

RESUMEN DEL LIBRO: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE FRED R. DAVID

CAPITULO PRIMERO. LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA:

Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

INTEGRA: La administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información.

ETAPAS DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA:

FORMULACION DE LA ESTRATEGIA: Consiste en elaborar la misión de la Empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades y establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán.

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA: La empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas.

Implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia.

El reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados para que trabajen en el logro de los objetivos de la organización.

EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA: es el medio para conocer cuando no esta funcionando bien determinada estrategia. Toda estrategia se modifica a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente.

Las 3 actividades para evaluar las estrategias son:

- Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes
- Medición de desempeño
- Aplicación de acciones correctivas

Para **FORMULAR IMPLEMENTAR, Y EVALUAR ESTRATEGIAS** se presentan actividades en **3 niveles** de la jerarquía de una organización:

- **EL CORPORATIVO**
- **EL DE UNIDADES ESTRATEGICA O DIVISIONES**
- **EL DE LAS FUNCIONES.**

Integrar la intuición y el análisis: La intuición basada en las experiencias, los juicios, las sensaciones del pasado resulta esencial para tomar decisiones estratégicas acertadas.

El razonamiento analítico y el intuitivo se complementan.

Adaptarse al cambio: El proceso e administración estratégica parte del supuesto de que las organizaciones deben estar atentas a las tendencias y a los hechos internos y externos para poder hacer cambios oportunos

cundo se necesiten.

TERMINOS CLAVES DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA:

Estrategas: Son las personas responsables del éxito o fracaso de una organización.

La declaración de la misión: Es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión responde de las operaciones e la empresa, señala el alcance en términos de productos y mercados. La declaración de la misión, fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.

Las amenazas y oportunidades externas: Se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar a la organización en el futuro. Un postulado básico de la administración estratégica es que la empresa debe formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente para alcanzar el éxito resulta esencial, detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. El proceso de investigación, la recopilación y asimilación de la información externa, se conoce por el nombre de estudio ambiental o análisis de la industria.

Las fuerzas y debilidades internas: Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. El proceso de identifica y evaluar las fuerzas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio, es una actividad vital ende la administración estratégica. Las fuerzas y debilidades se establecen en relación con la competencia. Los factores internos se pueden medir de varias maneras:

El cálculo de razones, la medición del desempeño, realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria, diversos tipos de encuesta.

Los objetivos a largo plazo: Son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización por que establecen un curso, ayudan a la evolución, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

Las estrategias: Son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Los objetivos anuales: Son las metas que debe alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales y los objetivos a largo plazo deben ser: mensurables, cuantitativos, desafiantes realistas, consistentes y estar por orden de prioridad. Los objetivos anuales se deben definir en términos de resultados de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información. Cada objetivo a largo plazo requiere una serie de objetivos anuales. Los objetivos anuales son muy importantes para llevar a cabo la estrategia. Y sientan las bases para asignar recursos. Los objetivos a largo plazo son primordiales para la formulación de la estrategia.

Las políticas: Son el medio que se utilizará para alcanzar los objetivos anuales.

Las políticas incluyen las reglas y los procedimientos para reforzar las actividades, a efecto de alcanzar los objetivos enunciados.

MODELO DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA RETROALIMENTACION

REALIZAR

AUDITORIA

EXTERNA

ELABORAR ESTABLECER GENERAR ESTABLECER ASIGNAR MEDIR Y

DECLARACION OBJETIVOS A EVALUAR Y POLITICAS Y RECURSOS EVALUAR

DE LA MISION LARGO PLAZO SELECCIONAR OBJETIVOS LOS

ESTRATEGIAS ACTUALES RESULTADOS

REALIZAR

AUDITORIA

INTERNA

FORMULAR IMPLEMENTAR EVALUAR

ESTRATEGIAS ESTRATEGIAS ESTRATEGIAS

Existe una serie de **fuerzas que afectan el grado e formalidad de la administración estratégica en las organizaciones:**

- El tamaño de la Organización
- El estilo de los gerentes
- La complejidad del entorno
- La complejidad de los procesos de producción
- La índole de los problemas
- El propósito de l sistema de planificación

BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA:

La **contribución** más importante de la administración estratégica esta en el proceso

La **meta del proceso** es que los gerentes comprendan y se comprometan con él.

Beneficios:

1. **LA COMPRENSIÓN** es el beneficio más importante de la administración estratégica, seguido del **2. EL COMPROMISO. FACULTA**, es decir, cede al personal el poder de decidir.

La Compañía Hershey Foods Corporation atribuye el éxito a la administración estratégica a:

Beneficios financieros: más rentable

Beneficios no financieros: Incremento en la productividad de los empleados, menor oposición al cambio, se previenen problemas, impone orden y disciplina en la empresa

Beneficios de la administración estratégica según Greenley:

- Permite detectar oportunidades, clasificarlas por prioridad y explotarlas
- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos
- Representa un marco para coordinar y controlar mejores las actividades
- Reduce las consecuencias ante los cambios adversos
- Permite mejor asignación de recursos
- Permite tomar decisiones importantes que respaldan los objetivos establecidos
- Disminuye la cantidad de tiempo y recurso que se dedican a corregir decisiones equivocadas
- Constituye un marco para la comunicación interna
- Contribuye a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total
- Ofrece una base para delimitar las responsabilidades individuales
- Fomenta el razonamiento
- Ofrece un enfoque cooperativo
- Propicia una actitud positiva ante los cambios
- Brinda disciplina y formalidad a la administración del negocio

ETICA EMPRESARIAL Y ADMINISTRACIÓN EDL NEGOCIO

La ética empresarial son los principios de conducta de las organizaciones que sirven de guía, para su toma de decisiones y comportamiento.

CÓDIGO DE CONDUCTA BELLSOUTH

*Cuenta con nosotros

*Nuestros clientes pueden contar con nosotros

*Nuestros propietarios pueden contar con nosotros

*Nuestros vendedores y proveedores pueden contar con nosotros

*Nuestras familias pueden contar con nosotros

*Nuestras comunidades pueden contar con nosotros

*Nosotros podemos contar unos con otros

COMPARACION DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y LA MILITAR:

El empresarial: Tiene un legado militar, términos como: objetivos, misión, fuerza, debilidades se aplicaban primero en términos militares. La estrategia empresarial es como una estrategia militar y los estrategas militares aprenden de los estrategas empresariales de hoy. El éxito en los negocios o milicias es producto de una atención permanente, dirigida a las a condiciones cambiantes del interior y el exterior.

El elemento sorpresa brinda grandes ventajas competitivas en la estrategia militar y en la empresarial. Los sistemas de información proporcionan datos sobre estrategias y recursos de competidores o contendientes.

CONCLUSION:

Toda empresa tiene una estrategia aunque sea informal.

Todas las organizaciones siguen un curso, aunque algunas lo desconocen.

Es necesario que las organizaciones usen los conceptos y las técnicas de administración estratégicas.

El proceso de Administración estratégica faculta a los gerentes y empleados con el poder de decidir.

Las organizaciones deben asumir una posición activa.

Representa un enfoque lógico, sistemático y objetivo que determina el rumbo de una empresa.

CAPITULO 2: LAS ESTRATEGIAS EN ACCION:

TIPOS DE ESTRATEGIAS:

INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE

ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN INTEGRACION HACIA ATRAS

INTEGRACION HORIZONTAL

PENETRACION EN EL MERCADO

ESTRATEGIAS INTENSIVAS: DESARROLLO DEL MERCADO

DESARROLLO DEL PRODUCTO

DIVERSIFICACIÓN CONCENTRICA

ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACION DIVERSIFICACION HORIZONTAL

DIVERSIFICACION EN CONGLOMERADO

EMPRESA DE RIESGO COMPARTIDO

EL ENCOGIMIENTO.

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS QUIEBRA

LA DESINVERSION

LA LIQUIDACION

LA COMBINACION

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS				
TIPOS DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIAS	DEFINICION	EJEMPLO	LINEAMIENTOS PARA SEGUIR ESTRATEGIAS

<p>ESTRATEGIAS DE INTEGRACION:</p> <p>Permiten que la empresa controle a los distribuidores, los proveedores y a la competencia</p>	<p>INTEGRACION HACIA DELANTE</p> <p>INTEGRACION HACIA ATRAS</p> <p>INTEGEACION HORIZONTAL</p>	<p>Adquirir la posesión o un mayor control de los distribuidores o detallistas</p> <p>Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores de la empresa</p> <p>Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los competidores</p>	<p>Tandy corporation abre nueva tienda de radio shack</p> <p>Kmart exige a sus proveedores que vedan su mercancía en consignación</p> <p>Merck la compañía farmacéutica más grande del mundo adquiere Medco C. Servis. La compañía comercializadora.</p>	<p>*Cuando los distribuidores Son caros, poco fiables o incapaces de satisfacer neces. Empr. *Cuando la existencia de distribuidores buenos es tan limitada que ofrece ventajas Co *Cuando la org. Compite en una industria que se espera siga en crecimiento. *Cuando la org. Cuenta con los recursos hmnos y de capital para administrar el negocio nuevo y distribuir sus propios productos</p> <p>*Cuando los proveedores de la org son muy caros poco fiables o incapaces de satisfacer las nec. De la organiz.</p> <p>Cuando no hay muchos proveedores y sí muchos competidores.*Cuando la org. Compite en una industria que crece a gran velocidad. *Cuando la org. Cuenta con los recursos hmnos y de capital para administrar el negocio nuevo de suministrar sus propias materia prima</p> <p>*cuando la org. Puede adquirir características monopólicas en una región sin afectarse por el gobierno.*Cuando la org. Compite en una industria que esta creciendo. *Cuando las economias de escala producen ventajas competitivas. *Cuando la org. Tiene el capital y el talento hmno</p>
---	--	--	---	--

				para administrar la org. Expandida
ESTRATEGIAS INTENSIVAS: Requieren esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes	PENETRACION EN EL MERCADO DESARROLLO DEL MERCADO DESARROLLO DEL PRODUCTO	Tratar de conseguir una mayor penetración en los mercados para los productos o servicios presentes en los mercados presentes por medio de una mayor comercialización I introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas nuevas Tratar de aumentar las ventas mejorando los productos o servicios presentes o desarrollando otros nuevos	Walt Disney paga a Nancy Karrigan un millón de D. Por sus presentaciones Corning Inc. Se convierte en uno de los proveedores de fibra óptica de Rusia Rayovac dlla un aparato para recargar pilas alcal.	*Cuando los mercados presentes no están saturados *Cuando se podría aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes presentes. *Cuando las partes del mercado correspondientes a los ppales competidores a disminuyendo al tiempo con el total de venta de la industria ha ido aumentando. *Cuando la correlación de las ventas en dólares y el gasto para comercialización a sido alto. *Cuando aumentar las economías de escala ofrece ventajas competitivas *Cuando existen nvos canales de distribución que resultan confiables,baratos y de buena calidad.* Cuando la org. Tiene mucho éxito en lo que hace. *Cuando existen mercados nvos que no han sido tocados o no están saturados.* Cuando la org. Cuenta con el recurso hmno y de capital para administrar las operaciones expandidas *Cuando la org. Cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez. La idea es convencer al cliente que pruebe productos nuevos.

				<p>*Cuando la org. Compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos. *Cuando los ppales competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables. *Cuando la org. Compite en una industria de gran crecimiento</p>
<p>ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACION:</p> <p>Administran actividades de negocios diversos</p>	<p>DIVERSIFICACION CONCENTRICA</p> <p>DIVERSIFICACION CONGLOMERADO</p> <p>DIVERSIFICACION HORIZONTAL</p>	<p>Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados</p> <p>Agregar productos o servicios nuevos pero no relacionados</p> <p>Agregar productos o servicios nuevos pero no relacionados para clientes presentes</p>	<p>Sonoco company fabricante de empaques industria. adquiere Engraph, fabricante de empaques de consumo</p> <p>Segram adquiere</p> <p>De Time Warner</p> <p>Stratus computer fabricante de computadoras que toleran fallas adquiere Shared Ffinancial</p>	<p>*Cuando la org. Compite en una industria que crece lentamente o nada. Cuando añadir productos nvos para relacionarlos, eleva las ventas de los productos presentes. *Cuando los productos nuevos pero relacionados se pueden ofrecer a precios competitivos. *Cuando los productos nvos pero relacionados tengan niveles estacionales de ventas que equilibren las altas y bajas de la organización.</p> <p>*Cuando la industria básica de la org. Esta registrando c/vez menos ventas y utilidades.</p> <p>*Cuando la org. Cuenta con el capital y el talento gerencia para competir con éxito en una industria nueva.</p> <p>*Cuando la org. Tiene la oportunidad de comprar un negocio no relacionado para invertir.</p> <p>*Cuando los ingresos derivados de los prod. o</p>

				serv. de la org. Subieran significativa/ gracias al aumento de prod. Nvos no relacionados– *Cuando la org. Compite en una industria muy competitiva y/o sin crecimiento *Cuando los canales de distribución presentes en la org. se pueden aprovechar para comercializar productos nuevos a los clientes presentes. *Cuando los productos nuevos tienen patrones contracíclicos de ventas en comparación con los productos presentes de la org.
LAS ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	EMPRESA DE RIESGO COMPARTIDO EN PARTICIPACION ENCOGIMIENTO QUIEBRA: Quiebra: título 7 Quiebra título 9 Quiebra título 11 Quiebra título 12 Quiebra título 13 LA DESINVERSION LIQUIDACION COMBINACION	Dos o más empresas patrocinadoras constituyen una organización separada con el objetivo de cooperar Reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades La organización vende todos sus activos Cuando no hay ninguna esperanza de operar Se aplica a los ayuntamientos Permite que las empresas se	Home Shopping y Network ofrecen ventas por televisión en Japón U.S: Surgical se declara en quiebra Ryder sistem arrendadora de camiones vende su negocio aeronáutico	*Cuando la org. De dominio privado constituye una empresa mancomunada con la org. De dominio público. *Cuando la org. Doméstica constituye una empresa mancomunada con una compañía extranjera. *Cuando las competencias distintivas de dos o más empresas se complementan especialmente bien. *Cuando con el paso del tiempo la org. Tiene una competencia distintiva, pero no alcanzado sus objetivos y metas. *Cuando la org. Es uno de los competidores más débiles en una industria determinada. *Cuando la org. Se ve afectada por

	<p>reestructuren y regresen</p> <p>después de solicitar protección.</p> <p>Se aplica a quiebras de propiedades agrícolas F/lares</p> <p>Plan de reestructuración en pequeñas empresas.</p> <p>Vender una división o parte de una organización</p> <p>Vender los activos de una compañía en partes, por su valor tangible</p> <p>Combinar dos o más estrategias al mismo tiempo</p>	<p>ineficiencia, poca rentabilidad, y presión de accionistas para mejorar resultados. *Cuando la org. A crecido tanto y a tanta velocidad que necesita reorganizarse interna/. *Cuando con el tiempo la org. No ha podido capitalizar las oportunidades externas minimizar amenazas externas, aprovechar fuerzas internas y superar debilidades.</p> <p>*Cuando la org. Ha seguido la estrategia de encogimiento pero no a podido mejorar. *Cuando una división para ser más competitivos necesita más recursos de los que puede darle la compañía. *Cuando una División es la responsable de los malos resultados</p> <p>* Cuando la org. Ha seguido la estrategia de encogimiento y desinversión pero no a tenido éxito. *Cuando la única alternativa de la organización es la quiebra; la liquidación representa una manera ordenada y planificada para obtener la mayor cantidad de dinero posible por los activos de la organización. Una compañía puede declarar primero la quiebra legal y después liquidar diversas divisiones para reunir el capital que necesita.* Cuando los accionistas</p>
--	--	---

				de una empresa pueden minimizar sus pérdidas vendiendo los activos de la organización.
--	--	--	--	--

FUSIONES Y COMPRAS APALANCADAS

Las adquisiciones y las fusiones se usan a menudo para seguir ciertas **estrategias**.

La Adquisición: Ocurre cuando una organización grande compra una empresa pequeña, o viceversa.

La Fusión: Ocurre cuando dos organizaciones más o menos del mismo tamaño, se unen para formar una empresa.

Compra o compra hostil. Business Week. Cuando una de las dos partes no quiere la adquisición ni la fusión.

Entre las razones para una fusión o adquisición estarían las siguientes:

- **Permitir** un mejor aprovechamiento de la capacidad
- **Aprovechar** mejor los equipos existentes de vendedores
- **Obtener** economías en escala
- **Aliviar** las tendencias estacionales de las ventas
- **Tener** acceso a otros proveedores, distribuidores y acreedores.
- **Adquirir** tecnología nueva
- **Disminuir** las obligaciones fiscales.

Las compras apalancadas (CA) se presentan cuando los directivos de una compañía y otros inversionistas privados compran las acciones de la sociedad (de ahí la palabra "compra) con fondos de préstamos (de ahí la palabra apalancada). Una compra apalancada hace que la corporación se vuelva privada. Con este tipo de compra la deuda se reembolsa más adelante por medio de fondos de las operaciones y de las ventas de los activos. El negocio de las compras apalancadas es llamado en ocasiones Banca Mercantil

La deuda de una compañía adquirida por medio de una compra apalancada se puede dividir en dos **categorías:**

La deuda mayor: Proporcionada por prestamistas comerciales y

La deuda subordinada: Que se reúne en el mercado público. Los que aportan la deuda subordinada se convierten en socios accionarios mediante la negociación de acciones o garantías llamados **pateadores de capital**.

La actividad de venta de las acciones que se compraron mediante compras apalancadas en los años 80s y que están volviendo a vender las acciones al público se llama una **Compra apalancada revertida**.

LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER.

Según Porter las **ESTRATEGIAS:** Permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres motivos:

- **El liderazgo de costos:** Gira entorno a la producción de productos estándar a precios unitarios muy bajos para consumidores que son sensibles a los precios

- **La diferenciación:** Es una estrategia que busca la producción de productos y servicios que se considera únicos en la industria y están dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles, a los precios.
- **El enfoque:** Producir productos y servicios que satisfacen las necesidades a grupos pequeños de consumidores

Según **PORTER** los estrategias deben: Realizar análisis de Costo – beneficio para evaluar si las unidades de negocios de una empresa presentes o futuras, tienen **OPORTUNIDAD DE COMPARTIR:** Esta posibilidad de compartir actividades y recursos aumenta las ventajas competitivas por que abate costos o aumenta la diferenciación. Además señala que las empresas deben ser buenas para **TRANSFERIR:** Capacidades y experiencias entre las unidades autónomas de negocios para conseguir la ventaja competitiva

Estrategias para el liderazgo en costos: Un motivo primordial para seguir estrategias de integración hacia delante, hacia atrás y horizontales, es obtener los beneficios del liderazgo en costos. El liderazgo en costos se debe perseguir al mismo tiempo que la diferenciación.

Una serie de **ELEMENTOS DE LOS COSTOS** que se deben tener en cuenta y que afectan el relativo atractivo de las estrategias genéricas son:

- Las economías o deseconomías de escala
- Los efectos del aprendizaje y la curva de la experiencia
- El porcentaje de aprovechamiento de la capacidad
- Los vínculos con los proveedores y distribuidores
- La posibilidad de compartir costos y conocimientos dentro de la organización, los costos de I y D ligados al desarrollo de productos nuevos o a la modificación de productos existentes y los costos por concepto de mano de obra, impuestos energéticos y transporte

Una exitosa estrategia para el liderazgo en costos suele infiltrarse en toda la empresa.

Estrategias de diferenciación. Distintas estrategias ofrecen distintos grados de diferencias.

La diferenciación no garantiza una ventaja competitiva, sobre todo si los productos estándar bastan para satisfacer las necesidades de los clientes o si los competidores pueden imitarlos con rapidez. Las estrategias de diferenciación sólo se deben seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados. Entre los elementos que requieren las organizaciones para que su estrategia de diferenciación triunfe, estarían la buena coordinación de las funciones de comercialización e I y D, así como bastantes alicientes para atraer a los científicos y a las personas creativas.

Estrategias de enfoque. Una buena estrategia de enfoque depende de que el segmento de la industria sea lo bastante grande, tenga buen potencial para el crecimiento y no sea crucial para el éxito de otros competidores importantes.

Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencias o necesidades distintivas o cuando las empresas rivales no tienen en la mira el mismo segmento para especializarse.

La Cadena de Valor. Según Porter, la mejor manera de describir las actividades de una empresa es mediante una cadena de valor, en la que el total de ingresos menos el total de costos de todas las actividades realizadas para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor. Las empresas se deben esforzar por entender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también las cadenas de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores.

La ventaja competitiva de las naciones. No todos los países ofrecen lo mismo a los negocios, por lo que

cada vez son más las empresas que están reubicando diferentes partes de las operaciones de su cadena de valor para aprovechar aquello que ofrecen diferentes países.

