



**EDUCACIÓN
A DISTANCIA**

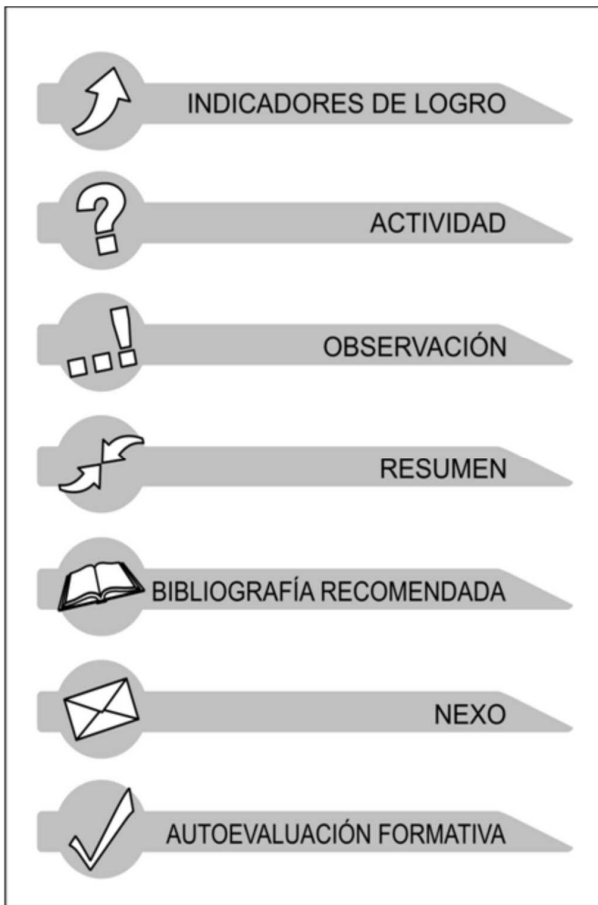
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD



**TALLER DE PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA**

Mg.Sc. Rosana R. Tazza Matta

HUANCAYO - PERÚ



UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
Educación a Distancia.
Huancayo.

Impresión Digital
SOLUCIONES GRAFICAS SAC
Jr. Puno 564 - Hyo.
Telf. 214433

Presentación

Las empresas que se vuelven esclavas del corto plazo son la que con mayor probabilidad fracasarán en la era de la globalización, el cambio tecnológico y los consumidores empoderados. Una empresa no puede simplemente crear soluciones para sus clientes semana tras semana, debe prepararse para lo que sus clientes necesiten de aquí a tres o cinco años más, y eso requiere mucha investigación y planificación.

Ocurre con frecuencia que las empresas requieren contar con estudios situacionales de sus organizaciones para impulsar planes de mejora, consecuentemente encargan a sus profesionales el desarrollo de diagnósticos. Al momento de efectuar esta tarea nos encontramos con grandes restricciones, fundamentalmente referidas a la disponibilidad de información y un marco metodológico integral, práctico y útil que permita establecer y definir propuestas estratégicas y tácticas organizacionales.

El objetivo del presente fascículo, es precisamente presentar una propuesta metodológica explicada con sencillez y rigor técnico, vinculadas a la gerencia estratégica que permita desarrollar las capacidades de los estudiantes y efectivizar su colaboración el desarrollo de las empresas en las que laboren.

Hay que tener muy presente que este fascículo servirá de material básico para los estudiantes de educación a distancia y por tanto debe efectuarse una lectura comprensiva del mismo, además de profundizar los temas con la bibliografía recomendada expuesta al final de cada módulo. La metodología de trabajo incluye adicionalmente el desarrollo de actividades y autoevaluaciones que permitirán profundizar y medir el grado de aprendizaje de sus conocimientos, para avanzar con mayor seguridad.

Esperando que el presente texto sirva de motivación para un estudio más concienzudo del planeamiento estratégico, queda a vuestra disposición.

Mg.Sc. Rosana R. Tazza Matta

INDICE GENERAL

OBJETIVOS GENERALES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

UNIDAD TEMÁTICA I. LA PLANEACION ESTRATEGICA: CONCEPTOS, IMPORTANCIA Y PROCESO. 11

I. DEFINICIONES BASICAS 11

- 1.1. Diferencia entre planeación estratégica, táctica y operativa. 16
- 1.2. Características de la planeación estratégica 16
- 1.3. ¿Por qué desarrollar un plan estratégico? 17

II. PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 18

- 2.1. Las etapas del planeamiento estratégico 20
- 2.2. Tipificación de la organización 24
 - 2.2.1. Definición de la visión de la empresa. 24
 - 2.2.2. Definición de la misión de la empresa 26
 - 2.2.3. Cultura organizacional 28
 - 2.2.4. Valores corporativos 28

UNIDAD TEMÁTICA II. ANALISIS DE SITUACIÓN 31

III. ANÁLISIS DE SITUACIÓN 31

- 3.1. Análisis del entorno 30
 - 3.1.1. Beneficios del análisis del entorno 31
 - 3.1.2. Atmósfera Ambiental 31
 - 3.1.3. Entorno específico 36
 - Cinco Fuerzas De Porter 37
 - 3.1.4. Oportunidades y Amenazas 39
 - 3.1.5. La matriz de evaluación de los factores externos 41
- 3.2. Análisis Interno – Fortalezas Y Debilidades 43

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI).	45
3.3. Matriz de Estrategias o Consistencia – FODA	48
3.4. La matriz del perfil competitivo (MPC)	54
3.5. La Matriz De Impactos	56
UNIDAD TEMÁTICA III. FORMULACION Y MODELADO DE ESTRATEGIAS	61
IV. EL PROCESO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	61
4.1. Los objetivos a largo plazo	61
4.1.1. La naturaleza de los objetivos a Largo Plazo	62
4.1.2. Relación entre objetivos estratégicos,	62
4.2. La naturaleza del análisis y la elección de estrategias	63
4.2.1. Conceptos Fundamentales sobre estrategia global	64
4.2.2. Un marco general para formular estrategias	65
4.3. Etapa de Adecuación	66
4.3.1. Matriz de la posición estratégica (PEYEA).	67
4.3.2. Matriz BCG	72
4.3.3. Matriz de nuevas entradas (George Yip - G.Yip).	74
4.3.4. Matriz interna-externa.	76
4.3.5. Matriz de la Gran Estrategia.	77
4.4. La etapa de Decisión	79
La matriz cuantitativa de la planificación estratégica	79
V. MODELADO DE ESTRATEGIAS	84
5.1. Recursos y capacidades competitivas.	84
5.2. Estrategias de ventaja competitiva	86
5.3. Estrategias competitivas de Michael Porter	88
5.4. Las estrategias genéricas según Bowman.	91

UNIDAD TEMÁTICA IV. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS Y MODELOS DE ANÁLISIS	95
VI. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS SEGÚN ESCENARIOS.	95
6.1. Estrategias de integración.	96
6.2. Estrategias intensivas.	99
6.3. Estrategias de diversificación.	100
6.4. Estrategias defensivas.	103
VII. MODELOS DE MANEJO ESTRATÉGICO GERENCIAL.	105
7.1. Modelos Estratégicos Gerenciales	105
A. Planeación estratégica	106
B. Calidad total	106
C. Kaizen – mejoramiento continuo	108
D. Justo a tiempo – just in time – (J. I. T.)	109
E. Benchmarking	110
F. Reingeniería	111
G. Empoderamiento – “empowerment”	112
H. “Outsourcing” – subcontratación, terciarización o	114
I. Servucción – producción de servicios	115
J. Hoshin kanri – administración por políticas	117
7.2 Modelo de estrategias funcionales de Mintzberg.	119
7.3 Modelo de análisis estratégico de Cuña de Handscombe y Norman.	125

OBJETIVOS DEL CURSO

OBJETIVOS GENERALES:

- Familiarizar al estudiante con los conceptos y procesos de la Planeación Estratégica.
- Aprender a formular y desarrollar un Plan Estratégico para impulsar el crecimiento ordenado y sostenido de cualquier empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Conocer y aplicar herramientas y modelos que se usan en la construcción de la estrategia de la empresa.
- Detallar el proceso estratégico empezando por la investigación, análisis, síntesis, correlación y juicios que permitan a la empresa competir positivamente en un mundo globalizado.

Unidad Temática I

LA PLANEACION ESTRATEGICA: CONCEPTOS, IMPORTANCIA Y PROCESO.

OBJETIVOS:

- Se alcanzará un claro entendimiento del concepto del Modelo de Planeación Estratégica.
- Se comprenderá el manejo de la Misión y Visión como fundamento de la razón de ser de una empresa.
- Visualizará el impacto estratégico de la estructura organizacional y su importancia en los resultados.

"Una organización que busca la calidad sin una misión, visión y objetivos claros, es como un barco en el que todo funciona bien, pero que no sabe a donde va."
Alfredo Acle.

I. DEFINICIONES BASICAS

A. AUDITORÍA DE GESTIÓN

Es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de establecer o medir su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

B. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Es el arte o técnica de conocer la organización, a fin de determinar sus principales problemas, causas, efectos y alternativas para actuar con anticipación a la dinámica del entorno. El diagnóstico estratégico es función fundamental de gestión de cuyos resultados se determina la matriz de segmentación como estrategia corporativa de la organización y la forma de

actuar en dichos segmentos mediante las tácticas organizacionales previo estudio de las capacidades, recursos y potencialidades de la organización.

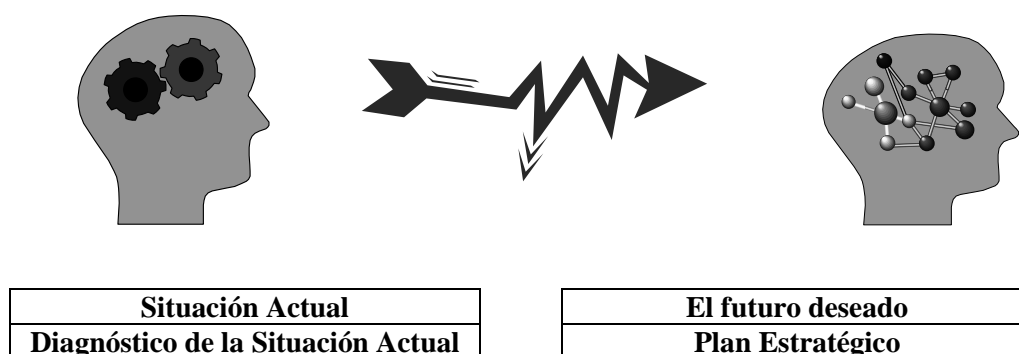
C. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

El planeamiento estratégico –planeación estratégica- es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que las organizaciones definan con la mayor claridad posible su misión y la visión que tienen de esta en el mediano y largo plazo, constituyéndose en una herramienta poderosa que posibilita la adaptación de la organización a ambientes complejos, exigentes, cambiantes y dinámicos logrando el máximo de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de sus productos y servicios.

En ningún caso es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de una organización o institución. Sin embargo permite el desarrollo de una visión compartida del camino que debe seguir la organización para alcanzar las metas que se ha propuesto y ello posibilita concentrar los esfuerzos y la creatividad de los miembros de la organización en alcanzar dichas metas.

Podemos decir gráficamente (Figura 1) que planificación es el proceso que permite construir un puente entre:

Figura 1. Esquema de Planificación estratégica



Algunos destacados investigadores del tema, nos proporcionan algunos conceptos de planeación estratégica, a saber:

- (1) “La planeación estratégica es un proceso que comienza con el establecimiento de los objetivos; define las estrategias, políticas y planes detallados para lograrlos; es lo que establece una organización para poner en práctica las decisiones, e incluye una revisión del desempeño y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación” (George A. Steiner)
- (2) “La planeación incluye seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones: Es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Así la planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados” (Harold Koontz – Heinz Weirich)
- (3) “Es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible para su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante las retroacción sistemática organizada” (Peter F. Drucker).
- (4) “La planeación estratégica es un proceso emocionante que permite que una organización sea proactiva y no reactiva al dar forma a su propio futuro” (Fred R. David)
- (5) “Es el resultado que fue desarrollado mediante la experimentación, el error y el intercambio de experiencias” (H.I. Ansoff)
- (6) “La planeación estratégica incluye en parte acciones futuras diseñadas para hacer que sucedan eventos que de otra manera es probable que no ocurra. Fijan el curso a seguir, ya sea bajo condiciones económicas favorables o desfavorables” (George Terry)

El planeamiento estratégico consiste en determinar la dirección que debe tener una organización para conseguir sus objetivos de mediano y largo plazo.

Una de las funciones instrumentales de la planeación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas:

- La misión de la organización
- Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización (entorno)
- Las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización

Un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos. En términos generales los pasos a seguir para diseñar un plan estratégico comprende el esquema mostrado en la Figura 2.

Figura 2. Pasos a seguir para diseñar un Plan Estratégico



El esquema incluye conceptos elementales que se definen a continuación:

a. **Visión y Misión.**

Consiste en definir la dirección y la esencia de la organización, para establecer una orientación que guíe el resto de las actividades.

b. **Análisis Estratégico.**

Conjunto de herramientas de análisis de variables, en donde se clasifican y toman en cuenta los diferentes factores que pueden intervenir a favor

o en contra del alcance de la Misión y Visión, en un medio ambiente específico. Para este análisis se requiere seguir los siguientes pasos:

- o **Paso N° 1. Identificación de clientes externos y determinación de sus demandas.** Los clientes externos son las personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la institución. Sus puntos de vista, expectativas y demandas deberán tomarse en consideración para posteriormente decidir si pueden ser atendidos.

La determinación sistemática de las demandas de los clientes externos permitirá disponer de valiosa información para diseñar y entregar productos y servicios de calidad que satisfagan cada vez más las expectativas.

- o **Paso N° 2. Identificación de clientes internos y determinación de sus demandas.** A las personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados directa y permanentemente con la gestión de la organización, se las puede denominar clientes internos.
- o Las demandas de los clientes internos deben ser consideradas cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias. Esto no quiere decir que todas las expectativas deban ser atendidas.

En la medida que se logre satisfacer las demandas de los clientes internos se incrementara su grado de motivación y compromiso, que sin lugar a duda redundara en la efectividad, eficiencia y eficacia de la organización.

"Clientes internos satisfechos logran la satisfacción de los clientes externos"

- c. **Definición de Estrategias.** Plan o Prioridades establecidas para facilitar que los objetivos se cumplan, debido a que define el camino a seguir, a pesar de la influencia que ejerza el medio ambiente sobre la organización.

- d. **Objetivos.** Son los resultados que la organización pretende lograr en un plazo que va de 1 a 5 años. Están más orientados a definir los resultados estratégicos, tácticos y operativos.
- e. **Metas.** Definición de resultados específicos, derivados de una acción o conjunto limitado de acciones y que pueden ser medidos con indicadores de resultados.
- f. **Indicadores de resultados.** Son las unidades de medida, a través de las que se establecen los criterios para conocer si se han alcanzado los resultados esperados.

1.1. DIFERENCIA ENTRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, TÁCTICA Y OPERATIVA

La diferencia entre estos tres tipos de planeación se resume en el cuadro 1.

Cuadro 1. Planeación estratégica, táctica y operativa

Planeación Estratégica	Planeación Táctica	Planeación Operativa
Es el camino o lineamiento general de acción que se elige para llegar al objetivo planteado ligado a la Misión y Visión.	Es el conjunto de acciones y métodos que se requieren para alcanzar los objetivos planteados, es decir los planes de acción con metas establecidas.	Definición de los medios específicos que deben ser utilizados para llevar a cabo los planes de acción y así, alcanzar las metas inmediatas o resultados específicos.

1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- La planeación estratégica da respuesta a preguntas como:
¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?

¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?***¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?***

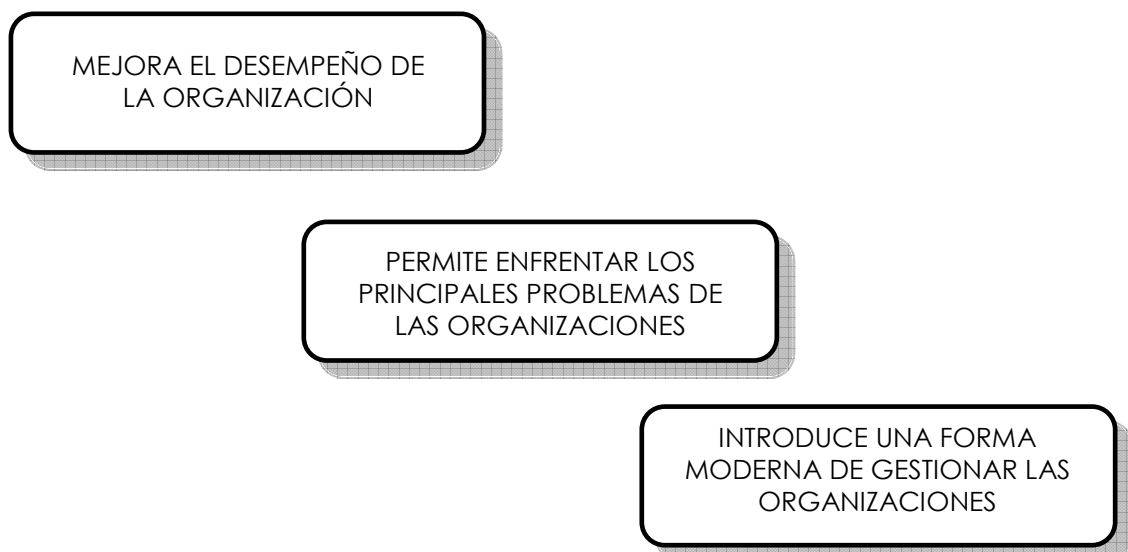
- Coadyuva a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos de acción) y corto plazo (planes operativos).
- Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización.
- Ayuda a las organizaciones a tornarse más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

1.3. ¿POR QUÉ DESARROLLAR UN PLAN ESTRATEGICO?

El Planeamiento Estratégico tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en al cultura interna.

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redunda en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización (Figura 3).

Figura 3. Importancia del Plan Estratégico



El Planeamiento Estratégico mejora el desempeño de la Organización.

El planeamiento estratégico permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando una acción innovativa de dirección y liderazgo.

Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones.

La planeación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de problemas críticos (restricciones financieras), intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

Introduce una forma moderna de gestionar las organizaciones

La planeación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que, por el contrario, las organizaciones y las instituciones se dejen llevar por los cambios. Es indudable que existen presiones sobre los productos y servicios, lo que provoca en muchos casos, que éstas actúen automáticamente sin tener espacios de reflexión. La planeación estratégica ayuda a las organizaciones a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

II. PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de planeación estratégica comprende el desarrollo secuencial de las siguientes fases:

1. **La Fase Filosófica**, expresada en su declaración de los valores estratégicos, la visión y la misión.
2. **La Fase Analítica**, que consiste en el análisis del entorno general y del sector industrial, denominado ambiente externo en el cual se desenvuelve la organización, a fin de identificar las oportunidades y

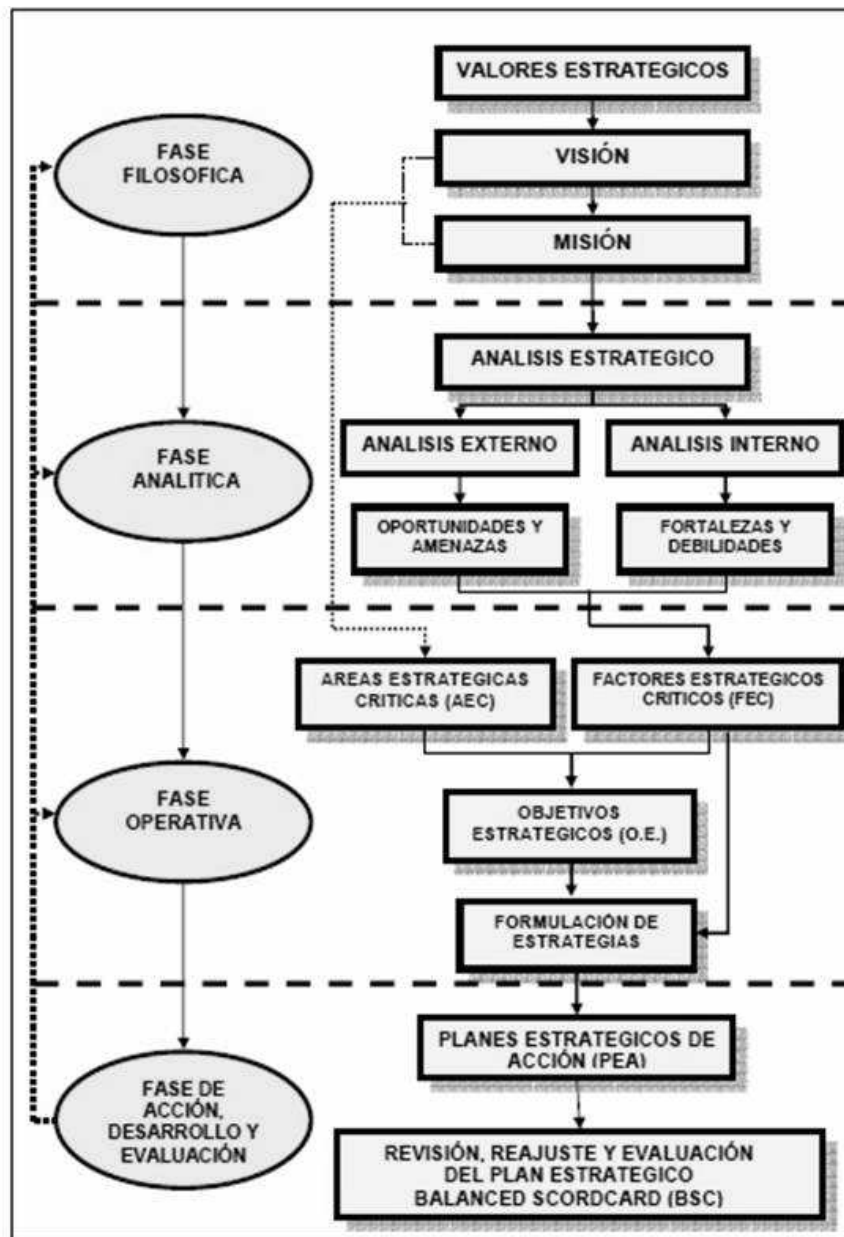
amenazas; y el análisis de la realidad interna de la organización, cuya finalidad es determinar las fortalezas y debilidades, comprendiendo el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización.

