la figura 3 observamos lo siguiente: vemos que, en el nivel más general, para formular la estrategia competitiva es necesario examinar los cuatro factores que determinan los límites de lo que la compañía podrá lograr.

Figura 3: Contexto dentro del cual se formula la Estrategia Competitiva.



Fuente: Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 2005,12

3. Análisis del entorno competitivo empresarial.

Para medir la eficiencia empresarial o unidad de negocios, se deben plantear y calcular indicadores de gestión que permitan detectar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, identificando los riesgos y así implementar procedimientos de mejoramiento constantes.

Para elaborar los indicadores de gestión de una organización, con o sin ánimo de lucro, gubernamental o privada, es necesario utilizar matrices de “conocimiento y evaluación del negocio” como son las matrices del PETS O GESI, del FODA o DOFA y las recomendadas por el tratadista Michael E. Porter del “ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS”, logrando mediante ellos la identificación de los RIESGOS internos y externos que las afectan.

3.1. Análisis del entorno interno.

Se identifican dentro de ellos, las fortalezas y debilidades por ser características que se deben detectar internamente en una organización, reconociendo las fortalezas donde se acumulan los éxitos y las debilidades para tratar de remediarlas, corregirlas o evitarlas utilizando medidas sanas y éticamente convenientes.

Para poder detectarlas se deben considerar independientemente los factores de la organización, del personal, de la producción, de los productos, las finanzas, los conocimientos y la plusvalía.

3.1.1. Fortalezas y Debilidades.

Las fortalezas son las características que le proporciona una oportunidad importante, consiste en una habilidad, una capacidad, un recurso valioso, capacidad competitiva de la organización o un logro que da a la compañía una situación en el mercado⁶.

Algunas fortalezas de una compañía pueden ser:

- ✓ Recursos financieros adecuados
- ✓ Buena imagen de los compradores
- ✓ Ventajas en costos
- ✓ Dirección capaz
- ✓ Mejor capacidad de fabricación
- ✓ Propiedad de la tecnología

En cuanto a las debilidades es lo que hace falta a la compañía o que esta hace mal, en comparación con otras, o bien una condición que la coloca en una situación desfavorable.

Una debilidad puede hacer que una compañía sea competitivamente vulnerable o no, dependiendo de la importancia de este factor en la batalla competitiva.

Entre las debilidades que se pueden encontrar en una organización están:

- ✓ Carencia de una dirección estratégica clara
- ✓ Instalaciones obsoletas
- ✓ Débil red de distribución
- ✓ Débil imagen en el mercado
- ✓ Falta de algunas habilidades
- ✓ Abundancia de problemas operativos

⁶ Ver anexo 2

3.2. Análisis del entorno externo.

A una organización económica de manera externa se le pueden presentar oportunidades o amenazas, las cuales deben ser aprovechadas y conjuradas dependiendo de la capacidad instalada intelectual, humana y materialmente.

Para identificarlas se deben estudiar los factores de mercado, tecnología, economía, legislación, sociedad y ecología.

3.2.1. Oportunidades y Amenazas

La oportunidad en un mercado es un gran factor para moldear la estrategia de la compañía. Las oportunidades industriales más relevantes para una compañía son aquellas que ofrecen importantes vías de crecimiento y aquellas en las cuales una compañía tiene el mayor potencial para lograr una ventaja competitiva.

Entre las oportunidades potenciales más comunes se encuentran las siguientes:

- ✓ Crecimiento dentro de un mercado
- ✓ Atención a grupos adicionales de clientes
- ✓ Eliminación de barreras comerciales
- ✓ Complacencia entre los rivales

Con frecuencia, ciertos factores en el ambiente externo de una compañía imponen amenazas a su bienestar. Las amenazas pueden provenir del surgimiento de tecnología barata, de la introducción de nuevos y mejores productos por parte de los rivales, de la entrada de competidores foráneos de bajo costo en la fortaleza del mercado de la compañía, de nuevas regulaciones que son más costosas para la empresa que para sus rivales⁷.

⁷ Ver anexo 3.

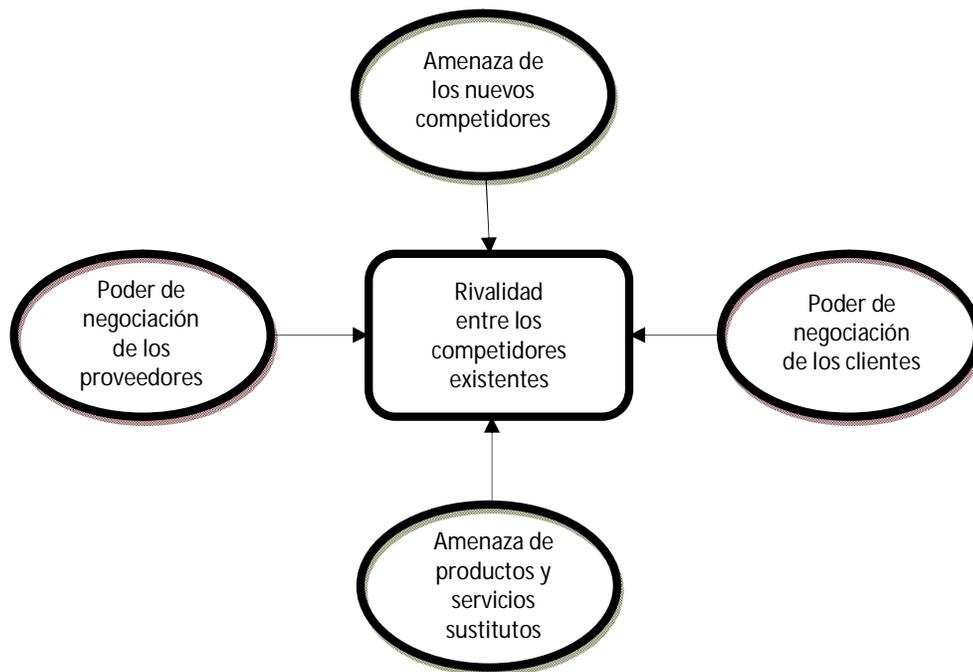
3.2.2. Las Fuerzas Competitivas (Modelo de las 5 Fuerzas).

Uno de los principales fundamentos del análisis competitivo e industrial incluye el estudio cuidadoso de los procesos competitivos en la industria para descubrir las principales fuentes de presión competitiva y su fuerza.

Este paso analítico es esencial ya que la alta dirección no puede crear una estrategia exitosa sin entender el carácter competitivo especial de la industria.

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 éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

Figura 4: Modelo de las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 2005,15

La Amenaza de los nuevos competidores.

La amenaza de entrada dependerá del grado en que existan barreras de entrada. Estas barreras son factores que tienen que superar los nuevos entrantes si quieren competir con éxito. Deben considerarse como retrasos en la entrada, y no como barreras permanentes a determinados entrantes potenciales. Es posible que eviten la entrada de algunos entrantes potenciales pero no de otros.

Rivalidad competitiva existente.

Para una empresa le será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos, donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean bajos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

La amenaza de sustitutos.

La sustitución reduce la demanda de una determinada clase de productos porque los consumidores cambian entre cada alternativa, hasta el punto de que determinada clase de productos o servicios termina siendo obsoleta. Esto depende de que el producto sustitutivo ofrezca un beneficio o valor percibido superior.

El poder de negociación de los proveedores.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados mono políticamente, no exista control de precios por parte del gobierno, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tengan sustitutos claros, sean pocos y además de alto costo.

El poder de negociación de los compradores.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando el producto o productos para los clientes, tengan varios o muchos sustitutos, el producto no se diferencie mucho de otros y que sea de bajo costo, lo que permitiría que ellos puedan hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. Otro problema fundamental es cuando sus clientes tienen posibilidad de organizarse para exigir reducción de precios, mayor calidad y servicios, lo que llevaría a una empresa a disminuir sus márgenes de utilidad.

4. Posicionamiento estratégico competitivo.

4.1. Modelo del Océano Azul.

4.1.1. Teoría.

El modelo del océano azul habla sobre crear una estrategia para hacer que la competencia se convierta en algo sin importancia. En el entorno competitivo que nos rodea se dice que existen dos tipos de océanos los “Océanos Rojos” y los “Océanos Azules”, los primeros se refieren a mercados tradicionales, donde las empresas pelean por sobresalir ante la competencia y solo los mas fuertes sobreviven. En cambio los Océanos Azules sobresalen por la búsqueda de estrategias innovadoras para buscas nuevos nichos de mercados no competidos.

