

Compendio Investigativo de Academia Journals Celaya 2015



Libro en CDROM
ISBN
978-1-939982-18-6



celaya.academiajournals.com

<http://www.academiajournals.com/inicio-celaya/>

Recopilación de Ponencias del Congreso Internacional de Investigación
Academia Journals Celaya 2015

ISBN 978-1-939982-18-6

Instalaciones del Instituto Tecnológico de Celaya
Celaya, Guanajuato, México
4, 5, y 6 de noviembre de 2015

Comparación de modelos estratégicos aplicables en el sector textil del estado de Tlaxcala

M.C. Irma Flores Nava¹ y Dr. Jaime Garnica González².

Resumen— El presente trabajo tiene como objetivo comparar cinco modelos estratégicos aplicables en la industria textil en el estado de Tlaxcala, con la finalidad de obtener el modelo que mayores ventajas competitivas ofrezcan a la industria textil; ya que con la llegada de productos textiles más económicos a México y al estado se ha originado que pequeñas, medianas y grandes empresas del ramo hayan cerrado y esto ocasiona mayor desempleo en la región.

Los resultados obtenidos en este trabajo son, la descripción completa de cinco modelos estratégicos factibles de aplicar en el sector, así como la descripción de cada variable de los métodos dirigida al sector textil en el estado, también la comparación de los métodos obteniendo una conclusión de las ventajas que se obtendrían al aplicarlas y cuál el que brinda una mayor ventaja.

Palabras clave—Modelo, estrategia, ventaja competitiva, Sector Textil.

Introducción

En México el sector textil del estado de Tlaxcala representa el 2.3% del PIB del País. En Tlaxcala el mismo sector representa el 18.24% del PIB y de ese porcentaje el 65% es generado por el sector fibra-textil (CANAIVE 2012), estos porcentajes indican que el sector textil sigue siendo una de las principales fuentes de empleo y uno de los sectores que tienen más empresas en el estado. Es importante fortalecer el sector, ya que se ha visto afectado por la entrada de productos de importación más económicos y no siempre de mejor calidad. Una característica importante para fortalecer el sector es el cambio e implementación de nuevos modelos de planes estratégicos que fortalezcan y creen una ventaja competitiva a las empresas del sector textil.

Los modelos de planeación estratégica permiten representar el proceso de planeación en una empresa de acuerdo a la conceptualización y análisis de diversos autores, por lo que dependiendo de la visión de los mismos son los números de etapas o elementos que lo componen. En el presente trabajo se analizarán cinco modelos estratégicos los cuales son: Las cinco fuerzas de Porter, el modelo de Tom Lambert, el modelo de William H. Newman, el modelo de Frank Banghart y el modelo de Bateman y Snell, se consideraron éstos por los elementos que los elementos a analizar y por la facilidad de comprensión de los mismos.

Descripción del Método

La investigación realizada conlleva la descripción de cinco modelos estratégicos básicos que plantean diferentes variables para realizar la planeación dentro de empresas, en este caso enfocadas a la industria textil, por lo que a continuación se describen los modelos a estudiar.

Modelo cinco Fuerzas de Porter.

Este modelo analiza la información externa generada por factores que componen el ambiente externo a la empresa, mediante cinco fuerzas competitivas. La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia. La fuerza más relevante, sin embargo, no siempre es obvia (Porter, 2008).

Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector son (Ver Fig. 1):

- Amenazas de nuevos entrantes: Los nuevos competidores o entrantes son importantes, ya que introducen nuevas capacidades y aumentan la competencia en el sector. Éstos nuevos entrantes también deben vencer las barreras de entrada existentes, Existen barreras de entrada que son ventajas de los actores establecidos y se obtienen de siete fuentes: economías de escala por la oferta, beneficios de

¹ M.C. Irma Flores Nava es Profesora de Tiempo Completo en la Universidad Politécnica de Tlaxcala. Estudiante del Doctorado de Planeación estratégica y dirección de tecnología en la Universidad Popular Autónoma del estado de Puebla. irma.flores@uptlax.edu.mx.