3. **La Fase Operativa**, que consiste en la determinación de los objetivos estratégicos y la determinación de las estrategias y cursos de acción fundamentados en las fortalezas de la organización y que, al mismo tiempo, neutralicen sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.
4. **La Fase de Acción, Desarrollo y Evaluación**, que básicamente consiste en la implementación del plan, el sistema de seguimiento y evaluación del mismo, lo que incluye la selección de indicadores de resultado e impacto para la medición del desempeño de la organización, la especificación de los valores a alcanzar para cada indicador y la estimación de los recursos financieros indispensables.

Estas cuatro fases interactúan estática y dinámicamente. Así, el análisis de las fortalezas y debilidades se realizan respecto de las oportunidades y amenazas externas, y ambos componentes de la fase analítica adquieren sentido únicamente en relación a la misión y visión de la organización. Si no hay suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, entonces estaremos frente a una organización que desconoce su real utilidad.

Una manera de visualizar mejor el proceso de planeamiento estratégico, se puede observar en el Figura 4.

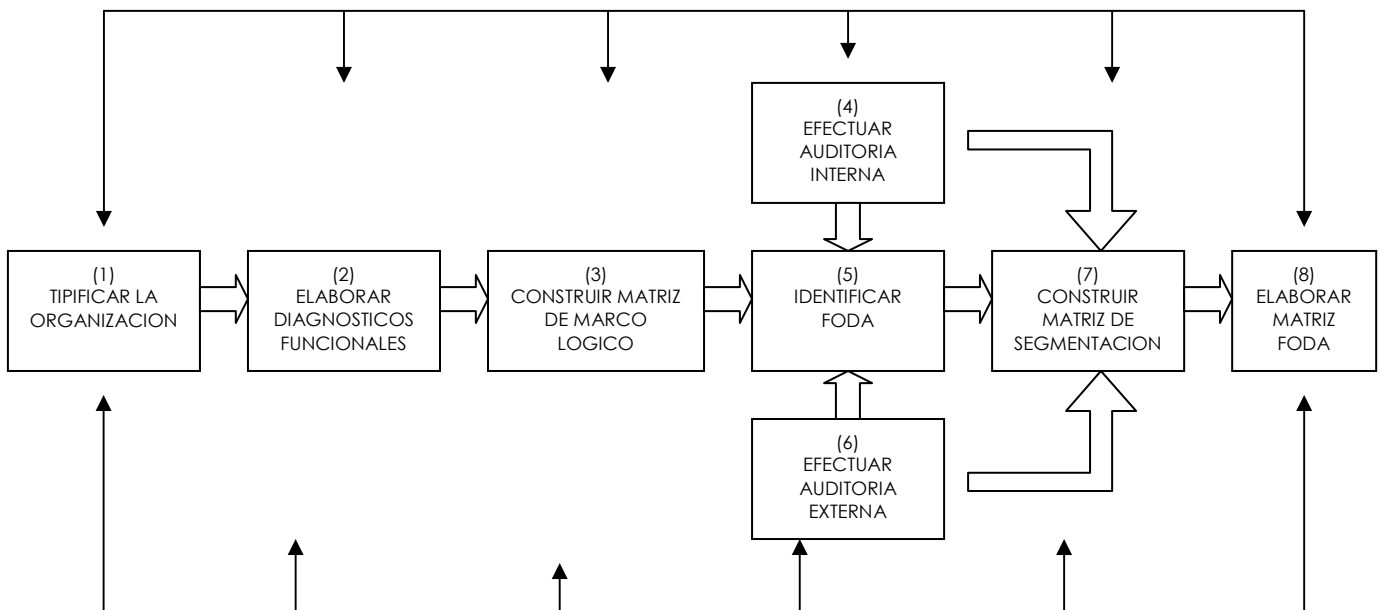
Figura 4. Proceso de Planeamiento Estratégico



2.1. LAS ETAPAS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

La secuencia del proceso que se requiere para elaborar el diagnóstico estratégico, se muestra en la Figura 5 y se describen a continuación.

Figura 5. Modelo integral para la Formulación del Diagnóstico Estratégico Organizacional



Gutiérrez (2005) "La Gerencia" Pag. 42-44

PASO 1: TIPIFICAR LA ORGANIZACIÓN COMO CONFIGURACIÓN ESTRUCTURAL

Drucker (1973) afirmaba que para conocer la naturaleza de la empresa debemos partir de su propósito. Hay un solo modo válido de definir el propósito de la empresa: crear un cliente o usuario. El cliente es quién determina la naturaleza de la empresa, con su disposición de pagar por un artículo o un servicio convierte a los recursos económicos en riqueza.

Como su propósito es crear un cliente, la empresa tiene dos y solo dos funciones básicas: comercialización e innovación, las que producen resultados: todo el resto está formado por costos.

PASO 2: ELABORAR DIAGNÓSTICOS FUNCIONALES - SECUENCIA METODOLÓGICA PARA LA FORMULACIÓN DEL DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Corresponden al análisis interno de los órganos de ejecución de la organización. Comprende los diagnósticos comerciales, de compras, técnicos, de personal, de administración y finanzas, organizacionales y de dirección.

Estos diagnósticos funcionales deben ser complementados mediante un diagnóstico económico y financiero (análisis financiero y análisis de costos).

PASO 3: CONSTRUIR LA MATRIZ DE MARCO LOGICO

La matriz de marco lógico es una presentación gráfica de filas y columnas que relaciona los principales componentes y acciones planteadas para alcanzar un objetivo determinado. Constituye un componente de conceptos teóricos y metodológicos relacionados básicamente con la identificación de alternativas de acción estratégica que fortalecen el análisis de estrategias a formularse en la matriz FODA, Lo importante de esta herramienta de análisis estratégico es su capacidad de plantear problemas y a partir de ello establecer objetivos, causas, medios, fines y alternativas.

PASO 4: EFECTUAR UNA AUDITORÍA INTERNA (AUDITORIA ORGANIZACIONAL)

Cuyo objetivo principal es determinar las fortalezas y debilidades de la organización considerando básicamente las siguientes capacidades: capacidad directiva, capacidad competitiva (o de mercado), capacidad financiera, capacidad tecnológica (producción) y capacidad del talento humano. Recomendamos la aplicación de matrices de análisis estratégico tales como:

- a. Perfil de capacidad interna de la organización (PCI)
- b. Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

Es aconsejable implementar solo 1 de las 2 matrices indicadas.

PASO 5: EFECTUAR UNA AUDITORÍA EXTERNA (AUDITORÍA DEL ENTORNO)

Cuyo objetivo es identificar las oportunidades y amenazas de la organización, considerando básicamente las siguientes variables del entorno: económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos, competitivos, culturales, ambientales, entre otros.

- a) Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)
- b) Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

Es importante previo al desarrollo de la auditoria externa con el uso de matrices de análisis estratégico señaladas, efectuar un análisis competitivo con aplicación del modelo de las cinco fuerzas competitivas del MICHAEL PORTER.

PASO 6: IDENTIFICAR FODA (MATRIZ DE CONSISTENCIA)

La identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización se efectúa a partir de los resultados de las matrices PCI y POAM. Para lo cual se utiliza la matriz de impactos

PASO 7: CONSTRUIR LA MATRIZ DE SEGMENTACIÓN

El diagnostico estratégico debe estar orientado a contar con una base de datos de información que nos permita definir claramente segmentos de mercado (estrategia organizacional) ya actuar en ellos (táctica organizacional).

PASO 8: ELABORAR LA MATRIZ FODA

La matriz FODA es el principal instrumento de análisis estratégico de las organizaciones, resultado del diagnóstico organizacional. Es el límite entre las proyecciones estratégicas y las acciones estratégicas de la organización como elementos integrantes de la táctica organizacional.

El aporte metodológico para la construcción de la matriz FODA consiste en adaptar una técnica de utilización de matrices de análisis estratégico (PCI, POAM, IMPACTO, EFI, EFE entre otros) y el aporte de teorías organizacionales, teoría de proyectos de inversión, gerencia estratégica, auditoria de gestión, entre los más importantes.

La matriz DOFA es ampliamente conocida, lo poco conocido es su metodología, que se expone en este fascículo.

A continuación ampliaremos paso a paso, la metodología e instrumentos empleados por este modelo integral para la formulación del diagnostico estratégico organizacional.

2.2. TIPIFICACION DE LA ORGANIZACIÓN

Sintéticamente en este punto, es necesario definir los siguientes aspectos:

- a. Definir la misión y propósito de la empresa
- b. Identificar el tipo de configuración organizacional (organización emprendedora, organización máquina, organización diversificada, organización profesional, organización innovadora)

2.2.1. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA.

La **visión** enuncia las expectativas a mediano y largo plazo, es el fundamento de la misión y de los objetivos (Loranca, 2001).

Según Mintzberg, **es la definición de la razón de ser de la organización**. Paredes define la visión de futuro como: la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 0 5 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la empresa, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor, requiere de líderes para su definición y para su cabal realización.

La **Visión** es una representación de lo que la institución **deberá ser en el futuro**.

La **visión de futuro** debe contemplar dos aspectos:

- Describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos 3 a 5 años. Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc.
- Determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado.

Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos:

- Debe ser formulada por líderes
- Dimensión de tiempo
- Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Debe ser realista en lo posible
- Comunicar entusiasmo
- Proyectar sueños y esperanzas
- Incorporar valores e intereses comunes
- Usar un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico
- Lograr sinergismo
- Debe ser difundida interna y externamente

Algunas preguntas, basadas en los planteamientos de Morrissey para la elaboración participativa de la visión son:

- a. ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestro país?
- b. ¿Qué contribución única debiéramos hacer en el futuro?
- c. ¿Cómo podría mi organización modelar dicho futuro?
- d. ¿Cuáles son o deberían de ser las formas centrales de actuación de nuestra organización?
- e. ¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones clave como usuarios, mercados, desempeño, crecimiento, tecnología, calidad del servicio y política laboral, entre otros?

A continuación se muestran, la declaración de la visión de algunas empresas reconocidas.



Declaración de la Visión de KPMG: Ser líderes en los mercados en los que participamos.



Declaración de la Visión de Ford: Nuestra visión: Convertirnos en la compañía principal del mundo de productos y servicios para el automóvil.



Declaración de la Visión de Gas Natural: Ser un Grupo energético y de servicios líder y en continuo crecimiento, con presencia multinacional, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes, una rentabilidad sostenida a sus accionistas, una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados y una contribución positiva a la sociedad actuando con un compromiso de ciudadanía global.

2.2.2. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA

La **misión de la organización** responde a la pregunta ***¿Cuál es el sentido de la entidad o empresa?***

Pearce nos dice que la misión es "una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados" (Fred, 1997).

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- El concepto de la organización.
- La naturaleza de sus actividades. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución y en que forma deben ser entregados?
- La razón de su existencia.
- Clientes - ¿quienes son los clientes de la institución?
- Sus principios y valores fundamentales.
- Mercados - ¿compite la institución geográficamente?

- Preocupación por supervivencia y mejoramiento.
- Preocupación por imagen pública - ¿cual es la imagen pública a la que aspira la institución?

La aplicación principal de la misión es servir como una guía interna para quienes toman las decisiones importantes, y para que todos los proyectos y actividades puedan ser puestos a prueba en su compatibilidad con la misma.

Algunos ejemplos del establecimiento de misión, tomadas de diversas organizaciones¹ son:



Declaración de la misión de la prestigiosa consultora KPMG: Transformar el conocimiento en valor para el beneficio de nuestros clientes, nuestra gente y los mercados de capitales.



Declaración de la misión de Ford: Nuestra misión: somos una familia global, diversa con una herencia orgullosa, confiada apasionado a proporcionar productos excepcionales y servicios



Declaración de la misión de Gas Natural: Atender las necesidades energéticas de la sociedad, proporcionando a sus clientes servicios y productos de calidad respetuosos con el medio ambiente, a sus accionistas una rentabilidad creciente y sostenible y a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales

¹ Extraído del Executive Guide to Strategic Planning

2.2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización.

Se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización. Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura de una organización es sumamente estable y no cambia rápidamente.

Habitualmente impone el tono de una compañía y establece reglas tácitas de comportamiento para la gente.

En forma más específica, la cultura organizacional incluye:

- Comportamientos de rutina cuando las personas interactúan, con los rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común utilizado.
- Los valores dominantes que mantiene la organización, por ejemplo la calidad del producto o el liderazgo en precios.
- La filosofía que guía las políticas de la organización hacia los empleados y clientes.
- El sentimiento o el clima que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal externo.

Ninguno de estos componentes representa en forma individual la cultura de la organización. Sin embargo, tomados en conjunto reflejan y dan sentido al concepto de cultura organizacional.

2.2.4. VALORES CORPORATIVOS

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente.



Declaración de los valores de Gas Natural.

- Orientación al cliente
- Compromiso con los resultados
- Sostenibilidad
- Interés por las Personas
- Responsabilidad Social
- Integridad



Declaración de los valores de KPMG.

- Lideramos con el ejemplo
- Trabajamos en equipo
- Respetamos a la persona
- Analizamos los hechos y brindamos nuestra opinión
- Nos comunicamos abierta y honestamente
- Nos comprometemos con la comunidad
- Ante todo, actuamos con integridad



Declaración de los valores de Ford: Hacemos bien las cosas para nuestra gente, nuestro ambiente y nuestra sociedad, pero sobretodo para nuestros clientes.



ACTIVIDAD

Escoger una compañía objeto de estudio y obtener suficiente información a fin de desarrollar las siguientes preguntas:

1. Elabórese un breve historial de la compañía y determine su evolución estratégica, es decir si su evolución es producto de estrategias intentadas, emergentes o una combinación de ambas.
2. Identifíquese la misión y las metas principales u objetivas de la compañía.
3. Investíguese si esta compañía posee una exposición formal de la misión. Si ya posee una misión establecida, evalúela y redefínala de acuerdo a los niveles competitivos de hoy.
4. Si la compañía carece de una exposición de la misión ¿cuál debería ser?
5. Identifíquese los principales grupos de interés. ¿Cuales son sus exigencias? ¿Como trata la compañía de satisfacerlas?



AUTOEVALUACIÓN FORMATIVA

1. ¿Cómo se puede definir al planteamiento estratégico?
2. ¿Por qué es importante la información para un planeamiento estratégico exitoso?
3. ¿Por qué es importante un plan estratégico para una organización?
4. Señale los elementos que caracterizan el proceso de planeamiento
5. ¿Cuáles son las etapas del planeamiento estratégico?
6. ¿Cuáles son las limitaciones del modelo tradicional de planeamiento estratégico?
7. ¿Cuáles son las perspectivas desde las que se puede realizar el planeamiento estratégico?



BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- Mintzberg, Henry; Brian Q., James; Voyer, John (1997). El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México.
- Martínez Pedroz, Daniel (2005) "La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral" Ediciones Díaz de Santos. España.
- Thompson, Arthur A.; Strickland, A.J. (2001) Administración estratégica: [conceptos y casos]. 11ª Ed. McGraw-Hill. Madrid.
- José Luis de Cassio de Vivanco (1985) "Diseño y Dinámica Organizacional" Primera Edición SISFISA -Lima Perú.
- David, Fred R. (2003) "Conceptos de Administración Estratégica" novena edición Pearson Educación. México.

Unidad Temática II

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

OBJETIVOS:

- Conocer las definiciones de Oportunidades y amenazas externas y su influencia en el desarrollo empresarial.
- Visualizar las fortalezas y debilidades; los factores para tener éxito en los negocios de forma cuantitativa y cualitativa.

El sistema de planeación contempla la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro, **"con el fin de permitir que el negocio opere con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes de un mundo incierto". (Wilson, 1983).**

III. Análisis de Situación

La actividad más importante que se realiza en una empresa u organización es tomar decisiones. Según el esquema de Forrester, las tres fases de toda decisión son: información, decisión y acción. La primera refleja la necesidad de tener la máxima información para una adecuada toma de decisiones, la segunda establece las acciones necesarias para elegir la mejor alternativa, y la tercera está conformada por las actividades necesarias para implantar tal alternativa.

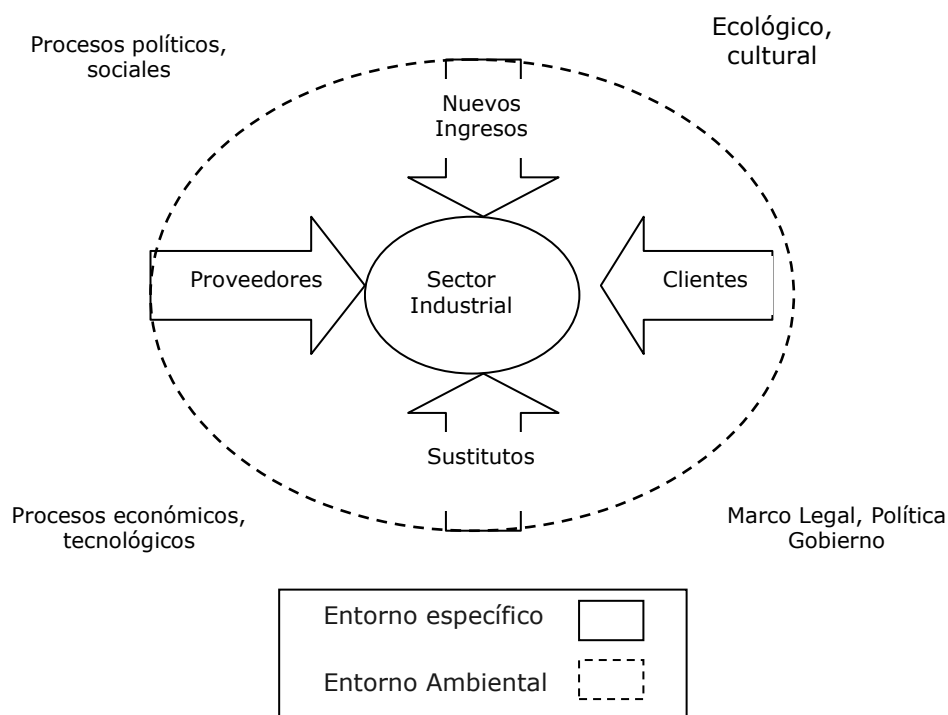
Siendo la información fundamental, base para definir estrategias y acciones. Para evitar tropezar en la medida de lo posible es necesario adquirir el conocimiento clave para nuestro negocio y eso se consigue a través de análisis.

El análisis de Situación es el medio por el cual la empresa realiza un reconocimiento de su realidad tanto a lo interno como del entorno (Figura

6) y sirve para valorar, evaluar y analizar variables y factores tanto pasados, presentes así como tendencias de futuro. Es recomendable estructurar este análisis en tres niveles:

- Atmósfera Ambiental
- Entorno específico
- Situación interna

Figura 6. Componentes del entorno situacional



Los primeros dos niveles se ubican en el entorno y el tercero en lo interno. Existen diversas herramientas que nos permiten realizar este ejercicio, entre ellas: Guías y cuestionarios específicos, análisis estructural de los sectores industriales (5 F de Porter), análisis de actores claves y el FODA.

El análisis del entorno es el marco contextual de la planeación estratégica. El ambiente interno de la empresa es el contexto en que se da el trabajo.

3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Se analizan en detalle una serie de variables, situaciones o condiciones exógenas que afectan o pueden impactar positiva o negativamente el desarrollo de la empresa en el presente o futuro. Por efectos académicos y

de profundidad del análisis se recomienda subdividir los aspectos superestructurales de los correspondientes al entorno específico del sector industrial; el análisis de la atmósfera ambiental y del entorno específico son parte de un todo, sin embargo se propone una metodología que de manera analítica reconozca dos grandes dimensiones del entorno, que a su vez contienen componentes interconectados e interrelacionados entre sí.

3.1.1. Beneficios del análisis del entorno:

- a. Identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el sector,
- b. Analizar el grado y la naturaleza de la influencia y,
- c. Hacer pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa

3.1.2. Atmósfera Ambiental

Es la parte superestructural que rodea a la empresa y lo componen fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico. Las diversas categorías que constituyen la visión de la atmósfera ambiental (lo político, económico, social,...) se descomponen en variables, situaciones y condiciones para su estudio y al respecto interesa que el análisis de cada uno de estos elementos nos permita:

- a. Tener un conocimiento del comportamiento de la variable, factores que lo determinan y la manera como opera.
- b. Explicar con profundidad y precisión la manera como incide la variable sobre la organización: es decir, medición cualitativa y cuantitativa de sus efectos, de tal forma que sea factible aprovecharlas, si son oportunidades que ofrece el entorno o contrarrestarlas, si son amenazas.
- c. Identificar los centros de poder y/o decisión en los cuales se genera y origina el comportamiento de la variable o fenómeno, señalando el grado de incidencia que pueda tener sobre la organización, para

orientar el plan de acción que intensifique, atenúe o elimine sus efectos según sea el caso.

Para el análisis de una organización en particular se debe seleccionar aquellas variables que sean pertinentes de acuerdo con la actividad que realiza.

FACTORES DE ÁMBITO GENERAL

Se han realizado multitud de clasificaciones de los factores o variables del entorno general. Aquí se hará referencia a cuatro tipos de factores o agrupación de variables: los factores sociales, los factores económicos, los factores tecnológicos y los factores político-legales.

Dentro de cada categoría se incluye un amplio número de variables. La lista es extensa, pero su propósito es señalar posibles variables que influyen en la empresa.