Con este modelo trata de ampliar la mirada del mercado, de verlo no desde la perspectiva de la competencia con referentes como precio, posicionamiento, rentabilidad, entre otros, sino de crear todo un panorama desde el punto de vista de la innovación, relacionado con el producto para llegar a un target donde nadie ha incursionado anteriormente.

Cuando una empresa decide aplicar este tipo de estrategias tarde o temprano otras compañías aparecen en el mercado con la intención de imitarla. Por esta razón, se recomienda a dicha empresa que no se quede regocijándose en su gloria actual, sino que navegue con éxito en un mercado sobre poblado estando siempre en alerta de lo que pueda suceder.

Innovación en valor: la piedra angular de la estrategia del océano azul.

Quienes han triunfado al crear océanos azules se han diferenciado de los perdedores por su manera de enfocar la estrategia. Los creadores de los océanos azules no utilizan a la competencia como referencia para la comparación, lo que hacen es aplicar una lógica estratégica diferente: innovación en valor.

La innovación en valor es la piedra angular de la estrategia del océano azul, su objetivo es lograr que la competencia pierda toda importancia al dar un gran salto en valor tanto para los compradores como para la compañía

Es importante distinguir la innovación en valor, esta solo ocurre cuando las compañías logran alinear la innovación con la utilidad, el precio y las posiciones de costo. La innovación en valor es una nueva manera de pensar y ejecutar la estrategia, a través de la cual se crean océanos azules y se deja de lado a la competencia. Quienes buscan crear océanos azules buscan la diferenciación y el bajo costo simultáneamente, así es como se logra un salto cualitativo en el valor tanto para la compañía como para sus compradores.

4.1.2. Procesos.

Entre los procesos que se utilizan para desarrollar un Océano Azul se pueden mencionar:

- El Lienzo Estratégico.
- El Marco de las cuatro acciones.
- El esquema de las seis vías.
- Los 3 niveles de no clientes.
- Los elementos impulsores de valor.

El Lienzo Estratégico.

Este nace a fin de resolver a la siguiente interrogante ¿Cómo abrir y capturar un océano azul de espacio sin competencia en el mercado? Es un esquema analítico fundamental para la innovación en valor y la creación de océanos azules.

El lienzo estratégico es a la vez una herramienta de diagnóstico y un esquema práctico para construir una estrategia contundente de océanos azules.

El Marco de las cuatro acciones.

Aquí surgen cuatro preguntas básicas:

- ¿Cuáles variables que la industria da por sentadas se deben eliminar?
- ¿Cuáles variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria?
- ¿Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?
- ¿Cuáles variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido?

El marco de las cuatro acciones estimula a las compañías no solo a hacer estas cuatro preguntas sino también a actuar con respecto a estas a fin de crear una nueva curva de valor.

El esquema de las seis vías.

El esquema de las seis vías trata concretamente de seis enfoques básicos para rehacer las fronteras de mercado. Estas vías cuestionan seis supuestos fundamentales sobre los cuales se basan las estrategias de muchas compañías que se mantienen atrapadas en medio de los océanos rojos de la competencia.

- a) Primera vía: Explorar industrias alternativas.
- b) Segunda vía: Explorar los grupos estratégicos dentro de cada sector.
- c) Tercera vía: Explorar la cadena de compradores.
- d) Cuarta vía: Explorar ofertas complementarias de productos y servicios.
- e) Quinta vía: Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores.
- f) Sexta vía: Explorar la dimensión del tiempo.

Los Tres niveles de No clientes.

Las compañías en lugar de centrar su atención a los clientes deben volver sus ojos hacia los no clientes y deben desarrollar un conocimiento profundo del universo de estos. Los niveles de no clientes susceptibles de transformarse en clientes son tres y se diferencian por la distancia relativa a la cual se encuentran de su mercado.

Los no clientes del primer nivel son los más cercanos a su mercado, son personas que compran lo que una industria ofrece apenas en cantidades mínimas y por necesidad, son propensos a abandonar la industria tan pronto como se les presente una oportunidad, sin embargo al ofrecerles un salto cualitativo en valor, no solo se quedan en la industria sino multiplican la frecuencia de compra.

El segundo nivel de no clientes corresponde a las personas que se niegan a utilizar lo que su industria ofrece, son los compradores que ven en lo que su industria ofrece una alternativa para satisfacer sus necesidades, pero que han optado por no recurrir a ella.

El tercer nivel de no clientes es el más alejado de su mercado, consiste en los no clientes que jamás han contemplado como alternativa lo que su mercado ofrece y al centrar su atención en los principales elementos comunes entre los no clientes y los clientes existentes, las compañías podrán ver la manera de atraerlos hacia su nuevo mercado.

Los Elementos impulsores de valor.

Entre los elementos impulsores de valor se encuentran el elemento ganador y el elemento calificador.

El elemento ganador: nos diferencia de otros productos similares y nos da una preferencia sobre nuestros competidores. Son una ventaja difícil de imitar por nuestros competidores⁸.

Este elemento nos da una ventaja competitiva frente a las demás compañías, es el elemento por el cuál los clientes buscarán nuestro producto o servicio antes que el de la competencia, es muy importante en la creación de océanos azules. Al momento de encontrarlo no se debe quedar estancado en el, sino seguir innovando en valor para que los demás competidores no logren imitarlo y logre mantenerse permanentemente por encima de ellos.

⁸Presentación Introducción a la logística "Competitividad y Estrategia, Conceptos", diapositiva No. 13, Ing. Rafael Antonio Marticorena Gonzáles.

Elemento calificador: nos permite que nuestro producto sea considerado como posible candidato para su compra. Son estándares.⁹

Se trata de un elemento estándar en todas las compañías, no representa una innovación en valor para ninguna compañía en especial. Es un elemento común y que no crea gran diferencia con lo que la competencia ofrece. El elemento calificador es un elemento que puede crear que los clientes elijan nuestro producto, pero de igual manera puede ser que por éste los clientes elijan el de la competencia ya que no genera un valor especial para el cliente.

4.1.3. MARCO DE LAS 4 ACCIONES

El marco de las cuatro acciones nos permite construir una nueva curva de valor considerando los elementos de valor del comprador. A fin de quebrar la tradicional compensación entre diferenciación y bajo costo, así poder crear una nueva curva de valor, los autores proponen cuatro preguntas orientadas a desafiar la lógica estratégica de una industria y su modelo de negocios¹⁰, las cuales identificamos como:

- a) ¿Qué variables que la industria concibe como establecidos deben ser eliminados? Responder a ésta pregunta nos fuerza a considerar qué factores se tienen en cuenta carecen de valor en la actualidad o incluso nos alejan de aquellos factores considerados de valor por el cliente.

- b) ¿Qué variables deben ser reducidos a estándares menores a los aceptados por la industria? Responder a esto nos obliga a pensar que factores han sido

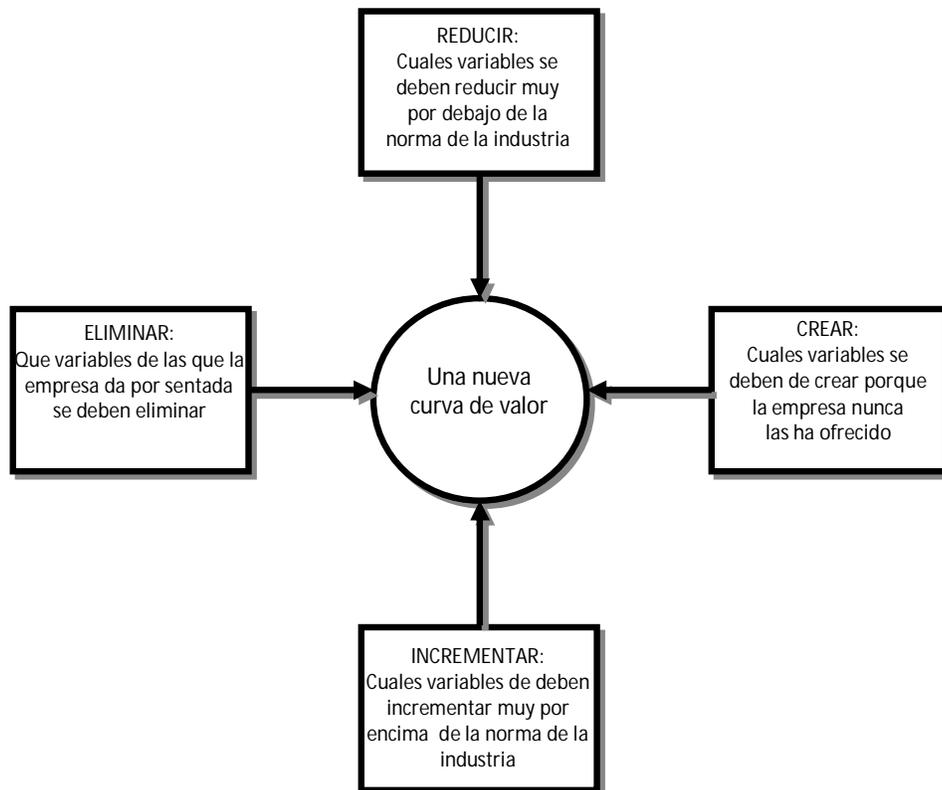
⁹ Presentación Introducción a la logística “Competitividad y Estrategia, Conceptos”, diapositiva No. 13, Ing. Rafael Antonio Marticorena Gonzáles.