PORTER: Algunos países cuentan con una cantidad desproporcionada de empresas exitosas en industrias concretas y **atribuye esta diferenciación a 4 elementos:**

- Existencia de fuerzas en ciertos campos técnicos estrechos
- Gran demanda en el país de origen
- Industrias relacionadas y de apoyo en el país de origen
- Rivales nacionales fuertes

Según **PORTER**, las diferencias comparativas de los Países producen las siguientes generalizaciones para la administración estratégica:

- **Devaluar** es malo para la competitividad
- **Debilitar** las leyes antimonopólicas es malo
- **Disminuir** la seguridad de los productos y los reglamentos ambientales es malo.
- **Desregularizar** es bueno
- **Promover** la cooperación entre empresas es malo
- **Realizar** contratos para la comercialización ordenada es malo
- **Aumentar** los contratos de la industria bélica es malo

LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS Y GUBERNAMENTALES.

Hay infinidad de organizaciones no lucrativas y gubernamentales que están usando el proceso de la administración estratégica con gran eficacia.

En comparación con las empresas lucrativas, las organizaciones gubernamentales y las no lucrativas con frecuencia son monopolios, producen un producto o servicio que no se presta, o se presta muy poco a medir sus resultados, y dependen totalmente del financiamiento exterior.

Las instituciones educativas. Están utilizando las técnicas y los conceptos de la administración estratégica cada vez más.

Las organizaciones médicas. Las estrategias que están siguiendo muchos hospitales en la actualidad incluyen la creación de servicios médicos a domicilio, el establecimiento de casas de atención y la formación de centros de rehabilitación.

Oficinas y departamentos gubernamentales. Los estrategias de las organizaciones gubernamentales operan con menos autonomía estratégica que los de la iniciativa privada. Las empresas públicas, por regla general, no pueden diversificarse hacia negocios no relacionados ni fusionarse con otra empresa.

LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA EN LA PEQUEÑA EMPPPESA

Es vital para el éxito de las empresas grandes lo mismo que para las pequeñas.

El proceso de la administración estratégica, incluso realizado de manera informal o por un solo dueño/empresario, puede mejorar muchísimo el crecimiento y la prosperidad de las empresas.

CONCLUSIÓN

El atractivo principal de todo enfoque administrativo es la expectativa de que mejorará los resultados de la organización. Lo anterior es especialmente cierto en el caso de la administración estratégica. Los gerentes y los empleados, gracias a su participación en las actividades de la administración estratégica, logran entender mejor las prioridades y las operaciones de la organización. La administración estratégica permite que las organizaciones sean eficientes, pero sobre todo permite que sean efectivas. Aunque la administración estratégica no garantiza el éxito de la organización, el proceso permite la toma de decisiones activa, en lugar de reactiva.

La administración estratégica puede representar un cambio radical en la filosofía de algunas organizaciones por tanto, los estrategas se deben preparar para adelantarse y responder, de manera constructiva, las preguntas y los problemas conforme van presentándose.

CAPITULO 3: LA MISION DEL NEGOCIO

CUAL ES NUESTRO NEGOCIO

La declaración de la misión es una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia e otras empresas similares, es una declaración de la razón de ser. Un enunciado claro de la misión es crucial para establecer objetivos y formular estrategias debidamente.

La declaración y la misión visualizan la organización a largo plazo en términos de lo que quiere ser y a quién quiere servir.

La declaración de la misión ES EL PRIMER PASO para de la administración estratégica. Una buena declaración de la misión describe el propósito de la organización, sus clientes, productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica

Según VERN McGINNIS: Una declaración de la misión debe:

- Definir cómo es la organización y cómo querría ser
 - Ser lo bastante limitado para excluir algunos negocios y lo bastante amplio para dar cabida al crecimiento creativo.
3. Diferenciar a una organización cualquiera de las demás.
 4. Servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- Hacer su declaración en términos lo bastante claros, como para que los pueda entender toda la organización.

IMPORTANCIA DE UNA MISION CLARA DEL NEGOCIO

KING y CLELAND recomiendan la declaración cuidadosa de las misiones por los siguientes motivos:

- Garantizar un propósito unánime en la organización
- Sentar una base o norma para asignar los recursos de la organización
- Establecer una tónica general o clima organizacional
- Servir de punto focal que permita a las personas identificarse con el propósito y curso de la organización
- Permitir que los objetivos se puedan convertir a una estructura laboral que incluya la asignación de tareas entre los elementos responsables de la organización
- Especificar los propósitos de la organización y la conversión de estos propósitos a objetivos de tal maneja que se puedan controlar y evaluar los parámetros e costos, tiempos y resultados

LA VISION CONTRA LA MISION

La declaración de la misión contesta la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio?

La declaración de la visión contesta a ¿Qué queremos ser?

PROCESO PARA DECLARAR UNA MISION

Es importante que involucre al mayor número de gerentes de la organización.

(Lean, preparen, grupos de discusión, solicitar modificaciones).

Para **CAMPELL** y **YEUNG** la diferencia entre la misión y la visión:

VISION: Es un estado futuro, posible y deseable de la organización que incluye metas específicas

MISION: Está más ligada a la conducta del presente.

NATURALEZA DE LA MISION DE LA EMPRESA

Una declaración de la Actitud: El enunciado de una misión es una declaración de la actitud y la perspectiva. Por lo general es de largo alcance por dos motivos: 1. Una buena declaración de la misión permite generar y considerar una gama de objetivos y estrategias alternativas factibles sin limitar el potencial creativo. 2. La declaración de la misión tiene que ser amplia para conciliar las divergencias entre las diferentes partes interesadas de la organización, las personas y grupos de personas que tienen un interés o reclamos especiales en la compañía.

RESOLVER OPINIONES DIVERGENTES. Existen diferencias entre los estrategias de la organización en cuanto al propósito básico y la misión.

ORIENTACION HACIA EL CLIENTE: Un motivo primordial para definir la misión del negocio es que atraerá a los clientes, que le dará sentido a la organización

DECLARACION DE UNA POLITICA SOCIAL: La palabra política social abarca el pensamiento la filosofía gerencial de los niveles más altos de la organización. En consecuencia la política social afecta la elaboración del enunciado de la misión del negocio.

La política social de la organización debe estar incluida en todas las actividades de la administración estratégica entre ellas, la elaboración de la declaración de la misión.

ELEMENTOS DE LA DECLARACION DE LA MISION

La declaración de la misión debe contener **9** características o elementos:

	ELEMENTOS	PREGUNTA	EJEMPLO
1	CLIENTE	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Pensamos que nuestra mayor responsabilidad es ante médicos, enfermeras, pacientes, madres y todos aquellos que utilizan nuestros servicios Johnson y johnson
2	PRODUCTOS O SERVICIOS		

		¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?	Los principales productos de AMAX son el molibdeno El carbón, el hierro, el cobre, el plomo, el zinc,...
3	MERCADOS	¿Dónde compete la empresa?	Estamos dedicados a encontrar el éxito total de Corning Glass Works como competidor en todo el mundo
4	TECNOLOGÍA	¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?	Control Data se dedica a aplicar la tecnología en dos campos generales:
5	INTERES POR LA SUPERVIVENCIA, EL CRECIMIENTO Y LA RENTABILIDAD	¿Trata la empresa de alcanzar objetos económicos?	En este sentido la compañía realizará sus operaciones con prudencia y producirá las utilidades y el crecimiento que conseguirán el éxito final de Hoover
6	FILOSOFIA	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas de la empresa?	Creemos que el desarrollo humano es una de las metas más valiosas y que la independencia es una de las condiciones..... Sun company
7	CONCEPTO DE SÍ MISMA	¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva	Crown Zellerbach se empeña en superar la competencia en un plazo de mil días desafiando las capacidades de todos...
8	INTERES POR LA IMAGEN PUBLICA	¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?	Compartir la obligación mundial de proteger el medio ambiente Dow Chemical
9	INTERES POR LOS EMPLEADOS	¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?	Reclutar, desarrollar, motivar recompensar y retener al personal que tenga capacidad ofreciendo condiciones... Wachovia Cor

COMO REDACTAR Y EVALUAR DECLARACIONES DE MISION

Estudiando las misiones de compañías reales. La organización que no elabora una declaración de la misión comprensiva, que sea fuente de inspiración, pierde la oportunidad de presentarse favorablemente en las partes interesadas, presentes y futuras. Todas las organizaciones necesitan clientes, empleados y gerentes y la mayor parte de las empresas necesitan acreedores, proveedores y distribuidores.

La declaración de la misión del negocio es un vínculo efectivo para comunicarse. **El valor principal de una declaración de misión como instrumento de la administración estratégica** se debe a que **especifica los objetivos últimos de la empresa.**

CAPITULO 4. LA EVALUACION EXTERNA

Pretende detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa. La auditoría externa revela las oportunidades y amenazas clave que tiene una

organización, de tal manera que los gerentes puedan formular una estrategia para aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas o reducir sus consecuencias

LA NATURALEZA DE LA AUDITORIA EXTERNA

El propósito de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir.

Su propósito es identificar las variables clave que prometen respuestas procesables

FUERZAS EXTERNAS CLAVE: Las fuerzas externas se dividen en **5 categorías** generales:

- **FUERZAS ECONOMICAS**
- **FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRAFICAS Y AMBIENTALES**
- **FUERZAS POLITICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES.**
- **FUERZAS TECNOLOGICAS**
- **FUERZAS DE LA COMPETENCIA**

RELACIONES ENTRE LAS FUERZAS EXTERNAS CLAVE Y UNA ORGANIZACIÓN

<p>FUERZAS ECONOMICAS</p> <p>FUERZAS SOCIALES CULTURALES,DEMOGRAFICAS Y AMBIENTALES</p> <p>FUERZAS POLITICAS, LEGALES Y GUBERNAMENTALES</p> <p>FUERZAS TECNOLOGICAS</p> <p>FUERZAS COMPETITIVAS</p>	<p>Competidores</p> <p>Proveedores</p> <p>Distribuidores</p> <p>Acreedores</p> <p>Clientes</p> <p>Empleados</p> <p>Comunidades</p> <p>Gerentes</p> <p>Accionistas</p> <p>Sindicatos</p> <p>Gobiernos</p> <p>Asociaciones comerciales</p> <p>Grupos de interés</p> <p>Productos</p> <p>Servicios</p> <p>Mercado</p>	<p>OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE UNA ORGANIZACION</p>
---	--	---

Los cambios en las fuerzas externas se traduce en:

- Cambios en la demanda de consumo, tanto de productos y servicios industriales como de consumo.
- Las fuerzas externas afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias para el posicionamiento y la segmentación de los mercados, los tipos de servicios que se ofrecen y los negocios elegidos para su adquisición o venta.
- Las fuerzas externas afectan tanto a proveedores como a distribuidores

Al detectar y evaluar las oportunidades y amenaza externas las organizaciones pueden elaborar una misión clara, diseñar estrategias para alcanzar objetivos a largo plazo y elaborar políticas para alcanzar objetivos anuales.

EL PROCESO PARA REALIZAR UNA AUDITORIA EXTERNA

Debe contar con la participación de gerentes y empleados.

Para realizar una auditoria externa, una compañía debe:

Reunir información de inteligencia de la competencia e información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas, políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas. Una vez reunida la información debe ser asimilada y evaluada. Deben identificar las oportunidades y las amenazas más importantes colectivamente. Los factores críticos se deben anotar, priorizándolos desde 1 hasta 20 desde el más al menos importante.

FEUND: dice que los factores críticos para el éxito deben ser:

1 Importantes para alcanzar objetivos a largo plazo

- Mensurables
- Relativamente pocos
- Aplicables a todas las empresas de la competencia
- Jerarquizados en el sentido de que algunos pertenecen a la compañía entera y otros se enfocarán concretamente a las áreas o divisiones funcionales

TECNOLOGIA DE LA INFORMACION

La TI es un instrumento para realizar la auditoría externa.

Con el propósito de capitalizar debidamente la tecnología de la información se están construyendo dos puestos nuevos en la empresa: el DI Director de Información y el **DT director técnico**. El DI es administrador, maneja el proceso general de la auditoría externa y el DT es técnico porqué se concentra en aspectos técnicos como la adquisición y procesamiento de datos etc.

FUERZAS ECONOMICAS:

Los factores económicos tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias: Por Je: si las tasas de interés suben, en tal caso los fondos que se necesitan para la expansión del capital resultan más caros e inasequibles. Conforme suben las tasas de interés, el ingreso discrecional disminuye y la demanda de bienes discrecionales cae.

Variables económicas que suelen representar oportunidades y amenazas en una organización

<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de Estados Unidos hacia una economía de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de créditos
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de ingresos disponible 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de ingreso disponible
<ul style="list-style-type: none"> • Propensión de las personas a gastar 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas de interés
<ul style="list-style-type: none"> • Tasas de inflación 	<ul style="list-style-type: none"> • Economías de escala
<ul style="list-style-type: none"> • Tasas de los mercados de dinero 	<ul style="list-style-type: none"> • Déficit presupuestal del gobierno
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia del producto nacional bruto 	<ul style="list-style-type: none"> • Patrones de consumo
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias del desempleo 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de productividad de los trabajadores
<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de productividad de los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor del dólar en los mercados mundiales
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias del mercado de valores 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica de otros países
<ul style="list-style-type: none"> • Factores de importaciones / exportaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio en las demandas de las categorías de bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Diferencia de ingresos por zona y grupos de consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluctuaciones de precios
<ul style="list-style-type: none"> • Exportación de mano de obra y capital de USA 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas monetarias
<ul style="list-style-type: none"> • Tasas impositivas o impuestos 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de la CEE
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de la OPEP 	<ul style="list-style-type: none"> • políticas de los países menos desarrollados PMD

• FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRAFICAS Y AMBIENTALES

Las organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas, de todas las industrias se ven abrumadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales.

Variables sociales, culturales, demográficas y ambientales clave

<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de fecundidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de grupos de interés especiales
<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de matrimonios 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de divorcios

• Tasa de natalidad	• Tasa de mortalidad
• Tasas de inmigración y emigración	• Programas de seguridad social
• Tasas de esperanza de vida	• Ingreso per cápita
• Ubicación de negocios detallistas y de servicios	• Actitudes ante los negocios
• Estilos de vida	• Congestión de tránsito
• Entorno del centro de la ciudad	• Ingreso promedio disponible
• Valor otorgado al tiempo libre	• Confianza en el gobierno
• Actitudes ante el trabajo	• Hábitos de compra
• Intereses éticos	• Actitud ante el ahorro
• Roles de los sexos	• Actitud ante la inversión
• Igualdad racial	• uso de métodos anticonceptivos
• nivel promedio de escolaridad	• regulación del gobierno
• actitud ante la jubilación	• actitud ante el tiempo libre
• actitud ante la calidad del producto	• actitud ante el servicio al cliente
• control de la contaminación	• actitud ante extranjeros
• conservación de energéticos	• programas sociales
• cantidad de iglesias	• cantidad de miembros de las iglesias
• responsabilidad social	• actitud ante la autoridad
• Actitud ante las carreras	• Cambios de la población por raza, edad, sexo, y riqueza
• Cambios de la población por ciudad, estado, región, país	• Cambios regionales en gustos y preferencias
• Cantidad de mujeres y trabajadores de minorías	• Cantidad de egresados de educación media y superior
• Reciclaje	• Manejo de desechos

• Contaminación del aire	• Contaminación del agua
• Disminución de la capa de ozono	• Especies en peligro de extinción

• **FUERZAS POLITICAS, GUBERNAMENTALES Y JURIDICAS**

Los factores políticos, gubernamentales y jurídicos pueden ser la parte más importante de la auditoría externa para las compañías que dependen de contratos y subsidios del gobierno. La creciente interdependencia global de economías, mercados, gobiernos y organizaciones hace imperativo que las empresas consideren las posibles consecuencias que las variables políticas tendrán para formular y poner en práctica estrategias competitivas. Los pronósticos políticos son más críticos en las empresas multinacionales

Variables políticas, gubernamentales y jurídicas importantes

• Regulación y desregulación gubernamentales	• Cambios de leyes fiscales
• Tarifas especiales	• Comités de acción política
• Tasas de participación de votantes	• Cantidad, ubicación y gravedad de protestas contra el gobierno
• Cantidad de patentes	• Cambios en las leyes de propiedad intelectual
• Leyes para la protección del ambiente	• Grado de presupuesto para defensa
• Leyes sobre la igualdad en el empleo	• Grado de subsidios gubernamentales
• Legislación antimonopolio	• Relaciones Chino-USA
• Relaciones Ruso – USA	• Relaciones Europa – USA
• Relaciones Afro – USA	• Reglamentos importaciones/ exportaciones
• Cambios en la política fiscal y monetaria	• Condiciones políticas de otros países
• Leyes locales, estatales y federales	• Actividades de cabildeo
• Monto del presupuesto gubernamental	• Monto de los presupuestos gubernamentales
• Mercados laborales, monetarios y petroleros mundiales	• Ubicación y gravedad de actividades terroristas
• Elecciones nacionales, estatales y locales	•

• **FUERZAS TECNOLOGICAS**

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tener en cuenta al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, servicios,

mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones.

El intercambio electrónico de datos: Tecnología de información que permite a las compañías reduzcan los niveles de inventarios, mejoren el servicio al cliente, reduzcan los gastos de nómina, enviando documentos formateados, como facturas de la computadora de una compañía a otra.

• **FUERZAS DE LA COMPETENCIA**

Una parte importante de la auditoría externa consiste en identificar a las empresas rivales y determina sus fuerzas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

SIETE CARACTERISITICAS QUE DESCRIBEN A LAS COMPAÑIAS MÁS COMPETITIVAS DE USA

- La participación en el mercado si cuenta
- Entienda y recuerde con exactitud cual es su negocio
- Roto o no, arréglole, hágalo mejor, no sólo hablando de productos sino de la compañía entera.
- Renovarse o morir
- Las adquisiciones son esenciales para el crecimiento
- Las personas sí marcan una diferencia
- No existe sustituto d la calidad ni una amenaza mayor que no ser competitivo en costos a nivel global

LOS PROGRAMAS DE LA INTELIGENCIA SOBRE LA COMPETENCIA

Las 3 misiones básicas de un programa de Inteligencia sobre la competencia son:

- Proporcionar un entendimiento general de una industria y sus competidores
- Identificar áreas en las cuales los competidores son vulnerables y determinar el impacto que las acciones estratégicas tendría en los competidores y
- Detectar las posibles medidas que podría tomar un competidor y que pondría en peligro la posición que tiene una empresa en el mercado

Características especiales de un buen programa de Ic: Flexibilidad, utilidad, oportunidad y cooperación interfuncional.

Funciones de un director de análisis de la competencia: Planificar, reunir datos, analizar datos, facilitar el proceso de reunir y analizar información, diseminar la información de inteligencia en forma oportuna, investigar temas especiales y reconocer qué información es importante y quién la debe conocer.

LA COOPERACION ENTRE COMPETIDORES

Cuando varias empresas enemigas, se unen para ser amigas, y conviene trabajar juntas. Los joint-ventures y los contratos de cooperación entre competidores exigen cierta cantidad de confianza para luchar con la paranoia de saber si una empresa perjudicará a la otra.

LAS FUENTES EXTERNAS DE INFORMACION

Fuentes de información estratégica inédita: Encuestas de clientes, investigaciones de mercados, discursos en juntas de accionistas y profesionales, programas de televisión, entrevistas, y conversaciones con diversas partes interesadas.

Fuentes de información estratégica publicada: Incluyen periódicos, revistas, informes, documentos de gobierno, resúmenes, libros, directorios, diarios y manuales.

Los índices: Revelan la ubicación de la información estratégica por tema general, tema concreto, fuente, autor, compañía e industria.

Las bases de datos en línea: Permiten que las personas encuentren la información utilizando las computadoras y encontrar la base de datos o información de otras organizaciones.

PUBLICACIONES EDITORIALES

Las fuentes de publicaciones más importantes tratan temas económicos, social, cultural, demográfico y ambiental, político, gubernamental y jurídico y tecnológico.

INSTRUMENTOS Y TECNICAS PARA PRONOSTICOS

Los pronósticos son supuestos informados sobre tendencias y circunstancias futuras.

Factores: Innovaciones tecnológicas, cambios culturales, los productos nuevos, los servicios mejorados, los competidores fortalecidos, los cambios de las prioridades del gobierno, los cambios de los valores sociales, las condiciones económicas inestables y los acontecimientos inesperados.

Instrumentos para pronosticar:

Técnicas cuantitativas: Son pertinentes cuando existen datos históricos disponibles y cuando se espera que las relaciones entre variables clave permanezcan sin cambios en el futuro. Se basan en las relaciones históricas de variable clave (por ejemplo, la regresión lineal que se basa en los supuestos de que el futuro será justo igual al pasado).

Tipos básicos de técnicas cuantitativas: Modelos econométricos (se basan en ecuaciones simultáneas de sistema de regresión que pronostican variables como las tasas de interés y la oferta monetaria), la regresión y la extrapolación de tendencias.

Métodos cualitativos: Útiles cuando no existen datos históricos disponibles o cuando se espera que las variables que los constituyen vayan a registrar cambios significativos en el futuro. Requieren más juicios intuitivos que las cuantitativas.

Son seis los métodos cualitativos: .

- Estimaciones de los vendedores
- Grupos de opinión de ejecutivos
- Encuestas anticipatorias o investigaciones de mercado
- Pronósticos con escenarios
- Pronósticos Delphi
- Lluvia de ideas.