Se trata de conseguir información para la toma de decisiones; por tanto, se debe seleccionar qué información conducirá a las mejores decisiones.

a) Factores económicos

Entre los factores económicos podemos mencionar: el nivel de desarrollo de la zona en la que se encuentra ubicada la empresa, la disponibilidad de materias primas y de mano de obra adecuada, el tipo de mercado, el nivel de impuestos y la legislación en diversas áreas.

b) Factores políticos

El poder legislativo de un país fija el marco jurídico en el que las empresas deben desarrollar su actividad. Además, en las economías avanzadas, el Estado efectúa directamente gran parte de la producción de bienes y servicios.

Por este motivo hay que considerar diversos factores políticos, como las tendencias ideológicas del gobierno, la estabilidad política del país, las políticas adoptadas por otros países y el nivel de educación y de formación profesional del país.

También dependen del gobierno la legislación sobre impacto ecológico, la Seguridad Social, la organización del mercado laboral, etc.

c) Factores tecnológicos

El papel de la tecnología es cada vez más importante. Este factor se aprecia en unos sectores más que en otros, como el de la electrónica. Sin embargo, sus efectos abarcan todo el tejido productivo.

La informática, por ejemplo, ha pasado en poco tiempo de tener una presencia casi marginal a ser un componente imprescindible de las empresas.

No obstante, su impacto es diferente según la actividad que desarrolle la empresa y los procedimientos de fabricación que utilice. La actividad de la empresa Los procedimientos

d) Factores sociales

La empresa no es sólo una unidad económica. También es una organización social y, por tanto, su actividad está condicionada por factores sociales como las creencias religiosas, los sistemas de organizarla producción, el sistema educativo, la actitud frente al gasto, el ahorro y el trabajo o la discriminación por razones de sexo o raza

A continuación detallamos aspectos de los cuales recoger información y algunas preguntas esenciales que deberíamos poder contestar, dependiendo de cada iniciativa habrá muchas más preguntas relacionadas con ese aspecto que habremos de responder.

- **La coyuntura general.** ¿Nos afecta el contexto económico de manera relevante? ¿Hay leyes o políticas que tenemos que tener en cuenta? ¿Estamos en recesión o expansión económica? ¿Hay tendencias que debemos considerar?
- **El funcionamiento del sector.** ¿Está nuestro sector en declive, en apogeo, comenzando? ¿Conocemos nuestros proveedores y la forma de funcionar? ¿Hay concentración en pocas empresas?

- **Los clientes.** ¿Quiénes y cómo son (edad, sexo, status social)? ¿Cuáles son sus gustos? ¿Qué elementos de decisión les llevan a demandar el servicio o producto?
- **La competencia.** ¿Hay mucha o poca? ¿Hay líderes destacados? ¿Cómo lo hacen ellos? ¿Cómo nos afectará la competencia? ¿Y su política de precios y servicio?

Estas preguntas son indicativas, surgirán muchas más y cuánto más conozcamos mejor.

3.1.3. Entorno específico

Existe un conjunto de factores que se caracterizan por pertenecer al ámbito externo y por ejercer una cercana influencia sobre la rentabilidad u objetivos de la empresa.

En el entorno específico es imprescindible la reflexión sobre el concepto de sector.

La idea más simple de sector industrial está relacionada con el producto o servicio que una empresa fabrica o presta. En este sentido, un sector será un conjunto de empresas que fabrican o prestan el mismo producto o servicio, o que sean "sustitutivos cercanos".

Una vez definido el sector que va a ser objeto de análisis, se explican las distintas variables que se deben tener en cuenta para conocer un determinado sector industrial.

También en este caso, distintos autores plantean diferentes agrupaciones.

Para el análisis estructural de los sectores Industriales se emplea el estudio de las Cinco Fuerzas de Porter, cuya principal finalidad es determinar la estrategia competitiva de una unidad de negocios de una industria determinada para hallar su posición en la industria desde la cual la compañía pueda defenderse a sí misma de estas fuerzas competitivas o bien pueda influir en ellas a su favor.

A inicios de los años 80 Michael Porter, en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, propuso un modelo

para analizar la estructura de lo que él denominó "sectores industriales" que resulta de agrupar para fines de estudio a las empresas que compiten entre sí produciendo y/o comercializando productos o servicios iguales o similares.

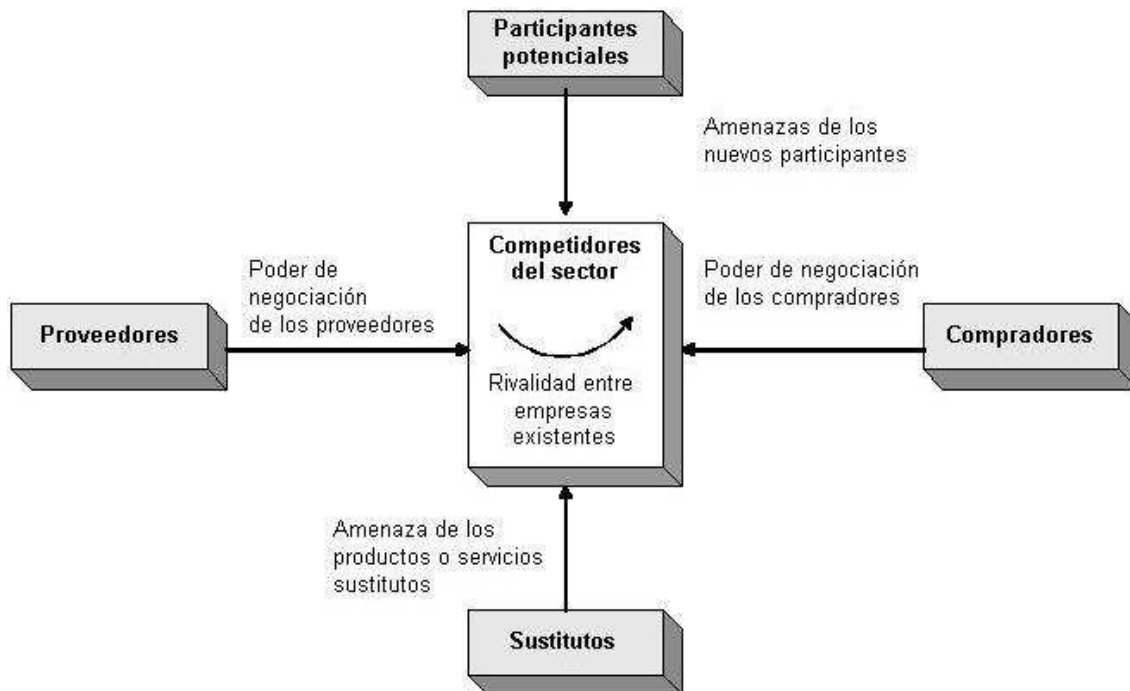
Uno de los postulados de este modelo es que en el entorno de la organización existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

Esta herramienta es importante cuando se trata de diagnosticar la situación del conjunto de competidores agrupados en el sector industrial y de reconocer las habilidades estratégicas que puede tener cada empresa para crear estrategias que permitan ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

CINCO FUERZAS DE PORTER

Las cinco fuerzas de identificadas por Porter (Figura 7) son:

Figura 7. Las cinco fuerzas de Porter



- ***Amenaza de ingreso de nuevos competidores***

El Sector industrial o un segmento específico es o no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de saltar por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- ***Amenaza de ingreso de productos sustitutos***

Un Sector Industrial o segmento tiene un tope en sus precios y por ende en su rentabilidad si existen productos sustitutos actuales o potenciales. Los sustitutos se convierten en amenaza especialmente cuando no sólo ofrecen una alternativa.

En dependencia de la base tecnológica, pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la industria. Por ejemplo, los sistemas de alarma electrónicos tuvieron un impacto negativo en las empresas especializadas en guardias de seguridad puesto que ofrecían una protección equivalente con unos costos sustancialmente inferiores.

- ***Poder de negociación de los proveedores***

Los proveedores de un Sector Industrial (S.I.) tendrán una correlación de fuerzas a su favor si están bien organizados gremialmente, cuenten con fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. Las condiciones que agravarían la situación del S.I. son si los insumos que suministran son claves, no tienen sustitutos o son escasos y de alto costo y si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

- ***Poder de negociación de los compradores***

La correlación de fuerzas para negociar estará a favor de los clientes si éstos están organizados, el producto tiene varios o muchos oferentes y/o sustitutos, el producto no es muy diferenciado o puedan hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. Generalmente los

compradores exigen reducción de precios, mayor calidad y servicios a costa de los márgenes de utilidad de las empresas del Sector Industrial. Existen situaciones donde a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

- **Rivalidad entre los competidores**

Para una organización será más complejo competir en un S.I. o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y tengan costos fijos altos. La rivalidad generalmente se expresa en: guerras de precios, fuertes y agresivas campañas publicitarias y mercadeo, promociones y lanzamiento de nuevos productos, lo que a la postre termina beneficiando a los compradores u a otros sectores industriales como es el caso de trasladarle recursos a la industria publicitaria en detrimento de la rentabilidad del propio S.I.

3.1.4. Oportunidades y Amenazas

Estos términos hacen referencia a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan directa o indirectamente con su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

Las **oportunidades y amenazas** son por tanto, las condiciones favorables o desfavorables para la empresa que derivan de los cambios que se dan en el medio ambiente; entre tales cambios se incluyen tanto las nuevas situaciones que de alguna manera ya están presentes, como los hechos que al futuro pueden verificarse. Los posibles factores hallados se muestran en el Cuadro 2:

Cuadro 2. Posibles oportunidades y amenazas externas

Posibles oportunidades externas	Posibles amenazas externas
<ul style="list-style-type: none"> - Cambio en hábitos de consumo en favor de la oferta de la Compañía - Expansión de líneas de productos - Diversificación de productos relacionados - Decreciente poder de negociación de clientes y/o proveedores - Posibilidades de integración vertical regresiva o progresiva - Ingreso a nuevos segmentos de mercado Crecimiento dinámico del mercado, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingreso de competidores con estructura de costos menor - Presencia de productos sustitutos - Crecimiento rezagado del mercado - Cambios adversos en términos de intercambio y políticas comerciales - Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedor - Cambio en hábitos de consumo en desmedro de la oferta la Compañía, etc.

Las grandes empresas disponen de medios para poder influir en las situaciones del entorno, las PYME su mayor oportunidad es anticiparse a esos cambios, aprovechando la mayor flexibilidad de su estructura, para mejorar su posición. El objetivo de este análisis es presentar un diagnóstico que permita desarrollar acciones estratégicas ante las oportunidades y amenazas del entorno frente a las fortalezas y debilidades de la organización.

La parte Externa es a relacionada a **las oportunidades** que ofrece el mercado y **las amenazas** que debe enfrentar tu negocio en el segmento de mercado escogido.

3.1.5. La matriz de evaluación de los factores externos (EFE). Análisis del sector competitivo.

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar la información recabada en el paso anterior (económica, social, cultural, etc.). La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarcando un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero debe anotarse las oportunidades y después las amenazas. Siendo lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde:
 - 4 = una respuesta superior
 - 3 = una respuesta superior a la media
 - 2 = una respuesta media
 - 1 = una respuesta mala.

Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE es, de hecho, más importante que asignarles los pesos y las calificaciones.

El Cuadro 3 presenta el ejemplo de una matriz EFE.

Cuadro 3. Ejemplo de matriz de evaluación de factores externos

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<i>OPORTUNIDADES</i>			
1. El tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Canadá está fomentando el crecimiento.			
2. Los valores de capital son saludables	0.08	3	0.24
3. El ingreso disponible está creciendo 3% al año	0.06	2	0.12
4. Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables	0.14	4	0.56
	0.09	4	0.36
5. El software nuevo puede acortar el ciclo de vida del producto			

AMENAZAS			
1. Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos de Estados Unidos			
2. La comunidad europea ha impuesto tarifas nuevas	0.10	2	0.20
3. La república de Rusia no es políticamente estable	0.12	4	0.48
4. El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo	0.07	3	0.21
5. Las tasas de desempleo están subiendo	0.13	2	0.26
	0.10	1	0.10
TOTAL	1.00		2.64

Nota: (1) El total ponderado de 2.64 está por arriba de la media de 2.50.

- El factor más importante que afecta a esta industria es: "los consumidores están más dispuestos a comprar empaques biodegradables" (peso de 0.14)
- La empresa de este ejemplo está siguiendo estrategias que capitalizan muy bien esta oportunidad, como lo señala la calificación de 4.
- El total ponderado de 2.64 indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

3.2. ANÁLISIS INTERNO – FORTALEZAS Y DEBILIDADES

La parte Interna tiene que ver con las **Fortalezas y las Debilidades** de tu negocio, aspectos sobre los cuales tienes algún grado de control. Estos elementos se refieren a los **activos, al personal, las ventas y compras, y el financiamiento.**

Es tan necesario conocer los factores externos que nos rodean como conocer los internos que van a influir en el desarrollo de la iniciativa, o lo que es lo mismo, conocernos a nosotros mismos.

Por ello, una vez que se han definido las principales oportunidades y amenazas, el trabajo que sigue es valorar los elementos con los que se cuenta para ofrecer una respuesta apropiada, lo que clásicamente se refiere como el establecimiento de fortalezas y debilidades encontradas a través del análisis interno.

Este análisis comprende aspectos tales como su recurso humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicaciones formales e informales, capacidad financiera, etc.

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución, y **las debilidades** (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño.

La capacidad de respuesta está en función del nivel y la calidad de los recursos, las habilidades que se han logrado desarrollar o la posición que ocupa la empresa, lo que hace una lista larga de factores por considerar, por lo que se deben enfocar los aspectos clave.

Cuatro pasos para el análisis interno:

- a. Perfil de destrezas y recursos.
- b. Determinar los requerimientos clave de éxito del mercado.
- c. Comparar el perfil de recursos con los requerimientos clave de éxito.
- d. Comparar las fortalezas y debilidades de la organización con la de los competidores

e Las preguntas claves a seguir para determinar el análisis interno ¿Qué es lo que somos capaces de hacer? ¿Qué elementos de nuestra estructura interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva?



Algunas posibles fortalezas y debilidades se muestran en el Cuadro 4.

Cuadro 4. Posibles fortalezas y debilidades

Posibles fortalezas internas:	Posibles debilidades internas:
<ul style="list-style-type: none"> - Nivel adecuado de recursos financieros - Prestigio en la industria - Liderazgo en el mercado - Estrategias funcionales bien concebidas - Acceso a economías de escala - Tecnología propia - Ventaja en costos - Adecuado nivel de comunicación externa - Habilidades en la innovación de productos - Dirección superior experimentada - Curvas de experiencia - Capacidad de fabricación - Capacidad de comercialización - Habilidades tecnológicas superiores, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de dirección estratégica clara - Instalaciones obsoletas - Menor Rentabilidad - Falta de profundidad y talento directivo - Pérdida de habilidades claves o competencias - Estrategias funcionales confusas - Problemas internos de operación - Lentitud en investigación y desarrollo - Mix de productos insuficiente - Débil imagen de mercado - Débil red de distribución - Débiles habilidades en marketing - Capacidad financiera insuficiente - Estructura de costos más alta que la competencia, etc.

Una manera de identificar las fortalezas y debilidades en función a las oportunidades y amenazas, resulta de preguntar directamente lo mostrado en el Cuadro 5.

Cuadro 5. Preguntas de identificación de fortalezas y debilidades

EN EL CASO DE UNA OPORTUNIDAD		EN EL CASO DE UNA AMENAZA	
Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
¿Qué favorece su aprovechamiento?	¿Qué lo impediría o lo limitaría?	¿Qué permite evitarla o neutralizarla?	¿Qué hace vulnerable a la empresa?

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI).

Esta herramienta sirve para la formulación de estrategias, resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para su elaboración, así que no se debe interpretar como un método. De manera

similar a la matriz EFE descrita anteriormente, una matriz EFI se elabora en cinco pasos:

1. Enumerar los factores clave identificados en el proceso de análisis interno. Utilice un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Elabore primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
2. Asignar un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. Sin importar si un factor clave es una fortaleza una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0 (100%).
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, dicho factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y asignar un valor

y una clasificación a las dos modalidades; por ejemplo, el logotipo de Playboy beneficia y perjudica a Playboy Enterprises, ya que atrae a los clientes de la revista Playboy, pero mantiene el canal de cable de Playboy fuera de muchos mercados.

El Cuadro 6 contiene un ejemplo de una matriz EFI. Nótese que las fuerzas más importantes de la empresa son su razón de circulante, su margen de utilidad y la moral de los empleados, como indican las 4 calificaciones. Las debilidades mayores son la falta de un sistema para la administración estratégica, el aumento del gasto para I y D y los incentivos ineficaces para los distribuidores. El total ponderado de 2.8 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está arriba de la media.

En las empresas que tienen muchas divisiones, cada división autónoma o unidad estratégica debe preparar una matriz EFI. Después, las matrices de las divisiones se integran para crear una matriz EFI general para la corporación.

Cuadro 6. Ejemplo de matriz de evaluación de factores internos

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fuerzas			
1. Razón presente que subió a 2.52	.06	4	.24
2. Margen de utilidad subió a 6.94	.16	4	.64
3. La moral de los empleados es alta	.18	4	.72
4. Sistema nuevo de informática	.08	3	.24
5. La participación del mercado ha subido a 24%	.12	3	.36
Debilidades			
1. demandas legales sin resolver	.05	2	.10
2. Capacidad de la planta ha bajado a 74%	.15	2	.30
3. Falta de sistema para la administración estratégica	.06	1	.08
4. El gasto para I y D ha subido el 31%	.08	1	.08

5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces	.06	1	.06
Total	1.00		2.80

3.3 MATRIZ DE ESTRATEGIAS O CONSISTENCIA – FODA

FODA (en inglés SWOT) es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar **FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENZAS**

El método FODA (Cuadro 7) es una herramienta generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica. Es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa.

En el método FODA, el resultado es un plan de trabajo conjunto e integrado a todo nivel de la empresa, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la compañía vayan en un solo sentido. Sin embargo, llegar solo hasta la parte de diagnóstico (matriz FODA) es solo quedarse a mitad de camino para tomar una decisión sin alternativas posibles, o con alternativas sin evaluar. Pero si es visto en su globalidad se puede ver como lo que es, un modelo completo para la estructuración de proyectos.



Cuadro 7. Matriz FODA

Factores Internos	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
Factores Externos	F1 F2 ... Fs	D1 D2 ... Dn
Lista de Oportunidades O1 O2... Op	FO (Maxi-Max) Estrategia para maximizar tanto las F como las O (O1,O2, F1,F3...)	DO (Mini-Max) Estrategia para minimizar D y maximizar las O 1. xxxxxxxxxxxxx (O1,O2, D1,D3...)
Lista de Amenazas A1 A2... Aq	FA (Maxi-Mini) Estrategia para maximizar D y minimizar las A 1. xxxxxxxxxxxxx (O1,O2, A1,A3...)	DA (Mini-Mini) Estrategia para minimizar tanto las A como las D 1. xxxxxxxxxxxxx (O1,O2, A1,A3...)

Para su elaboración, luego de hacer la valoración ponderada de los aspectos claves del proyecto, se continúa con las correspondientes estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas.

Una vez listadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se puede buscar interrelacionarlas buscando estrategias FO (Uso de Fortalezas para aprovechar Oportunidades), FA (Usar Fortalezas para evitar amenazas), DO (Vencer Debilidades aprovechando Oportunidades), DA (Reducir a un mínimo las Debilidades y evitar Amenazas). La Matriz FODA nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la

práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

La Estrategia DA (Mini-Mini)

El objetivo de la ESTRATEGIA DA (Debilidades –vs.- Amenazas), es minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una institución que se enfrenta sólo a amenazas externas y debilidades internas, puede encontrarse en una situación totalmente precaria, tendrá que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Sin embargo, existen alternativas, por ejemplo, reducir operaciones buscando sobreponerse a sus debilidades o esperando tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.

La Estrategia DO (Mini-Maxi)

La segunda estrategia, DO (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.

La Estrategia FA (Maxi-Mini).

Esta estrategia FA (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.



La Estrategia FO (Maxi-Maxi).

A cualquier institución le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas -vs- Oportunidades) Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.

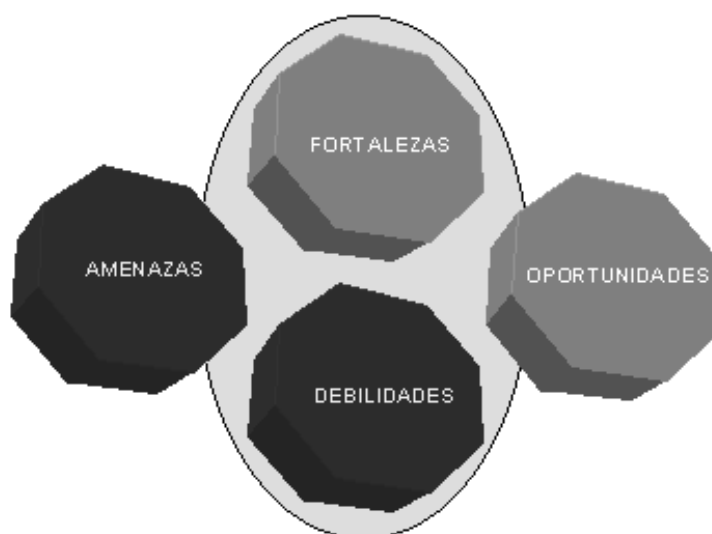
A cualquier institución le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas -vs- Oportunidades) Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicio.