¹⁰ www.invertired.com/oceanoazul.pdf

sobredimensionados como consecuencia de la carrera emprendida para vencer a un competidor.

- c) ¿Qué variables deben ser incrementados por encima de los niveles establecidos por la industria? Su respuesta se orienta a eliminar todo tipo de condicionamientos que la industria hace a los compradores de sus productos.
- d) ¿Qué variables nunca antes considerados por la industria deben ser creadas? Su respuesta se orienta a descubrir nuevos fuentes de valor para los compradores, generando nueva demanda y nueva estrategia de fijación de precios.

Figura 5: Esquema de las cuatro acciones.



Fuente: Chan Kim, Renee Mauborgne. 2008:32

Para las dos primeras preguntas (eliminar o reducir) es donde se desarrollan ideas para reducir la estructura de costos en comparación con los competidores. El segundo par de variables (crear o incrementar) ayuda a reconocer la manera de incrementar valor para los compradores y generar una demanda nueva. En conjunto, estas variables permiten hacer un análisis sistemático de cómo reconstruir elementos de valor para los compradores tomados de diversas industrias a fin de ofrecer una experiencia completamente nueva, manteniendo al mismo tiempo una estructura reducida de costos.

De importancia particular son las medidas consistentes en eliminar y crear; puesto que inducen a las compañías a ir más allá de los ejercicios para maximizar el valor por medio de las variables existentes de la competencia. Al eliminar y crear, las compañías modifican por si mismas las variables, haciendo que las reglas existentes de la competencia pierda importancia¹¹.

4.1.4. Lienzo Estratégico.

Para abrir y poder capturar un espacio de un océano azul sin competencia en el Mercado debemos recurrir al cuadro o lienzo estratégico, un esquema analítico fundamental para la innovación en valor y la creación de océanos azules.

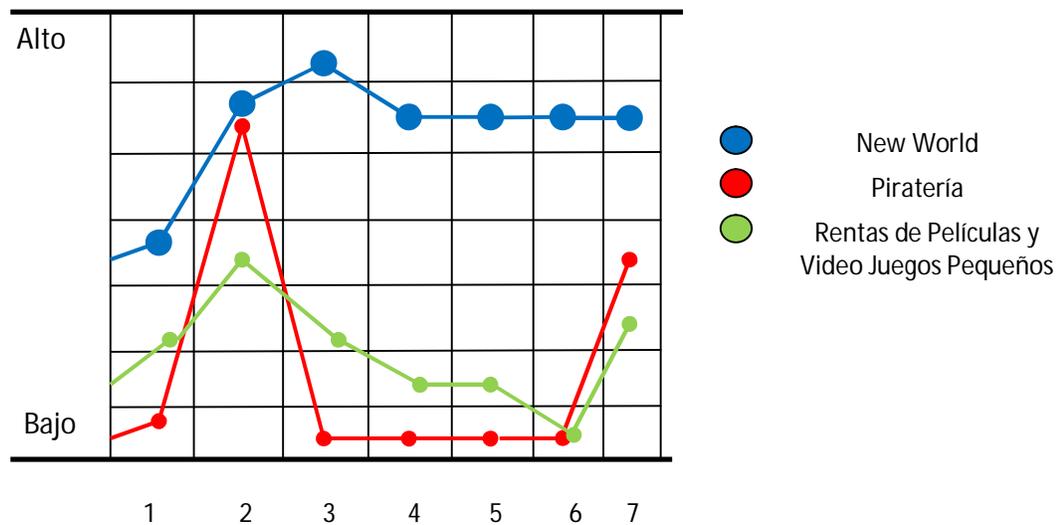
El cuadro estratégico es a la vez una herramienta de diagnóstico y un esquema práctico para construir una estrategia contundente de océanos azules. Cumple dos propósitos. El primero es capturar el esquema actual de la competencia en el mercado conocido a fin de arrojar luz sobre las inversiones de los diversos actores, sobre las variables alrededor de las cuales compite la industria actualmente en productos, servicio y entrega, y sobre lo que los clientes reciben cuando compran lo que los competidores ofrecen actualmente en el mercado.

¹¹Chan Kim, Renee Mauborgne. 2008:33,34

El eje horizontal refleja la gama de variables en las cuales invierte la industria y alrededor de las cuales gira la competencia. La curva de valor es el componente básico del cuadro estratégico y constituye una representación gráfica del desempeño relativo de una compañía en lo referente a las variables de la competencia en su industria.

El ejemplo que se muestra a continuación, trata de la empresa “New World” es una empresa que ofrece servicio de entretenimiento por medio de la venta y renta de películas y video juegos. La empresa busca lo innovador, por tal motivo desea dar un servicio más allá del pago de películas por cable sino también hacerlo por medio del Internet; de igual forma, desea brindar la posibilidad a sus clientes de poder acceder a competencias de juegos por Internet. Con la innovación en el servicio “New World” busca ofrecer un servicio diferente a sus clientes y de calidad, ya que al ofrecer sus servicios utilizando de forma eficiente la tecnología, permite que los clientes puedan gozar de un buen servicio de entretenimiento a la hora que lo deseen y en el lugar que lo deseen.

En la siguiente figura se ilustra gráficamente el cuadro estratégico de una empresa:



Aspectos Evaluados:

1. Precio.
2. Disponibilidad.
3. Oportunidades de negocio.
4. Calidad en el servicio.
5. Innovación en el servicio.
6. Importancia a la fidelización de clientes.
7. Costo de Operación.

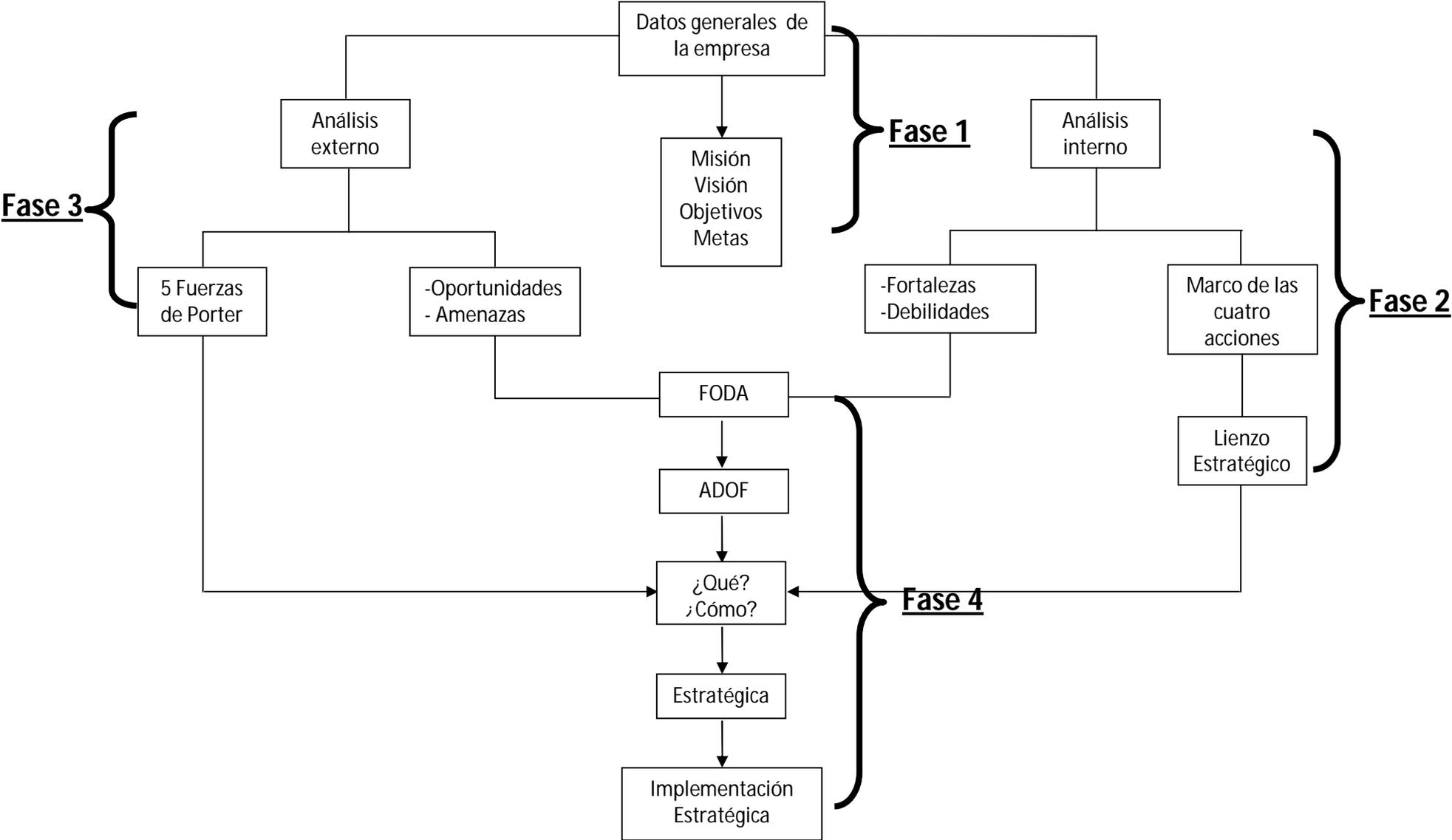
5. Modelo de evaluación competitivo.