Las oportunidades y amenazas externas clave sólo se pueden identificar debidamente mediante pronósticos buenos. Los pronósticos exactos pueden ofrecer a la organización importantes ventajas competitivas; en general son vitales para el proceso de la administración estratégica y para el éxito de las organizaciones.

Costo Popularidad Complejidad

Técnicas Cuantitativas

Modelos económicos Alto Alta Alta

Regresión Alto Alta Media

Exploración de tendencias Medio Alta Media

Técnicas Cualitativas

Estimaciones de vendedores Bajo Alta Baja

Técnica de grupos nominales Bajo Alta Baja

Grupos de opinión de ejecutivos Bajo Alta Baja

Encuestas anticipatorias,

e investigaciones de mercado Medio Media Media

Escenarios Bajo Medio Bajo

Delphi Bajo Medio Medio

Lluvia de ideas Bajo Medio Medio

Los supuestos: La mejor estimación presente de las consecuencias de los principales factores externos, sobre los que el gerente tiene poco o ningún control, pero que ejercen influencia significativa en el desempeño o la capacidad para alcanzar los resultados deseados.

EL ANALISIS DE LA COMPETENCIA: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER:

Este modelo es utilizado por muchas empresas, como instrumento para elaborar estrategias.

Fuerzas:

- La rivalidad entre las empresas que compiten
- La entrada potencial de competidores nuevos
- El desarrollo potencial de productos sustitutos
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los consumidores

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE LA COMPETENCIA

Desarrollo potencial de productos sustitutos

Poder de negociación Rivalidad entre empresas Poder de

de proveedores competidoras negociación de

Consumidores

Entrada potencial de nuevos competidores

La rivalidad entre las empresas que compiten: Más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales.

La entrada potencial de competidores nuevos: Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Aun cuando existan infinidad de barreras de entrada, siempre hay empresas que logran entrar.

El poder de negociación de los proveedores: Afecta la intensidad de la competencia de la industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro.

El poder de negociación de los consumidores: Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria.

EL ANALISIS DE LA INDUSTRIA: LA MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS –EFE

Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

PASOS: Consta de cinco pasos:

- Lista de factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de auditoría externa
- Asignación de un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante)
- Asignación de 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 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior media, 2 es una respuesta media y 1 es una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Totales: 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

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

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

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 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.

Diferencias:

MATRIZ EFE

Los factores críticos para el éxito se agrupan en oportunidades y amenazas. Los factores críticos o determinantes. Para el éxito son menos amplios.

MATRIZ MPC

Los factores críticos o determinantes para el éxito de una MPC son más amplios. No incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas. Los factores críticos para el éxito tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas.

CONCLUSION

Debido a una mayor turbulencia en los mercados y las industrias de todo el mundo, la auditoría externa se ha convertido en una parte vital y explícita del proceso de la administración estratégica. Las empresas que no movilicen ni faculten a gerentes y empleados para que éstos puedan identificar, vigilar, pronosticar y evaluar las fuerzas externas clave podrían no anticipar las oportunidades y amenazas nacientes y, en consecuencia, podrían seguir estrategias ineficaces, dejar pasar oportunidades y propiciar el ocaso de la organización. Los estrategas se encargan de desarrollar eficazmente la auditoría externa, utilizando la tecnología de la información para elaborar un sistema de inteligencia sobre la competencia que funciones bien. La matriz EFE y MPC, sirven a los estrategas para evaluar el mercado y la industria, pero acompañadas de los juicios intuitivos. Las empresas multinacionales necesitan un sistema de auditoría externa sistemático y efectivo, pues las fuerzas externas varían inmensamente de un país a otro.

CAPITULO CINCO. LA EVALUACION INTERNA.

LA NATURALEZA DE UNA AUDITORIA INTERNA

Las fuerzas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son la base para establecer objetivos y estrategias. Los objetivos y estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y de superar las debilidades.

Las fuerzas internas clave. En las organizaciones existen áreas funcionales que difieren y son completamente distintas. Existen también subáreas que son fuertes o débiles. En las organizaciones grandes, cada división tiene ciertas fuerzas y debilidades.

Competencias distintivas. Fuerzas de una empresa que los competidores no pueden igualar ni imitar con facilidad.

Proceso para realizar una auditoría interna. Es parecido al que se realiza para la auditoría externa. Gerentes y empleados participan determinar cuáles son las fuerzas y las debilidades de la empresa. Requiere reunir y asimilar información sobre las operaciones de administración, marketing, finanzas/contabilidad, producción/operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada de la empresa. Los factores clave se deben clasificar por orden de prioridad, a efecto de que las fuerzas y las debilidades más importantes de la empresa se puedan determinar en forma colectiva.

Los participantes entienden mejor la forma como su trabajo, sus departamentos y divisiones encajan en la organización entera. Todos entienden cómo su trabajo afecta otras áreas y actividades de la empresa.

RELACIONES ENTRE LAS AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA.

La administración estratégica es un proceso muy interactivo que requiere una coordinación eficaz de los gerentes de administración, marketing, finanzas/contabilidad, producción/operaciones, investigación y desarrollo (I y D) y sistemas de información. Se requiere que todos los gerentes y los empleados de todas las áreas funcionales trabajen juntos para presentar ideas e información. Una clave para el éxito de la organización está en la buena coordinación y el entendimiento de todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa. Esta relación es fundamental para establecer buenos objetivos y estrategias. Las empresas gubernamentales y las no lucrativas casi nunca han dado suficiente importancia a las relaciones entre las funciones del negocio. La eficacia de las actividades para formular, poner en práctica y evaluar estrategias, radica en entender con claridad cómo algunas de las principales funciones de la empresa afectan a otra.

INTEGRACIÓN DE ESTRATEGIA Y CULTURA.

Patrón de conducta desarrollado por una organización conforme va aprendiendo a enfrentar su problema de adaptación al exterior e integración interior, que ha funcionado lo bastante bien como para ser considerado válido y enseñado a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir. La cultura resiste al cambio, pudiendo representar una gran fuerza o una debilidad de la empresa. Puede ser el motivo básico para las fuerzas o las debilidades de cualquiera de las funciones importantes del negocio. Se puede comparar la cultura de la organización con la personalidad de un individuo en el sentido de que ninguna organización tiene la misma cultura y ningún individuo tiene la misma personalidad. Tanto la cultura como la personalidad son bastante duraderas y pueden ser cálidas, agresivas, amigables, abiertas, innovadoras, conservadoras, liberales, duras o agradables. Las dimensiones de la cultura de la organización se infiltran en todas las áreas funcionales de la empresa.

Productos culturales. Incluyen valores, creencias, ritos, rituales, ceremonias, mitos, relatos, leyendas, epopeyas, lenguaje, metáforas, símbolos, héroes y heroínas. Estos son palancas que pueden usar los estrategas para influir y dirigir las actividades para formular, poner en práctica y evaluar estrategias. Descubrirlos es todo un arte, pero los productos culturales pueden representar importantes fuerzas y debilidades. La cultura y la estrategia deben trabajar juntas.

Conclusión de Lorsch: Encontró que los ejecutivos de las compañías triunfadoras están comprometidos emocionalmente con la cultura de la empresa, pero también llegó a la conclusión de que la cultura puede inhibir la administración estratégica en dos sentidos fundamentales:

- Los gerentes con frecuencia pasan por alto la importancia de las condiciones externas cambiantes porque están cegados por las creencias fuertemente acariciadas.
- Cuando una cultura particular ha sido eficaz en el pasado, la respuesta natural es preservarla en el futuro, incluso en tiempos que requieren cambios estratégicos mayores.

La cultura de una organización debe apoyar el compromiso colectivo de su personal a un propósito común. Debe fomentar la competencia y el entusiasmo entre gerentes y empleados. Esta afecta las decisiones empresariales y, por tanto, se debe evaluar durante la auditoría interna de la administración estratégica. Si la cultura de la empresa no brinda grandes apoyos, los cambios estratégicos pueden ser ineficaces o incluso contraproducentes. La cultura puede ser antagónica a las estrategias nuevas dando por resultado la confusión y la desorientación. La cultura debe difundir en las personas entusiasmo para poner en práctica las estrategias. Es importante entonces, que los estrategas entiendan a su empresa como un sistema sociocultural.

Operar cediendo importancia al ambiente natural. Las personas, hoy, aprecian mucho a las empresas que realizan sus operaciones de forma que protejan el ambiente, en lugar de perjudicarlo. Los nuevos requisitos legales exigen protección al medio ambiente.

EL AREA ADMINISTRATIVA

Funciones básicas:

- Planificar
- Organizar
- Motivar
- Integrar al personal
- Controlar

PLANIFICAR: Representa el puente esencial entre el presente y el futuro, puente que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados. Es la piedra angular para formular buenas estrategias. Resulta esencial para poner en práctica con éxito la estrategia y para evaluar la estrategia, en gran medida, porque las actividades para organizar, motivar, integrar al personal y controlar dependen de una buena planificación.

Debe contar con la participación de los gerentes y empleados de toda la organización.

NIVELES DE LA PLANIFICACION

La planificación permite que la organización identifique y aproveche las oportunidades externas y que minimice las consecuencias de las amenazas externas. También incluye elaborar una misión, pronosticar las tendencias y los hechos futuros, establecer objetivos y elegir las estrategias que se seguirán. Una organización puede crear sinergia por medio de la planificación. Se puede decir que la administración estratégica es un proceso formal de planificación que permite a la organización seguir estrategias proactivas, en lugar de reactivas.

Sinergia. Se presenta cuando todo el mundo trabaja junto como equipo que sabe a dónde quiere llegar; la sinergia es el efecto de $2 + 2 = 5$. Cuando se establecen y comunican objetivos claros, los empleados y los gerentes pueden trabajar juntos para alcanzar los resultados deseados. La sinergia puede producir importantes ventajas competitivas. El propósito del proceso mismo de la administración estratégica es crear sinergia en la organización.

ORGANIZAR. Determinar quién hace qué y quién depende de quién.

Actividades subsecuentes.

- Descomponer las tareas en trabajos (especialización del trabajo)
- Combinar los trabajos para constituir departamentos (departamentalización)
- Delegar autoridad

Departamentalización. Estas son por unciones, por divisiones, por unidades estratégicas de negocios matriarcales.

MOTIVAR. Es el proceso que consiste en influir en alguien con objeto de que alcance objetivos específicos

Elementos importantes.

- Liderazgo (Incluye elaborar una visión del futuro de la empresa y ser fuente de inspiración para que las personas se esfuercen por alcanzar esa visión).
- Dinámica de grupo (Juega un papel primordial para la moral y la satisfacción de los empleados).
- Comunicación (Es un elemento central para la motivación).
- Cambio organizacional.

INTEGRAR PERSONAL. También llamada administración de personal o administración de recursos humanos.

Actividades. Reclutar, entrevistar, hacer pruebas, seleccionar, orientar, capacitar, desarrollar, atender, evaluar, recompensar, disciplinar, promover, transferir, degradar y despedir a los empleados. El departamento de recursos humanos coordina las decisiones de personal de la empresa, de tal manera que la organización entera cumpla con los requisitos legales. Ofrece la consistencia necesaria para administrar las reglas, los sueldos y salarios y las políticas de la compañía.

CONTROLAR. Incluyen todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Es importante la función de control de la administración para la debida evaluación de la estrategia.

Pasos básicos:

- Establecer estándares para el desempeño. Sus enfoques: escala gráfica para calificar, escala de calificaciones ligadas al desempeño y el método de los incidentes críticos.
- Medir el desempeño individual y organizacional
- Comparar el desempeño actual con los estándares del desempeño planificado
- Tomar acciones correctivas

EL AREA DE MARKETING

Proceso de definir, crear y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios.

Funciones básicas según Joel Evans y Barry Bergman:

- Análisis de los clientes
- Compra de suministros
- Venta de productos/servicios
- Planificación de productos y servicios
- Políticas de precios
- Distribución
- Investigación de mercados
- Análisis de oportunidades
- Responsabilidad social

Análisis de los clientes. Estudiar y evaluar las necesidades, los deseos y los requerimientos de los consumidores. Es esencial para elaborar un buen enunciado de la misión.

Compra de suministros. Evaluar a diversos proveedores o vendedores, elegir a los mejores proveedores, convenir condiciones aceptables con los proveedores y conseguir los suministros.

Venta de productos/servicios. Capacidad de la organización para vender un producto o servicio.

Actividades: Publicidad, promoción de ventas, ventas personales, administración de la fuerza de ventas, relaciones con los clientes y distribuidores. Determinar las fuerzas y debilidades de la organización en la función de marketing referente a las ventas, es uno de los resultados importantes al efectuar una auditoría interna de la administración estratégica.

Planificación de productos y servicios. Incluye actividades como pruebas de mercado, posicionamiento de productos y marcas, entrega de garantías, empaques, determinar opciones del producto, características del

producto, estilo del producto y calidad del producto, supresión de productos viejos y ofrecer servicio al cliente. **Técnicas: Una de las más eficaces son las pruebas de mercadeo**, que permiten a la organización experimentar diversos planes de marketing y pronosticar las ventas futuras de productos nuevos. Evitan pérdidas sustanciales, porque revelan productos débiles y enfoques ineficaces de marketing antes de que empiece la producción a gran escala.

Políticas de precios. Principales partes interesadas que afectan las decisiones de los precios son cinco:

- Consumidores
- Gobiernos
- Proveedores
- Distribuidores
- Competidores

Los estrategas deben ver los precios desde una perspectiva a corto plazo, pero también a largo plazo, porque los competidores pueden imitar los cambios de precios con bastante facilidad. Muchas veces, una empresa dominante puede igualar sin problema alguno todas las reducciones de precios de sus competidores.

Distribución. Incluye: Almacenamiento, canales de distribución, cobertura de la distribución, ubicación de los puntos detallistas, territorios de ventas, niveles y ubicación de inventarios, medios de transporte, ventas al mayoreo y ventas al detalle.

Investigación de mercados. Consiste en reunir, registrar y analizar en forma sistemática, datos sobre problemas relacionados con marketing de bienes y servicios.

Análisis de oportunidades. Implica evaluar los costos, beneficios y riesgos asociados con las decisiones mercadotécnicas.

Pasos:

- Computar el total de costos asociados a una decisión
- Estimar el total de beneficios producto de esa decisión
- Comparar el total de costos y el total de beneficios

EL AREA DE FINANZAS/CONTABILIDAD

La liquidez de una empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de activos, su flujo efectivo y el capital contable, pueden impedir que algunas estrategias sean alternativas factibles. Los factores financieros suelen alterar las estrategias existentes y cambiar los planes para su implantación. El análisis de las razones financieras es el método que más se emplea para determinar las fuerzas y las debilidades de la organización en el campo de inversiones, financiamiento y dividendos. Las razones financieras pueden señalar fuerzas y debilidades en las actividades de las áreas de administración, marketing, producción, investigación y desarrollo, así como de sistemas de información computarizada.

Funciones de finanzas/contabilidad. Comprenden tres decisiones:

- La decisión de inversión
- La decisión de financiamiento
- La decisión de dividendos

La decisión de inversión. También llamado **presupuesto de capital**. Consiste en asignar y reasignar el capital y los recursos para proyectos, productos, activos y divisiones de la organización.

La decisión de financiamiento. Determinar cuál será la estructura de capital más conveniente para la empresa e incluye estudiar varios métodos que permitan a la empresa reunir capital (por ejemplo, emitiendo acciones, aumentando su deuda, vendiendo activos o usando una combinación de estas opciones) debe tomar en consideración las necesidades de capital de trabajo a corto y largo plazo. Dos razones financieras clave que indican si las decisiones de financiamiento de la empresa han sido eficaces son la razón de pasivo a capital y la razón de pasivo a total de activos.

La decisión de dividendos. Aborda temas como el porcentaje de utilidades que se pagará a los accionistas, la consistencia de los dividendos que se han pagado con el transcurso del tiempo y la recompra o la emisión de acciones. Las decisiones en cuanto a los dividendos determinan la cantidad de fondos que se retienen en una empresa en comparación con la cantidad que se paga a los accionistas.

Razones financieras para evaluar estas decisiones:

- Razón de las ganancias por acción
- Razón de los dividendos por acción
- Razón de precios/utilidades

Por las siguientes razones, los dividendos se pagan en ocasiones aun cuando sería más conveniente reinvertir los fondos en la empresa o cuando la empresa tiene que conseguir fuentes externas de capital:

- Pagar los dividendos en efectivo es una costumbre. No hacerlo se podría considerar un estigma. Se considera que un cambio en los dividendos está enviando una señal acerca del futuro.
- Los dividendos representan un punto de ventas para la banca de inversión. Algunos inversionistas institucionales tal vez compren acciones que pagan dividendos.
- Los accionistas suelen demandar dividendos, incluso en el caso de compañías con grandes oportunidades para reinvertir todos los fondos disponibles.
- Existe el mito de que pagar dividendos hará que el precio de las acciones suba.

Tipos básicos de razones financieras. Las razones financieras se calculan con base en el estado de pérdidas y ganancias y en el balance general de la organización. Los resultados reflejan una situación en un punto en el tiempo. El análisis de las tendencias, es una técnica muy útil que incorpora el tiempo y los promedios de las razones financieras de la industria.

Fuentes básicas de razones financieras promedio de la industria:

- Industry Norms and Key Business Ratios de Dun & Bradstreet, donde se calculan 14 razones diferentes a base de promedios industriales. Las razones se presentan por Estándar de Clasificación Industrial (ECI) y se agrupan por ventas anuales en tres categorías.
- Annual Statement Studies de Robertt Morris Associates, donde se calculan 16 razones diferentes a base de medias de la industria. Las industrias se presentan por número de ECI publicado por la Oficina del Censo. Las razones se presentan en 4 categorías de tamaños, medidos por ventas anuales y para todas las empresas de la industria.
- Almanac of Business E Industrial Financial ratios de Troy Leo, 22 razones financieras y porcentajes se presentan a base de medias de la industria para todas las industrias importantes. Las razones y los porcentajes se presentan para categorías de 12 tamaños de compañías y para todas las empresas de una industria dada.
- Informes de la Comisión Federal para el Comercio, La FTC publica datos financieros trimestrales, inclusive razones de compañías manufactureras. Los informes de la FTC incluyen análisis por grupo de industria y monto de activos.

Resumen de las razones financieras clave que muestra cómo se calcula cada razón y qué mide cada

razón.

- **Las razones de liquidez: Miden la capacidad de la empresa para cumplir las obligaciones a corto plazo a su vencimiento.**

Razón circulante

Razón rápida o prueba ácida

- **Las razones del apalancamiento: Miden el grado en que una empresa ha sido financiada con endeudamiento.**

Razón de deuda a total de activos

Razón de deuda a capital

Razón de deuda a largo plazo a capital

Razón de intereses ganados por tiempo (o cobertura)

- **Las razones de las actividades. Miden el grado de eficacia con el que la empresa está usando sus recursos.**

Razón de rotación de inventarios

Rotación total de activos

Rotación de activos fijos

Plazo promedio de cobranza

- **Las razones de la rentabilidad. Miden la eficacia general de la administración demostrada en el rendimiento generado sobre las ventas y la inversión.**

Margen bruto de utilidad

Margen de utilidad de operación

Margen neto de utilidad

Rendimiento sobre el total de activos (RSA)

Rendimiento sobre capital accionario (RSC)

Utilidades por acción

- **Las razones de crecimiento. Miden la eficacia capacidad de la empresa para conservar su posición económica dentro del crecimiento de la economía y la industria.**

Ventas

Utilidades netas

Utilidades por acción

Dividendos por acción

Razón de precio por utilidad

La situación financiera de una empresa no solo depende de las funciones de finanzas, sino también de muchos otros factores, entre ellos:

- Decisiones de las áreas de administración, marketing, producción/operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada.
- Acciones de los competidores, proveedores, distribuidores, acreedores, clientes y accionistas y
- Tendencias económicas, sociales, demográficas, políticas, gubernamentales y tecnológicas. Incluso la responsabilidad con el ambiente natural puede afectar las razones financieras.

EL AREA DE PRODUCCION/OPERACIONES

La función de producción/operaciones de un negocio consta de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios. Se refiere a los insumos, las transformaciones y los productos que varían de una industria y un mercado a otro.