² Dr. Jaime Garnica González es Profesor Investigador del área académica de ingeniería del instituto de ciencias básica e ingeniería de la Universidad Autónoma del estado de Hidalgo. jgarnica@uaeh.edu.mx.

escala por el la demanda, costos para los clientes por cambiar de proveedor, requisitos de capital, ventajas de los actores establecidos, acceso desigual a los canales de distribución y políticas gubernamentales restrictivas.

- Poder de negociación de los compradores: Esta fuerza representa a los clientes, ya que ellos tienen el poder de negociación, éstos son capaces de obtener mejor calidad o mejores servicios y hacen que los competidores en el sector se enfrenten. Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si: Hay pocos compradores, los productos del sector son estandarizados, los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector y fabricar sus productos.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos: Esta amenaza representa el ingreso de empresas que producen o venden productos sustitutos a los de la industria representada. Tiene una influencia similar a la de la amenaza de nuevos entrantes, por lo que el trazar estrategias mediante el análisis de esta amenaza permite la competencia con ellas.
- Poder de negociación de los proveedores: los proveedores capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Un grupo de proveedores es poderoso si: está más concentrado que el sector al cual le vende, no dependen fuertemente del sector para sus ingresos, los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor, ofrecen productos que son diferenciados, no existe un sustituto para lo que ofrece y puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada
- Rivalidades entre los competidores existentes: Esta es muy importante ya que representa la rivalidad existente entre empresas que compiten directamente con el mismo producto. La rivalidad que existe genera estrategias que pretenden superar a los demás, por lo que se analiza la debilidad de los competidores y las posibles reacciones que se podrían obtener ante las estrategias trazadas.



Figura 1. Las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Modelo de planeación estratégica de Tom Lambert.

El modelo define la situación de la empresa desde el momento actual hasta el futuro al que se quiera llegar (ideal). Por lo que plantea el proceso de planeación estratégica mediante ocho etapas (Ver Fig.2):

- Etapa uno: Establecer la visión.
- Etapa dos: Definir la situación actual.
- Etapa tres: Acordar la misión.
- Etapa cuatro: Desarrollar sus objetivos.

- Etapa cinco: Generar alternativas.
- Etapa seis: Seleccionar estrategias.
- Etapa siete: Convertir tácticas.
- Etapa ocho: Elaborar un plan táctico.

La clave del modelo puede definirse desde el día de hoy hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar, por lo que al pasar por las ocho etapas se tendría la planeación completa para que la empresa se desarrolle y llegue hasta el futuro ideal pasando por las estrategias seleccionadas y elaborando el plan táctico que representaría la forma de llegar a este futuro.