El presente modelo se desarrollará basándose en el análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter y las Estrategia del Océano Azul, con el objetivo de establecer un solo modelo que facilite a cualquier empresa ya sea de servicio o de manufactura poder analizar la evaluación del entorno competitivo para poder formar estrategias.

5.1. Planteamiento del Modelo.

Se ha desarrollado un esquema que sirva a las empresas como guía visual para facilitarles los pasos que deben de seguir al momento de formular la evaluación del entorno competitivo y realizar mas fácilmente buenas estrategias.

Modelo de Análisis Competitivo



Descripción de cada una de las fases:

Fase 1: Datos generales de la empresa.

Toda empresa u organización al momento de conformarse lo primero que debe tener claro es la misión, visión, objetivos y metas bajo los cuales ésta va a funcionar. Es de vital importancia tener claros estos 4 aspectos, de esta manera la empresa sabe con certeza hacia donde se dirige y bajo que parámetros busca funcionar.

También en ésta fase es importante mencionar el rubro de la empresa, el giro, las principales actividades que esta realiza, el mercado objetivo, organigrama de la organización, etc. Ya que estos son puntos clave que se deben de tomar en cuenta al momento de aplicar el presente modelo.

Fase 2: Análisis del Ambiente Interno.

Entiéndase por ambiente interno las situaciones que dependen exclusivamente de la empresa y lo que sucede dentro de ella, sus departamentos y niveles de administración.

Dentro del análisis del ambiente interno de una organización sobresale el reconocimiento de las fortalezas y las debilidades de la misma.

Cuando se habla de analizar el ambiente interno de la organización es importante mencionar “La estrategia del océano azul” que habla sobre crear una estrategia para hacer que la competencia se convierta en algo sin importancia. Con este modelo se busca sobresalir con la búsqueda de estrategias innovadoras para buscar nuevos nichos de mercados no competidos.

De “La estrategia del océano azul” sobresalen 2 esquemas importantes a considerar y que deben ser tomados en cuenta al momento de crear el Modelo de evaluación competitiva, estos son “El marco de las 4 acciones¹²” y “El lienzo estratégico¹³”

Se ha incluido el marco de las cuatro acciones ya que es un análisis profundo que debe de realizarse internamente en la organización ya que se elimina, reduce, crea y aumenta recursos que ya están tomados en cuenta con el fin de poder crear estrategias competitivas.

Fase 3: Análisis de ambiente externo.

En el análisis del ambiente externo se consideran factores que no dependen de la empresa y que esta no puede controlar. Dentro del análisis del ambiente externo de una organización aparece el reconocimiento de las oportunidades y de las amenazas.

Al momento de hablar del ambiente externo de la organización puede utilizarse también el análisis de las cinco fuerzas de Porter, este nos explica que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

Consiste en que la organización pueda evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competitividad industrial.

Las cinco fuerzas que Porter plantea son:

- La amenaza de nuevos competidores.
- Rivalidad competitiva existente.
- La amenaza de sustitutos.
- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder de negociación de los compradores.

¹² Ver página 26-27 de la presente monografía.

¹³ Ver página 28-29 de la presente monografía.

Fase 4: Diagnóstico Competitivo.

Análisis FODA.

Para poder iniciar esta ultima fase el primer paso que debe de realizarse es la fusión de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en una sola matriz.

Matriz FODA

Entorno interno	FORTALEZAS Lista de fortalezas	DEBILIDADES Lista de debilidades
Entorno externo	OPORTUNIDADES Lista de oportunidades	ESTRATEGIA FO Estrategia para maximizar las F y las O
	AMENAZAS Lista de amenazas	ESTRATEGIA DO Estrategia para minimizar las D y maximizar las O
		ESTRATEGIA FA Estrategia para maximizar las F y minimizar las A
		ESTRATEGIA DA Estrategia para minimizar las F y minimizar las A

Fuente: Elaborado por el grupo

Matriz ADOF.

Como paso numero dos dentro de la fase 4 se deben de tener identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización para crear la matriz ADOF, la cual representa una manera mas detallada y especifica de cada una de estas, para poder relacionarlas entre si y de esta manera crear estrategias que sirvan a la organización para disminuir el impacto que generan las debilidades y amenazas a través de realzar las fortalezas y oportunidades ya existentes.

La Matriz ADOF es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado y de las características interna de la misma, su finalidad es la creación de estrategias que ayuden al rendimiento de la organización.

El análisis ADOF es una de las herramientas que proporciona los materiales necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos.

En el proceso de análisis de las **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo, que inciden sobre su que hacer interno en la empresa, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la **Misión** de la empresa.

Para su elaboración es necesario construir cuatro matrices:

- Fortaleza- Amenaza (FA)
- Fortaleza-Oportunidad (FO)
- Debilidad-Amenaza (DA)
- Debilidad-Oportunidad (DO)

Este análisis lo que pretende en cada matriz es estudiar el entorno interno contra el entorno externo como se explico anteriormente.

En las matrices donde se encuentran las debilidades o las fortalezas se colocan la parte superior de la matriz, debajo de cada debilidad o fortaleza se encuentran:

- Aspecto 1: que significa el valor en que se ve afectado esa debilidad o fortaleza.
- Aspecto 2: significa el valor en este podría ser afectado.

En cuanto a las oportunidades o amenazas se colocan en parte inferior izquierda de la matriz, seguido de una columna llamada Impacto que significa la incidencia que puede provocar la amenaza o la oportunidad de llegar a suceder, luego le sigue otra columna llamada Probabilidad a Suceder que como su nombre lo indica es el valor de la probabilidad de que suceda esta amenaza o oportunidad.

También se encuentra una casilla llamada Peso que es la multiplicación de los aspectos 1 y 2 de las fortalezas y debilidades, y la multiplicación del Impacto por la probabilidad a suceder.