Sin embargo este análisis se puede también aplicar a la vida personal, así el Cuadro 8 nos muestra un ejemplo de una matriz de ESTRATEGIAS FODA de ser estudiante universitario:

Cuadro 8. Matriz FODA de ser estudiante Universitario

	<p style="text-align: center;">FUERZAS-F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Facilidad para adquirir nuevos conocimientos. 2. Ser perseverante 3. Facilidad para relacionarme con los demás 4. Ser ordenada y perfeccionista 5. Tener valores morales 6. Gusto de trabajar 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES-D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desconozco el alcance profesional de mi carrera 2. Ser impuntual 3. El confiarme 4. Ser distraída 5. No tener habito de lectura
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Encontrar oferta de empleo 2. La Universidad esta creciendo y esta abriendo carreras nuevas. 3. Contar con Internet y Biblioteca en la Universidad. 4. Contar con maestros altamente calificados para la docencia 5. Ser bilingüe al final de mi carrera profesional. 6. Cuento con el apoyo incondicional de mis familiares 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS-FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Practicar diariamente el inglés, no solo en clases, buscando ser competitivo internacionalmente. 2. Conseguir un empleo relacionado con mi carrera para obtener experiencia laboral. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS-DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientarme y apoyarme de mis maestros para conocer el alcance de mi carrera profesional y con esto poder desarrollarme eficazmente. 2. Aprovechar los RR de la Universidad para mejorar mis hábitos de lectura, lo que me ayude a adquirir mayores conocimientos.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS-A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las empresas no tienen conocimiento de la calidad de la Universidad 2. No contar con experiencia profesional 3. Mucha competencia 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS-FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Universidad la hacemos los alumnos por eso tengo el compromiso de ser una empleada de alto nivel, demostrando la calidad de la Universidad. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En el lugar que labore poner mi mayor esfuerzo, siendo responsable y demostrar mis actitudes y aptitudes adquiridas a lo

<p>profesional</p>	<p>2. Trabajar en equipo, ya que de cada uno de mis compañeros puedo aprender algo nuevo y valioso que me ayudará en el futuro.</p>	<p>largo de mi y que gracias al a Universidad sigo desarrollando, ya que seremos las primeras generaciones de la Facultad y tenemos la obligación de darle un buen nombre.</p> <p>2. No conversar durante las clases, respetando a mis maestros y poniendo atención, no confiándome a creer que ya se lo que están explicando, ni confiarme en hacer las cosas a ultima hora, porque no sé cuando pueda surgir un imprevisto.</p>
--------------------	---	---



3.4. LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Esta matriz identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas. El Cuadro 9 contiene una muestra de una matriz del perfil competitivo.



Cuadro 9. Matriz del perfil competitivo

Factores críticos para el éxito	Compañía Muestra			Competidor 1		Competidor 2	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Competitividad de precios	0.02	1	0.2	4	0.8	1	0.2
Posición financiera	0.40	2	0.8	1	0.4	4	1.6
Calidad del producto	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Lealtad del cliente	<u>0.10</u>	3	<u>0.3</u>	3	<u>0.3</u>	3	0.3
Total	1.00		2.3		2.2		2.8

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4 - mayor fuerza. (2) Como señala el total ponderado de 2.8, el competidor 2 es el más fuerte. (3) En aras de la sencillez sólo se incluye cinco factores críticos para el éxito; pero, tratándose de la realidad, serían muy pocos.

En este ejemplo, la "posición financiera" es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0.40. La "calidad del producto" de la compañía de la muestra es superior, como lo destaca la calificación de 4; la "posición financiera" del competidor 1 es mala, como lo señala la calificación de 1; el competidor 2 es la empresa más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 2.8.

Una aclaración en cuanto a la interpretación: sólo porque una empresa obtenga una calificación de 3.2 y otra de 2.8 en una matriz del perfil competitivo, no quiere decir que la primera empresa sea 20% mejor que la segunda.

Las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Las cifras no son mágicas. El propósito no es obtener una única cifra mágica, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones.

Una responsabilidad fundamental de los estrategas consiste en encargarse de que se desarrolle un sistema eficaz de auditoría externa. Esto incluye utilizar la tecnología de la información para elaborar un sistema de inteligencia sobre la competencia que funcione bien. Normalmente, el proceso de la auditoría externa es más formal en las pequeñas empresas, pero la necesidad de entender las tendencias y los conocimientos clave también es de suma importancia para estas empresas.

La matriz EFE y el modelo de las cinco fuerzas pueden servir a los estrategas para evaluar el mercado y la industria, pero estos instrumentos deben ir de la mano de buenos juicios intuitivos.

3.5. LA MATRIZ DE IMPACTOS

Luego de la preparación de la matriz FODA, se procede a preparar la matriz de impacto. Esta matriz de impacto no es otra cosa que un análisis de vulnerabilidad del proyecto.

Existe gran cantidad de modelos que pueden aportar positivamente en la elaboración de la matriz de impacto. Modelos tales como el POAM, el PCI, el FCE (Factores claves de éxito).

Es la misma matriz FODA, pero en este caso se involucra la calificación del impacto sobre el proyecto. Esta parte se analiza ya arma con expertos en cada uno de los temas que tocan los diferentes puntos de la matriz FODA. Lo anterior se debe a que en este punto se requiere no solo el conocimiento profundo del proyecto, sino también personas que puedan determinar hasta que punto la materialización de algunos de los riesgos pueden ocasionar que el proyecto sea inviable, o por el contrario se deba reforzar la inversión.

Los aspectos considerados como claves para el proyecto se deben calificar como de alto impacto, impacto medio, o de bajo impacto. Esta calificación es bastante subjetiva, sin embargo, para poder hacer del proceso de evaluación algo más práctico y ajustado a la realidad, se pueden considerar las siguientes recomendaciones en el proceso de valoración:

- Un punto que sea de alto impacto para el proyecto es aquel que puede poner en riesgo de fracaso inminente al proyecto (altos costos del proyecto, soluciones antitécnicas, problemas legales, deterioro de la imagen de la empresa, retiro de inversionistas, etc). Cuando se trata de aspectos relacionados con las fortalezas y las oportunidades, la evaluación de alto impacto corresponde eventos que de ocurrir pueden tener efectos muy positivos en el proyecto (disminución de costos, reducción de tiempos, nuevas oportunidades de inversión, etc).
- En el caso de la evaluación de bajo impacto, se refieren a aspectos que pueden afectar negativa o positivamente la ejecución del proyecto en un nivel moderado y que si la empresa posee los recursos necesarios los puede solventar en el caso de las debilidades y las amenazas.
- En el caso de los aspecto con evaluaciones de bajo impacto, se refieren a puntos que pueden ayudar (oportunidades y fortalezas) o entorpecer (debilidades y amenazas) el desarrollo del proyecto pero al final nunca representarán los motivos del éxito o las causas del fracaso.

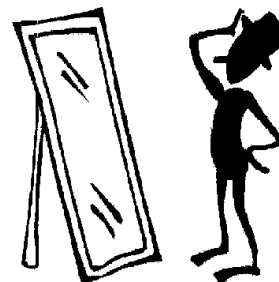
Como pudieron ver, la evaluación se refiere precisamente al impacto o al peso que puedan representar los diferentes aspectos incluidos en los puntos

claves de la matriz FODA, que puedan afectar la ejecución del proyecto, bien sea para asegurar el éxito, o para llevarlo inminentemente al fracaso.



ACTIVIDAD

1. Elabore una matriz FODA personal de sus fortalezas y debilidades internas, además de las oportunidades y amenazas que enfrenta en su ambiente.
2. Identifique su habilidad distintiva personal, ventaja o desventaja competitiva en su entorno (donde registra sus mayores ventas).
3. Evalúe sus Oportunidades y Amenazas, en el plano económico, Social, Cultural, Geográfico, Demográfico, Político y Legal.
4. Investigue en qué consiste la Administración sin objetivos (Administrar por extrapolaciones, por crisis, por ideas subjetivas. o por esperanzas)
5. Seleccione varios competidores de su empresa en estudio, realice la Matriz de Perfil Competitivo y seleccione los competidores muy fuertes, los fuertes, los menos débiles y, los débiles.



AUTOEVALUACIÓN FORMATIVA

1. ¿A qué se le llaman grupos de interés?
2. ¿Por qué es importante que una organización adopte una perspectiva de negocios orientada a los clientes? ¿Cuáles son las posibles deficiencias de esta perspectiva?
3. ¿Cuáles son las técnicas que sirven para priorizar las oportunidades y amenazas?
4. Marque la respuesta correcta:

El entorno próximo o específico de la empresa lo componen:

- a. Tecnología, leyes, factores políticos y socioculturales.

- b. Factores económicos, clientes, competidores, factores ecológicos.
- c. Competidores, grupos de presión, clientes, proveedores.

4.2. El ambiente de una empresa es dinámico cuando:

- a. Se necesitan muchos conocimientos sobre sus productos o clientes
- b. Cambia con intensidad
- c. Está compuesto por muchos factores

4.1. El balance social

- a. Hace referencia a la responsabilidad social que tiene la empresa, como cumplimiento de las normas éticas de comportamiento social.
- b. Se refiere al balance de situación de cualquier tipo de sociedad de las regladas por la legislación vigente.
- c. Trata exclusivamente de datos económicos sobre el patrimonio de la empresa.

4.2. Las variables externas pueden ser

- a. De ámbito General
- b. De ámbito específico
- c. Las respuestas a) y b) son correctas

4.3. Una información de ámbito general:

- a. Afecta todas las empresas
- b. Sólo a las PYMES
- c. Sólo a las empresas de un sector determinado

**BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA**

- DAVID, FRED R. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, 1997. México.
- CASTILLO C. ANA MARÍA (2003). Introducción a la economía y administración de empresas. Editorial pirámide. Madrid.
- SERVA G., HUMBERTO. (2003) "Gerencia Estratégica" octava edición Panamericana Editorial Ltda. 3 R editores. Colombia.
- CARLOS J., JOSÉ (1996) "Dirección Estratégica" 2da. Edición Mc Graw Hill/Interamericana de España S.A. Colombia.
- THIBAUT, JEAN PIERRE (2001) "Manual de diagnóstico en la empresa" 2da Edición Thomson Editores Spain Paraninfo S.A. Madrid.

Unidad Temática III

FORMULACION Y MODELADO DE ESTRATEGIAS

OBJETIVOS:

- Se desarrollará habilidades de detección de estrategias dependiendo de los escenarios expuestos y las oportunidades y amenazas que se han presentado.
- Se valorará la obsolescencia de las estrategias, al revisar, evaluar y controlar la ejecución de las mismas mediante guías que faciliten los ajustes oportunos y necesarios.

IV. EL PROCESO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

El análisis y la elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Este capítulo presenta algunos conceptos importantes que pueden servir a los estrategas para generar alternativas viables, evaluar dichas alternativas y elegir un curso concreto de acción, describiendo algunos instrumentos modernos para formular estrategias.

4.1. LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Los **objetivos** a largo plazo, son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica (Fred, 1997). Representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias, la medida de consecución sirve para valorar el rendimiento alcanzado. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.

Simon comenta que los objetivos establecen qué se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados (Mintzberg y Quinn, 1988).

4.1.1. La naturaleza de los objetivos a Largo Plazo

Los objetivos de las diferentes unidades de la organización deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables y congruentes. Además, cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo. Por lo general, los objetivos se establecen en términos como crecimiento de los activos, de las ventas, rentabilidad, participación en el mercado, grado y naturaleza de la diversificación, de la integración vertical, utilidad por acción y responsabilidad social. Los objetivos establecidos con claridad ofrecen muchos beneficios. Marcan un curso, permiten la sinergia, sirven para la evaluación, establecen grados de importancia, disminuyen la incertidumbre, reducen los conflictos, estimulan su ejercicio y sirven tanto para la asignación de recursos como para el diseño de puestos.

Los objetivos enunciados y comunicados con claridad son vitales para el éxito, es difícil suponer que una organización o persona pueden alcanzar el éxito sin tener objetivos claros.

4.1.2. Relación entre objetivos estratégicos, estrategias y políticas

Los objetivos estratégicos deben responder a qué deseamos cambiar de la realidad interna y externa en la cual actuamos, y deben ser expresados en términos cualitativos y ser susceptibles de medición a través de Indicadores de Resultado objetivamente verificables.

Los Objetivos Estratégicos Específicos son, por definición objetivos de mediano plazo que contribuirán al logro del Objetivo Estratégico General y deben ser expresados en términos cualitativos y también deben ser susceptibles de medición.

La estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Establecen como se van a lograr los objetivos

estratégicos. Las estrategias pueden ser intentadas (planeadas) o las emergentes (no planeadas). El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene algo que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten.

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Muchas veces toman la forma de acciones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Las políticas estratégicas son aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad.

Una vez establecidos los anteriores podemos definir el paso a paso o programas de trabajo, o planes operativos, que son los que especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran como dentro de los límites establecidos por las políticas serán logrados los objetivos, se aseguran que se les asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y permiten establecer una base dinámica para medir el progreso de tales logros.

Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto para los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

Los Objetivos Estratégicos Generales son, por definición objetivos de largo plazo que contribuirán al logro de la Visión del Sector.

4.2. LA NATURALEZA DEL ANÁLISIS Y LA ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Este capítulo se concentra en las formas de establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán. El análisis y la selección de estrategias pretenden determinar los

cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos y a la vez se derivan de la misión, los objetivos, la auditoria externa y la auditoria interna de la empresa; son congruentes con las estrategias pasadas que han funcionado bien y parten de ellas.

Salvo que la empresa enfrentara una situación desesperada, es probable que las estrategias alternativas representen pasos paulatinos que la llevarán de su posición presente a una posición futura deseada.

4.2.1. Conceptos Fundamentales sobre ESTRATEGIA GLOBAL

Henry Mintzberg, en su libro *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*, define estrategia de la siguiente manera: es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Cómo toda definición, es restringida. Estrategia es más que lo expresado. Fred (1997) así como Heizer y Render (1991) coinciden en que las **estrategias** son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Porter (1989) dice que es el plan de curso de las actividades en una empresa en el sector industrial. Mintzberg (1988) afirma que una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de la organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, definición muy similar a la de Chandler que define una estrategia como la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo, los objetivos de una empresa, la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos.

Las estimaciones sobre la evolución del negocio, se contemplan en la **ESTRATEGIA GLOBAL** de la compañía y es ésta la que define las políticas de operación del negocio.

Sobre el análisis de la situación actual de la empresa y la evolución de sus operaciones, se formularan las alternativas estratégicas de negocio, las que luego de ser evaluadas permitirán establecer los objetivos de negocio a mediano y largo plazo, en el marco de un plan estratégico.

4.2.2. Un marco general para formular estrategias

Las técnicas importantes para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones (Cuadro 10), como se muestra en la ilustración siguiente. Los instrumentos presentados en este marco se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y sirven para intensificar, evaluar y elegir estrategias.

Cuadro 10. El marco analítico para formular estrategias

Etapa 1: Etapa de los insumos	Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	Matriz del perfil competitivo	Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)		
Etapa 2: Etapa de la adecuación	Matriz de las amenazas- oportunidades debilidades- fuerzas (FODA)	Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	Matriz interna- externa (IE)	Matriz de la gran estrategia
Etapa 3: Etapa de la decisión	Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)				

A. Etapa 1: De los insumos.

Del marco de la formulación está compuesta por una matriz EFE, una matriz EFI y una matriz del perfil competitivo. La etapa 1, llamada la Etapa de los insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias. Y fue analizada en la primera parte de éste fascículo.

B. Etapa 2: De la adecuación.

Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave. Las técnicas de la etapa 2 incluyen la matriz de

las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (FODA, la matriz de la posición estratégica y la evaluación de las acciones (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG, por sus siglas en inglés), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia.

C. Etapa 3: De la decisión

Incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Una MCPE usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2, la MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas y, por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Las nueve técnicas incluidas en el marco para formular estrategias requieren que se integre también la intuición y el análisis. Ante la ausencia de información y de análisis objetivos, los prejuicios personales, la politiquería, las emociones, las personalidades, entre otros, pueden desempeñar desafortunadamente un papel dominante en el proceso para formular estrategias.

A continuación describiremos las matrices empleadas, en primera instancia para la etapa de adecuación y posteriormente para la de decisión.

4.3. ETAPA DE LA ADECUACION

En ocasiones, la estrategia se define como la "adecuación" que hace la organización entre sus recursos y capacidades internas... y las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos. La etapa de la adecuación del marco para formular estrategias consta de cinco técnicas que se pueden usar en una secuencia cualquiera:

- La matriz AODF,
- La matriz PEYEA,
- La matriz del BCG,
- La matriz IE y
- La matriz de la gran estrategia.



4.3.1. Matriz de la posición estratégica (PEYEA).

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que se ilustra a continuación, es otro instrumento importante para la adecuación de la etapa 2. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada, antes de detallarla conoceremos algunas definiciones claves.

Posicionamiento estratégico

El posicionamiento responde a la pregunta: ¿En qué negocios queremos estar? Uno de los primeros pasos en el análisis estratégico es el determinar en que negocios estamos. Los negocios que hagamos son el producto de un conjunto de decisiones tomadas o no tomadas en el pasado y de la evolución propia de la industria y de los mercados.

El posicionamiento determina y delimita el "campo de batalla" en donde se va a competir. Las estrategias competitivas determinan el cómo se va a competir.

¿En qué consiste el posicionamiento?

El **posicionamiento** comienza en un "producto" (un artículo, servicio, una compañía, una institución o incluso una persona) y se refiere a lo que se hace con la mente de los probables clientes a las que se quiere influir; o sea, **cómo se ubica el producto en la mente** de éstos.

Las estrategias pasadas ya no funcionan en el mercado actual, hay demasiados productos, la sociedad está sobrecomunicada, y es por ello que se hace necesario un nuevo enfoque en publicidad y en marketing. En el mundo de la comunicación de hoy, el único medio para destacar es **saber escoger, concentrándose en pocos**

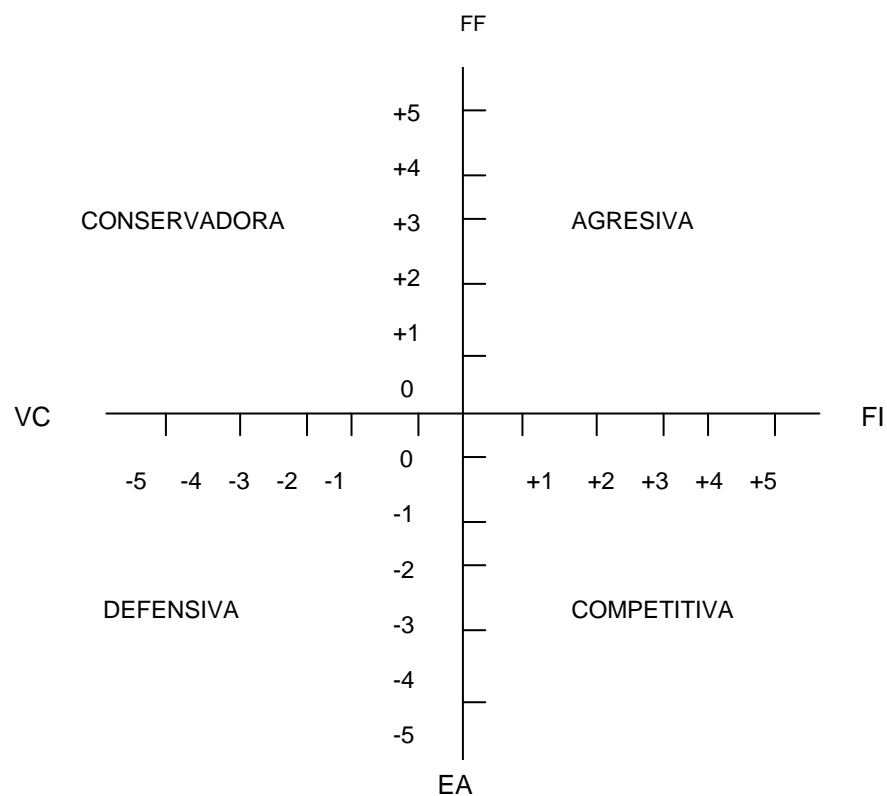
objetivos, practicando la segmentación; esto es "conquistando posiciones".

La única defensa que la persona tiene en una **sociedad sobrecomunicada**, es una **mente sobresimplificada** con un **mensaje sobresimplificado**, dada por el posicionamiento.

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

Específicamente los ejes de la matriz PEYEA (Figura 8) representan dos dimensiones internas: fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Figura 8. La matriz PEYEA



Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. Por ejemplo, el rendimiento sobre la inversión, el capital de trabajo, el flujo de efectivo, entre otras. La matriz PEYEA, como la FODA, se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos.

Pasos para preparar una matriz PEYEA

1. Seleccionar las variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto XY.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Algunos factores que pueden considerarse dentro de los ejes de la matriz PEYEA se muestran en el Cuadro 11.

Cuadro 11. Factores a considerar dentro de los ejes de la matriz PEYEA

Fuente: H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, Strategic Management and

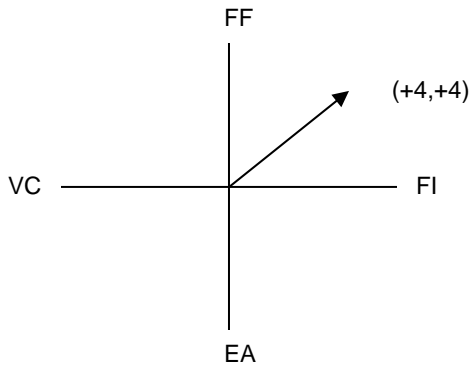
Posición estratégica interna	Posición estratégica externa
Fuerza financiera (FF)	Estabilidad del Ambiente (EA)
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Liquidez	Tasa de inflación
Capital de trabajo	Variabilidad de la demanda
Flujos de efectivo	Escala de precios de productos competidores
Facilidad para salir del mercado	Barreras para entrar en el mercado
Riesgos implícitos del negocio	Presión competitiva
Ventaja Competitiva (VC)	Fuerza de la Industria (FI)
Participación en el mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de utilidades
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad de los clientes	Conocimientos tecnológicos
Utilización de la capacidad de competencia	Aprovechamiento de recursos
Conocimientos tecnológicos	Intensidad de capital
Control sobre los proveedores y distribuidores	Facilidad para entrar en el mercado. Productividad, aprovechamiento de la capacidad

Business Policy. A Methodological Approach (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., 1982): 155-156.