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE PRODUCCION/OPERACIONES

SUGERIDAS POR ROGER SCHROEDER

FUNCION	DESCRIPCION
1. Proceso	Las decisiones de los procesos se refieren al diseño del sistema de producción material. Las decisiones específicas incluyen elección de tecnología, distribución de las instalaciones, análisis del flujo del proceso, ubicación de las instalaciones, equilibrio de las líneas, control de procesos y análisis de transportes
2. Capacidad	Las decisiones de la capacidad se refieren a determinar los niveles óptimos de producción de la organización, ni demasiado ni muy poco. Las decisiones específicas incluyen pronósticos, planificación de instalaciones, planificación acumulada, programación, planificación de capacidad y análisis de corridas
3. Inventarios	Las decisiones de inventarios se refieren a la administración del nivel de materias primas, trabajo en proceso y productos terminados. Las decisiones específicas incluyen qué ordenar, cuándo ordenar, cuánto ordenar y manejo de materiales
4. Fuerza de trabajo	Las decisiones de la fuerza de trabajo se refieren a la administración de los empleados especializados, semiespecializados, oficinistas y administrativos. Las decisiones específicas incluyen diseño de puestos, medición de trabajo, enriquecimiento de los trabajos, normas laborales y técnicas de motivación
5. Calidad	Las decisiones de la calidad pretenden garantizar la calidad de los productos y servicios producidos. Las decisiones específicas incluyen control de calidad, muestras, pruebas, certificación de calidad y control de costos

Con frecuencia, las actividades de producción/operaciones representan la parte más grande del activo humano y el capital de una organización. Estas operaciones pueden tener un gran valor como arma competitiva para la estrategia global de la compañía. Las 5 funciones pueden significar el éxito o el fracaso de una empresa.

REPERCUSIONES DE LOS ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA EN LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION

Posibles elementos de Condiciones concomitantes que podrían afectar la función de operaciones y las

La Estrategia ventajas y desventajas

- Competir como proveedor Desalienta la competencia.

de productos y servicios Amplía el mercado.

de bajo costo. Requiere series de producción más largas y menos cambios en los productos.

Requiere maquinaria e instalaciones para un propósito especial.

- Competir como proveedor Con frecuencia se puede obtener más utilidad por unidad y tal vez una utilidad total

de alta calidad más grande con volúmenes más pequeños de ventas.

Requiere más esfuerzo para asegurar la calidad y costos más altos de operaciones.

Requiere trabajadores muy especializados, que imponen salarios más altos y más esfuerzos de capacitación.

- Importancia del servicio Requiere mayor desarrollo de personal de servicios y de piezas y equipo para los servicios.

al cliente Requiere respuestas rápidas ante las necesidades del cliente o cambios en los gustos del cliente, sistemas de

información rápidos y exactos, y cuidadosa coordinación.

Requiere mayor inversión en inventarios.

- Introducción veloz y Requiere maquinaria y personal versátiles.

frecuente de productos Implica costos más altos para investigación y desarrollo.

nuevos Implica costos más altos para retener al personal y muchos instrumentos y cambios en producción.

Produce volúmenes más bajos de cada producto y menos oportunidades para las mejoras

Derivadas de la curva del aprendizaje.

- Luchar por el crecimiento Requiere aceptar algunos proyectos y productos con valor marginal más bajo, lo que reduce el RSI.

|absoluto Dirige los talentos a las áreas débiles, en lugar de concentrarse en las fuerzas.

6. Buscar integración vertical Permite que la compañía controle una parte mayor del proceso.

Podría no contar con economías de escala en algunas etapas del proceso.

Podría requerir una elevada inversión de capital así como tecnología y capacidades muy por arriba de las disponibles

con que cuenta actualmente la organización.

- Tener capacidad en reserva Ofrece la capacidad para satisfacer alzas en la demanda y poner en práctica rápidamente planes de contingencia

para mayor flexibilidad cuando los pronósticos se quedan cortos.

Requiere inversión de capital en capacidad ociosa.

Ofrece capacidad para crecer durante el tiempo muerto normalmente requerido para la expansión.

- **Consolidar los procesos Puede producir economías de escala.**

(centralizar) Se puede ubicar cerca de un cliente o proveedor importantes.

Vulnerabilidad: una huelga, un incendio o una inundación pueden detener la operación entera.

- **Dispersar los procesos Puede estar cerca de varios territorios del mercado.**

del servicio Requiere una red más compleja para la coordinación, quizás una transmisión costosa de datos y la

(descentralizar) duplicación de cierto personal y maquinaria en cada ubicación.

Si cada ubicación produce un producto de la línea, de cualquier manera los demás productos se deberán

Transportar para estar disponibles en todas las ubicaciones.

Si cada ubicación se especializa en un tipo de componente para todos los productos, la compañía es vulnerable a huelgas, incendios, inundaciones, etc.

Si cada ubicación ofrece una línea entera de productos, entonces no se pueden realizar economías de escala.

- **Importancia del uso de Requiere una elevada inversión de capital.**

mecanización, automatización, Reduce la flexibilidad.

robótica Puede afectar las relaciones laborales.

Hace que el mantenimiento sea incluso más crucial.

- **Importancia de la estabilidad** Satisface las necesidades de seguridad de los empleados y puede desarrollar la lealtad de los empleados.

de empleo. Ayuda a atraer y retener a empleados muy especializados.

Quizá requiera la revisión de las decisiones de si se debe producir o comprar, el uso de tiempos muertos, los

Inventarios y los subcontratistas conforme fluctúa la demanda.

EL AREA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO

El gasto para inversión y desarrollo pretende poder desarrollar productos nuevos antes de que lo hagan los competidores, mejorar la calidad del producto o mejorar los procesos de producción para reducir costos. Las decisiones y los planes de I y D. Se deben coordinar e integrar en todos los departamentos y divisiones compartiendo experiencias e información.

Investigación y Desarrollo interno y externo. Los enfoques más usados para determinar las asignaciones presupuestales para I y D son 4:

- Financiar la mayor cantidad posible de propuestas de proyectos
- Usar un método con base en porcentajes de ventas
- Presupuestar más o menos la misma cantidad que gastan los competidores en I y D
- Decidir cuántos productos nuevos de éxito se necesitan y trabajar hacia atrás para calcular la inversión requerida para I y D

Adopción de la I y D. Formas básicas:

- I y D interna, en cuyo caso una organización cuenta con su propio departamento de I y D
- I y D por contrato, en cuyo caso la empresa contrata investigadores independientes u organizaciones independientes para que desarrollen productos específicos

AREA DE SISTEMAS DE INFORMACION COMPUTARIZADA

La información representa una fuerza primordial de ventaja o desventaja competitiva. Un sistema eficaz de información reúne datos internos sobre marketing, finanzas, producción y personal, así como datos externos sobre factores sociales, culturales, demográficos, ambientales, económicos, políticos, gubernamentales, jurídicos, tecnológicos y competitivos. Los datos se integran de manera que puedan apoyar la toma de decisiones. Los datos entran al sistema y se transforman en productos. Los productos incluyen impresiones de computadora, informes escritos, tablas, cuadros, gráficas, cheques, órdenes de compra, facturas, registros de inventarios, cuentas de nóminas y diversos documentos más. Se pueden calcular y estimar los resultados de estrategias alternativas. Los datos sólo se convierten en información cuando han sido evaluados, filtrados, condensados, analizados y organizados para un propósito, problema, persona o tiempo específicos. Un buen sistema de información computarizada usa hardware y software de cómputo, modelos para análisis y una base de datos.

El software para la planificación estratégica. Permite que las empresas lleguen a la base de información de casi todos los miembros de la empresa. Productos: Business Advantage, Business Simulator, SUCCESS, ANSPLAN – A, Strategy!, CheckMATE, EXCEL, STRATPAC, SIMPLAN, REVEAL, COSMOS y BASIC P–C.

LISTAS DE VERIFICACION DE LA AUDITORIA INTERNA

Lista de verificación para una auditoría interna

ADMINISTRACION

- Usa la empresa conceptos de la administración estratégica?
- Son los objetivos y las metas de la compañía mensurables y debidamente comunicados?
- Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía?
- Delegan los gerentes correctamente su autoridad?
- Es la estructura de la organización apropiada?
- Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?
- Es alto el ánimo de los empleados?
- Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?
- Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?

MARKETING

- Están los mercados eficazmente segmentados?
- Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?
- Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?
- Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos?
- Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?
- Realiza la empresa investigaciones de mercado?
- Son buenos la calidad del producto y el servicio a clientes?
- Tienen los productos y los servicios precios justos?
- Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?
- Son efectivas la planificación y la presupuestación de marketing?
- Tienen los gerentes de marketing de la empresa la experiencia y la capacitación adecuadas?

FINANZAS

- En qué puntos indican los análisis de las razones financieras que la empresa es fuerte o débil en términos financieros?
- Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo?
- Puede la empresa, por medio de pasivo/capital contable, el capital que necesita a largo plazo?
- Cuenta la empresa con capital de trabajo suficientes?
- Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?
- Son razonables las políticas para pagar dividendos
- Tiene La Empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
- Tienen experiencia los gerentes financieros de la empresa y están bien preparados?

PRODUCCION

- Son confiables y razonables los proveedores de materias primas, piezas y subensamblajes?
- Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas?
- Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de inventarios?
- Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad?
- Están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados?
- Cuenta la empresa con competencias tecnológicas?

INVESTIGACION Y DESARROLLO

- Cuenta la empresa con instalaciones para I y D? Son adecuadas?
- Si se usan empresas externas de I y D, Tienen éstos costos efectivos?
- Está bien preparado el personal de I y D de la organización?
- Están bien asignados los recursos para I y D?
- Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información?
- Es eficaz la comunicación entre I y D y otras unidades de la organización?
- Son tecnológicamente competitivos los productos presentes?

SISTEMAS DE INFORMACION COMPUTARIZADOS

- Usan todos los gerentes de la empresa el sistema de información para tomar decisiones?
- Existe en la empresa el puesto de gerente de información?
- Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información?
- Contribuyen todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa con aportaciones para el sistema de información?
- Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa?
- Conocen los estrategas de la empresa los sistemas de información de empresas rivales?
- Es fácil usar el sistema de información?
- Entienden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a las empresas?
- Se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información?
- Se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa?

La respuesta negativa a una pregunta cualquiera, podría indicar una debilidad potencial, aunque el significado y las implicaciones estratégicas de las respuestas negativas, evidentemente, variarán según la organización, la industria y la gravedad de la debilidad. Las respuestas afirmativas o con un sí terminante a las preguntas de la lista, sugieren fuerzas potenciales.

LA MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Se deben aplicar juicios intuitivos.

Pasos:

- Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna.
- Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores.
- Asigne 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),

una fuerza mayor (calificación = 4).

- Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total de la organización entera.

CONCLUSION

Las funciones de administración, marketing, finanzas/contabilidad, producción/operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizados, representan las operaciones centrales de la mayor parte de las empresas.

La auditoría de la administración estratégica de las operaciones internas de la empresa es vital para la salud de la organización. Muchas compañías siguen prefiriendo que se las juzgue exclusivamente por el desempeño de su línea de base, sin embargo, es cada vez mayor el número de organizaciones de éxito que están usando la auditoría interna para conseguir ventajas competitivas sobre empresas rivales.

Las metodologías sistemáticas para realizar la evaluación de las fuerzas y debilidades no están demasiado desarrolladas en la literatura de la administración estratégica, pero es evidente que los estrategas deben identificar y evaluar las fuerzas y debilidades internas con el objeto de formular buenas estrategias alternativas y escoger de entre ellas. La matriz EFE, la matriz del perfil de la competencia, la matriz EFI y un enunciado claro de la misión ofrecen la información básica necesaria para formular buenas estrategias competitivas. El proceso de la auditoría interna representa una oportunidad para que los y empleados de toda la organización participen para determinar el futuro de la empresa. La participación en el proceso puede infundir energía y movilizar a los gerentes y empleados.

CAPITULO SEXTO: LA NATURALEZA DEL ANALISIS Y LA ELECCION DE ESTRATEGIAS

El análisis y la selección de estrategias, pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión de la empresa, sumados a la información de las auditorías interna y externa, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables.

El proceso para generar y elegir estrategias. Identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a muchos de los gerentes y empleados que previamente armaron el enunciado de la misión de la organización, realizaron la auditoría externa y ejecutaron la auditoría interna. Debe incluir a todos los representantes de la empresa, de divisiones, departamentos, etc. Las estrategias alternativas propuestas por los participantes se deben analizar y discutir en una junta o juntas y deben llevarse por escrito. Una vez presentadas y entendidas, se califican, por orden de su atractivo.

1 = no se debe poner en práctica

2 = se podría poner en práctica

3 = se debería poner en práctica

4 = se debe poner en práctica

Este proceso producirá una lista de las mejores estrategias por orden de importancia que refleja la opinión del grupo.

LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 a 5 años. En la práctica, las organizaciones suelen establecer los objetivos y las estrategias al mismo tiempo.

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
- Congruentes

Cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo.

Por lo general los objetivos se establecen en términos como:

1. Crecimiento de los activos,
 2. Crecimiento de las ventas,
 3. Rentabilidad,
 4. Participación en el mercado,
 5. Grado y naturaleza de la diversificación
 6. Grado y naturaleza de la integración vertical
 7. Utilidad por acción
- 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
- Sirven tanto para la asignación de recursos como para el diseño de puestos.

Una organización necesita objetivos a largo plazo a nivel de empresas, de divisiones y de funciones.

Los objetivos enunciados y comunicados con claridad, son vitales para el éxito por muchas razones:

- Los objetivos ayudan a las partes interesadas a entender su papel dentro del futuro de la organización.
- Sientan las bases para una toma de decisiones consistente por parte de gerentes con valores y actitudes dispares.
- La organización que logra un consenso sobre los objetivos durante las actividades para formular la estrategia, podrá reducir al mínimo los conflictos que se pudieran presentar más adelante durante su implantación.
- Los objetivos establecen las prioridades de la organización y estimulan el esfuerzo y la realización.
- Funcionan como normas para evaluar a personas, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones

enteras.

- Los objetivos son una base para diseñar puestos y organizar las actividades que se realizarán en la empresa.
- Marcan el curso del ejercicio de la autoridad y dan lugar a la sinergia en la organización.

Administrar sin objetivos. Los estrategas deben evitar los siguientes caminos alternativos para administrar sin objetivos.

- **Administrar por extrapolaciones:** Aquí se adhiere el principio de si no está roto, no lo arregle. Implica esta idea, seguir haciendo más o menos lo mismo y de la misma manera, porque las cosas marchan bien.
- **Administrar por crisis:** La verdadera medida de un estrategia realmente bueno, es la capacidad para resolver problemas. Administrar por crisis es una manera de reaccionar y no de actuar, dejando que las circunstancias dicte el qué y el cuándo de las decisiones administrativas.
- **Administrar por ideas subjetivas:** No existe un plan general que indique qué hacer ni qué camino seguir; solo haga su mejor esfuerzo para hacer lo que usted considera que se debe hacer.
- **Administrar por esperanzas:** El futuro está lleno de incertidumbres y si tratamos de triunfar y no lo logramos, entonces acariciamos la esperanza de que nuestro segundo intento (o tercer) intento sí triunfe. Los buenos tiempos están por llegar, sobre todo si la suerte y la fortuna nos sonríen.

UN MARCO GENERAL PARA FORMULAR ESTRATEGIAS

ETAPA 1: DE LOS INSUMOS: Resume la información básica que se debe tener para formular estrategias

Matriz de evaluación Matriz del perfil Matriz de evaluación

de los competitivo de los

Factores Externos Factores Internos

(EFE) (EFE)

ETAPA 2: DE LA ADECUACION: Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave

Matriz de las Matriz de la posición Matriz del Boston Matriz

amenazas–oportunidades estratégica y la evaluación Consulting Group Interna–Externa

debilidades–fuerzas de la acción (PEYEA) (BCG) (IE)

(AOFD) Matriz de la Gran

Estrategia

ETAPA 3: LA ETAPA DE LA DECISION: usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2. Revela el atractivo relativo de estrategias alternativas, y por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Las nueve técnicas incluidas en el marco para formular estrategias, requieren que se integre la intuición y el

análisis. Los propios estrategias son los responsables de las decisiones estratégicas y sus resultados.

LA ETAPA DE LOS INSUMOS

La información obtenida de estas tres matrices proporciona insumos básicos para las matrices de adecuación y de la de decisión. Los instrumentos para obtener información imponen que los estrategias cuantifiquen la subjetividad en las primeras etapas del proceso para formular estrategias. En ocasiones, la estrategia se define como la adecuación que hace la organización entre sus recursos y capacidades internasy las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos.

La etapa de la adecuación del marco para formular estrategias consta de 5 técnicas que se pueden usar en una secuencia cualquiera:

1. La matriz DOFA

2. La matriz PEYEA

- La matriz del BCG
- La matriz IE
- Matriz de la Gran Estrategia

Estos instrumentos dependen de la información derivada de la etapa de los insumos para ajustar las oportunidades y las amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas. Ajustar los factores externos e internos, críticos determinantes para e; éxito, resulta fundamental para generar buenas estrategias alternativas viables.

La matriz de las amenazas–oportunidades–debilidades–fuerzas (DOFA). La matriz de las amenazas–oportunidades–debilidades–fuerzas (DOFA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias de fuerzas y debilidades
- Estrategias de debilidades y oportunidades
- Estrategias de fuerzas y amenazas
- Estrategias de debilidades y amenazas

Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos.

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

MATRIZ DOFA

FUERZAS –F– DEBILIDADES –D–

1. 1.

2. 2.

3. 3.

Dejar siempre en blanco 4. Anotar las fuerzas 4. Anotar las debilidades

5. 5.

6. 6.

7. 7.

8. 8.

9. 9.

• 10.

OPORTUNIDADES –O– ESTRATEGIAS–FO– ESTRATEGIAS –DO–

1. 1. 1.

2. 2. 2.

3. 3. 3.

4. Anotar las oportunidades 4. Usar las fuerzas para 4. Superar las debilidades

5. 5. Aprovechar las oportunidades 5. aprovechando las

6. 6. 6. oportunidades

7. 7. 7.

8. 8. 8.

9. 9. 9.

10. 10. 10.

AMENAZAS–A– ESTRATEGIAS –FA– ESTRATEGIAS–DA–

• 1. 1.

• 2. 2.

• 3. 3.

• Anotar las amenazas 4. Usar las fuerzas para evitar las 4. Reducir las debilidades

- 5. Amenazas 5. y evitar las amenazas
- 6. 6.
- 7. 7.
- 8. 8.
- 9. 9.
- 10. 10.

LA MATRIZ DE LA POSICION ESTRATEGICA Y LA EVALUACION DE LA ACCION (PEYEA)

Es otro instrumento importante para la adecuación de la etapa 2. Su marco de 4 cuadrantes indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización.

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas:

- Fuerza Financiera (FF)
- Ventaja Competitiva (VC)

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones externas:

- Estabilidad del Ambiente (EA)
- Fuerza de la Industria (FI)

MATRIZ PEYEA

Conservadora FF Agresiva

+6

+5

+4

+3

+2

+1

0

VC FI

-6 -5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5 +6

-1

-2

-3

-4

-5

-6

Defensiva EA Competitiva

Fuente: H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co. Inc, 1982): 155. Reproducido con autorización de la editorial.

Los pasos para preparar una matriz PEYEA son:

- Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
- 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.
- 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.
- Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
- Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
- Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Cuando el vector direccional de una empresa está situado en el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA:

La organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto (1) aprovechar las oportunidades externas, (2) superar las debilidades internas y (3) evitar las amenazas externas.

Por tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia adelante, 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 con mucha frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica.

El vector direccional puede estar situado en la parte inferior izquierda 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 adelante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

LA MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).

Las divisiones autónomas (o centro de utilidad) de una organización constituyen lo que se ha dado en llamar **cartera de negocios**. Cuando las divisiones de una empresa compiten en diferentes industrias, con frecuencia es preciso elaborar una estrategia particular para cada negocio. La matriz del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz interna–externa (IE) han sido diseñadas concretamente para respaldar los esfuerzos de las empresas pluridivisionales cuando formulan estrategias.

La matriz BCG:

- 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.
- Permite que una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización.

Divisiones de la matriz BCG:

- Interrogantes. Ubicadas en el cuadrante I
- Estrellas. Ubicadas en el cuadrante II
- Vacas de dinero. Ubicadas en el cuadrante III
- Perros. Ubicadas en el cuadrante IV

Los interrogantes. Ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

Las estrellas. Los negocios ubicados en este cuadrante, representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

Las vacas de dinero. Las divisiones ubicadas en este cuadrante tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman así, porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son ordenadas. Muchas de las vacas de hoy, fueron estrellas ayer. El desarrollo del producto o la diversificación concéntricos pueden ser estrategias atractivas para las vacas de dinero fuertes. Sin embargo, conforme la división que es una vaca de dinero se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.

Los perros. Las divisiones ubicadas en este cuadrante, tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

El principal beneficio de la matriz BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización.

MATRIZ BCG.

La matriz interna–externa (IE).

Matriz de cartera. Esta matriz coloca las diferentes divisiones de la organización dentro de un cuadro de nueve celdas. La matriz IE se parece a la matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático: esto explica que ambas sean matrices de cartera. El tamaño de cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponden a cada división, tanto en la matriz BCG como en la IE.

Diferencias entre la matriz IE y la matriz BCG:

- Los ejes son diferentes.
- La matriz IE requiere más información sobre las divisiones.
- Las implicaciones estratégicas de las dos matrices son diferentes.
- Los estratemas de empresas pluridivisionales suelen elaborar tanto la matriz IE como la matriz BCG para formular estrategias alternativas.
- En el eje x de la matriz IE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil. Una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio. Una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte.
- En el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje "y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 en intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

Una práctica frecuente consiste en preparar una matriz del BCG y una matriz IE para el presente y después preparar matrices proyectadas que reflejen el futuro. Este análisis del antes y después pronostica las repercusiones que se esperan que las decisiones estratégicas tengan en la cartera de las divisiones de la organización.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas:

- La recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II, ó IV sería Crecer y construir. Las estrategias intensivas (penetración del mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante o integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones.
- Las divisiones que caen en las celdas III, V ó VII se pueden administrar mejor con estrategias para Retener y mantener, la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones.
- Una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VII, o IX es "Cosechar o desinvertir. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

La matriz de la gran estrategia

Instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella.