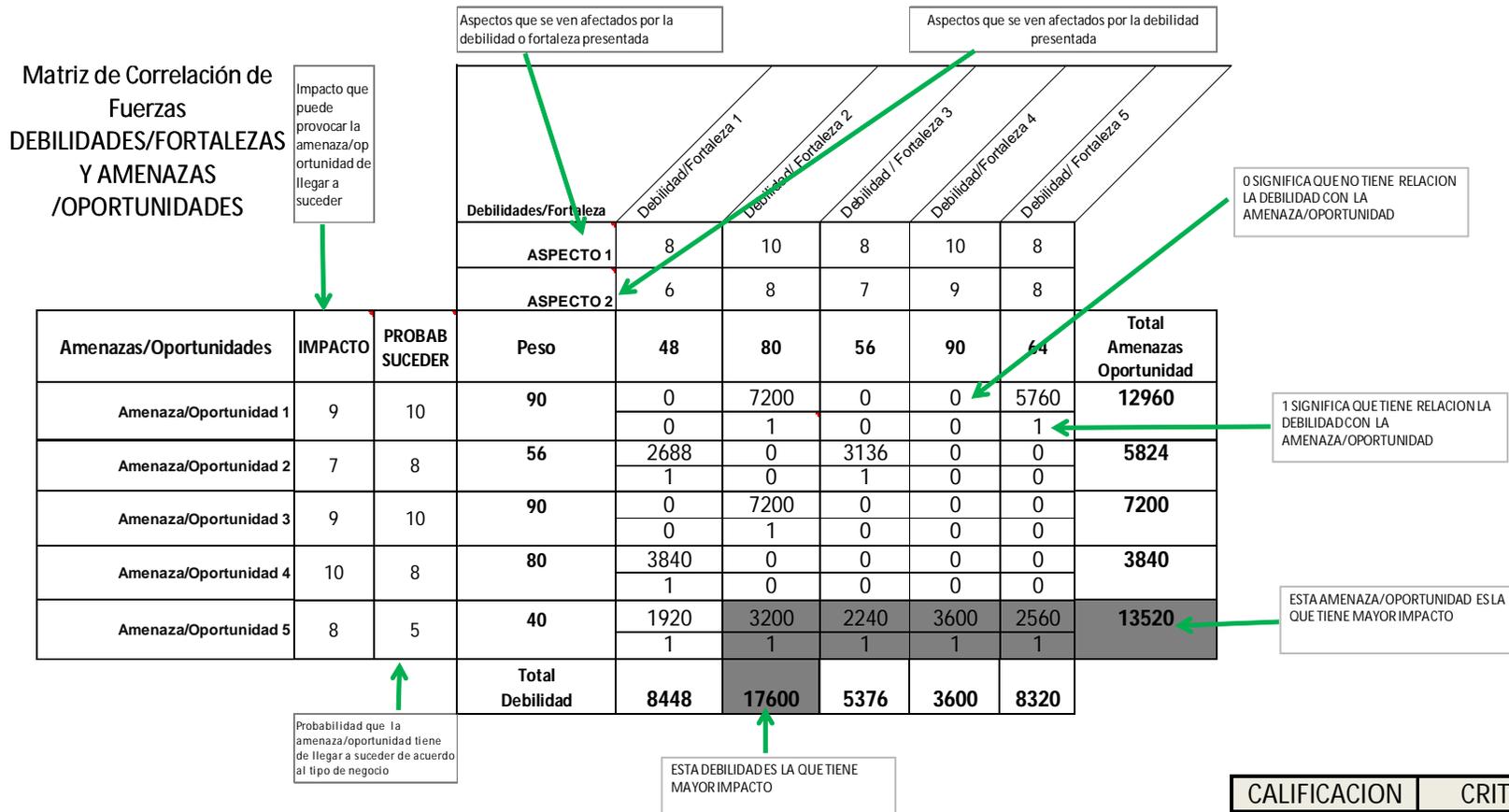
Todos los valores que van dentro de la matriz son la interrelación que hay entre fortaleza o debilidad con amenaza u oportunidad por cada uno van dos valores:

- El primero es la multiplicación del Peso de la debilidad o fortaleza, multiplicado por el Peso de la amenaza u oportunidad. Este resultado significa que tanto es la relación que tienen ambas ya sea Fortaleza o debilidad con oportunidad o amenaza.
- El segundo solo puede llevar dos valores cero (0) o uno (1), el primero significa que no tienen relación con fortaleza o debilidad con amenaza u oportunidad, el segundo significa que si tienen una relación.

La columna final es el total de la amenaza u oportunidad y al final de las filas es el total de debilidades o fortalezas, el valor mayor de ambas significa que tienen el impacto mayor de las debilidades o fortalezas y amenazas u oportunidades. En la figura 6 se presenta un ejemplo de la matriz que comprende el análisis ADOF.

A continuación se presenta el ejemplo de la matriz ADOF.

Figura 6: Modelo de Matriz ADOF



Fuente: Gerencia Estratégica. Roberto Figueroa. Adaptación: Rafael Meticorena

CALIFICACION	CRITERIO
9 Y 10	Excelente
7 Y 8	Muy bueno
5 Y 6	Bueno
3 Y 4	Malo
1 Y 2	Muy Malo

¿Qué? y ¿Cómo?

De las fase 2 y 3 anteriormente explicadas nacen **que** medida se va a tomar para las estrategias y **como** se desarrollarán estas.

Toda estrategia debe estar compuesta de la siguiente manera:

- **OBJETIVO**, es lo que quiero lograr por medio de la estrategia que va a implementarse.
- **PLANES/ACCIONES**, es lo que tengo que hacer para poder llevar a cabo la estrategia.

Estrategias.

Las estrategias resultan de la interpretación de lo que se ha desarrollado en las matrices anteriormente explicadas.

Cuando la matriz esta completa es el momento de interpretar los resultados para que pueda ser utilizada de la mejor manera por la organización, la forma correcta de interpretarla es la siguiente:

Primero se encuentra cuales amenazas y debilidades son las que generan mayor peso. Cuando se han encontrado se suman todas las debilidades y se toma la de mayor porcentaje, de igual manera se hace con las amenazas. Todo esto con el fin de identificar más fácilmente cuales amenazas y debilidades están afectando más a la organización y de esta manera poder utilizarlas para crear estrategias que ayuden a mejorar la empresa.

Implementación.

En éste ultimo paso se ponen en práctica los las fases con cada uno de sus pasos anteriormente explicados.

6. Aplicación del modelo.

6.1. Fase 1: Descripción de la empresa.

Para la aplicación del presente modelo se analizará al Restaurante Los Parados, restaurante de comida mexicana, el cual al momento de darse cuenta de la gran cantidad de competidores existentes decide ampliar sus servicios e ir mas allá de ofrecer sus productos a los consumidores finales por medio de sus restaurantes, sino que implementa el servicio de ofrecer sus productos a diferentes empresas para que esta sea una opción al momento de ofrecer alimentación a los empleados de las diferentes empresas clientes de Los Parados.

Restaurante Los Parados es una empresa con más de 10 años en el paladar salvadoreño el cual ofrece comida mexicana entre sus especialidades se encuentran los tacos y tortas. La empresa la constituye 8 restaurantes ubicados la mayoría en centros comerciales, a través de los años la empresa incursiono en la línea institucional el cual provee servicios alimenticios a empresas ofreciéndoles siempre producto de calidad, además se producen menús de acuerdo a las necesidades de cada cliente buscando siempre la satisfacción de este.

MISION:

Ser líderes en comida mexicana y otros productos alimenticios con filosofía de calidad total a nivel nacional.

VISION

Satisfacer las expectativas de los clientes con productos de excelente calidad, precios accesibles, un ambiente agradable y optimó atención de nuestro personal`

6.2. Fase 2: Análisis del Ambiente Interno.

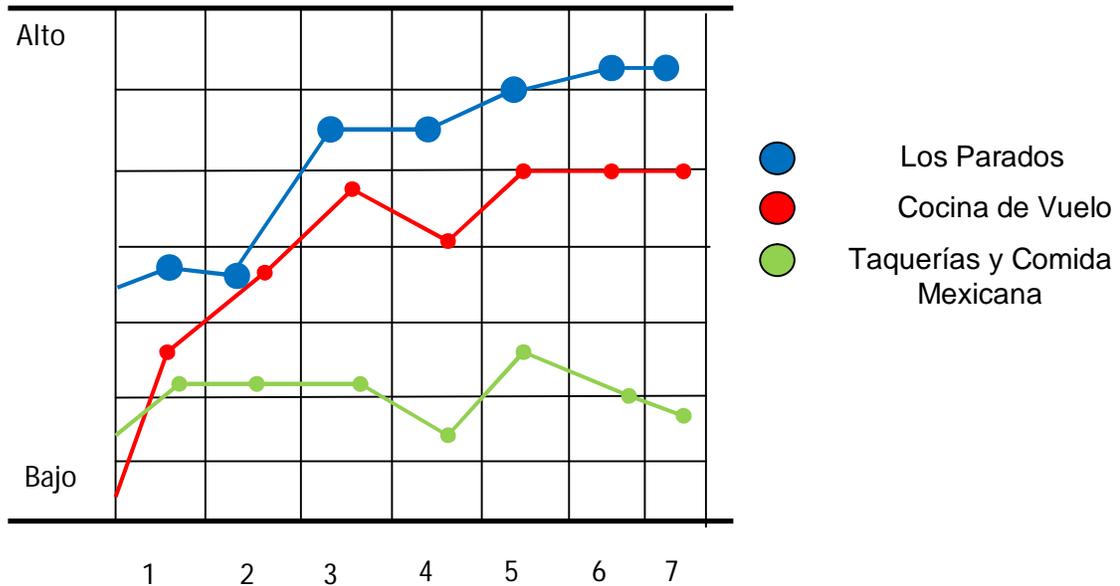
Paso 1: Fortalezas y Debilidades.