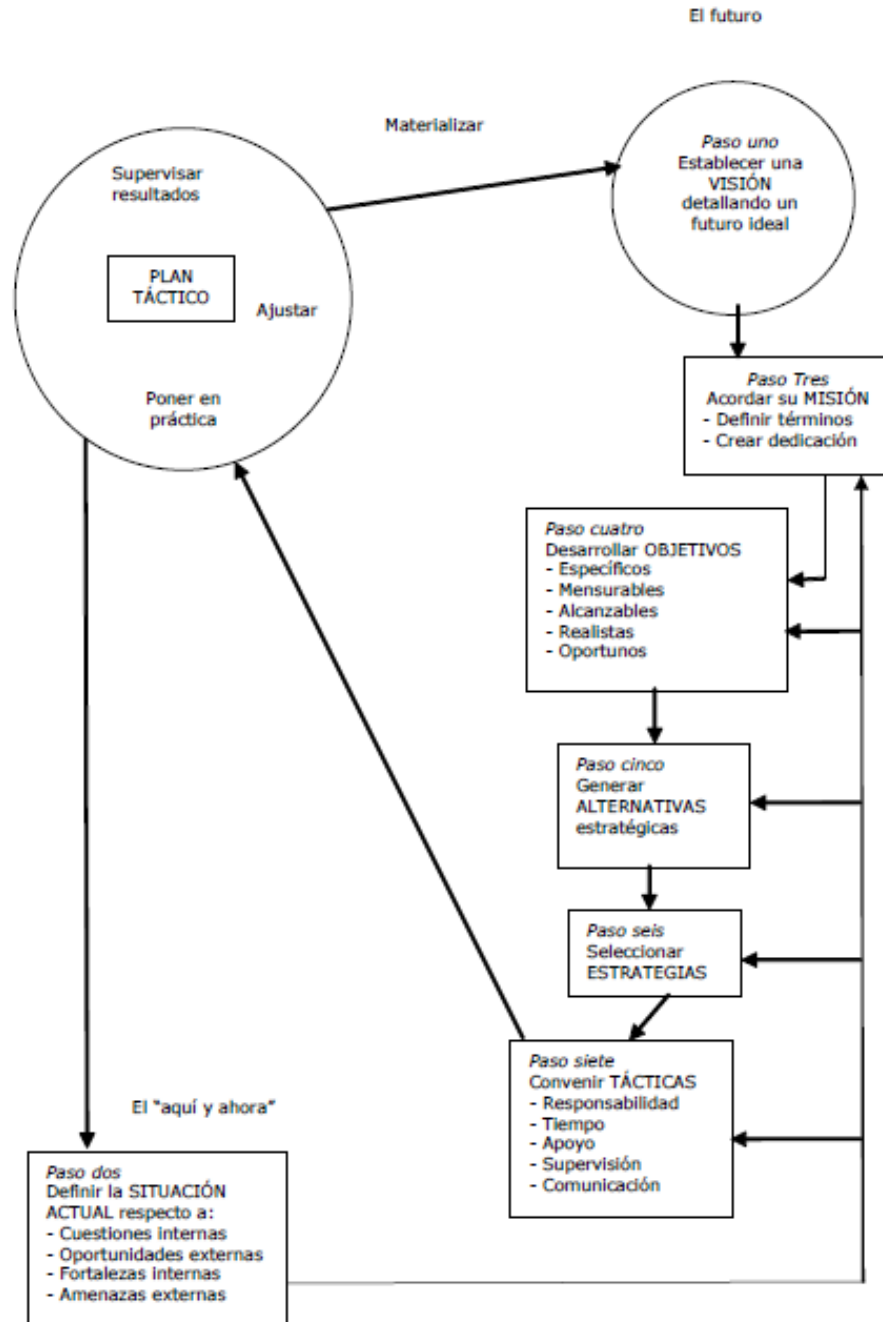


Figura 2. Modelo de planeación estratégica de Tom Lambert (Lambert, 2000).

Modelo de planeación estratégica de William H. Newman.

Este modelo es básico para la comprensión del proceso de planeación, ya que autor explica este proceso mediante la aplicación de cuatro etapas, las cuales son (Ver Fig. 3):

- Primera etapa: Diagnóstico del problema.
- Segunda etapa: Determinación de soluciones optativas
- Tercera etapa: Pronósticos de resultados.
- Cuarta etapa: Elección del camino a seguir.

Por lo que el autor también propone que el modelo como tal debe resolver problemas u objetivos reales, no simples especulaciones, además algo importante en este modelo son los pronósticos de resultados para cada acción seleccionada, todo esto con el interés de determinar las posibilidades reales de los problemas inherentes a ellas.

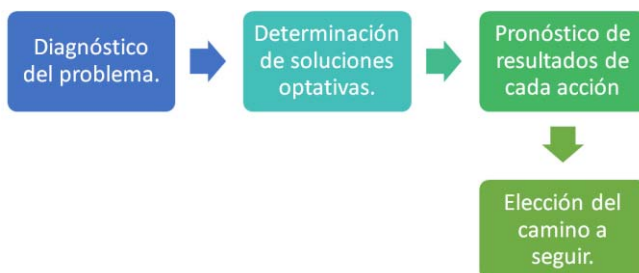


Figura 3. Modelo de William H. Newman.