Dimensiones evaluativas:

- La posición competitiva
- El crecimiento del mercado

Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los

cuadrantes de la matriz.

Las empresas que se encuentran en el cuadrante I:

- Las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados y los productos presentes.
- No se debe alejar de sus ventajas competitivas establecidas.
- Si tiene demasiados recursos, las estrategias para la integración hacia atrás, hacia delante u horizontal podrían ser convenientes.
- Si está demasiado comprometida con un solo producto, la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas.
- Pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.
- Suelen ser líderes en el desarrollo de productos verdes y en defender la conservación del ambiente.

Las empresas que se encuentran en el cuadrante II:

- Tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado.
- Aun 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 cuál es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad.
- Están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento. La primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva.
- 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 última instancia. El despojo puede proporcionar los fondos que se necesitan para adquirir otros negocios o para volver a comprar acciones.

Las empresas que se encuentran en el cuadrante III:

- Compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles.
- Deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación.
- Se debe perseguir, en primer lugar, una reducción considerable de los costos y del activo.
- 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.

Las empresas que se encuentran en el cuadrante IV:

- Tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento.
- Tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio.
- 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.
- Pueden constituir empresas de riesgo compartido.

MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

CRECIMIENTO RAPIDO DEL MERCADO

Cuadrante II Cuadrante I

1. Desarrollo del mercado 1. Desarrollo del mercado

- 2. Penetración del mercado 2. Penetración del mercado
- 3. Desarrollo del producto 3. Desarrollo del producto
- 4. Integración horizontal 4. Integración hacia delante
- 5. Desinversión 5. Integración hacia atrás
 - 6. Liquidación 6. Integración horizontal
 - 7. Diversificación concéntrica

POSICION POSICION

COMPETITIVA COMPETITIVA

DÉBIL FUERTE

Cuadrante III Cuadrante IV

- 1. Atrincheramiento 1. Diversificación concéntrica
- 2. Diversificación concéntrica 2. Diversificación horizontal
- 3. Diversificación horizontal 3. Diversificación en conglomerado
- 4. Diversificación en conglomerado 4. Empresas de riesgo compartido
- 5. Desinversión
 - 6. Liquidación

CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO

Fuente: Adaptado de Roland Christensen, Norman Berg y Malcom Salter, Policy Formulation and Administration (Homewood, III.: Richard D. Irwin, 1976), 16–18

LA ETAPA DE LA DECISION

El análisis y la intuición sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias. Las técnicas de ajuste revelan estrategias alternativas viables. Los participantes pueden calificar estas estrategias con una escala del 1 al 4, de tal manera que se obtenga una línea de las mejores estrategias por orden de importancia.

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Representa el paso 3 del marco analítico para formular estrategias. Indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo que comprenden el paso 1, sumadas a la matriz AODF, el análisis PEYEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia, que constituyen el paso 2, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE (Paso 3).

Esta matriz es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma

objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad. La MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica –MCPE–

ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS

Factores clave Peso Estrategia 1 Estrategia 2 Estrategia 3

Factores externos

Economía

Políticos/legales/gubernamentales

Sociales/culturales/demográficos/ambientales

Tecnológicos

Competitivos

Factores internos

Administración

Marketing

Finanzas/Contabilidad

Producción/Operaciones

Investigación y Desarrollo

Sistemas de información computarizados

Consta esta matriz MCPE de:

- Factores clave internos y externos
- Estrategias alternativas viables
- Consta de información obtenida directamente de la matriz EFE y la matriz EFL.
- Consta de estrategias alternativas de la matriz AODF, la matriz PEYEA, la matriz BCG, la matriz IE, y la matriz de la gran estrategia. Estos instrumentos del ajuste suelen generar alternativas viables similares.

No todas las estrategias deben recurrir a juicios intuitivos firmes para seleccionar qué estrategias se incluirán en una MCPE. Una 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. En esta matriz se puede incluir cualquier cantidad de series de estrategias alternativas y una serie puede estar compuesta por cualquier cantidad de estrategias, sin embargo, sólo las estrategias comprendidas en una serie dada son evaluadas en una relación mutua. Por ejemplo, una serie de estrategias puede incluir la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados, mientras que otra serie puede incluir la emisión

de acciones y la venta de una división para reunir el capital que se necesita. Estas dos series de estrategias son completamente diferentes y la MCPE sólo evalúa las estrategias en forma de series.

Pasos necesarios para elaborar una MCPE

- **Haga una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE.** Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La MCPE debe incluir cuando menos 10 factores externos críticos para el éxito y 10 factores internos críticos para el éxito.
- **Adjudique pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos.** Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.
- **Estudie las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización.** Registre estas estrategias en la hilera superior de la MCPE. De ser posible, agrupe las estrategias en series excluyentes.
- **Determine las calificaciones del atractivo (CA)** definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategias, 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 a esta pregunta 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, considerando ese factor particular.

La escala de las calificaciones del atractivo es

1= no es atractiva

2= algo atractivo

3= bastante atractiva

4= muy atractiva

Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

- **Calcule las calificaciones del atractivo total.** Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo (paso 4) de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito).
- **Calcule el total de la suma de calificaciones del atractivo.** Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.

Características positivas y limitaciones de la MCPE.

Características positivas

- Permite analizar series de estrategias en secuencia o en forma simultánea.
- Requiere que los estrategias integren factores pertinentes, internos y externos, al proceso de decisión.
- Requiere una serie de decisiones subjetivas.
- Se puede adaptar a las necesidades de organizaciones grandes o pequeñas, lucrativas y no lucrativas y se puede aplicar prácticamente a cualquier tipo de organización.

Limitaciones

- Siempre requiere juicios intuitivos e hipótesis informadas.
- La evaluación y las calificaciones del atractivo se deciden a base de juicios, aun cuando se deberían basar en información objetiva.
- Sólo puede tener la calidad de la información primaria y los análisis del ajuste que le sirven de base.

ASPECTOS CULTURALES DE LA ELECCION DE ESTRATEGIAS

Incluye la serie de valores compartidos, creencias, actitudes, costumbres, normas, personalidades y héroes que describen la empresa. Es la forma singular que tiene la organización para realizar sus actividades.

Las estrategias que requieren menos cambios culturales tal vez sean más atractivas porque los grandes cambios pueden requerir mucho tiempo y esfuerzo. Siempre que dos empresas se fusionan es muy importante evaluar y considerar los vínculos entre cultura y estrategia.

LAS POLITICAS PARA ELEGIR ESTRATEGIAS

Todas las organizaciones son políticas. La administración de las relaciones políticas es parte integral del proceso para crear entusiasmo y espíritu de grupo en una organización.

Don Beeman y Tom Shakey ofrecen las siguientes directrices para reducir al mínimo los aspectos negativos de las políticas organizacionales:

- Sentar con claridad las bases y los procesos para evaluar los resultados.
- Diferenciar la recompensa para los actores que obtienen buenos y malos resultados.
- Asegurarse de que las recompensas se relacionen con los resultados lo más pronto y directamente posible.
- Reducir al mínimo la competencia de los gerentes por obtener recursos.
- Acabar con la competencia entre gerentes para obtener recursos.
- Cuando existen imperios políticos muy unidos, descomponerlos eliminando los subgrupos más disfuncionales o dividiéndolos.
- Tener gran sensibilidad para detectar a los gerentes cuya forma de operar consiste en personalizar el patrocinio político. Dirigirse a estas personas con la orden de detener las maniobras políticas. En caso de que continúen, separarlos de su puesto y, de preferencia, de la compañía.

Tácticas usadas por políticos desde hace muchos siglos, y que pueden ayudar a los estrategas:

- **La equifinalidad.** Muchas veces se pueden obtener resultados similares usando diferentes medios o vías. Los estrategas deben reconocer que alcanzar un resultado de éxito es más importante que imponer un método para alcanzarlo.
- **La satisfacción.** Alcanzar resultados satisfactorios con una estrategia aceptable es mucho mejor que no alcanzar resultados óptimos con una estrategia impopular.
- **El enfoque hacia cuestiones de orden superior.** Al elevar un asunto a un orden superior, es posible posponer muchos intereses a corto plazo para provecho de otros a largo plazo.

- **Brindar acceso político tratándose de cuestiones importantes.** Las decisiones de estrategias y políticas que tienen consecuencias negativas considerables para los mandos medios motivarán que éstos se comporten en forma intervencionista.

EL PAPEL DEL CONSEJO DE DIRECTORES

Están compuestos por personas del exterior que están involucrándose más con la administración estratégica de la organización. Tienen una responsabilidad social ante los accionistas y la sociedad por todas las actividades de la compañía, por los resultados de la corporación y por asegurarse de que la empresa cuenta con una estrategia eficaz. El director que no acepta la responsabilidad por auditar o evaluar la estrategia de una empresa está cometiendo una infracción grave de sus obligaciones. Los seguros de responsabilidad civil para directores se han encarecido muchísimo y han llevado a muchos directores a renunciar. La tendencia de las corporaciones a una menor diversificación, mayor actividad de absorciones, mayor cantidad de presiones jurídicas, estructuras pluridivisionales y operaciones multinacionales aumentan el problema de mantener informados a los directores. Los consejos deben desempeñar un papel que llegue más allá de realizar una auditoría estratégica. Deben aportar mayor cantidad de información y consejos para el proceso para formular la estrategia a efecto de asegurarse de que los estrategas están cumpliendo con las necesidades de la empresa a largo plazo.

Esto se está haciendo por medio de la formación de 3 comités específicos del consejo:

Comités de nominación que proponen candidatos para el consejo y ejecutivos para la empresa;

Comités de compensación que evalúan la actuación de los mandos altos y determinan los términos y las condiciones de su contratación;

Comités de política pública que prestan gran atención a las políticas de la compañía y los resultados en temas de interés. Por ejemplo la ética del negocio, los asuntos de los consumidores y las actividades políticas.

Los consejos de directores fuertes están ligados a los resultados superiores de la organización. Los consejos poderosos participan en las decisiones corporativas con mayor profundidad, comparten sus experiencias con el director general en cuanto a ciertas estrategias y toman parte activa en el análisis de la industria.

CONCLUSION:

La esencia de la formulación de la estrategia consiste en evaluar si una organización está haciendo lo que debe y cómo puede ser más eficaz en aquello que hace. Cuando una organización no sabe hacia dónde quiere ir, no solamente termina en un lugar donde no quiere estar. Toda organización debe establecer y comunicar, conscientemente, objetivos y estrategias claros.

Los instrumentos como la matriz AODF, la matriz PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la MCPE pueden mejorar considerablemente la calidad de las decisiones estratégicas, pero jamás se deben usar para dictar la elección de estrategias. Los aspectos conductuales, culturales y políticos de la generación y selección de estrategias siempre se deben tomar en cuenta y administrar. Debido al aumento de la presión legal de los grupos externos, los consejos de directores están asumiendo un papel más activo para el análisis y la elección de estrategias. Esta tendencia es muy positiva para las organizaciones.

CAPITULO SEPTIMO: IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.

El proceso de la administración estratégica no termina cuando la empresa decide qué estrategia o estrategias se han de adoptar. La estrategia ideada se debe traducir en estrategia implantada. Esta traducción resulta

mucho más fácil si los gerentes y los empleados de la empresa entienden el negocio, y se han comprometido a contribuir en el éxito de la empresa.

NATURALEZA DE LA IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS

La buena formulación de estrategias no garantiza su buena implementación. La implementación de las estrategias difiere de la formulación de las estrategias en varios puntos fundamentales.

La formulación y la implementación de las estrategias se pueden contrastar de esta manera:

FORMULAR ESTRATEGIAS	IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS
Es colocar a las fuerzas en sus posiciones antes de entrar en acción	Es administrar las fuerzas durante la acción
Es concentrarse en la eficacia	Es concentrarse en la eficiencia
Es un proceso primordialmente intelectual	Es un proceso primordialmente operativo
Requiere capacidades intuitivas y analíticas sólidas	Requiere capacidades especiales para la motivación y el liderazgo
Requiere que se coordina unas cuantas personas	Requiere que se coordine a muchas personas

ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS
Alterar territorios de ventas
Añadir departamentos nuevos
Cerrar instalaciones
Contratar empleados nuevos
Cambiar la estrategia de precios
Preparar supuestos financieros
Elaborar prestaciones nuevas para los empleados
Establecer procedimientos para el control de costos
Modificar las estrategias de la publicidad
Construir instalaciones nuevas
Capacitar a los nuevos empleados
Transferir a los gerentes de una división a otra
Crear un sistema de información de mayor calidad

Este tipo de actividades varían mucho dependiendo de que se trate de una organización manufacturera, una de servicios o una gubernamental.

Persepectivas de la administración.

En todas las organizaciones, exceptuando las más pequeñas, la transición de la formulación de estrategias a la implementación de las mismas, requiere que la responsabilidad de los estrategas pase a los gerentes de divisiones y funciones.

Por tanto, es esencial el compromiso de los gerentes en las actividades para formular estrategias y que los estrategas se involucren en las actividades para poner en práctica las estrategias.

Algunos aspectos administrativos básicos para la implementación de estrategias:

- Establecer objetivos anuales
- Elaborar políticas
- Asignar recursos
- Alterar la estructura organizativa existente
- Revisar los planes de incentivos y remuneraciones
- Reducir la resistencia al cambio
- Adecuar a los gerentes con la estrategia
- Desarrollar una cultura que apoye la estrategia
- Adecuar los procesos de producción/operaciones
- Promover una buena función de recursos humanos

Los cambios administrativos no siempre serán más amplios cuando las estrategias implantadas lleven a la empresa hacia un gran curso nuevo. Es necesario que en todos los niveles de la empresa se tenga conocimiento de los competidores por vía de la información de inteligencia de la competencia que se pueda reunir y distribuir; todo empleado debe estar en una posición que le permita comparar sus esfuerzos contra los de los mejores competidores, de tal manera que el reto se convierta en algo personal. Esto representa un desafío para los estrategas de la empresa.

OBJETIVOS ANUALES

Actividad descentralizada que involucra, en forma directa, a todos los gerentes de una organización. **La participación activa para establecer los objetivos anuales puede desembocar en la aceptación y el compromiso.**

Los objetivos anuales son esenciales para implementar las estrategias porque:

- Son la base para asignar recursos
- Son un mecanismo primordial para evaluar gerentes
- Son el instrumento más importante para vigilar el avance con miras a alcanzar los objetivos a largo plazo
- Establecen las prioridades de los departamentos y las divisiones de la organización

Propósitos de los objetivos anuales:

- Sirven de directrices para la acción porque dirigen y canalizan los esfuerzos y las actividades de los miembros de la organización
- Presentan una fuente de legitimidad en una empresa porque justifican las actividades ante las partes interesadas
- Sirven como parámetros del desempeño
- Suelen ser una fuente importante de motivación e identificación para los empleados
- Ofrecen incentivos para el desempeño de gerentes y empleados
- Sientan las bases para el diseño de la organización

Los objetivos anuales deben ser:

- Mensurables
- Consistentes
- Razonables
- Desafiantes
- Claros
- Comunicados a toda la organización
- Estar caracterizados por estar acompañados debidamente con el tiempo
- Deben ir acompañados por recompensas y sanciones proporcionadas

- Deben establecer la cantidad, la calidad, el costo y el tiempo y también ser constatables
- Deben ser compatibles con los valores de los empleados y los gerentes
- Deben descansar en políticas definidas con claridad

LAS POLITICAS

- Facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implementación de las estrategias.
- Son instrumentos que sirven para implementar estrategias.
- Imponen restricciones, limitaciones y fronteras al tipo de acciones administrativas que se pueden emprender para recompensar y sancionar comportamientos.
- Aclaran lo que se puede y lo que no se puede hacer con miras a alcanzar los objetivos de la organización.
- Comunican a los empleados y gerentes lo que se espera de ellos.
- Aumentan las probabilidades de la debida ejecución de estrategias.
- Sientan las bases para el control administrativo.
- Permiten la coordinación a lo largo y a lo ancho de las unidades de la organización.
- Disminuyen la cantidad de tiempo que los gerentes dedican a tomar decisiones.
- Aclaran quién hará qué trabajo.
- Propician que se delegue la toma de decisiones a los niveles administrativos adecuados, donde suelen surgir los diversos problemas.
- Sirven para guiar y dirigir el comportamiento.
- Se pueden implementar en todas las divisiones y departamentos.
- Funcionan como un mecanismo que sirve para implementar estrategias y alcanzar objetivos.
- En la medida posible, se deben establecer por escrito.
- Representan un medio para poner en práctica las decisiones estratégicas.

EJEMPLO: Alrededor del 80% de las corporaciones de Estados Unidos han instituido políticas de PROHIBIDO FUMAR.

Política se refiere a las líneas directrices específicas, los métodos, los procedimientos, las reglas, las formas y las prácticas administrativas que se establecen para respaldar y fomentar el trabajo que llevará a alcanzar las metas enunciadas.

Algunos asuntos que podrían requerir una política administrativa:

- Ofrecer talleres y seminarios, amplios o limitados, para el desarrollo administrativo.
- Promover al personal del interior o contratarlo en el exterior.
- Negociar con los sindicatos obreros en forma directa o indirecta.
- Autorizar muchas, pocas, o ninguna hora extra.
- Desalentar el acoso sexual.
- Desalentar el consumo de tabaco en el trabajo.
- Desalentar que las personas tengan dos empleos a la vez.
- Usar un proveedor o varios.
- Desalentar las transacciones entre miembros de la organización.
- Reclutar por medio de oficinas de empleo, universidades y/o periódicos.

ASIGNACION DE RECURSOS

Actividad administrativa básica que permite la ejecución de la estrategia. La administración estratégica permite asignar los recursos de acuerdo con las prioridades establecidas en los objetivos anuales. La administración estratégica misma, en ocasiones, se conoce por el nombre de proceso para la asignación de recursos.

Tipos de recursos que tienen el propósito de alcanzar los objetivos deseados:

- Recursos financieros.
- Recursos materiales.
- Recursos humanos.
- Recursos tecnológicos.

Factores que impiden la debida asignación de recursos:

- Excesiva protección de los recursos.
- Exceso de importancia de los criterios financieros a corto plazo.
- Las políticas de la organización.
- La vaguedad de las metas de las estrategias.
- La escasa inclinación a correr riesgos.
- Falta de conocimientos necesarios.

COMO MANEJAR LOS CONFLICTOS.

Conflicto: Desacuerdo entre dos partes o más respecto a un asunto o más.

Los conflictos son inevitables en las organizaciones, por lo que resulta muy importante que los conflictos sean manejados y resueltos antes de que las consecuencias que producen alteraciones lleguen a afectar el desempeño organizacional. La ausencia de conflictos puede estar indicando indiferencia y apatía.

Enfoques para manejar y resolver los conflictos:

- **Evitar.** Ignorarlo confiando en que se resuelva solo.
- **Desviar.** Llegar a un compromiso de tal manera que no exista un ganador ni un perdedor claros, recurrir al mando de la mayoría, recurrir a una autoridad superior o rediseñar los puestos actuales.
- **Confrontar.** Que las partes puedan apreciar el punto de vista de la otra.

COMO ADECUAR LA ESTRUCTURA Y LA ESTRATEGIA.

Los cambios de estrategia casi siempre requieren cambios en la estructura de una organización por dos motivos básicos:

- La estructura dicta, en gran medida, la forma de establecer objetivos y políticas. El formato estructural para desarrollar los objetivos y las políticas puede afectar en forma significativa a todas las demás actividades requeridas para implementar las estrategias.
- La estructura dicta cómo se asignarán los recursos. La reorientación estructural suele convertirse en parte de la implementación de estrategias.

Sin una estrategia o razón de ser (Misión), la estructura carece de importancia.

No existe un diseño o estructura organizacional óptimos para una estrategia o tipo de organización dados. Lo que resulta conveniente para una organización podría no serlo para otra empresa similar. Los cambios de la estructura pueden facilitar las actividades para implementar las estrategias, aunque no se puede esperar que los cambios de estructura logren que una estrategia mala resulte buena, que un gerente malo resulte bueno, ni que un producto malo se venda.

RELACION ESTRATEGIA/ESTRUCTURA, DE CHANDLER

Se formula una Surge nuevos problemas Declina el desempeño

nueva estrategia administrativos organizacional

Mejoran el desempeño Se establece una estructura

Organizacional organizacional nueva

La estructura funcional.

La estructura funcional más usada es la de tipo centralizado o por funciones, porque esta estructura es la más sencilla y menos cara de las siete alternativas. La estructura funcional agrupa las tareas y las actividades por funciones empresariales como producción/operaciones, mercadotecnia, finanzas/contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada.