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Maquinaria calificada.• Buena calidad en todos los productos.• Expansión de mercado.• Ubicación estratégica de puntos de venta.• Diversificación de productos.	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Cuentas por pagar incrementadas.• Falta de capacitación para los empleados.• Mala administración.• Falta de promoción de la marca.• Administración diferente bajo la misma marca.
--	--

Paso 2: Marco de las 4 acciones.

<p>Eliminar</p>	<p>Reducir</p> <p>Enfoque total a la producción. Gama de productos.</p>
<p>Incrementar</p> <p>Motivación del personal. Servicio al cliente. Ambientación.</p>	<p>Crear</p> <p>Línea de postres. Envío de información on-line. Buzón de sugerencias para clientes y empleados.</p>

Paso 3: Lienzo estratégico.



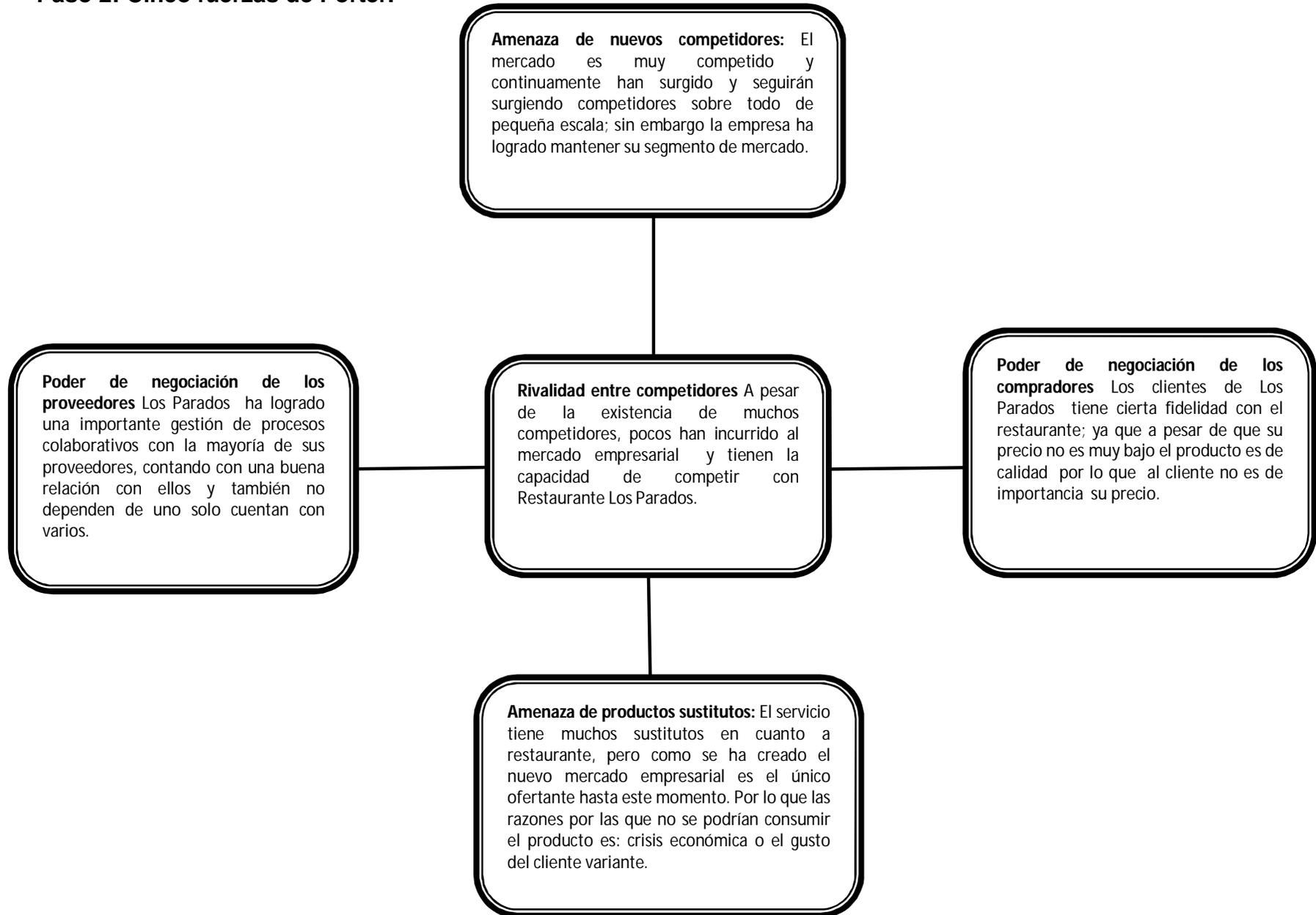
1. Enfoque total a la producción.
2. Gama de productos.
3. Servicio al cliente.
4. Ambientación.
5. Línea de Postres.
6. Envío de información Online.
7. Buzón de sugerencias para clientes y empleados.

6.3. Fase 3: Análisis del Ambiente Externo.

Paso 1: Oportunidades y Amenazas

Oportunidades:	Amenazas:
<ul style="list-style-type: none">• Posibilidad de exportación.• Diversidad de proveedores.• Posibilidad de expansión a nivel nacional.• Alianzas estratégicas con otras empresas.• Certificación de las ISO	<ul style="list-style-type: none">• Mucha competencia.• Cambio de gobierno.• Situación económica actual del país.• Los bancos no están ofreciendo créditos.• Guerra de precios.

Paso 2: Cinco fuerzas de Porter.



6.4. Diagnóstico.

Paso 1: Análisis FODA (Fase 4)

Fortalezas: <ul style="list-style-type: none">• Maquinaria calificada.• Buena calidad en todos los productos.• Expansión de mercado.• Ubicación estratégica de puntos de venta.• Diversificación de productos.	Debilidades: <ul style="list-style-type: none">• Cuentas por pagar incrementadas.• Falta de capacitación para los empleados.• Mala administración.• Falta de promoción de la marca.• Administración diferente bajo la misma marca.
Oportunidades: <ul style="list-style-type: none">• Posibilidad de exportación.• Diversidad de proveedores.• Posibilidad de expansión a nivel nacional.• Alianzas estratégicas con otras empresas.• Certificación de las ISO	Amenazas: <ul style="list-style-type: none">• Mucha competencia.• Cambio de gobierno.• Situación económica actual del país.• Los bancos no están ofreciendo créditos.• Guerra de precios.

Las estrategias competitivas vas a ser seleccionadas de la matriz ADOF ya que resulta un análisis más puntual y detallado.

Paso 2: Análisis ADOF (Fase 4)

Matriz de correlación Debilidades vs Oportunidades

			Debilidades					Total Amenazas Oportunidad	
			Cuentas por pagar incrementadas	Falta de capacitación para los empleados	Mala Administración	Falta de promoción de marca	Administración Diferente bajo la misma marca		
			ASPECTO 1	ASPECTO 2	ASPECTO 3	ASPECTO 4	ASPECTO 5		
			Peso	72	56	72	90	81	
Posibilidad de exportacion	9	7	63	4536	3528	4536	5670	5103	23373
Diversidad de proveedores	9	9	81	5832	0	0	0	0	5832
Posibilidad de expansion a nivel nacional	9	8	72	5184	4032	5184	6480	5832	26712
Alianzas estregicas con otras empresas	8	7	56	0	0	4032	5040	4536	13608
Certificacion de las ISO	8	6	48	0	2688	3456	0	0	6144
			Total Debilidad	15552	10248	17208	17190	15471	

En la primera matriz ADOF que resulta de cruzar las Debilidades y Oportunidades, la debilidad que afecta más es la mala administración, mientras que la oportunidad que se ve mas destacada es la posibilidad de expansión a nivel nacional. Lo que se observa es que a medida que la empresa busque la oportunidad de expandirse a nivel nacional la debilidad de que se cuenta con una mala administración se lo impide, seguido de la falta de promoción de marca ya que esta es la segunda que afecta a la empresa en gran medida.

Matriz de correlación Debilidades vs Amenazas

			Debilidades					Total Amenazas Oportunidad	
			ASPECTO 1	Cuentas por pagar incrementadas	Falta de capacitación para los empleados	Mala Administración	Falta de promoción de marca		Administración Diferente bajo la misma marca
			ASPECTO 2	9	8	9	10		9
Amenazas	IMPACTO	PROBAB SUCEDER	Peso	72	56	72	90	81	
Mucha competencia	9	8	72	0	4032	5184	6480	5832	21528
Cambio de gobierno	10	8	80	0	0	0	0	0	0
Situacion economica actual del pais	9	8	72	5184	4032	0	6480	0	15696
Los bancos no estan aprovando creditos	9	8	72	5184	4032	0	0	5832	15048
Guerra de precios	9	9	81	0	0	0	7290	6561	13851
			Total Debilidad	10368	12096	5184	20250	18225	

En la matriz anterior se puede observar que la debilidad que afecta mas es la falta de promoción de marca, mientras que la amenaza que afecta mas a la empresa es la existencia de mucha competencia a nivel donde la empresa se desenvuelve. Esto quiere decir que la amenaza de la existencia de mucha competencia que tiene la empresa se ve afectada en mayores dimensiones por la falta de promoción de marca.