Modelo estratégico de Frank Banghart.

El modelo propuesto por Frank Banghart está representado por cinco etapas (ver Fig. 4):

1. Conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas: En esta etapa se conceptualiza el problema y con base en esto se realiza el diseño de planes o alternativas a tomar para resolverlo.
2. Evaluación de planes o alternativas: En esta etapa se evalúa lo realizado en la primera etapa obteniendo conclusiones que servirán como antecedente a la actividad de planeación final.
3. Selección de planes o alternativas: Después de la evaluación se puede tomar la decisión de que plan o alternativa es mejor.
4. Instrumentación del plan o alternativa: En esta etapa se refiere a la operación de la alternativa o plan seleccionado, con esto se inicia la fase final del proceso.
5. Retroalimentación: Esta etapa es muy importante ya que se analizan los resultados para depurar o corregir las deficiencias observadas.

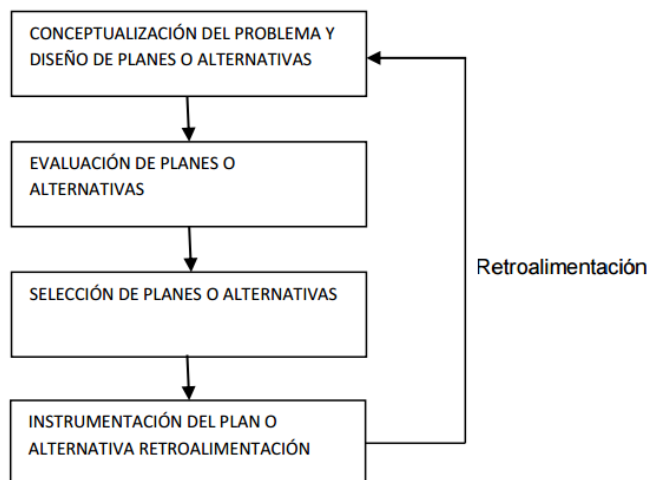


Figura 4. Modelo estratégico de Frank Banghart (Álvarez, 2002)

Modelo estratégico de S. Bateman y Scout A. Snell.

Este modelo representa dos momentos en la planeación, la primera que contiene las etapas generales en la toma de decisiones y la segunda que contiene las etapas específicas de la planeación formal.

El primero momento, describe un conjunto de acciones orientadas a la identificación y precisión del problema que se pretende resolver, iniciando con el diagnóstico del organismo y de su entorno, la presentación de ideas respecto al conjunto de soluciones alternativas que se perciben después del análisis, la selección de alternativas posibles dados los recursos, la evaluación de las mismas y la selección correspondiente para proceder a su implementación y evaluación previa a la planeación formal para llevar a cabo las propuestas.

El segundo momento, consiste en llevar a cabo las actividades formales para la objetivación de las ideas, transformándolas en planes y programas susceptibles de ser llevados a la práctica, determinando sus objetivos y metas, así como el proceso de implementación y evaluación correspondientes.