Ventajas de la estructura funcional

- Sencilla
- Barata
- Propicia la especialización de los trabajadores
- Fomenta la eficacia
- Reduce al mínimo la necesidad de un sistema elaborado de control
- Permite tomar decisiones rápidamente

Desventajas de la estructura funcional

- Hace que la responsabilidad esté en la cima
- Reduce al mínimo las oportunidades para hacer carrera
- Se caracteriza, en ocasiones, por el escaso ánimo de los empleados
- Se caracteriza, en ocasiones, por los conflictos entre el personal de línea y los gerentes
- Se caracteriza, en ocasiones, por la escasa delegación de autoridad
- Se caracteriza, en ocasiones, por la mala planificación de productos y mercados

En los años 80 y 90, la mayor parte de las grandes compañías abandonan la estructura funcional a cambio de la descentralización y la responsabilidad más definida.

La estructura divisional o descentralizada.

Segundo tipo que los negocios de Estados Unidos usan con más frecuencia. Cuando la empresa crece, se requiere alguna forma de estructura con divisiones a efecto de motivar a los empleados, controlar las operaciones y competir con éxito en diferentes ubicaciones.

La estructura divisional se puede organizar de 4 maneras:

- Por zona geográfica
- Por servicio o producto
- Por cliente
- Por proceso

En una estructura divisional, las actividades de las funciones se realizan tanto en forma centralizada, como en cada una de las divisiones.

Ventajas de la estructura divisional:

- Responsabilidad del desempeño queda muy clara
- Ofrece a los administradores la oportunidad de hacer carrera
- Permite el control local de las situaciones locales
- Conduce a un clima de competencia dentro de la organización
- Permite añadir negocios y productos nuevos con facilidad

Limitaciones de la estructura divisional:

Es cara por varias razones:

- Cada división requiere especialistas en funciones que deben recibir su remuneración
- Existe cierta duplicación de servicios administrativos, instalaciones y personal
- Los administradores deben tener grandes capacidades, pues el diseño de las divisiones impone la delegación de autoridad
- Requiere un sistema de control muy elaborado y manejado desde la oficina matriz
- Ciertas regiones, productos o clientes, en ocasiones, podrían recibir un trato especial y tal vez resulte difícil mantener prácticas consistentes a lo largo y a lo ancho de la empresa

La estructura divisional por zona geográfica es adecuada:

- Para las organizaciones cuyas estrategias se tienen que diseñar con el propósito de ceñirlas a necesidades y características particulares de clientes de diferentes zonas geográficas.
- Es más adecuado para organizaciones que tienen instalaciones de sucursales similares, ubicadas en zonas bastante dispersas.
- Permite la participación local en la toma de decisiones y una mejor coordinación dentro de la región.

La estructura divisional por producto es eficaz:

- Para implementar estrategias en cuyo caso los productos o servicios específicos requieren especial atención.
- Se usa mucho cuando una organización sólo ofrece unos cuantos productos o servicios o cuando los productos o servicios de una organización difieren en forma sustancial.
- Permite tener control estricto
- Permite prestar gran atención a las líneas de productos
- Requiere un equipo directivo más capacitado
- Requiere menor control de la alta dirección

La estructura divisional por cliente:

- Manera más eficaz de implementar estrategias
- Permite a la organización atender debidamente los requisitos de grupos de clientes definidos con claridad

La estructura divisional por proceso:

- Similar a la estructura funcional, toda vez que las actividades están organizadas dependiendo de la forma como se realiza el trabajo de hecho.

Diferencia entre la estructura divisional por proceso y la estructura funcional:

Estructura funcional Estructura divisional por proceso

Los departamentos no son Los departamentos son evaluados responsables de las utilidades con base en estos criterios o los ingresos.

La estructura de la unidad estratégica de negocios – UEN –

Ventajas

- Agrupa divisiones similares en unidades estratégicas de negocios y delega la autoridad y la responsabilidad de cada unidad en manos de un ejecutivo de categoría que depende directamente del ejecutivo máximo de la empresa.
- Puede facilitar la implementación de las estrategias porque mejora la coordinación entre divisiones similares.
- Canaliza la responsabilidad del desempeño a diversas unidades de negocios.

Desventajas

- Se requiere un estrato más de administración.
- Se eleva el gasto para sueldos.
- El papel del vicepresidente del grupo suele ser ambiguo.

Estructura matricial

- Diseño más complejo porque depende de flujos de autoridad y comunicación, tanto verticales como horizontales. Las estructuras funcionales y divisionales dependen primordialmente del flujo vertical de la autoridad y la comunicación.
- Puede ocasionar gastos de operación más elevados porque crea más puestos administrativos.
- Otras características de la estructura matricial que contribuyen a su complejidad general incluyen dos líneas de autoridad presupuestaria (violación del principio de unidad de mando), dos fuentes de castigo y recompensa, autoridad compartida, dos canales para presentar informes y la necesidad de un sistema de comunicación muy grande y eficaz.

Ventajas de la estructura matricial:

- Objetivos del proyecto son claros
- Existen muchos canales de comunicación
- Los trabajadores tienen resultados visibles de su trabajo
- Un proyecto se puede cerrar con bastante facilidad

Para que una estructura matricial puede ser eficaz, las organizaciones requieren:

- Una planificación participativa
- Capacitación
- Entendimiento claro recíproco de papeles y responsabilidades
- Magnífica comunicación interna
- Confianza y fe recíprocas

COMO VINCULAR EL DESEMPEÑO Y LA REMUNERACION CON LAS ESTRATEGIAS

El control de los directivos sobre los sistemas de remuneración, un problema relacionado, con frecuencia

impide que los gerentes de línea usen la compensación económica como instrumento estratégico. Se requiere flexibilidad en cuanto a la compensación de gerentes y empleados a efectos de dar cabida a cambios a corto plazo en la compensación, los cuales pueden estimular los esfuerzos por alcanzar objetivos a largo plazo.

La participación en las utilidades.

Forma usada para los incentivos de la compensación. Los críticos apuntan que éste no puede ser un buen criterio porque son demasiados los factores que afectan las utilidades. Por ejemplo, los impuestos, los precios o una adquisición, acabarían con las utilidades. Además, en cierto sentido, las empresas tratan de reducir sus utilidades al mínimo a efecto de reducir los impuestos.

Esta participación requiere que los empleados o los departamentos establezcan metas de resultados; si el desempeño real pasa de los objetivos, todos los miembros reciben bonos.

Bases de un sistema eficaz de bonificaciones:

- Las ventas
- La utilidad
- La eficacia de la producción
- La calidad
- La seguridad

Pruebas para determinar si un plan de retribución por el desempeño beneficiará a la organización:

- ¿El plan capta la atención? Con este plan ¿Las personas hablan más de sus actividades y se enorgullecen de alcanzar el éxito rápido?
- ¿Los empleados entienden el plan? ¿Pueden los participantes explicar cómo funciona y qué tienen que hacer para merecer el incentivo?
- ¿El plan está mejorando la comunicación? ¿Los empleados saben más que antes acerca de la misión, los planes y los objetivos de la compañía?
- ¿Retribuye el plan debidamente? ¿Se están pagando incentivos por el desempeño deseado, pero suspendiéndose cuando no se cumplen los objetivos?
- ¿Está funcionando mejor la compañía o la unidad? ¿Han subido las utilidades? ¿Han aumentado la participación en el mercado? ¿Ha subido resultados que se derivan, en parte, de los incentivos?

Gama de opciones para que persona, departamentos y divisiones respalden, en la forma debida las actividades para implementar las estrategias en una organización concreta:

- Sistema doble de bonificación
- Aumentos salariales
- Opción a adquisición de acciones
- Prestaciones
- Promociones
- Alabanzas
- Reconocimientos
- Críticas
- Miedos
- Mayor autonomía en el trabajo

Cinco directrices para vincular el desempeño y la remuneración con las estrategias, según Fortune:

- Arranque con una estrategia clara.

- Enfóquese en trabajos que se pueden medir.
- Descentralice los incentivos.
- Separe los incentivos del sueldo básico.
- Cree una disposición para el ocaso; condiciones que pueden marcar modificaciones o el fin del programa.

COMO MANEJAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

La idea de cambiar produce angustia porque las personas tienen miedo de perder en términos económicos, de la incomodidad, de la incertidumbre y del rompimiento de los patrones sociales normales. Casi cualquier cambio de estructura, tecnología, personas o estrategias tiene potencial para alterar los patrones de una interacción cómoda. Por lo anterior, las personas se resisten al cambio. La resistencia al cambio es la mayor amenaza aislada para el éxito de la implementación de estrategias. Se puede presentar en cualquier etapa o nivel del proceso de implementación de la estrategia.

Esta resistencia puede adoptar la forma de:

- Sabotaje en las máquinas de producción,
- Ausentismo,
- Presentación de quejas infundadas y
- Falta de voluntad para cooperar.

Estrategias comúnmente usadas para hacer cambios:

- **Estrategia de cambio de fuerzas.** Implica girar órdenes y hacer que las órdenes se cumplan. Es una estrategia rápida, pero adolece de falta de compromiso y de la gran resistencia que encuentra.
- **La estrategia de cambio educativo.** Presenta información para convencer a las personas de que se necesita un cambio; Su desventaja es que es lenta y difícil, pero logra mayor compromiso y menos resistencia.
- **Estrategia de cambio racional o del interés personal para cambiar.** Intenta convencer a las personas de que el cambio es para su beneficio personal. Cuando esta combinación tiene éxito, la implementación de la estrategia puede ser relativamente fácil. No obstante, la implementación de cambios rara vez beneficia a todas las partes. Es la más deseable, por lo que se analiza el método con más detenimiento.

Pasos de la estrategia de cambio racional o por interés personal para Jack Dunkan:

- Se invita a los empleados a que participen en el proceso de cambio y en los detalles de la transición; la participación permite que todo el mundo manifieste su opinión, que se sienta parte del proceso de cambio y que identifique sus intereses personales en relación con el cambio recomendado.
- Se requiere alguna motivación o incentivo para el cambio; el interés personal puede ser el motivador más importante.
- Se necesita la comunicación, de tal manera que las personas puedan entender el propósito de los cambios.
- Dar y recibir información; todo el mundo quiere saber cómo marchan las cosas y cuánto se ha avanzado.

Los estrategas deben luchar por crear un entorno laboral donde el cambio se considere algo necesario y benéfico, para que las personas se puedan adaptar a los cambios con más facilidad. Se deben anticipar, los estrategas, a los cambios y preparar y ofrecer talleres de capacitación y desarrollo, de tal manera que los gerentes y los empleados se puedan adaptar a esos cambios. Tienen que comunicar con eficacia la necesidad de operar cambios. **Cabe definir el proceso de la administración estratégica como un proceso para administrar cambios.**

COMO MANEJAR EL AMBIENTE NATURAL.

Los años 90 quizá se recordarán como el decenio del ambiente natural. El interés de los consumidores porque

los negocios conserven el equilibrio ambiental de la naturaleza y que propicien un medio ambiente sano y limpio es grande y va en aumento. Esto hace que los administradores formulen estrategias que protejan y conserven los recursos naturales y controlen la contaminación.

Problemas ambientales:

- Agotamiento de la capa de ozono
- Calentamiento de la tierra
- Devastación de las selvas tropicales
- Destrucción de los hábitats de los animales
- Protección de las especies en peligro de extinción
- Desarrollo de productos y empaques biodegradables
- Administración de los desechos
- Aire limpio
- Agua limpia
- Erosión
- Destrucción de los recursos naturales
- Control de la contaminación

La mayor cantidad de empresas están desarrollando líneas de productos verdes que son biodegradables, o fabricados con productos reciclados. Se debe crear una perspectiva ambientalista en todos los empleados y administradores de la empresa. Muchas empresas están trasladando las cuestiones ambientales del lado gerencial de la organización al lado de los gerentes de línea, para que el grupo corporativo ambiental dependa directamente del director general. Algunas empresas están incluyendo factores ambientalistas en sus instrumentos para la evaluación de resultados y están vinculando los resultados ambientales directamente con aumentos, con bonos y con promociones.

Estrategias ambientales:

- Desarrollo o adquisición de negocios verdes
- Deshacerse o alterar negocios lesivos para el ambiente
- Luchar por convertirse en un productor con costos bajos gracias a la reducción de desechos y la conservación de energía
- Seguir una estrategia de diferenciación por medio de características de productos verdes.
- Incluir un representante ambientalista en el consejo de administración
- Realizar auditorías regulares del ambiente
- Otorgar bonos por resultados favorables para el ambiente
- Participar en cuestiones y programas ambientalistas
- Incorporar valores ambientales en los enunciados de la misión
- Establecer objetivos orientados hacia el ambiente
- Adquirir capacidades ambientales
- Ofrecer programas de capacitación ambiental a empleados y gerentes de la compañía

COMO CREAR UNA CULTURA QUE APOYE LAS ESTRATEGIAS

Los estrategias deben luchar por conservar, reforzar y aprovechar ciertos aspectos de la cultura existente que respaldan las nuevas estrategias propuestas. Se deben identificar y alterar los aspectos de una cultura existente que sean antagónicos a la estrategia propuesta. Cambiar la cultura de la empresa para adaptarla a la nueva estrategia suele ser más eficaz que cambiar la estrategia para adaptarla a la cultura existente.

Elementos útiles para vincular la cultura y la estrategia según SCHEIN:

- Las definiciones formales de la filosofía de la organización, su carta constitutiva, credos, materiales usados para el reclutamiento, así como la selección y la socialización.
- El diseño de espacios materiales, fachadas, edificios.
- El modelaje deliberado de papeles, la enseñanza y el entrenamiento a manos de líderes.
- El sistema explícito de recompensas y de posiciones y de criterios para la promoción.
- Los relatos, leyendas, mitos y parábolas sobre personas y hechos clave.
- Aquello que a los líderes les llama la atención, lo miden y controlan.
- Las reacciones de los líderes ante los incidentes críticos y ante las crisis de la organización.
- Los sistemas y procedimientos de la organización.
- Los criterios usados para el reclutamiento, la selección, la promoción, el equilibrio, la jubilación y la excomunión de personal.

PUNTOS DE INTERES DE PRODUCCION/ OPERACIONES DURANTE LA IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS

Las capacidades, limitaciones y políticas de producción/operaciones pueden reforzar o inhibir notablemente la posibilidad de alcanzar los objetivos. Los procesos de producción suele constituir más del 70 por ciento del activo total de una empresa. Una parte primordial del proceso para implementar las estrategias ocurre en el lugar de la producción.

Decisiones relacionadas con la producción que pueden tener muchas repercusiones en el éxito o el fracaso de los esfuerzos por implementar las estrategias:

- El tamaño y la ubicación de la planta,
- El diseño del producto
- La elección de equipo
- La clase de herramientas
- El tamaño del inventario
- El control de inventarios
- El control de calidad
- El control de costos
- El uso de normas
- La especialización laboral
- La capacitación de empleados
- El aprovechamiento de equipo y de recursos
- Los envíos y empaques
- Las innovaciones tecnológicas

Los enfoques de la producción Justo–a–tiempo (JAT), pueden reducir considerablemente los costos de la implementación de las estrategias. En el caso del JAT, las piezas y los materiales son entregados en el lugar de producción justo cuando se necesitan, en lugar de estar apilados como barrera que estorba entregas posteriores.

Factores para analizar antes de localizar instalaciones de producción:

- Disponibilidad de recursos importantes
- Salarios generales de la mano de obra en la zona
- Costos de transporte para envíos y recepciones
- Ubicación de mercados importantes
- Riesgos políticos en la zona o país
- Disponibilidad de empleados que se puedan capacitar

Una práctica administrativa común, la capacitación cruzada de empleados, puede facilitar la implementación de las estrategias y puede producir muchos beneficios.

Desventajas de la capacitación cruzada a los empleados:

- Puede lanzar a los gerentes a que desarrollen papeles que refuerzan los consejos y el entrenamiento, en lugar de dirigir y hacer cumplir.
- Puede requerir que se invierta mucho en capacitación e incentivos.
- Puede requerir mucho tiempo.
- Los trabajadores especializados pueden resentirse ante los trabajadores no especializados que aprenden su trabajo.
- Los empleados viejos quizá no quieran aprender nuevas habilidades.

PUNTOS DE INTERES DE LOS RECURSOS HUMANOS DURANTE LA IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS

Las Responsabilidades estratégicas del gerente de recursos humanos incluyen:

- Evaluar la necesidad de contratar personal y los costos de las estrategias alternativas propuestas durante la formulación de las estrategias.
- Desarrollar un plan de mano de obra que se encargue de implementar debidamente las estrategias.

El departamento de recursos humanos debe elaborar incentivos para la actuación que vinculen con toda claridad el desempeño y la remuneración con las estrategias.

Los problemas de los recursos humanos que surgen cuando los negocios implantan sus estrategias tienen su origen en algunas de estas tres causas:

- La alteración de las estructuras políticas y sociales.
- La incapacidad para ajustar las aptitudes individuales con las tareas de la implementación.
- El apoyo inadecuado de la alta dirección para las actividades de la implementación.

COMO CREAR UNA CULTURA QUE APOYE LAS ESTRATEGIAS

Los estrategias deben luchar por conservar, reforzar y aprovechar ciertos aspectos de la cultura existente que respaldan las nuevas estrategias propuestas. Se deben identificar y alterar los aspectos de una cultura existente que sean antagónicos a la estrategia propuesta. Cambiar la cultura de la empresa para adaptarla a la nueva estrategia suele ser más eficaz que cambiar la estrategia para adaptarla a la cultura existente.

Elementos útiles para vincular la cultura y la estrategia según SCHEIN:

- Las definiciones formales de la filosofía de la organización, su carta constitutiva, credos, materiales usados para el reclutamiento, así como la selección y la socialización.
- El diseño de espacios materiales, fachadas, edificios.
- El modelaje deliberado de papeles, la enseñanza y el entrenamiento a manos de líderes.
- El sistema explícito de recompensas y de posiciones y de criterios para la promoción.
- Los relatos, leyendas, mitos y parábolas sobre personas y hechos clave.
- Aquello que a los líderes les llama la atención, lo miden y controlan.
- Las reacciones de los líderes ante los incidentes críticos y ante las crisis de la organización.
- Los sistemas y procedimientos de la organización.
- Los criterios usados para el reclutamiento, la selección, la promoción, el equilibrio, la jubilación y la excomuniación de personal.

PUNTOS DE INTERES DE PRODUCCION/ OPERACIONES DURANTE LA IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS

Las capacidades, limitaciones y políticas de producción/operaciones pueden reforzar o inhibir notablemente la posibilidad de alcanzar los objetivos. Los procesos de producción suele constituir más del 70 por ciento del activo total de una empresa. Una parte primordial del proceso para implementar las estrategias ocurre en el lugar de la producción.

Decisiones relacionadas con la producción que pueden tener muchas repercusiones en el éxito o el fracaso de los esfuerzos por implementar las estrategias.:

- El tamaño y la ubicación de la planta,
- El diseño del producto
- La elección de equipo
- La clase de herramientas
- El tamaño del inventario
- El control de inventarios
- El control de calidad
- El control de costos
- El uso de normas
- La especialización laboral
- La capacitación de empleados
- El aprovechamiento de equipo y de recursos
- Los envíos y empaques
- Las innovaciones tecnológicas

Los enfoques de la producción Justo-a-tiempo (JAT), pueden reducir considerablemente los costos de la implementación de las estrategias. En el caso del JAT, las piezas y los materiales son entregados en el lugar de producción justo cuando se necesitan, en lugar de estar apilados como barrera que estorba entregas posteriores.

Factores para analizar antes de localizar instalaciones de producción:

- Disponibilidad de recursos importantes
- Salarios generales de la mano de obra en la zona
- Costos de transporte para envíos y recepciones
- Ubicación de mercados importantes
- Riesgos políticos en la zona o país
- Disponibilidad de empleados que se puedan capacitar

Una práctica administrativa común, la capacitación cruzada de empleados, puede facilitar la implementación de las estrategias y puede producir muchos beneficios.

Desventajas de la capacitación cruzada a los empleados:

- Puede lanzar a los gerentes a que desarrollen papeles que refuerzan los consejos y el entrenamiento, en lugar de dirigir y hacer cumplir.
- Puede requerir que se invierta mucho en capacitación e incentivos.
- Puede requerir mucho tiempo.
- Los trabajadores especializados pueden resentirse ante los trabajadores no especializados que aprenden su trabajo.
- Los empleados viejos quizá no quieran aprender nuevas habilidades.

PUNTOS DE INTERES DE LOS RECURSOS HUMANOS DURANTE LA IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS

Las Responsabilidades estratégicas del gerente de recursos humanos incluyen:

- Evaluar la necesidad de contratar personal y los costos de las estrategias alternativas propuestas durante la formulación de las estrategias.
- Desarrollar un plan de mano de obra que se encargue de implementar debidamente las estrategias.

El departamento de recursos humanos debe elaborar incentivos para la actuación que vinculen con toda claridad el desempeño y la remuneración con las estrategias.

Los problemas de los recursos humanos que surgen cuando los negocios implantan sus estrategias tienen su origen en algunas de estas tres causas:

- La alteración de las estructuras políticas y sociales.
- La incapacidad para ajustar las aptitudes individuales con las tareas de la implementación.
- El apoyo inadecuado de la alta dirección para las actividades de la implementación.