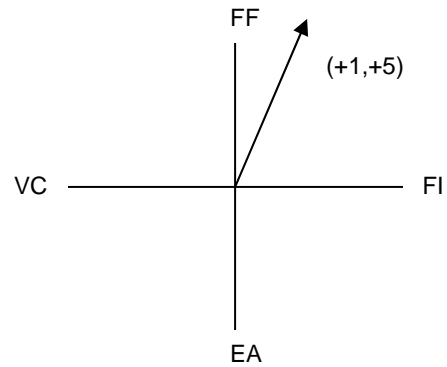
La Figura 9 contiene algunos ejemplos de perfiles de estrategias que pueden surgir del análisis PEYEA. El vector direccional ligado a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategias que conviene seguir: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Figura 9. Modelos de perfiles de estrategias PEYEA

Perfiles Agresivos

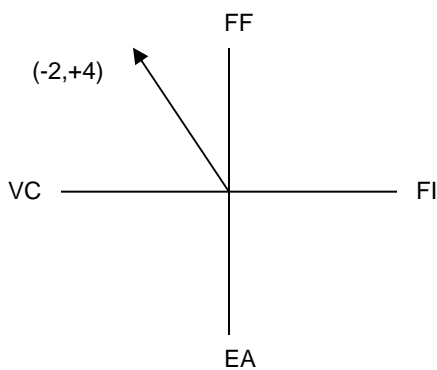


Empresa financieramente fuerte que ha obtenido ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente.

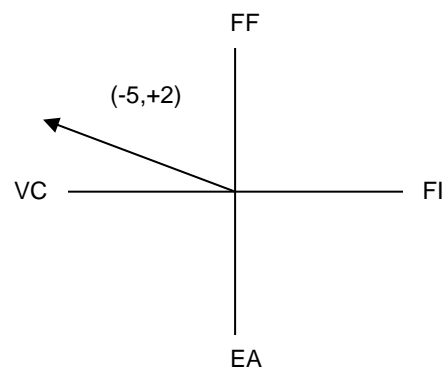


Empresa cuya fuerza financiera es un factor dominante en la industria

Perfiles Conservadores



Empresa que ha obtenido fuerza financiera en una industria estable que no esta creciendo, la empresa no tiene ventajas competitivas importantes.



Empresa que adolece de desventajas competitivas importantes en una industria tecnológicamente estable, pero con

Cuando el vector direccional de una empresa está situada el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de (1) aprovechar las oportunidades externas, (2) superar la debilidades internas y (3) evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollos del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

El vector direccional puede aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEYEA, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos. Las estrategias conservadoras incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica.

El vector direccional puede estar en la parte inferior izquierdo o cuadrante defensivo de la matriz PEYEA, que sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.

Por último, el vector direccional puede estar situado en la parte inferior derecha o cuadrante competitivo de la matriz PEYEA, que indica estrategias competitivas. Las estrategias competitivas incluyen la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

4.3.2. MATRIZ BCG

La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado en la década

de 1970, muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria.

Su finalidad es ayudar a decidir entre distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar.

Entonces, si el mercado está creciendo hay que invertir dinero para mantener la posición y mucho más para crecer. Esto hace que las ganancias sean pocas pero que crezca el volumen de negocio. Cuando el mercado se estabiliza las ganancias son grandes.

CUATRO SEGMENTOS DE LA MATRIZ BCG

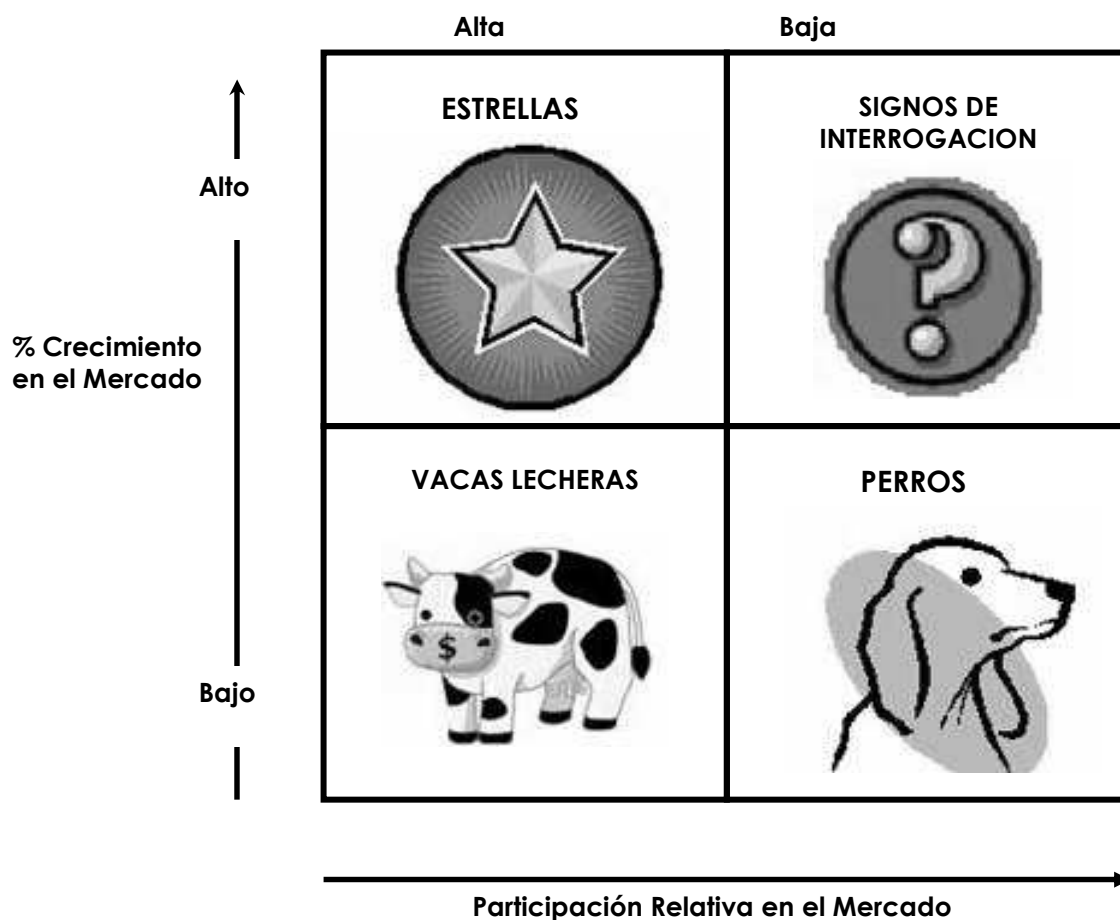
Al caso a) se le conoce como **estrella** (Cuadro 12). Precisa dinero pero genera dinero así que básicamente precisa buena gestión.

Al caso b) Se le conoce como **incógnita**, ya que no se sabe bien qué puede pasar con ese negocio y la clave está en que necesita mucho dinero para funcionar.

Al caso c) se conoce como **vaca lechera**, ya que sin invertir mucho dinero ni gestión se generan grandes cantidades de ingresos. En sí las empresas con muchos negocios financian todos sus otros negocios con este tipo de negocios.

Al caso d) se le llama **perro**, y es un negocio que no presenta muchas posibilidades, en general las empresas tienden a deshacerse de este tipo de negocios.

Cuadro 12. La matriz BCG - Crecimiento Participación



4.3.3. MATRIZ DE NUEVAS ENTRADAS (GEORGE YIP - G.YIP).

George Yip propone cuatro estrategias de entrada a un sector industrial, tal como se muestra en el Cuadro 13. Y se detalla a continuación.

Cuadro 13. Matriz G. Yip

	Con igual estrategia que el líder	Con distinta estrategia que el líder
Con más recursos que el líder	ATAQUE FRONTAL	GUERRA RELAMPAGO
Con menos recursos que el líder	MINI DUPLICA	ATAQUE LATERAL

GUERRA RELAMPAGO

Significa entrar sorpresivamente en un nuevo sector que dejará obsoleto al anterior. Se necesitan suficientes recursos como para poder generar un negocio estrella sin pasar, o pasando muy rápidamente, por el cuadrante incógnita, en términos de la matriz BCG.

La guerra relámpago es una alternativa para empresas involucradas en estrategias que surgen de compartir distintos tipos de capacidades. Con la guerra relámpago se intenta reducir al máximo el tiempo posible de respuesta del líder frente a una nueva estrategia.



ATAQUE LATERAL

Requiere menos recursos que la guerra relámpago pero aumenta el riesgo en cuanto al tiempo posible de respuesta del líder. Con el ataque lateral se generara un negocio incógnita.

Principio de ataque lateral:

Un buen ataque lateral debe ser hecho hacia un área donde no pueda ser contestado.

La sorpresa es muy importante. Continuar el ataque es tan importante como el ataque mismo.

Formas de ataque lateral:

- **Precio bajo:** El precio tiene que ser mucho más bajo que los precios de la competencia; de esa manera se estaría utilizando otra estrategia.
- **Precio alto:** Detectar un nicho de alta calidad y alto precio para ofrecer un producto que sea percibido como suprafuncional de alta calidad.
- **Distribución:** Cambiar los canales de distribución es una buena manera de implementar un ataque lateral.

- **Formato o tamaño del producto:** Tratar de encontrar nichos libres cambiando el formato del producto.
- **Tecnología:** Con innovaciones tecnológicas se puede dejar obsoleto un negocio.

ATAQUE FRONTAL

Es el ataque más arriesgado ya que requiere una gran cantidad de recursos para poder superar las barreras de entrada que ha puesto el líder. La estrategia utilizada será similar a la existente en el sector, con lo cual el posicionamiento se hace dificultoso. Pero si se logra implementarla con éxito, se obtendrá un negocio "vaca lechera".

Principio de ataque directo: Al ser utilizado por empresas que ocupan el segundo o tercer lugar en un sector determinado.

- La principal consideración es la fuerza del líder.
- Hallar una debilidad en el punto fuerte del líder y atacarlo.
- El ataque deberá lanzarse hacia un frente lo más reducido posible: concentrar el ataque.

MINIDÚPLICA

No es una estrategia recomendada. Implica generar un negocio "perro", y al no contar con ventajas competitivas no se lograra obtener rentabilidad.

Principios de defensa

Sólo el líder del mercado tiene la opción de jugar a la defensiva. La mejor estrategia defensiva es atacarse a sí mismo. Los movimientos de la competencia siempre deberán ser bloqueados.

4.3.4. MATRIZ INTERNA-EXTERNA.

Esta matriz integra las matrices EFI y EFE en una sola matriz, por lo que se debe realizar el análisis para cada negocio de la empresa y no para la empresa en total. Esta matriz muestra las diversas divisiones de una

organización a través de una gráfica de nueve casillas y puede determinar las estrategias a seguir (Cuadro 14).

Cuadro 14. Matriz Interna-Externa

CRECER Y CONSTRUIR	CRECER Y CONSTRUIR	RETENER Y MANTENER
CRECER Y CONSTRUIR	RETENER Y MANTENER	COSECHAR O DESINVERTIR
RETENER Y MANTENER	COSECHAR O DESINVERTIR	COSECHAR O DESINVERTIR

4.3.5. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.

Además del a matriz FODA, la matriz PEYEA la matriz del BCG y la matriz IE, la matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella. Como lo ilustra el cuadro 15, la matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Cuadro 15. Matriz de la Gran Estrategia



Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante 1 se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes. Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario. Como se dice en el recuadro de la Perspectiva del medio ambiente, las empresas ubicadas en el cuadrante I suelen ser líderes en el desarrollo de productos “verdes” y en defender la conservación del ambiente.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aún cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cual es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad. Como las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa o de diversificación). Sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, la integración horizontal suele ser una alternativa aconsejable. La liquidación o el despojo se deben considerar como la última instancia. El despojo puede proporcionar los fondos que se necesitan para adquirir otros negocios o para resolver a comprar acciones.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación. En primer lugar, se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo (atrincheramiento). Una estrategia alternativa sería sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo lo demás ha fallado, la opción última para los negocios que se ubican en el cuadrante III es el despojo o la liquidación.

Por último, los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio. Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados. Las empresas situadas en el cuadrante IV también pueden constituir empresas de riesgo compartido.

4.4. LA ETAPA DE LA DECISIÓN

El análisis y la intuición sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias. Las técnicas de ajuste que se acaban de explicar revelan estrategias alternativas viables. Esta técnica indica adicionalmente, en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito (internos y externos) identificados con anterioridad, cuáles son las "mejores" estrategias alternativas.

4.4.1. La Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)

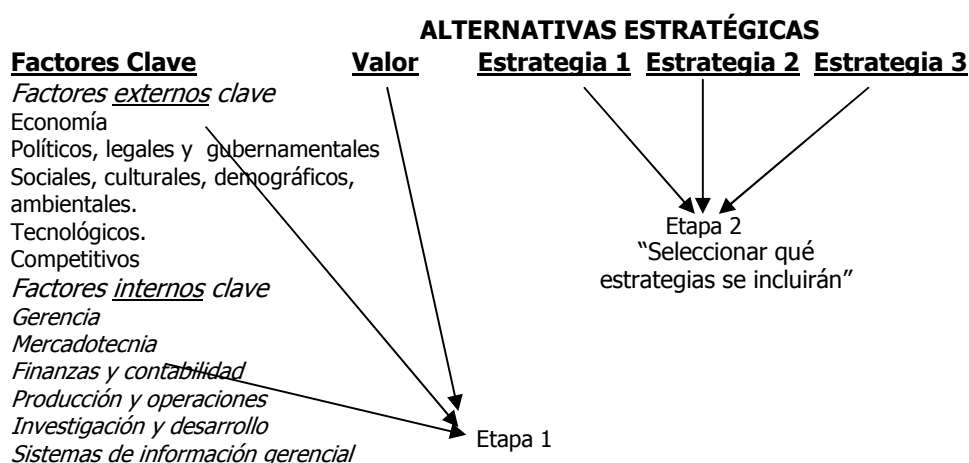
Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (**MCPE**) que representa el

paso 3 del marco analítico para formular estrategias. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de las etapas anteriores para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

La figura 10 describe el formato básico de la MCPE. Nótese que la columna izquierda de una MCPE consta de factores clave internos y externos (del paso 1) y que la hilera superior consta de estrategias alternativas viables (del paso 2).

La columna de la izquierda de una MCPE consta de información obtenida directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. En una columna contigua a los factores críticos para el éxito se registran los pesos respectivos adjudicados a cada uno de los factores de la matriz EFE y la matriz EFI.

Figura 10. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica – MCPE



La hilera superior de una MCPE consta de las estrategias alternativas derivadas de la matriz FODA, la matriz PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia. Estos instrumentos del ajuste suelen generar alternativas viables similares. Sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de la adecuación se deben evaluar en una MCPE.

Los estrategias deben recurrir a juicios intuitivos firmes para seleccionar qué estrategias se incluirán en una MCPE.

En términos conceptuales, la MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos.

La tabla siguiente contiene una MCPE para Campbell Soup Company. Este ejemplo ilustra todos los componentes de la MCPE: Los tres términos nuevos recién presentados - (1) las calificaciones del atractivo, (2) las calificaciones del atractivo total y (3) el total de la suma de calificaciones del atractivo - se definen y explican a continuación en forma de los seis pasos necesarios para elaborar una MCPE.

Pasos necesarios para elaborar una MCPE

1. Hacer una lista de las oportunidades/amenazas y las fuerzas/debilidades clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE (Matrices EFE y EFI). La MCPE debe incluir cuando menos diez factores externos y diez factores internos críticos para el éxito.
2. En la segunda columna, adjudicar pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito. Estos pesos son idénticos a los de las matrices EFE y EFI.
3. Estudiar las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 e identificar las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerarse. Registre estas estrategias en la hilera superior de la MCPE, de ser posible, agrupadas en series excluyentes.
4. Determinar las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "**¿Afecta este factor la elección de la estrategia?**" Si la respuesta es Sí, entonces las

estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras. La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, indica que el factor crítico no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones.

5. Calcular las calificaciones del atractivo total, definidas como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo (Paso 4) de cada hilera. Estas calificaciones indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito).
6. Calcular el total de la suma de calificaciones del atractivo, las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas.

A continuación (Cuadro 16) se muestra una matriz MCPE para una compañía de procesamiento de alimentos que está considerando dos estrategias alternativas: constituir una empresa de riesgo compartido en Europa y constituir otra empresa de riesgo compartido en Asia.

Cuadro 16. MCPE
TERAPÉUTICO Y

CA - Calificación
Total de
atractivo



para un CENTRO
REEDUCATIVO

del atractivo; TCA -
calificaciones del

Calificación del atractivo: 1 - no aceptable; 2 - posiblemente aceptable; 3 - probablemente aceptable; 4 - la más aceptable

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS			
		CAPACITACION DEL PERSONAL EN EL EXTERIOR		CONVENIOS DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL	
OPORTUNIDADES	PESO	CA	TCA	CA	TCA
Reforma al sistema de seguridad social	0,18	2	0,36	4	0,72
Crisis de valores	0,15	2	0,30	3	0,45
Telecomunicaciones	0,10	4	0,40	3	0,30
Ubicación	0,12		0,00		0,00
AMENAZAS					
Apertura económica	0,13	3	0,39	2	0,26
Alianzas estratégicas	0,15	2	0,30	4	0,60
Nuevos competidores	0,17	3	0,51	4	0,68
FORTALEZAS					
Fuerza de servicio, calidad, exclusividad	0,04	3	0,12	4	0,16
Portafolio de servicios	0,03	2	0,06	4	0,12
Nivel académico del talento	0,05	3	0,15	4	0,20
Experiencia	0,04	2	0,08	4	0,16
Imagen corporativa	0,04	2	0,08	3	0,12
Acceso de capital	0,07	2	0,14	3	0,21
DEBILIDADES					
Aplicación de tecnología de computadores	0,05	3	0,15	4	0,20
Valor agregado al producto	0,06	2	0,12	4	0,24
Programas posventa	0,06	2	0,12	3	0,18
Motivación	0,07	3	0,21	4	0,28
Capacitación	0,07	3	0,21	4	0,28
Uso de planes estratégicos	0,08		0,00		0,00
Agresividad para enfrentar a la competencia	0,03	3	0,09	4	0,12
Existen sistemas de control	0,04		0,00		0,00
Evaluación de Gestión	0,03		0,00		0,00
Capacidad de endeudamiento	0,05		0,00		0,00
Estabilidad de costos	0,05	2	0,10	3	0,15
Liquidez	0,05	2	0,10	3	0,15
Inversión de capital	0,04	2	0,08	3	0,12
TOTAL			4,07		5,70

Se debe tener una lógica para cada una de las calificaciones CA que se asignen. Así pues, las calificaciones CA no son adivinanzas, deben ser racionales, defendibles y razonables.

V. MODELADO DE ESTRATEGIAS

El análisis de recursos y capacidades busca identificar el potencial de recursos y habilidades que posee la empresa o a los que puede acceder y se enmarca dentro del denominado análisis estratégico interno de la organización (Carrión y Ortiz, 2001). En el bloque de la formulación de estrategias, se procede al diseño de las estrategias, posteriormente en el bloque de implantación de estrategias, se evalúan y seleccionan las mejores estrategias para el negocio y se implementan éstas, por último, se procede a realizar el control de las estrategias mediante indicadores preestablecidos.

5.1. Recursos y capacidades competitivas.

Wernerfelt (1989), define los recursos atendiendo a su potencial de uso y distingue tres categorías: recursos con potencial fijo, recursos con un potencial prácticamente ilimitado y recursos con un potencial fijo a corto plazo pero ilimitado a largo plazo. Esta noción, similar a la recogida por Black y Boal (1994), se refiere en los dos primeros casos a lo que vamos a denominar recursos y en el tercero a las capacidades.

Dierickx y Cool (1989) y Amit y Schoemaker (1993), entre otros, diferencian el aspecto estático del dinámico. Los recursos comprenden el aspecto estático e incluyen el stock de factores productivos que la empresa posee. Así, se pueden distinguir diferentes tipos - financieros, físicos, humanos, organizativos y tecnológicos (Grant, 1992)- entre los que cabe destacar los recursos basados en la información - Las capacidades, representan el aspecto dinámico, siendo las que definen la forma en que la empresa emplea sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993). Además, dado su carácter dinámico, no pueden ser consideradas con independencia de su uso (Penrose, 1962).

Las capacidades están basadas en el conocimiento organizacional, con frecuencia no codificado, que se almacena en la memoria organizativa, de forma que, al igual que ocurre con los individuos, la organización ante determinados estímulos actúa de forma automática (Teece, 1982).

Así, la capacidad se puede entender como una rutina o conjunto de rutinas (Fernández, 1993; Grant, 1991; Arrégle, 1995), que comprenden complejos patrones de interacción, entre las personas y entre éstas y los demás recursos (Grant, 1991), que se han formado lentamente como resultado del aprendizaje colectivo de la organización (Prahalad y Hamel, 1991; Winter, 1995) y que definen en cada momento lo que la organización puede o no puede hacer. Esto implica que los recursos empresariales sólo pueden ser utilizados dentro de un ámbito limitado de posibilidades.

Finalmente, es necesario señalar que existe una estrecha interdependencia entre los recursos y las capacidades en el sentido de que las segundas descansan sobre los primeros, a la vez, que aquéllas contribuyen a aumentar el stock de recursos (Dierickx y Cool, 1989).

Competitividad

Es 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 (Heizer y Render, 1991)

Ventaja Competitiva

Porter (1999) nos recuerda que las empresas se han concentrado en hacer las cosas mejor, ya sea por medio de sistemas de calidad total, reingeniería, entre otros. Sin embargo, las compañías deben de construir ventajas en lugar de solo eliminar sus desventajas.

Si todas las compañías de un sector industrial están compitiendo dentro del mismo juego de variables, entonces los estándares se incrementan, pero ninguna empresa tendrá la cabeza. Para poder estar a la cabeza (y mantenerse allí) se deberá de seguir la estrategia básica de crear una ventaja competitiva, Porter (1999)

Según (Valencia, 1996) la ventaja competitiva se puede definir como:

- i. "El poder que consiste de ciertas habilidades o combinación de habilidades únicas de una organización, para un desempeño superior

- o de mayor grado que cualquiera de sus competidores”, Charles Wiseman.
- ii. "Factores que proveen a la firma con una ventaja de vanguardia y sobre éstos factores se construye la estrategia de la firma", Jhon Pearce.
 - iii. "El desempeño de las actividades estratégicas de una organización en una forma mejor y mas barata que sus competidores”, Michael Porter.