Matriz de correlación Fortalezas vs Amenazas

			Fortalezas							
			Maquinaria calificada	Buena calidad en todos los productos	Expansión de mercado	Ubicación estratégica en puntos de venta	Diversificación de productos			
			ASPECTO 1	10	10	9	9	9		
			ASPECTO 2	10	9	7	9	9		
Amenazas	IMPACTO	PROBAB SUCEDE R	Peso							Total Amenazas
Mucha competencia	9	8	72	7200	6480	4536	5832	5832		29880
Cambio de gobierno	10	8	80	0	0	5040	0	0		5040
Situacion economica actual del pais	9	8	72	0	0	4536	0	0		4536
Los bancos no estan aprovando creditos	9	8	72	7200	0	4536	0	0		11736
Guerra de precios	9	9	81	0	7290	5103	6561	6561		25515
Total Debilidades				14400	13770	23751	12393	12393		

En la matriz de correlación de Fortalezas vs Amenazas dio como resultado que la fortaleza de mayor ponderación es Expansión de mercado, mientras que la amenaza es la de mucha competencia. Esto nos quiere decir que empresa tiene un gran potencial en expandirse pero la existencia de mucha competencia hace mas difícil que la fortaleza llegue a cumplirse.

Matriz de correlación Fortalezas vs Oportunidades

			Fortalezas							
			Maquinaria calificada	Buena calidad en todos los productos	Expansión de mercado	Ubicación estratégica en puntos de venta	Diversificación de productos			
			ASPECTO 1	10	10	9	9	9		
			ASPECTO 2	10	9	7	9	9		
Oportunidades	IMPACTO	PROBABILIDAD DE SUCEDER	Peso							Total Amenazas
Posibilidad de exportación	9	7	63	100	90	63	81	81		21042
				6300	5670	3969	0	5103		
Diversidad de proveedores	9	9	81	1	1	1	0	1		13851
				0	7290	0	0	6561		
Posibilidad de expansión a nivel nacional	9	8	72	0	1	0	0	1		29880
				7200	6480	4536	5832	5832		
Alianzas estratégicas con otras empresas	8	7	56	1	1	1	1	1		23240
				5600	5040	3528	4536	4536		
Certificación de las ISO	8	6	48	1	1	0	0	0		9120
				4800	4320	0	0	0		
				1	1	0	0	0		
			Total Debilidades	23900	28800	12033	10368	22032		

En la matriz de correlación de fortalezas vs oportunidades, la fortaleza que resulta mayor es la de buena calidad en todos sus productos y la oportunidad destacada es la posibilidad de expansión a nivel nacional, en ese sentido, la empresa cuenta con una gran ventaja de expansión ya que sus productos son de buena calidad y tendrían una gran aceptación en el mercado nacional.

Paso 3: ¿Qué? y ¿Cómo?

Los Parados es una empresa visionaria que siempre se ha preocupado por ir más allá de sus competidores, pero según los resultados de las matrices anteriores se puede observar fácilmente que existen deficiencias, las cuales deben ser solventadas para que la empresa tenga un mayor éxito a nivel empresarial.

La principal dificultad con la que la empresa se presenta en las matrices anteriores es que cuenta con una mala administración, seguido por la falta de promoción de la marca, lo cual afecta en gran medida el buen desempeño de la empresa.

Lo que buscará la nueva estrategia a implementar es en primer lugar crear dentro de la empresa un departamento de Recursos Humanos, el cual ejecutará la contratación de personal capacitado e implementará capacitaciones continuas para cualificar mejor al grupo de empleados.

Paso 4: Estrategia.

Para iniciar con la estrategia se debe de desarrollar la cadena de valor.

Cadena de Valor

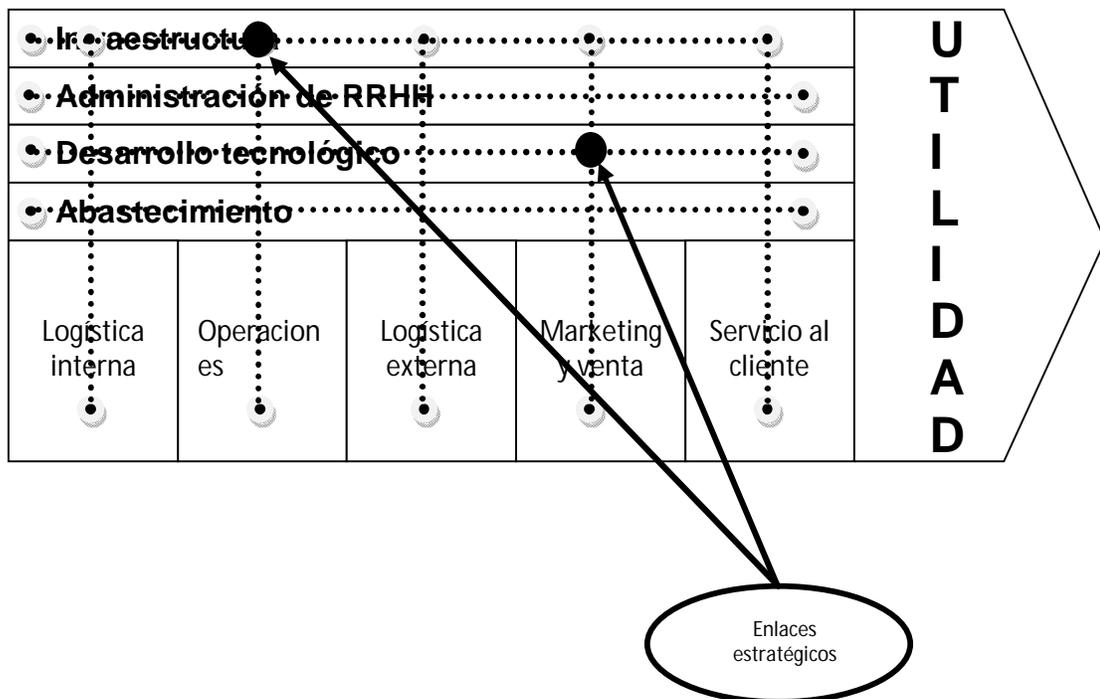
Actividades de Apoyo RECURSOS

INFREESTRUCTURA
<ul style="list-style-type: none">• Local para oficinas administrativas.• Planta productora.• Equipo de oficina.
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
<ul style="list-style-type: none">• Sistema de contratación.• Sistema de capacitación.• Medición de desempeño.
DESARROLLO TECNOLOGICO
<ul style="list-style-type: none">• Sistema integrado de comunicación.• Tecnología de producción.• Actualización constante de equipos.
ABASTECIMIENTO
<ul style="list-style-type: none">• Poder de negociación de compra.• Buena relación con proveedores.• Buena administración de inventarios.

Actividades Primarias (Procesos)

Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Mercadotecnia y ventas	Servicio al cliente
Planeación de compra. Manejo de materiales y equipo Sistema de control de compra de los insumos.	Planeación de los programas de producción y mantenimiento Establecer flujos de procesos Sistema de control de calidad		Actividades de impulsación del servicio Segmentación de mercado Planes de Publicidad y Promoción	Creación de pagina Web E-mail marketing

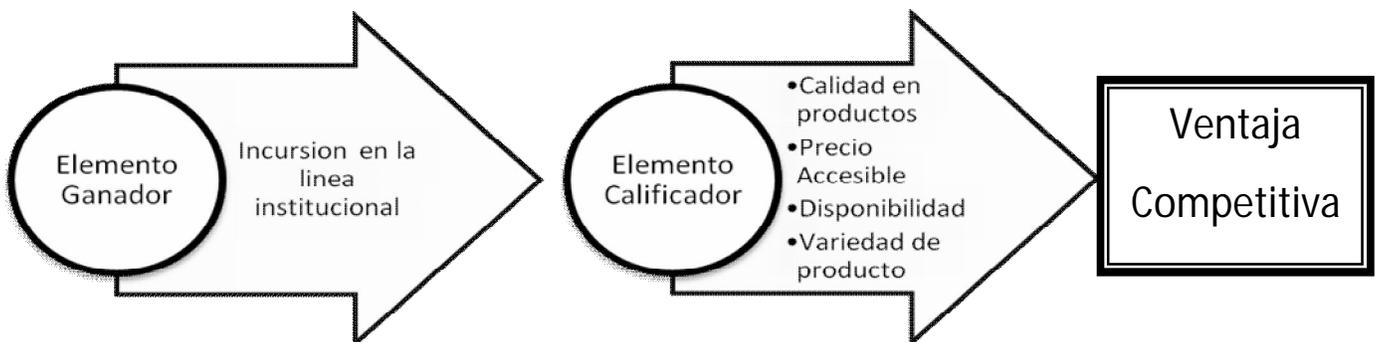
Cadena de valor



Enlaces estratégicos:

- Infraestructura y operaciones: puesto que se cuenta con una gran oportunidad de expandirse a nivel nacional la mejor manera de lograrlo es mejorando las instalaciones productivas y a la vez desarrollando una planeación de programas de producción y mantenimiento, tomando en cuenta que la empresa cuenta con gran calidad en los productos que ofrecen.
- Desarrollo tecnológico y Marketing y ventas: una de las debilidades con la que cuenta la empresa es que no posee promoción de marca, con esta estrategia lo que se pretende lograr es que por medio de la tecnología, en este caso vía e-mail se logre llegar a los clientes reales y potenciales.