Planes de propiedad de acciones de los empleados (PPAE).

Es un plan de prestaciones para empleados, que está calificado fiscalmente y establece contribuciones definidas, mediante el cual los empleados compran acciones de la compañía con fondos a crédito o aportaciones de dinero. Los PPAE facultan a los empleados para trabajar en calidad de dueños.

Para establecer un PPAE, la empresa constituye un fideicomiso y adquiere acciones de su capital, que son asignadas a cuentas de los empleados individuales. Por regla general, todos los empleados que trabajan tiempo completo y tienen más de 21 años, participan en el plan. Cuando un PPAE contrata créditos para adquirir acciones, la deuda es garantizada por la compañía y, por consiguiente, aparece en el balance general de la empresa.

Cómo equilibrar la vida laboral y la familiar.

Los gerentes de recursos humanos tienen que propiciar la manera más eficaz de equilibrar la vida profesional y la personal.

Medidas concretas para equilibrar la vida laboral y la familiar.

- Ofrecer, dentro de las prestaciones para sus empleados, ayuda para la reubicación del cónyuge.
- Ofrecer recursos de la compañía para que la familia desarrolle actividades recreativas y educativas (constituir clubes)
- Crear los días familiares.
- Brindar atención infantil (guarderías).

Los programas corporativos para el acoplamiento físico.

Son programas para conservar o mejorar la salud de los empleados. Promover la buena salud de los empleados. Ejemplo: programas para dejar de fumar, bajar el colesterol, promover el ejercicio regular y controlar la presión sanguínea.

CONCLUSION.

La implementación de estrategias significa cambios. La debida implementación de estrategias requiere apoyo, disciplina, motivación y esfuerzo por parte de todos los administradores y empleados. Establecer objetivos anuales, elaborar políticas y asignar recursos son actividades centrales para la implementación de estrategias que se presentan en todas las organizaciones.

CAPITULO OCTAVO. IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS.

Naturaleza de la implementación de estrategias.

Las estrategias no tienen posibilidad de éxito cuando:

- No se comercializa bien sus mercancías y servicios.
- No se reúne el capital de trabajo que se necesita.
- Se producen productos de calidad tecnológica inferior.
- Se tienen sistemas de información muy pobres.

La implementación de estrategias afecta directamente a gerentes, supervisores y empleados.

Variables para la implementación de estrategias:

- Segmentación del mercado.
- Posicionamiento de los productos.

Ejemplos de decisiones de Marketing que tal vez requieran el uso de políticas:

- Usar distribuidores exclusivos o diversos canales de distribución.
- Usar mucha, poca o nada de publicidad por televisión.
- Limitar (o no) la cantidad de negocios realizados con un único cliente.
- Ser líder de precios o seguidor de precios.
- Ofrecer una garantía completa o una limitación.
- Recompensar a los vendedores con comisión simple o con sueldo y comisión.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO:

Consiste en subdividir un mercado en subseries claras de clientes de acuerdo con las necesidades y los hábitos de compra.

Su importancia se debe a tres motivos básicos:

- Aumento de ventas por medio de mercados y productos nuevos.
- Maximización de utilidades por unidad y sus ventas por segmento.
- Las decisiones para segmentar el mercado afectan directamente las variables de la mezcla de marketing: productos, distribución, promociones y precios.

Las bases geográficas y demográficas para segmentar los mercados, son las que se usan con más frecuencia.

Evaluación de los segmentos potenciales del mercado:

- Sirve para adecuar la oferta y la demanda.
- Porque revela que las fluctuaciones grandes y fortuitas de la demanda, de hecho están compuestas por varios patrones: pequeños, pronosticables y manejables.

POSICIONAMIENTO DE LOS PRODUCTOS.

Consiste en averiguar qué quieren y qué esperan los clientes. Esto necesita análisis e investigación. Existen estudios que revelan grandes diferencias en la forma como los clientes definen el servicio y clasifican la importancia de diferentes actividades de los servicios y la forma como los productores ven los servicios.

Este posicionamiento implica elaborar representaciones en esquemas que reflejen cómo quedan los productos o servicios propios en comparación con los de la competencia en las dimensiones más importantes par el éxito en la industria.

Pasos:

- Seleccionar los criterios clave que sirven para diferenciar los productos o servicios de la industria.
- Dibujar un mapa bidimensional para posicionar el producto, especificando los criterios de los ejes.
- Colocar los productos o servicios de los competidores más importantes en los cuatro cuadrantes de la matriz resultante.
- Identificar espacios en el mapa de posicionamiento en los cuales los productos o servicios de la compañía podrían ser más competitivos en el mercado que se tiene en la mira.
- Buscar espacios vacíos (nicho).
- Elaborar un plan de marketing para posicionar debidamente los productos o servicios de la compañía.

Reglas básicas para usar el posicionamiento de productos como instrumento para implementar estrategias:

- Busque un hueco o nicho vacante.
- No se agazape entre segmentos. No tienda dos segmentos con la misma estrategia.
- No se posicione en medio del mapa.

Criterios:

- Por su singularidad distingue a la compañía de sus competidores.
- Hace que los clientes esperen servicios un poco inferiores a los que en realidad puede ofrecer.

Aspectos de Finanzas/Contabilidad

Ejemplos de decisiones que podrían requerir políticas de finanzas/contabilidad:

- Reunir capital por medio de créditos a corto plazo, largo plazo, acciones preferentes o acciones comunes.
- Arrendar o comprar activo fijo.
- Determinar una razón adecuada para el pago de dividendos.
- Establecer un porcentaje de descuento para las cuentas pagadas dentro de un plazo determinado.
- Determinar la cantidad de efectivo que se debe tener a la mano.
- Extender el plazo de las cuentas por cobrar.
- Usar un método contable de valor en el mercado.

ADQUIRIR CAPITAL PARA IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS:

Capital contable

Utilidad neta

de las Créditos

operaciones

Venta de activos

El análisis de las utilidades por acción/utilidades antes de intereses e impuestos (UPA/UAI) es la técnica más usada para determinar si la mejor alternativa para reunir capital a efectos de implementar estrategias es el endeudamiento, la emisión de acciones o una combinación de créditos y acciones.

En teoría, una empresa debe incluir suficientes pasivos en la estructura de su capital como para alentar su rendimiento sobre la inversión, aplicando los pasivos a productos y proyectos que produzcan una cantidad superior al costo del endeudamiento.

Consideraciones para el análisis UPA/UAI:

- Los niveles de utilidad pueden ser mayores para la alternativa de la emisión de acciones o el endeudamiento cuando los niveles de la UPA son más bajos.
- Flexibilidad para considerar el capital que se necesitará en el futuro.

Estados financieros pro – forma:

El análisis del estado financiero (proyectado) pro – forma, es una técnica básica para implementar estrategias porque permite a la organización estudiar los resultados esperados de diversas acciones y enfoques. Casi todas las instituciones financieras deberían proyectar estados financieros cuando menos para tres años, siempre que el negocio requiera capital.

Análisis financiero normal

PASOS

- Prepare el estado de pérdidas y ganancias pro– forma, antes que el balance general.
- Empiece con un pronóstico de las ventas, lo más exacto posible.
- Use el método del porcentaje de las ventas para proyectar el costo de los productos vendidos (CPV) y los rubros de egresos del estado de pérdidas y ganancias.
- Calcule los ingresos netos proyectados.
- Reste los dividendos a pagar de los ingresos netos y sume los ingresos netos restantes a las utilidades retenidas.
- Refejeje el total de utilidades retenidas tanto en el estado de pérdidas y ganancias como en el balance general, porque este rubro es el nexo clave entre los dos estados proyectados.
- Calcule los rubros del balance general, empezando por las utilidades retenidas y de ahí pronostique las acciones de los accionistas, los pasivos y los activos.
- Anote las observaciones correspondientes de los estados proyectados.

Los presupuestos financieros

Es un documento que detalla cómo se obtendrán y gastarán los fondos dentro de un plazo determinado. Los presupuestos anuales son los más comunes, pero el plazo de un presupuesto puede ir de 1 día a más de 10 años. Son la asignación planificada de los recursos de la empresa, basada en los pronósticos del futuro.

Tipos comunes de presupuestos:

- De efectivo (más común)
- De operaciones
- De ventas
- De utilidades
- De fabricación
- De capital
- De egresos
- De divisiones
- Variables
- Flexibles
- Fijos

Limitaciones de los presupuestos financieros:

- Los programas presupuestales pueden llegar a ser tan detallados que resultan muy onerosos y demasiado caros.
- Los presupuestos financieros se pueden convertir en sustitutos de los objetivos.
- Pueden ocultar ineficiencias si se basan exclusivamente en el precedente, en lugar de hacerlo en la evaluación periódica de las circunstancias y las normas.
- En ocasiones se usan como instrumentos de una tiranía y producen frustración, resentimiento, ausentismo y elevada rotación.

Cómo evaluar el valor de un negocio:

1. En focos centrales: Lo que posee una empresa

Lo que gana una empresa

Lo que la empresa llevará al mercado

2. Métodos: Determinar su valor neto o el capital contable

Beneficios futuros que podrán obtener sus dueños por medio de las utilidades netas.

Permitir que el mercado determine el valor del negocio (precio de venta de una compañía similar).

Cómo decidir que se vuelva pública la compañía:

Significa que se venderá un porcentaje de la compañía a terceros a efectos de reunir capital.

Implicaciones: Diluye el control de la empresa que estaba en manos de los dueños.

Debe contar con una administración de calidad, con antecedentes probados de haber alcanzado ingresos de calidad y flujos de efectivo positivas.

Debe tener una demanda creciente de los productos de la compañía.

ASPECTOS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO

El personal de Investigación y Desarrollo puede formar parte integral de la implementación de estrategias estas personas, por regla general, son las encargadas de desarrollar y de mejorar productos nuevos de tal manera que permitan la implementación efectiva de estrategias.

Transferir tecnología completa.

Adaptar los procesos a las materias primas locales.

Labores de empleados Adaptar los procesos a los mercados locales.

y gerentes de I y D. Modificar los productos de acuerdo con gustos particulares y especificaciones.

Políticas de la I y D:

Efectos:

- Hacer hincapié en las mejoras de productos y procesos.
- Reforzar las investigaciones básicas o aplicadas.
- Ser líderes o seguidores en I y D.
- Desarrollar robótica p procesos de tipo manual.

ASPECTOS DE SISTEMAS DE INFORMACION COMPUTARIZADA:

Reconocer la importancia de tener un sistema de informática eficaz no será una opción en el futuro, será un requisito.

Directrices guía:

- El hardware y el software de computación deben facilitar la consistencia de la información.
- Todas las partes componentes deben resultar accesibles por medio de un sistema de procesamiento de órdenes en común.
- Todas las divisiones deben ser autosuficientes, pero compatibles, en cuanto a las capacidades de sus sistemas de información.
- Un objetivo básico de los sistemas de información es respaldar la integración interfuncional de las funciones del negocio.
- Integrar la comunicación de voz y de datos es una meta de los sistemas de información.
- Los datos y la información obtenidos dentro de la empresa, deben estar disponibles para cualquier departamento o persona de la empresa que pueda demostrar que lo necesita, salvo cuando existen cuestiones de seguridad o integridad de la base de datos.
- El diseño de los sistemas de información debe reforzar la eficacia del entorno del negocio, en lugar de la eficiencia del entorno técnico.
- Un buen sistema de información puede permitir que la empresa reduzca costos.

CONCLUSIONES:

- La exitosa implementación de las estrategias depende de la cooperación de todos los gerentes de funciones y divisiones de la organización.
- Los departamentos de marketing suelen ser los encargados de poner en práctica las estrategias que requieren incrementos considerables en los ingresos por ventas en áreas nuevas y con productos nuevos mejorados.
- Los gerentes de finanzas y contabilidad deben inventar métodos eficaces para implementar estrategias, con pocos costos y un mínimo de riesgos para la empresa.
- Los gerentes de I y D, deben transferir complejas tecnologías o desarrollar nuevas tecnologías para poder implementar debidamente las estrategias.
- Los gerentes de sistemas de información están siendo requeridos, cada vez, para fungir como líderes que capacitan a todas las personas de la empresa.

CAPITULO NOVENO. REVISION, EVALUACION Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS.

NATURALEZA DE LA EVALUACION DE LAS ESTRATEGIAS:

Actividades básicas:

- Estudiar las bases fundamentales de la estrategia de una empresa.
- Comparar los resultados esperados y los resultados reales.
- Tomar medidas correctivas para asegurarse de que el desempeño se ciñe a los planes.
- La retroalimentación adecuada y oportuna es la piedra angular de una evaluación eficaz de las estrategias.
- En muchas organizaciones, la evaluación de las estrategias consiste simplemente en valorar los resultados que obtiene la organización.
- La evaluación de las estrategias debe considerar el corto y el largo plazo.

Criterios para evaluar una estrategia, según RICHARD RUMELT:

- La consistencia.
- La consonancia.
- La factibilidad o viabilidad.
- La ventaja.

LA CONSISTENCIA: Si los problemas administrativos continúan, a pesar de los cambios de personal y tienden a referirse a cuestiones, en lugar de personas, entonces las estrategias podrían ser inconsistentes.

LA CONSONANCIA: Necesidad de que los estrategas analicen series de tendencias, así como tendencias individuales, para evaluar las estrategias.

LA FACTIBILIDAD O VIABILIDAD: Una estrategia no debe explotar demasiado los recursos existentes ni crear subproblemas insolubles.

La última prueba general de la estrategia es su factibilidad; es decir, saber si la estrategia se puede manejar con los recursos físicos, humanos y financieros de la empresa.

LA VENTAJA: Una estrategia debe ofrecer la creación y/o conservación de una ventaja competitiva dentro de un campo de actividad determinado.

Las ventajas competitivas suelen ser resultado de la superioridad de una de tres áreas:

- Recursos
- Habilidades
- Posición

La evaluación de estrategias se está dificultando cada vez más, con el paso del tiempo por diversas razones:

- Antes, la economía nacional y la mundial eran mucho más estables.
- Los ciclos de vida de los productos eran más largos.
- Los ciclos de desarrollo de productos eran más breves.
- El proceso tecnológico era más lento.
- Los cambios se presentaban con menos frecuencia.
- Había menos competidores.
- Las compañías extranjeras eran más débiles y había muchas industrias reguladas.

Tendencias de la naturaleza de la evaluación de las estrategias:

- El drástico aumento de la complejidad del entorno.
- La mayor dificultad para pronosticar el futuro con exactitud.
- La mayor cantidad de variables.
- El veloz ritmo de caducidad, incluso de los mejores planes.
- El aumento de circunstancias nacionales y mundiales que afectan a las organizaciones.
- La reducción de los plazos para planificar con cierto grado de certidumbre.

La evaluación de estrategias debe llevar a los gerentes a cuestionar las expectativas y los supuestos. Debe dar origen a la revisión de objetivos y valores y debe estimular la creatividad para generar alternativas y formular criterios de evaluación.

Las actividades de la evaluación de estrategias se deben realizar en forma continua y no al término de plazos determinados de tiempo o justo después de ocurridos los problemas.

OBSERVACIONES EN CUANTO AL CAMBIO:

Cuando se evalúan las estrategias, lo mismo que cuando se formulan o implantan, las personas son lo que marca la diferencia. Los gerentes y los empleados, al participar en el proceso para evaluar las estrategias, adquieren mayor compromiso para que la empresa continúe avanzando con constancia hacia la meta de sus objetivos.

UN MARCO PARA EVALUAR ESTRATEGIAS:

Las bases fundamentales de la estrategia de una organización se pueden analizar usando la matriz EFE y una matriz EFI revisadas. La matriz EFI revisada se debe concentrar en los cambios que han registrado las fuerzas y debilidades de la administración de la organización, su marketing, las finanzas/contabilidad, la producción/operaciones, I y D y los sistemas de información computarizada.

La matriz EFE revisada debe indicar la eficacia que han tenido las estrategias de la empresa que responden a oportunidades y amenazas clave.

¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica interna de la empresa?	¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica externa de la empresa?	¿Ha avanzado la empresa satisfactoriamente para alcanzar los objetivos definidos?	RESULTADO
No	No	No	Tomar medidas correctivas
Sí	Sí	Sí	Tomar medidas correctivas
Sí	No	Sí	Tomar medidas correctivas
No	Sí	Sí	Tomar medidas correctivas
No	Sí	No	Tomar medidas correctivas
No	No	Sí	Seguir con el curso presente

Marco para la evaluación de estrategias

ACTIVIDAD UNO: REVISAR LAS BASES FUNDAMENTALES DE LA ESTRATEGIAS

Preparar matriz revisada Preparar matriz revisada

para la evaluación de los para la evaluación de los

factores internos. factores externos.

Comparar la matriz de Comparar la matriz de

evaluación de los factores evaluación de los factores

Internos revisada con la externos revisada con la

existente. existente.

¿Existen diferencias SÍ

significativas?

ACTIVIDAD TRES:

NO TOMAR ACCIONES

CORRECTIVAS.

ACTIVIDAD DOS: MEDIR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Comparar el avance proyectado para alcanzar los objetivos

definidos con el avance real.

¿Existen diferencias SÍ

significativas?

NO

Seguir con el curso presente

Interrogantes para analizar:

- ¿Cómo han reaccionado los competidores ante nuestras estrategias?
- ¿Cómo han cambiado las estrategias de los competidores?
- ¿Cómo cambiado las fuerzas y debilidades de los principales competidores?
- ¿Por qué está la competencia haciendo ciertos cambios estratégicos?
- ¿Por qué tienen más éxito las estrategias de unos competidores que las de otros?
- ¿Cuán satisfechos se muestran nuestros competidores con sus actuales posiciones en el mercado y su rentabilidad?
- ¿Cuánto más podemos presionar a los principales competidores antes de que emprendan la revancha?

- ¿Cómo podemos cooperar con más eficacia con nuestros competidores?

Las oportunidades y amenazas externas y las fuerzas y las fuerzas y debilidades internas que sientan las bases de las estrategias presentes. Deben estar sujetas a constante vigilancia a efectos de poder detectar cualquier cambio.

Preguntas clave para evaluar estrategias

- ¿Nuestras fuerzas internas, siguen siendo fuerzas?
- ¿Hemos aumentado nuestras fuerzas internas? En tal caso, ¿cuáles son?
- ¿Nuestras debilidades internas siguen siendo debilidades?
- ¿Tenemos otras debilidades internas? En tal caso, ¿cuáles son?
- ¿Nuestras oportunidades externas siguen siendo oportunidades?
- ¿Existen ahora otras oportunidades externas? En tal caso, ¿cuáles son?
- ¿Nuestras amenazas externas siguen siendo amenazas?
- ¿Existen ahora otras amenazas externas? En tal caso, ¿cuáles son?
- ¿Somos vulnerables a una absorción hostil?

Como medir el desempeño organizacional:

- Comparar los resultados esperados con los resultados reales.
- Investigar las desviaciones de los planes.
- Evaluar el desempeño individual.
- Analizar el avance logrado para alcanzar los objetivos establecidos.

Criterios para la evaluación:

Criterios Cuantitativos y

Criterios Cualitativos

Criterios Cuantitativos

Razones financieras: Usadas para hacer tres comparaciones críticas:

- **Comparar el desempeño de la empresa en diferentes períodos.**
- **Comparar el desempeño de la empresa con los de los competidores.**
- **Comparar el desempeño de la empresa con los promedios**

de la industria.

Razones financieras clave para evaluar estrategias

- Rendimiento sobre la inversión
- Deuda a capital
- Rendimiento del capital contable
- Utilidad por acción
- Margen de utilidad
- Crecimiento de las ventas
- Participación del mercado
- Aumento de activos

Criterios cuantitativos

- La mayor parte de los criterios cuantitativos están enlazados a los objetivos anuales, más que con los objetivos a largo plazo.
- En el caso de muchos criterios cuantitativos, diferentes métodos contables pueden producir diferentes resultados.
- Cuando se derivan de criterios cuantitativos casi siempre intervienen juicios intuitivos.

Causas que conllevan	
Deficientes desempeños	Problemas financieros
Factores humanos: Ausentismo y rotación de personal.	Factores de marketing,
Porcentajes bajos de calidad y cantidad de la producción.	Finanzas/contabilidad
Escasa satisfacción de los empleados.	I y D,
	Sistemas de información

Preguntas cualitativas para evaluar estrategias según Seymour Tilles:

- ¿Es la estrategia consistente en los interno?
- ¿Es la estrategia consistente en el entorno?
- ¿Es adecuada la estrategia en vista de los recursos disponibles?
- ¿Lleva consigo la estrategia un grado aceptables de riesgo?
- ¿Tiene la estrategia un marco de tiempo adecuado?
- ¿Es factible la estrategia?