5.2. ESTRATEGIAS DE VENTAJA COMPETITIVA

A menudo las estrategias denotan, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Son el resultado del proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos.

Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración del mercado, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido.

Navas y Guerra (1998) señalan que para que una característica empresarial pueda ser considerada útil para sustentar una ventaja competitiva, deben de producirse las siguientes circunstancias: Que se involucre un factor clave del éxito del mercado, que ese factor de éxito deba ser lo suficientemente sustancial como para conseguir realmente una diferencia y que tal factor pueda ser sostenido en el tiempo, es decir, que no pueda ser atacado fácilmente por la competencia en el largo plazo.

Como conocemos, podemos encontrar a nivel competitivo tres tipos de decisiones que bien pudiéramos decir que son los fundamentos de la estrategia a nivel de negocios, nos estamos refiriendo a las decisiones sobre las necesidades de los clientes, el nivel de mercado en el que nos gustaría o deberíamos competir y la decisión sobre las habilidades o capacidades claves necesarias para competir de la forma que hemos elegido.

Sin entrar en la polémica sobre si una empresa tiene la posibilidad de crear una capacidad en un momento determinado o si por el contrario, las capacidades no son fruto de acciones deliberadas, lo que si es cierto es que una empresa puede y debe intentar la consecución de ciertas capacidades claves que serían las más idóneas para competir en los segmentos elegidos tal y como señala Schoemaker (1995) con su matriz de capacidades que podemos observar en el cuadro 17.

Cuadro 17. Matriz de Capacidades

		Escenarios				
		Escenario	Escenario	Escenario n
		1	2	
Segmentos	Segmento 1	A,J,K,L	C,A,D,H	B,C,G
	Segmento 2	B,A,C	H,F,K	H,L,D,D,A
	
	
	Segmento n	D,I,B	K,E,F	C,H,J,A

Fuente: Schoemaker (1995)

Esta matriz, tiene en sus celdas a las capacidades (ordenadas de mayor a menor importancia) que una empresa debería poseer si quisiera competir con éxito en los segmentos determinados y si ocurrieran cada uno de los escenarios correspondientes. De esta manera Schoemaker afirma que para competir con éxito una empresa debe en primer lugar estudiar el entorno futuro, posteriormente analizar los diferentes segmentos resultantes y por último, poseer una serie de capacidades, que serán distintas tanto en su primacía como en su propia naturaleza. Así, se unen los análisis internos (capacidades) y externos (escenarios y segmentos) para lograr que las empresas puedan fijar muy nítidamente su posición competitiva.

Los objetivos que proporciona la consecución de una estrategia genérica competitiva están ligados según Grant (1995) al concepto de cambio, de tal modo que si se produce un cambio inducido por el entorno, la empresa dependerá de la capacidad de identificarlos, o se produce un cambio motivado por la propia empresa, la empresa provocará cambios en el entorno a través de las diferentes formas de innovación.

5.3. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

Una vez que analizo el sector hacia donde va dirigido el negocio y defino como voy a penetrar en él, elijo que estrategia genérica voy a seguir, o sea en que se va a basar mi liderazgo.

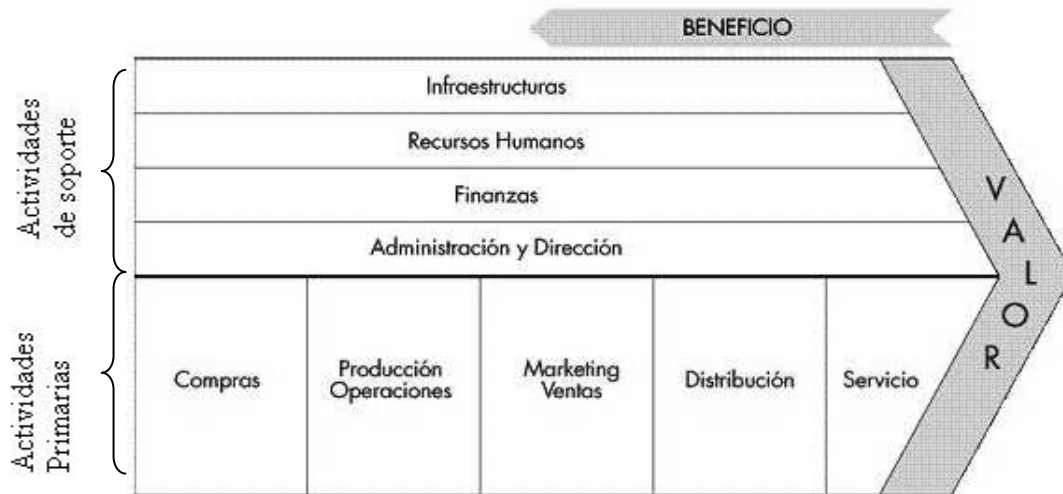
No conviene la elección de una estrategia de posicionarse en la mitad, o sea, no elegir ninguno de los cuatro enfoques específicos.

La diferenciación puede adoptar diversas formas: diseño o imagen de marca, tecnología atributos de producto, servicios al consumidor, red de ventas, etc. Este enfoque no ignora los costos, pero no les asigna importancia fundamental.

Una vez que la empresa ha determinado la porción del mercado que quiere atacar, comienza a idear la forma de llegar a las mentes de esas personas.

El modelo de Porter, es una propuesta que ha influido mucho en el campo de los estudios estratégicos desde la década de los ochenta del siglo pasado, en que fue planteada. Este modelo consta de tres dimensiones diferenciadas y complementarias. La primera trata de la determinación del atractivo del sector industrial. Esto se consigue a través del estudio de las cinco fuerzas competitivas (proveedores, compradores, productos sustitutos, competidores potenciales y competidores actuales). En cierta manera este podría ser el fundamento del análisis externo. La segunda dimensión se refiere a la cadena de valor (Figura 11) en el conjunto de actividades que una empresa desempeña para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a los productos (Porter, 1985).

Figura 11. Cadena de Valor de Michael Porter



Tres son las opciones estratégicas propuestas por Porter; el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. (Cuadro 18).

Cuadro 18. Estrategias Competitivas de Michael Porter

VENTAJA ESTRATÉGICA

	Costo bajo	Carácter único
Todos los consumidores	1. Liderazgo en costos	2. Diferenciación
Segmento de mercado	3. Especialización (3a. Especializada en costos)	(3b. Especializada en diferenciación)

Fuente: Porter (1980)

Liderazgo en costos

Consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo. Básicamente, se fundamenta en la necesidad de vender más que nuestros competidores y de esta manera, aunque los márgenes puedan ser más pequeños, conseguir una posición competitiva sostenible.

El liderazgo en costos puede obtenerse a través de Economías de Escala, y de Curvas de Aprendizaje.

Diferenciación.

Una estrategia de Diferenciación se plantea cuando se introducen en los productos o servicios características distintas a los de la competencia. La estrategia de Diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efectos de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

La diferenciación también tendrá el efecto de conseguir una mayor fidelización de los clientes, pues incluso pagando más por un producto o servicio, son capaces de adquirir el mismo y no los de la competencia, más baratos seguramente. Por ello, Johnson y Scholes (1993) señalan que la lógica de la diferenciación descansa en la elección, por parte de la empresa diferenciada, de los atributos necesarios para alcanzar tal diferenciación y que éstos sean diferentes a los de sus competidores.

Enfoque o Alta Segmentación.

Le estrategia se Enfoque o de alta segmentación se implementa cuando las organizaciones atienden a mercados muy segmentados y generalmente pequeños en comparación con el mercado de la industria. Las empresas orientadas a estrategias de Enfoque buscan descubrir y atacar mercados nicho a los cuales puedan servir eficientemente utilizando una estrategia de liderazgo en costo o una estrategia de Diferenciación.

La estrategia de enfoque, alta segmentación, nicho o como señalan Hill y Jones (1995), concentración, descansa en la idea de la utilización de cualquiera de las anteriores estrategias (liderazgo en costos o diferenciación), en un ámbito competitivo más reducido.

Atrapados a la mitad

Para finalizar este apartado debemos referirnos al concepto de atrapados a la mitad. Por atrapados a la mitad o posicionamiento a la mitad, Porter entendía la situación de aquellas empresas que no habían seguido con éxito ninguna de las anteriores opciones estratégicas (liderazgo en costos, diferenciación o enfoque), lo intentaran o no. La posición estratégica de las empresas atrapadas a la mitad es mala, ya que competirán con desventaja tanto con las empresas que sigan una estrategia de diferenciación como con las que sigan una de liderazgo en costos o un enfoque.

Una empresa de este tipo no tendría "participación de mercado, ni capacidad de inversión ni decisión para competir por costos, no tendría la diferenciación necesaria dentro de su sector para obviar una posición competitiva en costo, o la especialización necesaria para crear diferenciación, o una posición de nivel de costo bajo en una esfera más limitada". Entonces perdería clientes de gran volumen que quieren precios bajos y perdería clientes de márgenes elevados que quieren productos y servicios únicos. La empresa que está atrapada en el medio tendría entre otras cosas pocos beneficiosas, una cultura corporativa poco definida, acuerdos organizativos conflictivos, un sistema de motivación pobre, etc.

Porter plantea que en lugar de arriesgarse a encontrarse bajo tales circunstancias, los directivos debían elegir una de las tres estrategias. Pero ¿Cómo? Analizando su cadena de valor.

5.4. LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS SEGÚN BOWMAN.

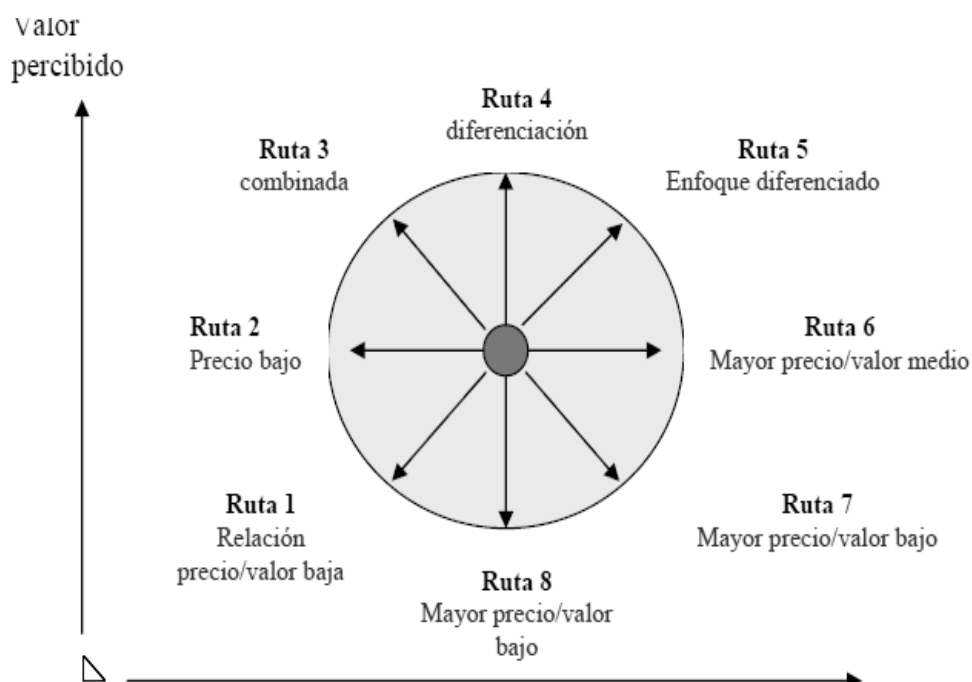
En síntesis, podemos afirmar que esta clasificación se fundamenta en dos hechos destacables. Por una parte en la consideración de que el precio y el costo no son conceptos unitarios, de tal manera que no es lo mismo competir en precios que en costos. En segundo lugar, en la confirmación de

que las estrategias genéricas no son tan genéricas como Porter afirmaba admitiéndose, en cierta forma, las situaciones contingentes, lo que hace que la generalidad deba ser más matizada. En cuanto a la forma de la citada clasificación, la forma de reloj, se consigue a través de una serie de rutas, trayectorias o caminos que son señalados por las agujas del reloj que nos indican que tipo de estrategia se debe utilizar.

De esta forma, podemos clasificar las diferentes opciones estratégicas dependiendo de dos criterios, el alto o bajo valor añadido y el alto o bajo precio, que los compradores perciban (Figura 12)



Figura 12. Estrategias Genéricas de Bowman.




 **ACTIVIDAD**

1. En base al análisis FODA personal desarrollado en el Módulo II, identifique que estrategias debería seguir para lograr sus objetivos personales.
2. De acuerdo a lo trabajado en la Actividad anterior, mencione los principales problemas existentes en su empresa en estudio, mencione las principales causas de cada uno de ellos y las estrategias planteadas.

PROBLEMAS	CAUSAS	ESTRATEGIAS
1.		
2.		

3. Establezca las estrategias para decidir las soluciones más viables, respondiéndose a las siguientes preguntas:
 - o ¿La solución planteada se adapta al problema?
 - o ¿La estrategia o solución planteada puede resolver varios problemas?
 - o ¿La estrategia a usar es aceptada por todos los usuarios: externos e internos?
 - o ¿Puede ser llevada a cabo por los miembros del Establecimiento?
4. Formule una estrategia institucional, una estrategia académica, una estrategia docente y una estrategia de crecimiento para la Facultad de Psicología.

 **AUTOEVALUACIÓN FORMATIVA**

1. Defina con sus propios términos que es una estrategia global.
2. Describa las etapas de la Formulación Estratégica.

3. ¿Qué factores deben considerarse dentro de los ejes de la matriz PEYEA?
4. ¿En qué consiste la matriz BCG?
5. ¿En qué etapa de la formulación estratégica se emplea la matriz MCPE?
6. ¿Cómo se define la cadena de valor?



BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- Abascal Rojas, F. (2000) *Cómo se hace un Plan Estratégico: Modelo de desarrollo en una empresa*. 2ª Ed. ESIC Editorial. Madrid.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1993) *“El Proceso Estratégico”*, 2da. Edición Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.
- Navas, J.E.; Guerra, L.A., (1998), *La Dirección estratégica en la empresa. Teoría y aplicaciones*, Civitas, Madrid.
- STALK, G., EVANS, P. y SHULMAN, L. (1992): *Competir en habilidades, clave de la nueva estrategia empresarial*. Harvard-Deusto Business Review, n1 51, Octubre.
- Vasconcellos, J.A. (2001) *“Los Señores de la Guerra”* Ediciones Díaz de Santos S.A. España.

Unidad Temática IV

SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS Y MODELOS DE ANÁLISIS

OBJETIVOS:

- Conocer los modelos de análisis simples para negocios pequeños y medianos.
- Analizar las bases epistemológicas de cada uno de los modelos gerenciales.
- Estudiar sus características de operación.
- Analizar y evaluar los respectivos procesos para su implantación.

IV. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS SEGÚN ESCENARIOS.

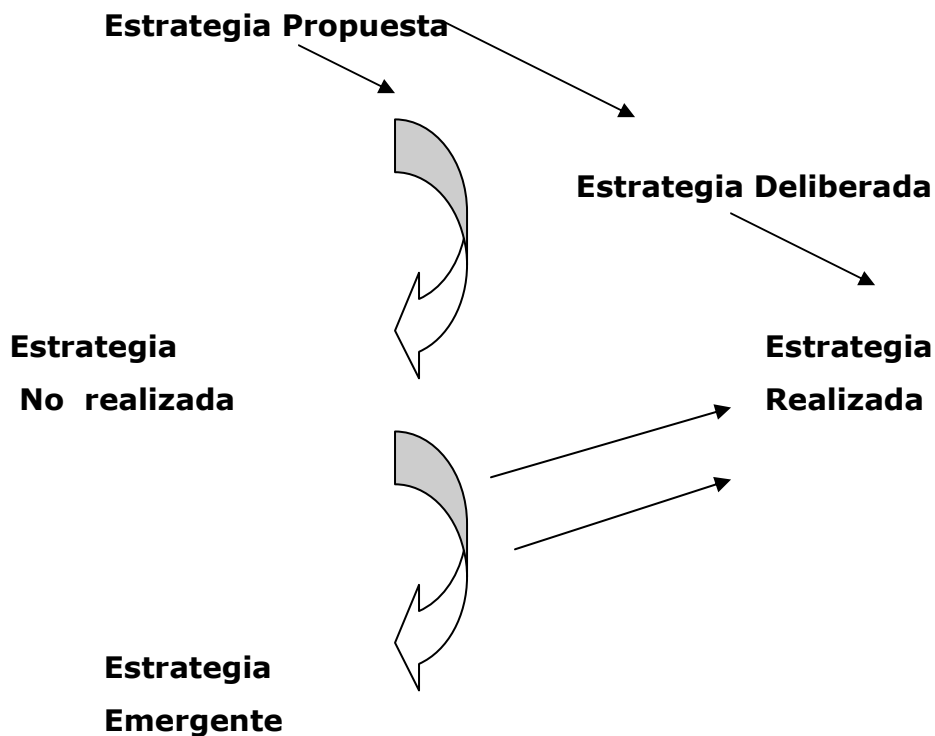
En la Estrategia como en cualquier área del conocimiento existen distintas escuelas que aborda la temática de diferente manera, en la Estrategia existen dos, la primera de ellas es la Prescriptiva que considera que la estructura sigue la Estrategia es decir, primero se planifica y luego se diseña la estructura organizacional de acuerdo con la Estrategia, la escuela Descriptiva se fundamenta en que la Estrategia debe ser posterior a la Estructura y que debe amoldarse a esta última, además habla que dentro de las Organizaciones existen tendencias Culturales, Ambientales y Políticas que determinan la Estrategia.

HENRY MINTZBERG da cinco definiciones de estrategia (5 P's): plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. "Las definiciones de Estrategia como plan o como patrón pueden ser independientes una de otra, los planes pueden pasar desapercibidos, mientras que los patrones son el resultado de las acciones humanas".

De aquí surgen dos nuevos conceptos las Estrategias Deliberadas y las Emergentes, las Deliberadas han sido planeadas corrientemente, si

producen resultados se convierten en Logradas, en caso contrario surgen las emergentes que se convierten en Patrones y Estrategias Logradas posteriormente. Ver Figura 13.

Figura 13. Estrategias Deliberadas y emergentes



En conclusión, la contribución fundamental de Porter es en como integrar las Estrategias para lograr una Ventaja Competitiva. Y adicionalmente a las Estrategias planteadas por Mintzberg y por Porter podemos definir otros tipos de Estrategias: Estrategias de Integración, Estrategias Intensivas, Estrategias de Diversificación, Estrategias Defensivas, que se describen a continuación.

6.1. ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN.

Las Estrategias de Integración buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia; por lo cual existen tres tipos de Estrategia de Integración:

- Integración hacia delante

- Integración hacia atrás
- Integración Horizontal.

A. Integración Vertical hacia Adelante.

Implica la obtención de la propiedad o aumento del control distribuidores a minoristas.

La integración hacia adelante disminuye la capacidad de la organización para diversificarse si su industria básica falla. Es aplicable cuando:

- Cuando los distribuidores presentes de la organización son demasiado caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo y que se espera que siga creciendo mucho; se trata de un factor Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para administrar el negocio nuevo para la distribución de sus propios productos.
- Cuando los distribuidores o los detallistas presentes tienen elevados márgenes de utilidad.

Ejemplos de la integración hacia adelante.

- Coca-Cola sigue comprando embotelladoras nacionales y extranjeras.
- Tandy Corporation abre tiendas nuevas de Radio Shack

B. Integración Vertical hacia Atrás.

La Integración hacia atrás busca controlar o adquirir el dominio de los proveedores. La Estrategia de Integración hacia atrás es aplicable cuando:

- Cuando los proveedores presentes de la organización son muy caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa.
- Cuando ni hay muchos proveedores y sí hay muchos competidores.

- Cuando la organización compite en una industria que esta creciendo a gran velocidad.
- Cuando la empresa necesita adquirir un recurso que vale la pena.

Ejemplo de la Integración hacia atrás.

Kmart exige a sus proveedores que vendan su mercancía a consignación

C. Integración Horizontal.

La Integración horizontal busca controlar o adquirir el dominio de los competidores. La Estrategia de Integración horizontal es aplicable cuando:

- Cuando la organización puede adquirir características monopólicos.
- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo.
- Cuando las economías de escala producen importantes ventajas competitivas.
- Cuando la organización tiene el capital y el talento humano que necesita para administrar debidamente la organización expandida.
- Cuando los competidores están fallando.

Ejemplos de Integración horizontal.

- Renault adquirió recientemente Volvo para convertirse en el tercer fabricante de autos en Europa.
- Mattel, Inc., fabricante de la Barbie, Hot Wheels y los juguetes Disney, adquirió Fisher-Price, su rival fabricante de juguetes, para superar a Hasbro como la compañía más grande del mundo.



6.2. ESTRATEGIAS INTENSIVAS.

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen como Estrategias Intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

A. Penetración en el Mercado.

La estrategia para penetrar el mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. La penetración del mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

Ejemplos de Penetración del Mercado.

- Procter & Gamble ha gastado mucho dinero en publicidad para aumentar la participación en el mercado.
- Walt Disney paga a Nancy Karrigan un millón de dólares por sus presentaciones

B. Desarrollo del Mercado.

Implica la introducción de los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la organización.

Ejemplos de Desarrollo de Mercado.

- Corning Inc., se convierte en uno de los principales proveedores de fibra óptica en Europa.
- Patagon.com expande su mercado a varios países latinoamericanos.

Estrategia de desarrollo de mercado

PIZZA SÍ

El quinto local de esta reconocida pizzería abrió sus puertas a pasos de Providencia. Deliciosas y livianas pizzas de las manos de Daniela Cecchi y Alberto Agostini.