Elemento ganador.



ANEXO 1.

Por su parte, mientras la naturaleza de este criterio sea general y cada país no alcance los criterios, el Departamento de Comercio ha identificado a los que se enumeran en la tabla como grandes mercados emergentes. Otros países como Venezuela y Colombia pueden garantizar su inclusión en el futuro cercano. La lista es flexible pues algunos países saldrán de ellas mientras que otros se agregaran al modificarse las condiciones económicas.

Grandes Mercados Emergentes

	Población (en millones)	PIB (en miles de millones de dólares)	PIB (per cápita)	Comercio* (en miles de millones de dólares)
Asia				
ASEAN ^	413.7	\$508.40	\$12,192	\$464.60
CEA (Área Económica de China)^^	1188	435.6	367	135.9
India	870	238.3	274	42.2
Corea del Sur	43.7	296.8	6799	150.6
América Latina				
México	89.5	333.3	3722	85.9
Argentina	33.1	228.8	6912	21.2
Brasil	156.8	409.2	2609	55.8
África				
Sudáfrica	39.8	114.8	2882	17.1
Europa				
Polonia	38.4	83.6	2178	35.6
Turquía	58.8	156	2747	38.9
Posibles adiciones				
Colombia	33.4	43.5	1303	12.3
Venezuela	20.3	60.4	2984	25.2

*Importaciones y exportaciones. ^ASEAN incluye a Brunei, indonesia, malasia, filipinas, Tailandia y Vietnam. ^^CEA consiste en las provincias del sur de China, Hong Kong y Taiwán.

Fuente: "Big Emerging Markets" en Business America, Special Issue 1994, pp. 59-65

ANEXO 2

Factores a considerar

Personal	Organización	Productos
-Habilidad	-Estructura	-Calidad
-Entretenimiento	-Normatividad interna	-Vida útil
-Actitud	-Ambiente de control	-Costos
Producción	Finanzas	Plusvalía
-Naturaleza	-Disponibilidad	-Reputación
-Capacidad Fama	-Credibilidad entidades financieras	
-Calidad	-Socios comprometidos capital	-Percepción de los clientes

ANEXO 3

Factores a considerar

Mercado	Tecnología	Economía
-Crecimiento	-Desarrollo de productos	-Inflación o deflación
-Declive	-Sustitución	-Recesión
-Cambio de moda	Nueva Tecnología	-Fortaleza de la moneda
Legislación	Sociedad	Ecología
-Contaminación ambiental	-Practicas de venta	-Políticas con respecto a
-Protección consumidores	-Practicas de empleo	energía
-Responsabilidad/ productos	-Practicas de sindicatos	-Reciclaje
-Impuestos		-Protección ambiental

CONCLUSIONES

Se concluye que:

- Para poder iniciar un análisis competitivo, la empresa debe de tener bien establecido cual es su misión, visión y objetivos para enfrentar con certeza lo que desea alcanzar.
- El análisis del entorno competitivo de una empresa es de vital importancia ya que se busca relacionar dicha empresa con su entorno y de esta manera poder saber si la dirección en que la empresa va caminando es la correcta o si se deben corregir aspectos en los que actualmente se está fallando.
- Al momento de analizar el entorno interno y externo de la empresa, es importante conocer las fortalezas y debilidades con el fin de saber que tan competitiva es la empresa y con el entorno externo, utilizar oportunidades y amenazas para enfrentar nuevos desafíos y aprovechar las nuevas oportunidades que el entorno expone para aumentar esa competitiva identificada.
- La matriz ADOF también juega un papel importante dentro del análisis del entorno competitivo, este resulta de cruzar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa con la finalidad de crear estrategias específicas a un área determinada.
- El análisis de la cadena de valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventajas competitivas. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades depende de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y

mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales. Este es el principio para la realización de las estrategias competitivas.

- La formulación de una estrategia es más compleja de lo que puede parecer y es una tarea que no se recomienda realizarse por una sola persona, si no más bien un trabajo conjunto de todos los integrantes de la empresa, además cabe mencionar que la creación de estrategias en una empresa es un proceso continuo al que todos deben de estar sometidos.

RECOMENDACIONES.

Se recomienda que:

- Es de suma importancia que las empresas que evalúan su entorno competitivo tengan bien claros los puntos conformados por la misión, visión, objetivos y metas de la organización para que cada uno de los integrantes de la organización sepan hacia donde va dirigida la empresa.
- Mantener un constante análisis del ambiente externo ya que debido a la globalización este es bastante vulnerable a los cambios por lo que se debe estar a la vanguardia de los cambios ya sea positivos o negativos.
- Al momento de realizar el análisis del ambiente interno es importante que lo desarrollen personas que estén relacionadas directamente con la organización, ya que son estas personas las que conocen mejor la situación en la que se encuentra la empresa.
- Si la empresa llega a desarrollar una buena implementación de la estrategia del océano azul, esta tiene que velar ir agregando valor a la ventaja competitiva alcanzada y no estancarse en la misma ya que podría llegar a convertirse en un océano rojo.
- Se recomienda a empresa Los Parados, crear nueva imagen en Línea Institucional con el fin de desligarlo de su misión, visión de los restaurantes Los Parados y se estructurar un nuevo enfoque para el nuevo rubro.
- Al Gerente general y personal administrativo se recomienda realizar un proceso de Reingeniería en cada una de sus áreas para mejorar el funcionamiento de cada una de los departamentos de la organización.

- Se recomienda a la empresa Los Parados seguir incursionando en nuevos mercados institucionales a nivel nacional ya que tiene todos los elementos necesarios para lograr un posicionamiento, tomando en cuenta las estrategias que surgieron del presente modelo. De esta manera se estaría desarrollando su propio océano azul.

BIBLIOGRAFÍA

- Michael E. Porter (2005), "Ventaja Competitiva" Grupo Patria Cultural, México
- Michael E. Porte (2005), "Estrategia Competitiva", Grupo Patria Cultural, México.
- <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor
- Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington (2007). "Dirección Estratégica". Séptima Edición. Pearson Prentice Hall. Madrid, España.
- Miranda, Jose Roberto (2000). "Estrategia de Crecimiento de Mercado para Empresas Consultoras". UJMD, Antiguo Cuscatlán, El Salvador.
- Google- www.google.com.sv- 30/03/2009.
- W. Chan Kim y Renée Mauborgne, (2005). "La estrategia del Océano Azul". Harvard Business School Press. Estados Unidos de América.

GLOSARIO

Cadena de Valor: es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial.

Competitividad: la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Estrategia Competitiva: consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y que políticas se requerirán para alcanzarlas.

Lienzo Estratégico: es un esquema analítico fundamental para la innovación en valor y la creación de océanos azules. El lienzo estratégico es a la vez una herramienta de diagnóstico y un esquema práctico para construir una estrategia contundente de océanos azules.

Marco de las cuatro acciones: nos permite construir una nueva curva de valor considerando los elementos de valor del comprador. A fin de quebrar la tradicional compensación entre diferenciación y bajo costo.

Mercados Emergentes: son los mercados de los países en vía de desarrollo, actualmente se consideran como emergentes los mercados del sudeste Asiático, de Latinoamérica y de los países Europeos, son los mercados Financieros no industrializados.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter: es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste.

Ventaja Competitiva: es la ventaja que se tiene sobre los competidores ofreciendo más valor en los mercados meta(a los consumidores), ya sea ofreciendo precios inferiores a los de la competencia o proporcionando una cantidad mayor de beneficios que justifique la diferencia del precio más alto.