Preguntas clave que revelan la necesidad de juicios cualitativos o intuitivos para la evaluación de estrategias:

- ¿Hasta qué punto existe un equilibrio de las inversiones de la empresa, entre los proyectos de mucho riesgo y los de poco riesgo?
- ¿Hasta qué grado existe un equilibrio de las inversiones de la empresa, entre los proyectos a largo plazo y los proyectos a corto plazo?
- ¿Hasta qué grado existe un equilibrio de las inversiones de la empresa, entre los mercados con crecimiento lento y los mercados con crecimiento rápido?
- ¿Hasta qué grado existe un equilibrio de las inversiones de la empresa, entre las diferentes divisiones?
- ¿En qué medida asumen responsabilidad social las estrategias alternativas de la empresa?
- ¿Qué relaciones existen entre los factores internos y externos estratégicos clave de la empresa?
- ¿Cómo podrían responder los principales competidores ante estrategias concretas?

APLICACIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS:

Última actividad para evaluar estrategias. Requiere que se efectúen cambios para volver a colocar a la empresa en una posición competitiva en el futuro.

Ejemplos clave:

- Alterar la estructura de la organización.
- Reemplazar a una o varias personas clave.
- Vender una división.
- Revisar la misión del negocio.

- Establecer o revisar los objetivos.
- Elaborar nuevas políticas.

Es preciso tomar medidas correctivas a efecto de mantener a la organización en el camino para alcanzar los objetivos definidos. Alvin Tofler argumenta que el entorno de los negocios se está volviendo tan dinámico y complejo que amenaza a las personas y las organizaciones con un shock futuro, el cual se presenta cuando la naturaleza, el tipo y la velocidad del cambio son superiores a la habilidad y la capacidad de adaptación de las personas a las organizaciones. Las medidas correctivas despiertan la ansiedad de empleados y gerentes. Las investigaciones sugieren que la participación en las actividades para evaluar las estrategias, es una manera de superar resistencia al cambio. La evaluación de estrategias puede conducir a cambios en la formulación de las estrategias a cambios en la implementación de las mismas, cambios en la formulación y la implementación de los cambios en el caso de que sean necesarios. Las estrategias no pueden evitar tener que revisar tarde o temprano los enfoques de las estrategias y su implementación. Las acciones correctivas deben colocar a la organización en una mejor posición para capitalizar sus fuerzas internas, para aprovechar las oportunidades clave externas, para evitar, reducir o mitigar las amenazas externas y para superar las debilidades internas. Deben tener un horizonte de tiempo correcto y un grado de riesgo conveniente. Deben tener consistencia interna y responsabilidad social. Deben fortalecer la posición competitiva de la organización en su industria básica.

FUENTES DE INFORMACION PUBLICADAS SOBRE EVALUACION DE ESTRATEGIAS:

Fortune: Cada año evalúa organizaciones de 25 industrias.

Criterios: Calidad de la administración, las innovaciones, la calidad de los productos o servicios, el valor de la inversión a largo plazo, la solidez financiera, la responsabilidad con la comunidad y el medio ambiente, la capacidad para atraer, formar y retener a personas con talento y el uso de activos corporativos.

Forbes: Evalúa las corporaciones de los estados Unidos. Publica evaluación detallada y amplia de cientos de compañías estadounidenses de muchas industrias.

CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN EFICAZ:

La evaluación de estrategias debe cumplir varios requisitos básicos para ser eficaz:

Requisitos:

- Económica.
- Debe tener sentido.
- Deben proporcionar a los gerentes información útil.
- Deben ofrecer información oportuna.
- Debe presentar lo que verdaderamente está pasando.
- Deben reflejar el tipo de situación con equidad.
- La información derivada del proceso para evaluar las estrategias debe facilitar la acción.
- No debe dominar las situaciones, debiendo propiciar una comprensión recíproca, la confianza y el sentido común.
- Deben ser simples.
- Debe generar la familiaridad.
- Debe tener poder de convencimiento.

PLANES DE CONTINGENCIA

Una premisa básica de la buena administración estratégica es que las empresas hacen planes para manejar los

hechos favorables y desfavorables antes de que ocurran.

Linneman y Chandran dicen que las empresas que usan los planes de contingencia obtienen tres beneficios importantes:

- Les permiten responder rápidamente a los cambios
- Les evitan el pánico en situaciones críticas
- Hacen que los administradores sean más adaptables porque les hacen apreciar cuán variable pueda ser el futuro.

Linneman y Chandran sugieren que la planificación eficaz de las contingencias consta de un proceso de siete pasos, a saber:

- Identifique los hechos positivos y los negativos que podrían descarrilar la o las estrategias.
- Especifique puntos activadores. Calcule más o menos cuándo se podrían presentar contingencias.
- Evalúe el impacto de cada contingencia. Estime el posible beneficio o daño de cada contingencia.
- Elabore planes de contingencia. Asegúrese de que los planes de contingencia son compatibles con la estrategia presente y que son económicamente factibles.
- Evalúe el contraimpacto de cada plan de contingencia. Es decir, estime en qué medida capitalizará o cancelará cada plan de contingencia su correspondiente contingencia. Al hacerlo, cuantificará el valor potencial de cada plan de contingencia.
- Determine las primeras señales de aviso de contingencia clave. Esté atento a la aparición de las primeras señales.
- En el caso de contingencias que mandan señales de aviso tempranas y seguras, elabore planes de acción para aprovechar la ventaja del tiempo de maniobra que le ofrecen.

AUDITORIA:

Instrumento usado con frecuencia para evaluar las estrategias. Es un proceso sistemático para obtener y evaluar objetivamente la evidencia referente a afirmaciones en cuanto a acciones y hechos económicos, con el propósito de confirmar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, así como de comunicar los resultados a los usuarios interesados.

Quiénes realizan auditorías:

- Auditores independientes.
- Auditores gubernamentales.
- Auditores internos.

AUDITORIA AMBIENTAL:

Son cada vez más las empresas, donde supervisar los asuntos ambientales ha dejado de ser una función técnica realizada por especialistas y más bien se ha convertido en un interés importante de la administración estratégica.

COMO USAR LAS COMPUTADORAS PARA EVALUAR ESTRATEGIAS:

Las computadoras pueden permitir la generación de diferentes informes de la evaluación de las estrategias destinados a diferentes niveles y tipos de gerentes. Las computadoras se están usando cada vez más para integrar informes y para reforzar la evaluación estratégica en todos los niveles de la organización.

Ahora las computadoras ofrecen a los estrategas integración, uniformidad, análisis y economía para evaluar las actividades de la administración estratégica.

Una limitación de los sistemas computarizados para evaluar y vigilar la ejecución de las estrategias es que los valores, actitudes, moral, preferencias, políticas, personalidades y emociones personales no son programables.

DIRECTRICES PARA UNA ADMINISTRACION ESTRATEGICA EFICAZ:

Una directriz importante para la administración estratégica eficaz es tener una mente abierta. Las decisiones estratégicas requieren intercambios como decidir si se optará por el largo plazo o por el corto plazo, o si se maximizarán las utilidades o se incrementará la riqueza de los accionistas. Los factores subjetivos como las actitudes ante el riesgo, el interés por la responsabilidad social y la cultura de la organización, siempre afectarán las decisiones para formular estrategias, pero las organizaciones tienen que ser lo más objetivas que sea posible cuando consideran los factores cualitativos.

CONCLUSIONES:

La buena evaluación de las estrategias permite a la organización capitalizar las fuerzas internas conforme se van desarrollando, explotar las oportunidades externas conforme van surgiendo, reconocer las amenazas y defenderse de ellas, y superar las debilidades internas antes de que sean perjudiciales.

Los estrategias de las organizaciones exitosas se toman tiempo para formular, implementar y después evaluar las estrategias, en forma deliberada y sistemática. La administración estratégica está permitiendo que cada vez más sean más las organizaciones que toman decisiones eficaces a largo plazo, que ejecutan esas decisiones con más eficiencia y que toman las acciones correctivas que se necesitan para asegurar el éxito. Las computadoras se usan cada vez con más frecuencia para coordinar las actividades de la administración estratégica y para garantizar que las decisiones se basen en buena información. Una clave para la evaluación eficaz de las estrategias y para la buena administración estratégica es integrar la intuición y el análisis.

Los estrategias de organizaciones exitosas se dan cuenta de que la administración, antes que nada, es un proceso de personas. Es un vehículo estupendo para propiciar la comunicación en la organización.

Las personas son lo que hace la diferencia en las organizaciones.

CAPITULO DECIMO. ASPECTOS GLOBALES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

LA NATURALEZA DE LA COMPETENCIA GLOBAL.

Las organizaciones que realizan sus operaciones fuera de sus límites nacionales, se llaman empresas internacionales o corporaciones multinacionales –CMN–

Compañía matriz: Empresa que invierte en operaciones internacionales.

País anfitrión: País donde se realizan los negocios.

Identificar y evaluar las tendencias y los hechos externos de las corporaciones multinacionales requiere bastante más tiempo y esfuerzo. Los centros de comercio mundial están proliferando en Estados Unidos y en el extranjero, debido al creciente interés por el comercio exterior. Estos nuevos centros de comercio mundial, ofrecen muchos servicios especializados.

VENTAJAS DE LAS OPERACIONES INTERNACIONALES:

- Las empresas pueden conseguir clientes nuevos para sus productos y servicios, incrementando así sus ingresos.
- Las operaciones en el exterior pueden absorber el exceso de capacidad, reducir los costos unitarios y repartir los riesgos económicos entre mayor cantidad de mercados. Las operaciones en el exterior pueden permitir a la empresa establecer instalaciones con costos muy bajos en plazas cercanas a materias primas y/o mano de obra barata.
- Los mercados exteriores podrían no incluir competidores o la competencia puede ser más intensa que en los mercados nacionales.
- Las operaciones en el exterior pueden dar lugar a tarifas más bajas, impuestos más bajos y un trato político más favorable.
- Las empresas en participación pueden permitir a las empresas , aprender la tecnología, la cultura y las prácticas comerciales de otros, así como establecer contactos con posibles clientes, proveedores, acreedores y distribuidores de otros países.

DESVENTAJAS DE LAS OPERACIONES INTERNACIONALES:

- Cuando las empresas hacen negocios internacionales, enfrentan fuerzas sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas que son diferentes y, muchas veces, poco conocidas. Estas fuerzas pueden dificultar mucho la comunicación entre la compañía y las subsidiarias.
- Con frecuencia se sobrevaloran las debilidades de los competidores en el extranjero y se subestiman sus fuerzas. Estar bien informado de la cantidad y la naturaleza de los competidores, resulta más difícil cuando se hacen negocios internacionales.
- La lengua, la cultura y los sistemas de valores difieren de un país a otro y esto puede interponer barreras para la comunicación, así como crear problemas para la administración de personal.
- Es difícil poder entender cómo operan las organizaciones regionales, por ejemplo, la CEE, MERCOSUR, BID, pero casi siempre necesario para hacer negocios internacionales.
- Trabajar con dos sistemas monetarios o más, puede complicar las operaciones comerciales internacionales.

LAS CULTURAS DEL MUNDO:

Para competir con éxito en los mercados mundiales, los administradores estadounidenses deben adquirir más conocimientos de las fuerzas históricas, culturales y religiosas que motivan e impulsan a los habitantes de otros países.

LA CULTURA ESTADOUNIDENSE:

- Los administradores estadounidenses no son amigos de guardar silencio.
- Se inclinan mucho más por la acción.
- Consideran que sentarse en una junta sin hablar, no es productivo.
- Conceden más importancia a los resultados a corto plazo.
- Luchan por hacer una venta única.
- Se refieren a empleados por horas.
- Conceden muchísima importancia al tiempo.
- Guardan distancia de un metro entre unos y otros.
- Conceden importancia a la riqueza material.
- Da más importancia a los logros personales y calidad de relaciones.
- Valoran la competitividad y el individualismo.

El reto global: El reto global que enfrentan los negocios estadounidenses es doble:

- Cómo conseguir exportar a otros países y mantener las exportaciones.

- Cómo defender los mercados domésticos contra las mercancías importadas.

La capacidad para identificar y evaluar las oportunidades y amenazas estratégicas en un entorno internacional es una competencia que requieren los estrategas.

Las diferentes políticas industriales: Las políticas industriales incluyen:

- Otorgar subsidios gubernamentales.
- Fomentar las exportaciones.
- Reestructurar las industrias.
- Nacionalizar reglamentos.
- Modificar las leyes fiscales.
- Instituir normas de contaminación.
- Fijar cuotas para las importaciones.

Las vicisitudes a las que están sujetos a los asuntos en el extranjero hacen que las CMN tengan más dificultad para identificar y seleccionar de entre estrategias alternativas que sus homólogas nacionales.

La mayor amenaza para las empresas nacionales que realizan operaciones internacionales es la situación de la deuda nacional e internacional.

Los estrategas de empresa multinacionales:

- Pueden contribuir a resolver los problemas económicos del comercio y mejorar la posición competitiva de sus empresas conservando y reforzando los canales de comunicación con el gobierno nacional y el extranjero.
- Están en la línea del frente de las crisis financieras y comerciales de todo el mundo.
- Deben entender las políticas industriales de otros países.

RIESGOS QUE ENFRENTAN LAS CORPORACIONES MULTINACIONALES:

- Expropiación de activos.
- Pérdidas monetarias debido a las fluctuaciones del tipo de cambio.
- Interpretaciones de contratos y convenios desfavorables a manos de tribunales extranjeros.
- Disturbios sociopolíticos.
- Restricciones para las importaciones/exportaciones.
- Las tarifas y barreras del comercio.

LA GLOBALIZACION:

Proceso de integrar mundialmente las actividades de la formulación, la aplicación y la evaluación de las estrategias. Una estrategia global pretende satisfacer las necesidades de los clientes de todo el mundo, con el valor más alto al costo más bajo. Integra en un plan mundial las acciones contra los competidores. Las CMN diseñan los sistemas de producción a efecto de ceñirse a los mercados mundiales.

TRATADO DE LIBRE COMERCIO:

Permite que los bienes fluyan entre la frontera de México y estados Unidos sin impuestos, como ocurrió con el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Canadá en 1989. Este Tratado es el primer paso para un Tratado de Libre Comercio en todo el hemisferio occidental, con el que América del Norte, Centroamérica, América del Sur y el Caribe, quedarían unidos, siendo el comercio global en el siglo XXI.

MEXICO:

- Mano de obra más barata.
- Salario mínimo: 100 dólares mensuales.
- Clima más favorable.
- Permiten captar una parte mayor del mercado de vegetales y frutos frescos de invierno.
- Normas para el control de la contaminación no es tan estricto.

Reformas políticas:

- La tarifa máxima sobre bienes importados en México, ha bajado de 100% en 1982 a 20%.
- La economía mexicana ahora está creciendo a mayor velocidad que su población y más del 75% de las industrias paraestatales mexicanas han sido privatizadas.
- El acceso fácil a la abundante mano de obra mexicana, más barata y de gran calidad, ha llevado a muchas empresas estadounidenses a instalar fábricas en México.
- Estados Unidos y México están trabajando en un plan para la cooperación ambiental fronteriza, pero los enormes problemas de la contaminación invaden a México.

Oportunidades para negocios nuevos:

- México es un buen lugar para hacer negocios por que los mexicanos son muy trabajadores.
- Su jornada laboral es de 12 horas.
- Tarifa del impuesto sobre la renta de las sociedades es de 35%.
- Los gobiernos locales no gravan los ingresos de las sociedades.
- No hay límite para la repatriación de dividendos de capital.
- Industrias de peces, petroquímica y transporte han sido desreguladas.

RUSIA:

La desintegración soviética significa caos a corto plazo. Si las compañías estadounidenses esperan a que se resuelvan todos los problemas, habrá otros que los ganen los negocios. Las libertades recién ganadas en Rusia han contribuido a que se disparen los precios y la inconformidad de los consumidores. Presenta desorden económico, con el Rublo sobredevaluado. La estrategia de la empresa en participación o joint venture, es una magnífica forma de entrar en el mercado ruso. Permite que los extranjeros posean hasta 99% de la empresa y permite que un extranjero sea director ejecutivo.

Lineamientos para tener en cuenta:

- Evite zonas de conflictos étnicos y violencia.
- Aborde problemas ambientales.
- Establezca mediao claros para convertir los rublos a dólares.
- Recuerde la escasez crónica de materia prima.
- Contrate un seguro contra expropiaciones.
- Contacte organizaciones que prestan ayuda a compañías extranjeras.

JAPON:

- Concede mayor importancia a las actividades de recreación y al consumo de productos y servicios de recreación.
- El aumento del ingreso, la población que envejece y la mayor cantidad de mujeres que forman parte de la población económicamente activa, está aumentando la demanda de servicios en todos los sectores de la economía japonesa.

- La mayoría de los japoneses son callados, reservados, distantes, introspectivos y piensan en los demás.
- Japón está cambiando la estrategia de las exportaciones por la inversión directa en Estados Unidos y Europa.
- Solo hay tres industrias importantes: farmacéutica, química y equipo para telecomunicaciones.
- Está decidido a tomar el liderazgo y el dominio mundial en el campo de los servicios financieros. La bolsa de Tokio ha reemplazado a la bolsa de New York.

Tendencias:

- Las tiendas de descuento en japon se están multiplicando al doble del ritmo que las tiendas de departamentos.
- Se están construyendo centros comerciales en todo el territorio japonés.
- La importancia de bienes de consumo está aumentando en Japón.

Objetivos para los próximos años:

- Desregular la economía.
- Instituir políticas agresivas para mejorar la vivienda habitacional.
- Aumentar importaciones de bienes manufacturados
- Aumentar productividad agrícola.
- Disminuir la cantidad promedio de horas laborables por pesona al año a 1.800.
- Instituir una semana laboral de 5 días para todas las oficinas de gobierno e instituciones financieras.
- Brindar más ayuda extranjera a los países subdesarrollados.

EUROPA:

Los países europeos, vistos como entidades independientes, no han representado una base de clientes lo bastante grande como para ameritar que muchas compañías internacionales establezcan operaciones comerciales en Europa. Existen grandes diferencias en cuanto a gustos de productos en los países europeos. La mayor parte de los sectores de la economía europea, se caracterizan por exceso de capacidad y elevados costos fijos. La unificación de Europa Occidental creó un solo mercado con 320 millones de personas, superior al de Estados Unidos que tiene 240 millones de habitantes o al Japón que tiene 120 millones. Esta unificación llevó a que se redujeran o eliminaran las barreras comerciales entre los países europeos. La unificación ha producido licencias comunes para productos alimenticios y bebidas en Europa.

Existen señales comunes de radio y televisión, normas comunes de salud y salubridad, eliminación de la duplicación de sistemas de distribución y estandarización de líneas de productos. El proyecto más importante de la unificación es el proyecto para constituir un solo mercado financiero. Después de Gran Bretaña, Alemania está recibiendo más inversiones japonesas.

LINEAMIENTOS PARA ALCANZAR EL ÉXITO COMO COMPETIDOR GLOBAL, SEGÚN ROBERT ALLIO:

- Sea el primero en llegar a los mercados globales nuevos.
- Contraataque en casa.
- Considere otras fuentes de suministros.
- Instituya el sistema administrativo correcto.
- Pierda dinero al principio, si es necesario.
- Una fuerzas con la competencia.

LINEAMIENTOS PARA ALCANZAR EL ÉXITO COMO COMPETIDOR GLOBAL SEGÚN

DAVID GARFIELD:

La mejor defensa es una buena ofensiva.

Las inversiones que mejorarán la ventaja competitiva deben recibir atención prioritaria.

Las industrias y las empresas domésticas se deben ayudar unas a otras.

CONCLUSIONES:

El éxito de los negocios depende, cada vez más, en ofrecer productos y servicios competitivos en un ámbito mundial y no sólo local. Los mercados globales se han convertido en una realidad en todas las zonas del mundo, menos las más remotas. La cultura, las políticas industriales, las empresas en participación y las exportaciones son importantes para el proceso de la administración estratégica de las empresas internacionales. Para tener éxito en los años 90, los negocios deben ofrecer productos y servicios que exhiban una relación precio/calidad competitiva con la de productos y servicios similares disponibles en todo el mundo.

57

HORIZONTE TIPICO DE

LA PLANIFICACION

ALTA DIRECCION

Director ejecutivo

Presidente

Vicepresidentes

Gerentes generales

De dos a cinco años.

GERENCIA MEDIA

Gerentes divisionales

Gerentes de líneas de productos

Gerentes de departamento

Gerentes de planta

MANDOS OPERATIVOS

Gerentes funcionales

Gerentes de unidades

Supervisores

Jefes

De seis meses a dos. años

De una semana a seis. meses

Posición de la participación relativa del mercado en la industria

Baja -20

Media 0

Alta +20

Baja

0.0

Media

.50

Alta

1.0

Perro

IV

Vacas de dinero

III

Interrogantes (?)

I

Estrellas

II

TASA DE

CRECIMIENTO

DE LAS

VENTAS

(Porcentaje)

I

II

III

IV

V

VIII

VI

VII

IX

Fuerte

3.0 a 4.0

Promedio

2.0 a 2.99

Débil

1.0 a 1.99

3.0

1.0

Alto

3.0 a 4.0

3.0

Media

2.0 a 2.99

2.0

Bajo

1.0 a 1.99

1.0

Crecer y construir

Retener y mantener

Cosechar o desinvertir

Totales

Ponderados

Del EFI