C. Desarrollo del Producto

La estrategia para el Desarrollo del Producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo. La estrategia de Desarrollo del Producto es aplicable cuando:

- Cuando la organización cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto
- Cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos.
- Cuando los principales competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- Cuando la organización compite en una industria de gran crecimiento.
- Cuando la organización tiene capacidad muy sólida para la investigación y desarrollo.

Ejemplos de Desarrollo del Producto.

- Rayovac desarrolla un aparato para recargar pilas alcalinas.



6.3. ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN.

La Estrategia de diversificación se da cuando la organización diversifica la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer. Hay tres tipos de estrategias generales de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de

diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

A. Diversificación Concéntrica

La estrategia de Diversificación Concéntrica es la adición de productos y/o servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa. La diversificación concéntrica es aplicable cuando:

- Cuando la organización compite en una industria que crece lentamente o nada.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se puedan ofrecer a precios muy competitivos.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles estacionales de ventas que equilibran las altas y bajas existentes de la organización.
- Cuando los productos de la organización están en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
- Cuando la organización tenga un equipo gerencial sólido.

Ejemplos de Diversificación Concéntrica.

- El ingreso de Bell Atlantic Corporation, una compañía telefónica, en el negocio de la programación de videos.
- Iowa-Illinois Gas & Electric, está desarrollando, en California, el primer gran proyecto estadounidense de energía eólica.

B. Diversificación Horizontal.

La estrategia de Diversificación Horizontal se basa en la adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados para los clientes actuales. Esta estrategia debe tener como premisa que debe conocer bien a sus compradores actuales. La estrategia de Diversificación Horizontal se aplica cuando:

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios presentes de la organización subieran significativamente gracias al aumento de productos nuevos no relacionados.
- Cuando la organización compite en una industria muy competitiva y/o sin crecimiento.
- Cuando los canales de distribución presentes de la organización se pueden aprovechar para comercializar productos nuevos a los clientes presentes.

Ejemplos de la Diversificación Horizontal.

- Motorola ingresó al mercado de los teléfonos inalámbricos.
- Sony Corporation adquirió Columbia Pictures Entertainment Company.
- Stratus Computer, fabricante de computadoras que toleran fallas, adquiere Shared Financial Systems, fabricante de software

C. Diversificación Conglomerada

Se basa en la adición de productos o servicios nuevos no relacionados, para potenciales clientes. La diferencia entre la diversificación concéntrica y la conglomerada es que la primera se debe fundamentar en algún punto común en cuanto a mercados, productos o tecnología, mientras que la segunda más bien se debe fundamentar en consideraciones respecto a las utilidades.

La estrategia de Diversificación en Conglomerado es aplicable cuando:

- Cuando la industria básica de la organización está registrando cada vez menos ventas y utilidades anuales.
- Cuando la organización cuenta con el capital y el talento gerencial que necesita para competir con éxito en una industria nueva.
- Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquiriente.

Ejemplos de Diversificación Conglomerado.

De los motores de jet a la generación de energía, a los servicios financieros a los plásticos, y a la proyección de imagen médica a las noticias y a la información, la gente de GE dedicada por todo el mundo a dar vuelta a ideas imaginativas en productos que conducen y servicios que ayudan solucionar algunos de los problemas más resistentes del mundo.



6.4. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.

Las estrategias defensivas surgen cuando existe la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados, clientes y proveedores. Entre las estrategias defensivas se encuentran: Empresas de riesgo compartido (Joint Venture), el Encogimiento, la desinversión o la liquidación.

A. Empresa de Riesgo Compartido (Joint Venture).

La empresa de riesgo compartido se da cuando dos o más empresas constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto. La estrategia de riesgo compartido es aplicable cuando:

- Cuando la organización de dominio privado constituye una empresa mancomunada con la organización de dominio público; el dominio privado ofrece ciertas ventajas (pocos propietarios); el dominio público ofrece ciertas ventajas (acceso a la emisión de acciones como fuente de capital).
- Cuando las competencias distintivas de dos o más empresas se complementan especialmente bien.
- Cuando algún proyecto tiene potencial para ser muy rentable, pero requiere una cantidad enorme de recursos y riesgos.

- Cuando dos o más empresas pequeñas tienen problemas para competir con una empresa grande.

Ejemplos de Empresa en riesgo compartido.

Home Shopping Network y Sumitomo ofrecen ventas por televisión en Japón.

B. El Encogimiento

El encogimiento ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efectos de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento se diseña para fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. El Encogimiento es aplicable cuando:

- Cuando, con el paso del tiempo, la organización tiene una competencia claramente distintiva, pero no ha podido alcanzar sus metas y objetivos en forma consistente.
- Cuando la organización es uno de los competidores más débiles de una industria determinada.
- Cuando la organización se ve afectada por ineficiencia, poca rentabilidad, ánimo decaído de los empleados y presión de los accionistas para mejorar los resultados.
- Cuando la organización ha crecido tanto y a tanta velocidad que necesita una reorganización interna importante.

Ejemplos de Encogimiento.

U.S Surgical se declara en quiebra

B. Desinversión.

La estrategia de desinversión se basa en la venta de una división o una parte de la organización. Con frecuencia, la desinversión se usa con el objeto de reunir capital para otras adquisiciones o inversiones

estratégicas. La desinversión puede ser parte de una estrategia general de encogimiento con miras a que una organización se deshaga de negocios no rentables, que requieren demasiado capital o que no encajan bien con las demás actividades de la empresa.

Ejemplos de Desinversión.

Ryder System, compañía arrendadora de camiones, se deshace de su negocio aeronáutico.

C. Liquidación.

La estrategia de liquidación se basa en la venta en partes de los activos de una compañía por su valor tangible. La liquidación representa una manera ordenada y planificada para obtener la mayor cantidad de dinero posible por los activos de la organización. La liquidación es aplicable cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento y la estrategia de desinversión y ninguna de las dos ha tenido éxito.

VII. MODELOS DE MANEJO ESTRATÉGICO GERENCIAL.

La Gerencia Estratégica consiste en la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La ejecución de estrategias requiere no sólo que la organización establezca metas, sino que a la vez diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

A continuación se describen los modelos estratégicos Gerenciales, el modelo de estrategias funcionales de Mintzberg y el modelo de análisis estratégico de Cuña de Handscombe y Norman.

7.1. MODELOS ESTRATÉGICOS GERENCIALES

Los Modelos Gerenciales son estrategias de gestión operativa de Management (ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades) que se utilizan para direccionar el sistema estratégico de una

empresa u organización. Se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación. Los modelos gerenciales hacen parte de las estrategias que las empresas adoptan con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad de gestión. Describiremos algunos de los modelos gerenciales más importantes que existen.

A. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Como se analizó en todo el fascículo, es la estrategia por excelencia de cualquier empresa la cual formaliza el proceso administrativo integral y organiza las líneas de acción enfocadas al logro de los objetivos organizacionales cuyos resultados garanticen su permanencia, crecimiento y rentabilidad esperada.

La emplean casi todas las empresas, puede decirse que es el modelo de gestión más popular, a tal punto que el proceso de formulación de la visión, la misión, los valores y objetivos hacen parte del direccionamiento estratégico de todas las organizaciones.

Se implanta en cualquier etapa del ciclo de vida del negocio. Sin embargo, acostumbra a formularse a través de un documento denominado "Plan Estratégico. Se revalúa cada año, regularmente durante el último trimestre después de un análisis de los resultados del año en curso y se pondera, a través de una actividad de proyecciones los resultados esperados para el año siguiente.

B. CALIDAD TOTAL

Se origina en la gerencia Japonesa (T. Q. M.) y consiste en promover un proceso continuo que garantice y asegure el mantenimiento de estándares adecuados (generalmente altos, y según normas establecidas, en nuestro caso las ISO) los cuales se enfocan al logro de la satisfacción del cliente y del mercado.

Sirve para posicionar la imagen de la empresa, mejorar su participación en el mercado, controlar sus costos y asumir una mayor responsabilidad en la

producción de bienes y prestación de servicios, como consecuencia de la cabal observación y cumplimiento de estándares y normas.

Se implanta cuando el negocio está orientado al cliente tanto externo como interno (calidad de vida personal y laboral).

Para implantarlo se requiere la creación de una cultura organizacional enfocada a la calidad de gestión laboral y a la calidad de vida personal y familiar. También se necesita desarrollar un proceso educativo con diversos programas (Capacitación, Entrenamiento y Desarrollo) enfocados al aprendizaje integral de la Calidad y finalmente, se debe hacer una revisión total de los procesos tanto administrativo, como productivo y crear estándares ambiciosos de gestión y producción.

Se identifican dos etapas generalmente; la etapa del aseguramiento (proceso educativo y de aprendizaje), y la etapa de certificación, la cual, como su nombre lo indica es realizada por un certificador autorizado.

Los principales tropiezos que se tienen con su implantación son:

- La Calidad solo se interioriza cuando se tiene la vivencia de ella.
- La "informalidad administrativa", entendida como la incapacidad de los trabajadores de la empresa para observar y aplicar métodos procesos y procedimientos de elemental organización.
- La ausencia de políticas y programas de mantenimiento de una cultura orientada a la calidad.
- La no-continuidad de programas educativos.
- "La relajación" en la exigencia para mantener los estándares de alto desempeño que tanto importaron en las etapas de aseguramiento y certificación.

Sus principales beneficios son la competitividad, valor agregado, crecimiento y participación en el mercado son los principales resultados de la Calidad. Todo ello se traduce en resultados de utilidades y rentabilidad; luego el mayor impacto se traduce en la alta valoración de la empresa en temas de liquidez y solvencia.

C. KAIZEN – MEJORAMIENTO CONTINUO –

Este modelo proveniente de la gerencia Japonesa también semejante a la Calidad. Se diferencia de ésta en la manera como se implanta; la Calidad se lleva a cabo como un “proceso de choque”, mientras que el Kaizen se lleva a cabo de manera gradual y con un gran énfasis en la participación de la gente. Trabaja específicamente tres niveles de la calidad: El mantenimiento de procesos, los cuales fueron probados como óptimos, el mejoramiento de aquellos cuyo diagnóstico así lo definió, y en tercer lugar la innovación de toda clase y en todos los puntos del proceso productivo. Se caracteriza por una gran participación por parte de la gente en todos los estamentos de la empresa de quienes se reciben toda clase de sugerencias y aportes que afectan positivamente la productividad y la disminución de los costos.

Sirve para mejorar, en especial los procesos de las empresas de producción del sector real. Esto no significa que las empresas de servicios no lo utilicen. Impacta el mejoramiento continuo no solo de la empresa sino también de la gente que labora en ella.

Lo emplean aquellas organizaciones que no solo se interesan en llevar a cabo un proceso de Calidad que impacte la empresa misma sino también que se promueva el mejoramiento integral de la calidad de vida personal y familiar de sus trabajadores.

Se implanta de manera muy parecida a la Calidad Total pero con un gran énfasis en el proceso educativo dirigido a todos los empleados de la organización. En cuanto a la implantación operacional se le da un gran énfasis al proceso denominado P. H. R. A. (Planear, Hacer, Revisar y Actuar). Se promueve la generación espontánea de los llamados “círculos de participación” a los cuales acuden de manera voluntaria los trabajadores de la empresa para presentar sus sugerencias de mejora. La diferencia entre los “círculos de calidad” (esencialmente conformados por iniciativa de sus miembros) promovidos en la Calidad Total los “círculos de participación” se impulsan de alguna manera por parte de la empresa y se mantienen con el liderazgo de la misma y con la buena voluntad de sus miembros.

PRINCIPALES TROPIEZOS

En la cultura Japonesa la vida laboral es una prolongación de la vida familiar de los trabajadores. Luego el sentido de pertenencia y el compromiso de los trabajadores de la empresa son inherentes a la misma. Nuestra cultura (generalmente confrontativa entre trabajadores y dueños) no facilita ese nivel de identificación de los trabajadores con su trabajo. Luego los procesos de Calidad y Kaizen en nuestra cultura generalmente deben ser implantados desde los valores, principios y creencias que caracterizan a los trabajadores de nuestras empresas. Eso hace que muchos de los procesos no hayan tenido éxito como consecuencia de no haberse cultivado primeramente una cultura de Calidad y Mejoramiento Continuo al igual que muchas de las empresas japonesas.

PRINCIPALES BENEFICIOS

El mayor impacto consiste en la creación y mantenimiento de una cultura basada en la exigencia por mantener altos estándares de gestión y producción. Los negocios que deciden adoptar estos modelos, si perseveran en su práctica y mantenimiento, tienen garantizadas la generación de valor y por ende su competitividad, además de cumplir una función social como es la de mejorar totalmente la calidad de vida de sus empleados.

D. JUSTO A TIEMPO – JUST IN TIME – (J. I. T.)

Es un modelo de Calidad esencialmente diseñado para los procesos de producción. Originalmente fue implantado por la Toyota en Japón y toma los presupuestos de la Calidad y el Kaizen con énfasis en dos factores: La gestión de tiempos productivos y el control del desperdicio. Enfatiza una filosofía de "calidad en la fuente", queriendo significar que deben hacerse bien las cosas desde la primera vez con un control adecuado del proceso de alistamiento. En la industria automotriz esto es indispensable, ya que ello permite mantener la satisfacción de las expectativas de los clientes.

Tiene como objetivo principal mejorar ostensiblemente los procesos de producción en línea. Permite establecer estándares e indicadores en el

manejo del tiempo de producción y reducir los procesos improductivos en tiempo, mano de obra y materia prima.

PRINCIPALES TROPIEZOS

Mantener el paradigma de la producción en línea (en oposición al modelo sincrónico) y no haber creado una cultura de calidad en la empresa. Carecer de sistemas de medición confiables y una inadecuada planeación de la producción y de las operaciones constituyen los tropiezos más significativos.

PRINCIPALES BENEFICIOS

La formalización de la producción y de los sistemas de operaciones es el resultado más evidente en la aplicación del modelo. Tiene un impacto fundamental en el control de los costos y en los márgenes de rentabilidad. Permite programar de manera sistemática y coherente las decisiones de modernización de las plantas y de nuevas inversiones en la optimización de la cadena de producción.

E. BENCHMARKING

Es un proceso sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado, continuo y a largo plazo, que sirve para evaluar, comprender, diagnosticar, medir y comparar las mejores prácticas comerciales, productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones y funciones de aquellas organizaciones que consideramos líderes y que de alguna manera se constituyen en nuestra competencia.

Tal como su nombre lo indica un "Benchmark" (señal) sirve "como una marca puesta en la tierra la cual se utiliza como un punto de la referencia del nivel en el que nos encontramos y la manera como se observa el terreno en relación con su perímetro y los eventos que ocurren alrededor de él". Luego el Benchmarking constituye una estrategia de inteligencia empresarial que sirve para compararnos con la competencia y con aquellas empresas que consideramos líderes del mercado por su demostrada excelencia en todas sus prácticas.

PRINCIPALES TROPIEZOS

El egoísmo y la “miopía empresarial”. El egoísmo hace que creamos que somos únicos y la miopía es una ausencia de realismo y desdén por la eficiencia de las comunicaciones en este siglo. Hoy en día es muy difícil ser “totalmente innovadores” en un mundo en donde la velocidad de la información se ha incrementado tanto.

Se necesita que los responsables de la estrategia de Benchmarking sean rigurosos, profundamente analíticos y lo suficientemente perseverantes para mantener a la organización actualizada sobre los últimos acontecimientos de la competencia o de las mejores prácticas de las empresas consideradas excelentes.

PRINCIPALES BENEFICIOS

Actualmente, el Benchmarking se considera la antesala de las alianzas estratégicas en aras de lograr una mayor competitividad. Sirve también como autoanálisis para saber cómo estamos frente a la competencia o de cara a aquellas empresas que han eficientizado su inversión de manera tal que su participación en el mercado y su crecimiento demuestran un acertado direccionamiento estratégico.

F. REINGENIERÍA

Es la revisión y replanteamiento fundamental de la organización enfocada al rediseño radical y rápido de toda clase de procesos de valor agregado y de todos aquellos sistemas de apoyo con el fin de alcanzar mejoras espectaculares en el rendimiento de los costos, la calidad, los servicios, la productividad (eficiencia más eficacia), y la optimización de las tareas.

Es un volver a empezar desde ceros. Esto significa que la decisión estratégica de la empresa conlleva a un nuevo inicio o a un nuevo comienzo. Sirve para evaluar el estado total de los procesos de la empresa y una vez obtenido el diagnóstico se establece con claridad “los cómo” volver a hacerlo de manera tal, que ese nuevo comienzo represente un cambio fundamental a partir del cual se logren niveles óptimos de efectividad administrativa, comercial y operacional.

Para implantarla se requiere un equipo de Reingeniería con el suficiente liderazgo, credibilidad y conocimiento de la organización que esté en capacidad, en un tiempo relativamente rápido, de presentar sus hallazgos y recomendaciones. Generalmente se manejaba funcionalmente a un nivel de Gerencia de Reingeniería.

Una vez conformado el grupo de reingeniería, preferiblemente, deberá cumplirse los siguientes pasos:

Diseño de las herramientas de diagnóstico

- Se inicia el proceso de análisis en aquellas áreas o dependencias de mayor sensibilidad, o en aquellos procesos que sean de interés inmediato para ser revaluados.
- Se replantean (en el papel) los procesos de una manera tal que se minimicen aquellos trámites o pasos innecesarios que lentifican los procesos o que se consideren improductivos.
- Se presentan las propuestas de cambio radical eliminando los pasos improductivos detectados y que han sido clasificados como susceptibles de aplicársele reingeniería.
- Se llevan a cabo las pruebas piloto y se registran los resultados los cuales se comparan con los estándares de eficacia y eficiencia no solo en el área específica sino en la forma como interactúan con otras áreas o procesos.
- Si los resultados son positivos, se toma la decisión de formalizar e implantar de manera definitiva los cambios propuestos.
- Se procede a aplicar los pasos anteriores en otras áreas o departamentos, o a otros procesos en la organización.

En este punto se supone que se ha "reinventado" la empresa a través de las mejoras espectaculares que se han puesto en marcha.

G. EMPODERAMIENTO – "EMPOWERMENT" –

Más que un modelo, se refiere a un comportamiento gerencial (habilidad gerencial o de dirección) cuya práctica y ejercicio implican un estilo de liderazgo que desarrolle en la gente una capacidad de autonomía en su

desempeño y además demuestren su habilidad para asumir riesgos calculados y tomar decisiones sin necesidad de que medie la presencia de una autoridad o la presión de una supervisión. Se sabe que una persona está empoderada cuando sus acciones y comportamientos se caracterizan por capacidad de decisión, automotivación, creatividad, asunción de riesgos y orientación al logro.

El Empoderamiento tiene como propósito el desarrollo integral de las competencias de los seres humanos de manera tal que estén en capacidad para desempeñarse con autonomía, asumir riesgos de manera calculada y desempeñarse con motivación sin que medie necesariamente presencia de autoridad o supervisión.

Hoy en día la mayoría de organizaciones forman a sus gerentes para el logro de altos niveles de autodependencia y empoderamiento de ellos mismos y de su gente a cargo. Estamos en una época en donde se busca conseguir resultados de negocio importantes con una austera política de costos. Eso implica organizaciones con estructuras organizacionales horizontales, capital humano bien preparado y un mínimo de gestión basada en poder. "El poder" hoy en día se asimila más a la capacidad organizacional para sistematizar el conocimiento y la experiencia (Gestión del Conocimiento).

En conclusión, es vital para las organizaciones del siglo XXI contar con talento humano empoderado, motivado y orientados a la consecución de logros importantes para su empresa. En inglés se les denomina "go getters".

PRINCIPALES TROPIEZOS

El principal tropiezo es creer que El Empoderamiento es un problema de capacitación. Hay una diferencia entre "capacitar" y "formar". Se capacita a la gente en la tarea o en una función (dimensión operativa); se forma a la gente cuando afectamos su ser y por ende su crecimiento personal (dimensión de desarrollo humano). Para efectos de lograr empoderamiento se necesitan diseños curriculares que contengan el segundo componente.

El segundo tropiezo es mantener culturas organizacionales de sanción, como resultado de una exagerada supervisión y auditoría.

Finalmente, "nadie da de lo que no tiene". Una persona empoderada es el resultado de una excelente preparación en el campo ocupacional y profesional. Recordemos que experiencia y conocimiento son el resultado de adecuado aprendizaje a todo nivel.

PRINCIPALES BENEFICIOS

El resultado más destacado del Empoderamiento es la percepción y convicción de que las personas "vuelan solitas". Eso significa que los jefes pueden dedicar más tiempo al verdadero objetivo de sus cargos; gerenciar, planear, crecer el negocio, vender y todo aquello que mejore el crecimiento del negocio. Las funciones de control disminuyen, generando en la empresa un clima laboral y una cultura de confianza y apertura..

H. "OUTSOURCING" – SUBCONTRATACIÓN, TERCIALIZACIÓN O EXTERNALIZACIÓN -

Este modelo consiste en un proceso planificado de transferencia de actividades para que éstas sean realizadas por subcontratistas o terceros. Opera a través de la asociación entre una compañía principal y un tercero, a quien se le delega procesos que no generan valor agregado al negocio principal de la empresa.

Sirve para delimitar el trabajo. Hay un decir popular que dice "zapatero a sus zapatos", queriendo significar que la empresa debe dedicarse al desarrollo y ejercicio de sus competencias centrales. De esta manera se optimiza integralmente el proceso productivo cuando se toma la decisión de dedicarse de manera exclusiva al negocio de la empresa eliminando todo aquello que no le genera valor agregado.

Se implanta cuando la empresa descubre que se está presentando un desgaste sistemático de esfuerzos en la producción del producto o del servicio como consecuencia de estar enfocando sus actividades a temas que

no pertenecen al giro normal del negocio se debe iniciar un estudio de viabilidad para la implantación del "Outsourcing". La empresa entonces debe estar en capacidad de diagnosticar lo más rápidamente posible los baches / brechas ("gaps") que impiden una mayor excelencia en el logro de los objetivos del negocio.