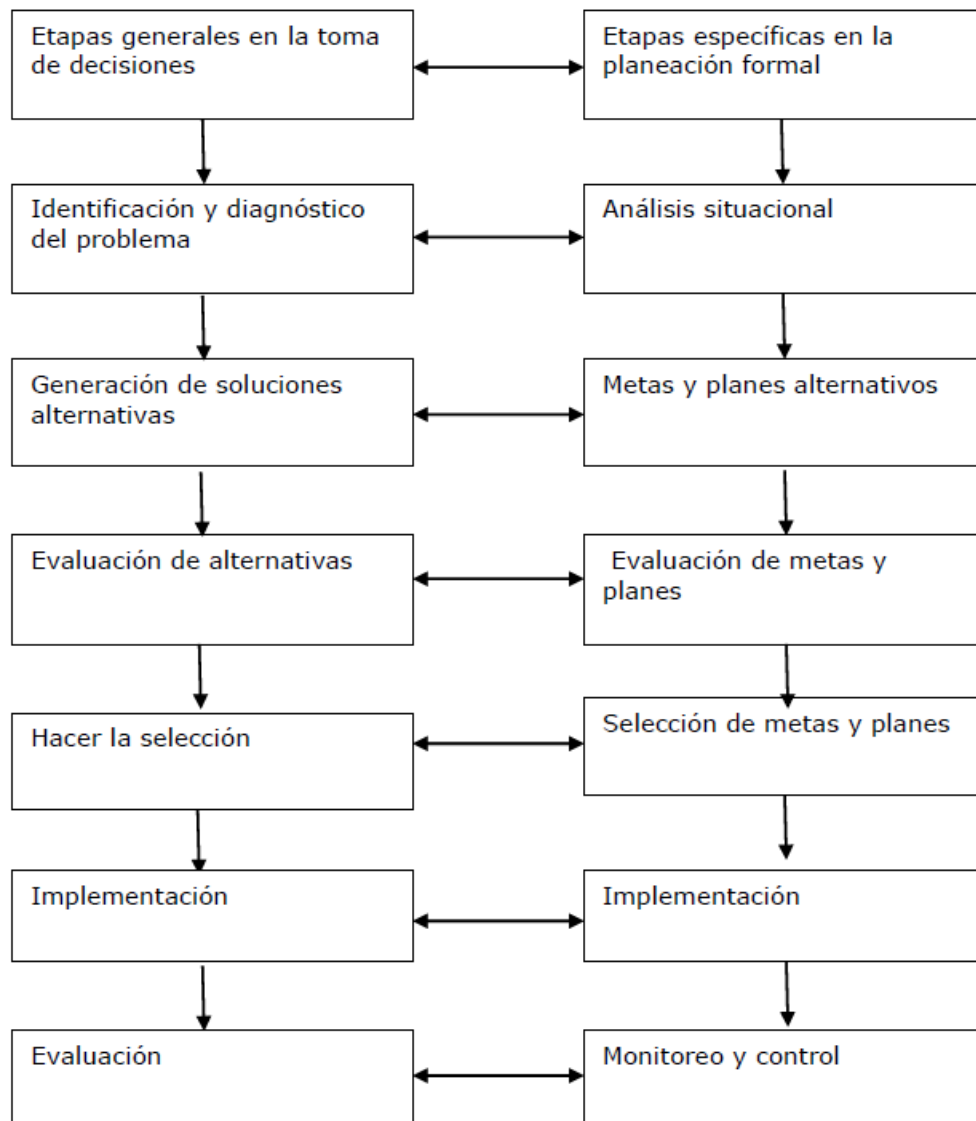


Figura 5. Modelo estratégico de S. Bateman y Scout A. Snell (Bateman y Snell, 2001).

Comparación de modelos de planeación estratégicos.

Como parte del análisis de los modelos estratégicos se realiza el resumen de características de cada modelo analizado (ver tabla 1), donde se observa en forma clara las diferencias entre cada uno, teniendo como resultado de esta observación las ventajas nombradas en la tabla 1.