PRINCIPALES TROPIEZOS

El principal tropiezo se traduce en la incapacidad o inhabilidad de la empresa para disponer de la información pertinente para conformar un adecuado cuadro de proveedores. El segundo tropiezo y ya durante la etapa de ejecución del "Outsourcing" a menudo se detecta la inhabilidad de los subcontratistas para mantener la reputación, la eficiencia y la cultura de la empresa (para el caso de las instituciones de servicios). Por esta razón se recomienda diseñar un programa de inducción y capacitación dirigido a proveedores orientados exclusivamente a mantener los estándares, la cultura, la calidad y demás improntas que hacen parte de la organización.

PRINCIPALES BENEFICIOS

El mayor impacto se evidencia en una mayor adquisición de la capacidad empresarial para dedicarse a optimizar a lo que se le llama "core business" de la empresa. Cuando una empresa tiene la posibilidad de dedicarse a su negocio principal puede y debe enfocar todos sus esfuerzos a mantener su competitividad, su crecimiento y rentabilidad, y a incrementar su participación en el mercado.

I. SERVUCIÓN – PRODUCCIÓN DE SERVICIOS –

Es el proceso de "fabricación o manufactura" del servicio. Se utiliza los términos utilizados en el proceso de producción convencional del sector real para significar que la prestación de servicios es un proceso tan serio y formal como aquel que se cumple en la creación de un producto. Se trata entonces de la creación de uno o varios servicios. El neologismo se

compone de unir dos términos: "servicio" y "producción" para obtener "producción de servicios" de donde se origina el término "Servucción".

Es un modelo creado por los franceses y adoptado por varios países mediante la aplicación de las normas de control de calidad (normas ISO).

Sirve para llevar a cabo una verdadera "ingeniería del servicio" en todo tipo de empresas ya que los presupuestos para su implantación así lo contemplan.

Para implantarlo, lo primero es identificar a qué sistema de base tipo pertenece el negocio:

TIPO 1 - Participan tres componentes: El prestatario del servicio, el beneficiario de él y el beneficiario.

TIPO 2 - A los componentes anteriores se le agrega uno o varios productos tangibles.

TIPO 3 - A los componentes de los dos primeros tipos se le agregan múltiples participantes con un obvio incremento del nivel de complejidad en la prestación del servicio.

Después de lo anterior se lleva a cabo el diagnóstico y replanteamiento y de los siguientes elementos constitutivos de la Servucción:

- Cliente, Consumidor o Usuario.
- Soporte Físico.
- Personal en Contacto.
- Producto.
- Sistema de Organización Interna.
- Impacto demás Clientes.
- Servicio.

Una vez aplicada una "reingeniería" a cada uno de estos elementos se puede decir que la empresa está debidamente documentada para llevar a cabo con éxito un proceso de Servucción.

Una recomendación final tiene que ver con la capacidad de la empresa para disponer de un sistema de información que permita hacer una adecuada

auditoría del servicio, el cual a su vez permitirá hacer los ajustes y modificaciones al sistema para mejorar integralmente el proceso.

El principal tropiezo es cultural; creer que porqué se tiene un servicio o un producto competitivo no se necesita un Sistema de Servucción.

El segundo gran tropiezo es pretender implantar el modelo sin que medie la creación de una "cultura de servicio" la cual se logra sólo cuando en la organización se evidencia una evidente orientación al cliente.

Finalmente, existe un componente esencial para que funcione el proceso y es la tecnología, con el componente de poder disponer de un sistema de información efectivo tanto interna como externamente.

PRINCIPALES BENEFICIOS

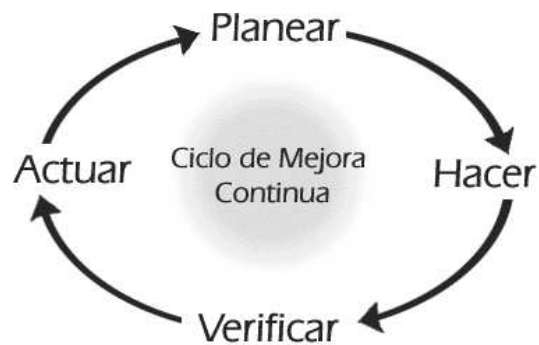
Competitividad es el principal resultado de disponer de un sistema de servucción. Se es competitivo cuando nos movemos adecuadamente en la creación o mejoramiento de la cadena del valor.

J. HOSHIN KANRI – ADMINISTRACIÓN POR POLÍTICAS –

El modelo toma del idioma Chino las palabras HO que significa método o forma de hacer las cosas, SHIN que significa brújula o sistema de orientación y la palabra KANRI que quiere decir control. Por lo tanto, HOSHIN KANRI se traduce como un "hacer las cosas bien en el camino correcto, con la orientación adecuada, y aplicando el control apropiado", el Hoshin Kanri se reconoce como una filosofía gerencial que busca el despliegue estratégico de sus decisiones ("efecto de cascada") mediante la participación de todos los miembros de la organización desde la alta dirección hasta la base operativa con un adecuado nivel de empoderamiento en la gente para lograr los objetivos organizacionales con la debida divulgación y apropiación de las políticas estratégicas.

El Hoshin Kanri se asienta sobre pilares básicos que le permiten organizar y dirigir la totalidad de actividades de la empresa, posee un enfoque basado en el Ciclo Deming PHVA (Figura 14)

Figura 14. Ciclo Deming (PHVA)



El logro principal del Hoshin tiene que ver con la capacidad organizacional para formular, diseñar y ejecutar estrategias a través de la divulgación (comunicación) y despliegue (publicidad) escalonados. El Hoshin Kanri garantiza de una manera u otra que se logre un nivel de empoderamiento en la gente como parte de su proceso de implantación.

Lo emplean en su mayoría las multinacionales de una manera u otra lo implantaron en la década de los noventa; hoy en día hace parte de una estrategia combinada para el despliegue y apropiación de cualquier modelo de gestión gerencial.

PRINCIPALES TROPIEZOS

La carencia de liderazgo, la falta de trabajo en equipo y la ausencia de empoderamiento constituyen los principales obstaculizadores del Hoshin.

PRINCIPALES BENEFICIOS

Permite la efectiva definición y propagación de guías corporativas en forma de cascada y la formación de grupos de trabajo interfuncionales. Se logra la integración de metas y políticas vertical y horizontalmente. Orienta a la empresa a un proceso de formación permanente. Da paso a un reciclaje de procesos en un contexto de permanente aprendizaje organizacional.

7.2 MODELO DE ESTRATEGIAS FUNCIONALES DE MINTZBERG.

Henry Mintzberg plantea cinco configuraciones naturales, siendo cada una de ellas una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales, que son como piezas de un rompecabezas. Tratar de combinar elementos de diferentes combinaciones no produce buenos resultados.

No se debe suponer que todas las organizaciones son iguales, el argumento de Mintzberg es que las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones. Cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal, no logra armonía natural.

Según Mintzberg los componentes básicos de una organización son: Cúspide estratégica, centro operativo, línea Media, estructura técnica y personal de apoyo.

Sin embargo, no todas las organizaciones requieren de los 5 componentes, pero el propósito fundamental de la estructura es coordinar el trabajo que se ha dividido.

Estructura

Es definida por Mintzberg como la suma total de las formas en que un trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre esas tareas; ha sido estudiada y generado diversos planteamientos.

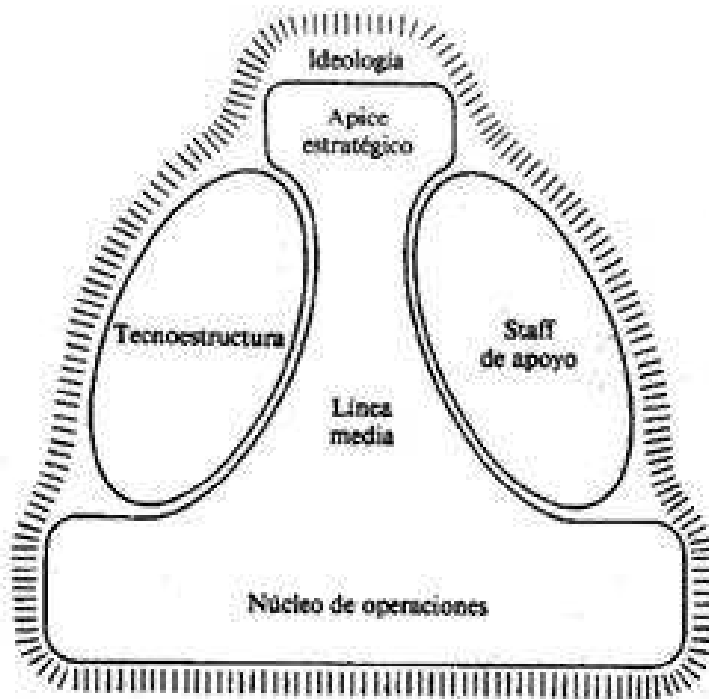
Durante mucho tiempo se planteó que una buena estructura era una basada en reglas y una jerarquía de autoridad rígida; más recientemente, se ha generalizado la tendencia de seleccionar algunos elementos -las distintas maneras de dividir un trabajo y coordinar sus tareas-, como la mejor manera de diseñar o perfeccionar una estructura organizacional. Ha existido una tendencia a centrarse en variables individuales más que en conjuntos de atributos que se presentan en determinados tipos, arquetipos, gestalts o configuraciones.

Las partes y personas de una organización

Mintzberg plantea que “las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no son de forma lineal, con un elemento siguiendo a otros.

Sin embargo, las palabras deben tomar una forma lineal. Por eso muchas veces resulta difícil describir la estructuración de organizaciones exclusivamente con palabras”, por eso que éstas deben ser suplementadas con imágenes (Figura 15)

Figura 15. Estructura Organizacional según Mintzberg



El núcleo de operaciones

En la base de cualquier organización se encuentran sus operarios, aquellas personas que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la fabricación de los productos y/o de prestar los servicios que la entidad entrega a la comunidad.

La cumbre o ápice estratégico

Se encuentra en el otro extremo de la organización. Aquí están aquellas personas encargadas de la responsabilidad general de la organización: el

director y todos aquellos gerentes de alto nivel cuyos intereses son globales, como aquellos que les suministran apoyo directo: secretarios, asistentes, etc.

La Línea Media

Es la cadena de altos gerentes hasta supervisores de contacto, como capataces que van desde la cumbre estratégica hasta el núcleo operativo y que se forma a medida que la organización crece y aumenta la necesidad de ejercer supervisión directa.

La tecnoestructura

A medida que la organización continua su proceso de elaboración, puede buscar más la "estandarización" para coordinar su trabajo, y aquí aparecen las asesorías o staff, que son grupos de personas fuera de la línea o jerarquía que se preocupan de estandarizar o normalizar procesos de trabajo. Sirven a la organización afectando el trabajo de otros. Están fuera de la corriente de trabajo operacional, pueden diseñarla, planearla, cambiarla o entrenar al personal para que lo haga, pero no lo hacen ellos mismos

El staff de apoyo

Son unidades especializadas que proporcionan servicios indirectos a toda la organización y que se encuentran fuera de su corriente operacional

En conclusión el modelo de Mintzberg es un enfoque multifacético y complejo que resulta ser una gran ayuda para la clasificación, comprensión, diagnóstico y diseño de las organizaciones. Su objetivo es servir de guía para el diseño de organizaciones que puedan enfrentar exitosamente el desafío de la eficacia y eficiencia.

El trabajo de Mintzberg, se inscribe en el enfoque que pretende vincular la estrategia de la organización con el diseño de la misma, y como tal prosigue el trabajo de Alfred Chandler (Strategie and Structure, MIT, 1962), que permitió apreciar la importancia de la selección estratégica para empresas

de negocios y concluir que ésta tiende a influir en la estructura e indirectamente en las actividades, tecnología y entornos de la organización (Palma, 1993: 192).

Este modelo ha demostrado ser útil y es de permanente y continua referencia y consulta por parte de quienes se han especializado en el diseño organizacional, con lo cual, se estima que ha aprobado "el examen del tiempo" a que se refiere Richard Hall, cuando analiza la contribución de Mintzberg, en su reconocido texto "Organizaciones, estructuras y proceso" al pasar amplia revista a los diversos aportes teóricos acerca de la naturaleza y clases de las organizaciones.

Sin embargo, habiendo sido planteado a fines de la década de los '70, Mintzberg no alcanzó a advertir el fenómeno de la externalización o terciarización creciente de las actividades, por efecto del impacto de las ideas de Michael Porter, y sus recomendaciones de concentrar la energía en aquellos asuntos propios del negocio de la empresa.

Tampoco, su modelo alcanza a dar cuenta del fenómeno de aplanamiento (downsizing) que por efecto de los planteamientos de la reingeniería de Michael Hammer, repercutirían en una tendencia muy fuerte a reducir los niveles jerárquicos de las empresas.

Por último, la difusión mundial de la gestión de calidad a partir de la década de los '80, tampoco encuentra una sistematización en el modelo.

No obstante, el modelo continúa siendo útil y brinda un macizo marco de referencia conceptual.

TIPOS DE ESTRUCTURA DE MINTZBERG

1. **Estructura Simple:** La coordinación la lleva la cúspide estratégica mediante supervisión directa. Mínimo de personal y de línea media.

La más común: organización del pequeño empresario.

Hay poca necesidad de analistas asesores. Esta formada por uno o pocos administradores y un grupo de operarios que realizan el trabajo básico.

El control es altamente centralizado. Por lo general organizaciones jóvenes y pequeñas.

2. **Burocracia Mecánica:** Coordinación a través de la estandarización del trabajo lo que hace que sea creada toda la estructura administrativa. Es la consecuencia de la industrialización. Elabora su administración. Necesita muchos analistas para diseñar y mantener sus sistemas de estandarización. La dependencia que se genera de estos les otorga un cierto grado de autoridad informal (lo que genera cierta diferenciación horizontal).

En general: Centralizada verticalmente, con la autoridad formal concentrada en la cúspide. Amplio staff de apoyo debido a que necesita de estabilidad para operar.

Más común en empresas grandes, maduras y con sistemas de producción masivos.

Grandes problemas: trabajo repetitivo y embrutecedor, enajenación, obsesión por el control. Maquinas hechas para propósitos específicos.
3. **Burocracia Profesional:** Coordinación a través del conocimiento de los empleados, por lo que se necesitan profesionales altamente entrenados en el centro operativo y considerable personal de apoyo. La estructura y línea media no son muy elaborados.

Empleada por Hospitales y Universidades. Se depende de profesionales bien entrenados para realizar las tareas operativas se entrega poder no solo a ellos sino a quienes los seleccionan y adiestran.

La estructura es muy descentralizada. Los profesionales trabajan en forma independiente. Se necesitan pocos administradores de primera línea.

Personal de apoyo es grande, realizando el trabajo simple y rutinario que los profesionales no quieren hacer.

No es una estructura para innovar, sino para perfeccionar lo ya sabido. Si el medio es estable funcionara bien.
4. **Estructura Divisionalizada:** La coordinación se lleva a cabo mediante la estandarización de productos de distintas unidades de producción. La

línea media de cada una de estas unidades o divisiones tiene gran autonomía.

Es una serie de entidades independientes que se encuentran unidas por una administración suelta. A diferencia de la burocracia profesional, las divisiones se encuentran en la línea media y no en el centro operativo (como los profesionales).

A diferencia de las otras cuatro, no es una estructura completa, sino parcial, superpuesta sobre otras. Se opta por esta estructura cuando: Los Productos se han diversificado, lo que hace necesario la creación de unidades orientadas hacia el mercado, para cada línea de productos.

Divisionalización no significa descentralización. La divisionalización se refiere a una estructura de unidades semiautónomas en que los administradores a cargo de cada una retienen gran parte de la autoridad. Muchas veces la divisionalización va acompañada de un alto grado de centralización.

5. **Adhocracia:** Organizaciones mas complejas, en que se requiere la combinación de trabajos a través de equipos y coordinados mediante el compromiso común. Tienden a desaparecer la línea y el personal de apoyo (staff).

Es tremendamente flexible, donde la autoridad se esta trasladando constantemente. El control y la coordinación se realizan por ajuste mutuo, a través de las comunicaciones informales e interacción de expertos. Se apoya en expertos entrenados y especializados para realizar la mayor parte del trabajo. Pero a diferencia de la burocracia profesional, estos deben trabajar juntos en lugar de hacerlo separados.

En la adhocracia los expertos están dispersos a través de toda la estructura. La autoridad esta distribuida en forma dispereja. No fluye de acuerdo al status o a la jerarquía, sino a donde se encuentre el experto que en ese momento se necesita para tomar una decisión determinada.

La autoridad esta basada en la competencia y no en la jerarquía, perdiéndose la separación línea-staff. Se empaña la diferencia entre la cúspide y el resto de la estructura.

7.3 MODELO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE CUÑA DE HANDSCOMBE Y NORMAN.

En el proceso de transformación y cambio de la organización, la alta gerencia cumple con roles importantes como comunicador, negociador, educador, consejero y emprendedor (Rojas, 1999).

Richard S. Handscombe y Philip A. Norman exponen al inicio de la década de los noventa, en su obra *Liderazgo Estratégico*, los “eslabones perdidos”, tópicos que hacen referencia a la importancia de crear decisiones más estratégicas sobre áreas cambiantes de la organización con el fin de captar oportunidades emergentes del desarrollo empresarial y del potencial de innovación basado en la ciencia y en la tecnología.

Para Handscombe y Norman (1999), la alta gerencia debe reconocer, comprender y lograr cinco objetivos fundamentales para asegurar una base firme en el éxito competitivo:

1. El logro de estándares de rendimiento.
2. La creación de relaciones estratégicas comprometidas.
3. El uso efectivo de la tecnología para satisfacer las necesidades estratégicas.
4. El desarrollo y mantenimiento de un papel dinámico y favorable a la acción.
5. El empleo y desarrollo efectivo de las personas.

Según Handscombe y Norman (1999), en las organizaciones competitivas, la alta gerencia debe liderizar con su formación, amplitud, capacidades. Las nuevas capacidades que necesita el equipo de la alta gerencia, se destacan de las siguientes diez cuestiones claves que requieren atención plena por parte de este equipo a fin de realizarse los beneficios plenos para la organización, a saber:

1. Enfoque sobre gestiones corporativas y no sobre el cambio funcional.
2. Participación en la creación de una visión estratégica realista.

3. Liderazgo de la alta dirección o del Consejo en el desarrollo de la estrategia.
4. Participación activa en la revisión estratégica de las necesidades del cliente.
5. Asegurar el uso efectivo y estratégico de la tecnología.
6. Guiar la aplicación de estrategia.
7. Emplear una aproximación que favorezca la acción a la flexibilidad de la estructura del Consejo.
8. El desarrollo y control de las relaciones de partes interesadas.
9. La participación en el desarrollo de la dirección.
10. Establecer y controlar un estilo de dirección para la toma de decisiones.

 **ACTIVIDAD**

1. Investiga:
 - o Cuáles son los principales tropiezos y cuales los principales beneficios de la Planificación Estratégica
 - o Como se implanta el modelo J.I.T
 - o Qué empresas utilizan y como se implanta el Benchmarking

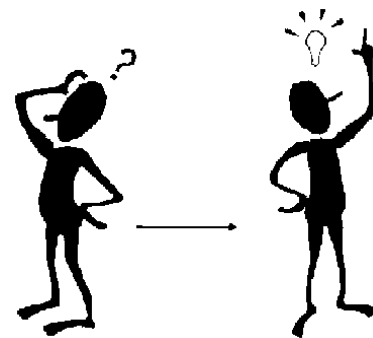
2. De acuerdo a lo trabajado en la Actividad anterior, mencione los principales problemas existentes en su empresa de estudio, mencione las principales causas de cada uno de ellos y las estrategias planteadas.

PROBLEMAS	CAUSAS	ESTRATEGIAS
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

3. Establece las estrategias para decidir las soluciones más viables, respondiéndose a las siguientes preguntas:
 - ¿La solución planteada se adapta al problema?
 - ¿La estrategia o solución planteada puede resolver varios problemas?
 - ¿La estrategia a usar es aceptada por todos los usuarios: externos e internos?
 - ¿Puede ser llevada a cabo por los miembros de la organización?
4. Especificar por lo menos dos objetivos por cada estrategia planteada



1. Mencione y describa brevemente en que consiste las 5 P's de la Estrategia de Mintzberg.
2. Explique el significado de la estrategia deliberada
3. ¿Cuáles son las estrategias intensivas?
4. Mencione las desventajas del modelo de mejoramiento continuo
5. Las estrategias empresariales según Mintzberg se clasifican conforme a su perdurabilidad en:
 - a. Estrategia sombrilla
 - b. Estrategia emergente.
 - c. Estrategias de diversificación y diferenciación.
 - d. Estrategias de posicionamiento y liderazgo.
6. El enfoque gerencial de la calidad tiene como objetivo lograr desarrollar condiciones internas que garanticen la supervivencia de la empresa a través de:
 - a. Agregar el máximo de satisfacción a las necesidades de sus clientes.
 - b. La motivación de las personas afectadas por la acción de la empresa.
 - c. Cumplimiento de los requerimientos.



- d. Valores asignados al producto en rentabilidad.
7. La gerencia es el ejercicio de una actividad que:
- a. Requiere una acción calculada o una racionalidad de medios para lograr los objetivos.
 - b. Exige más de una persona para ejercerla.
 - c. Proyecta la centralización de autoridad.
 - d. Concilia objetivos comunes desdibujando intereses personales.



BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- Castillo, A. M. La Dirección en la práctica. Casos de gestión de empresas. Ediciones Pirámide, 2000.
- Drucker, Peter F. (1973) "La Gerencia" 6ta. Edición, 4ta. reimpresión "El Ateneo" Editorial Argentina.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997). El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard. Ediciones Gestión 2000. España.
- Mintzberg, Henry (1983). La naturaleza del trabajo directivo. Editorial Ariel S. A., España.
- Mintzberg, Henry (1991). Diseño de organizaciones eficientes. Editorial El Ateneo, Argentina.
- Munuera Alemán, J.L.; Rodríguez Escudero. A.I.; Estrategias de Marketing para un crecimiento rentable. Casos prácticos. ESIC Editorial. Madrid, 2000.