MODELO	CARACTERÍSTICAS	FASES	VENTAJAS
CINCO FUERZAS DE PORTER	Analiza la información externa generada por factores que componen el ambiente externo de la empresa	Amenazas de nuevos entrantes. Poder de negociación de los compradores. Amenaza de productos o servicios sustitutos. Poder de negociación de los proveedores. Rivalidades entre los competidores existentes	Se obtienen estrategias que toman en cuenta a clientes, proveedores, productos sustitutos y competidores existentes, las cuales ofrecerán una ventaja competitiva en el mercado
TOM LAMBERT	Define la situación de la empresa desde el momento actual hasta el futuro ideal.	Establecer la visión. Definir la situación actual. Acordar la misión. Desarrollar sus objetivos. Generar alternativas. Seleccionar estrategias. Convertir tácticas. Elaborar un plan táctico.	Una gran ventaja es el complemento del análisis de la situación actual de la empresa con la misión y futuro ideal, no solo centrándose en los factores externos sino también los internos.
WILLIAM H. NEWMAN	Define el proceso de planeación mediante el análisis del problema y el pronóstico de soluciones.	Diagnóstico del problema. Determinación de soluciones optativas. Pronósticos de resultados. Elección del camino a seguir.	Aunque es simple el modelo, se tiene una visión a futuro con la estrategia seleccionada.
FRANK BANGHART	Define la situación de la empresa realizando el análisis del problema y realizando planes para solucionarlo, una parte importante es la retroalimentación del modelo para analizar los resultados obtenidos.	Conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas. Evaluación de planes o alternativas. Selección de planes o alternativas. Instrumentación del plan o alternativa. Retroalimentación.	Una ventaja sobre los demás modelos es la retroalimentación que se da para la evaluación de resultados.
S. BATEMAN Y SCOUT A. SNELL	Describe la situación del problema mediante la descripción de acciones, diagnóstico del organismo y su entorno, así como llevando a cabo las actividades formales de la planeación	Etapas generales en la toma de decisiones. Etapas específicas de la planeación formal.	Describe las acciones y decisiones que se toman para la solución del problema teniendo una descripción detallada de la toma de decisiones y de la parte formal de la planeación.

Tabla 1. Comparación de Modelos de Planeación Estratégica analizados.

Conclusiones

Es importante conocer y analizar diversos modelos de planeación estratégica para reconocer el que podría establecer una mayor ventaja competitiva en el sector. En este caso la base es el sector textil, por lo que cada modelo ofrece diferentes características de las empresas del sector. En el caso del modelo de Porter, se puede aplicar y trazar una estrategia que les pueda permitir a las empresas del sector de Tlaxcala una ventaja sobre los productos de importación más económicos, tomando en cuenta tanto la amenaza de nuevos entrantes como la amenaza de productos sustitutos.

El modelo de Tom Lambert le ofrece a las empresas del sector las estrategias necesarias para lograr colocar a las empresas en el futuro deseado. El modelo de William H. Newman desarrolla estrategias que pueden moldearse de acuerdo a los pronósticos de los resultados. El modelo de Banghart propone una retroalimentación que serviría para evaluar la efectividad de las estrategias planteadas en este modelo. Y Por último el modelo de Batman y Snell es

más detallado y por lo tanto analiza paso a paso la toma de decisiones y las estrategias formadas para la planeación formal.

Por lo tanto todos los modelos analizados ofrecen diversas estrategias que ayudarían al sector a plantear una ventaja competitiva frente a sus competidores, tanto nacionales como internacionales.

Referencias

1. Aguilera, L. González, M., Rodríguez, R. (2011). *Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica*. Journal de investigación y ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, 53(1), 39-48.
2. Álvarez, G. I. "Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos", Limusa, México, 2002.
3. Amit, R., Zolt, C. (2012). *Creating Value Through Business Model Innovation*. MIT Sloan Management Review. 53(3). 40-49.
4. Bateman T. S. y Snell S. A. "Administración: una ventaja competitiva". McGraw Hill, México, 2001.
5. Cano M. y Olivera D. "Algunos modelos de planeación...", <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>.
6. García J, R. "La planeación estratégica de un Centro de cómputo y de tecnologías de información como factor de desarrollo de organizaciones en México". <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/529/1/RI000162.pdf>
7. Hernández, Y., Galindo, R. (2006). La industria textil en el estado de México, retos y perspectivas. *Espacios Públicos*, 17(9), 422-435.
8. Porter, M.E. "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia". *Harvard Business Review, América Latina*. Enero 2008.