

Estrategias Gerenciales

Autor: Jesús Oswaldo Moreno



Estrategias Gerenciales / Jesús Oswaldo Moreno, / Bogotá D.C.,
Fundación Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5459-78-6

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

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
© 2017, PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
© 2017, JESÚS OSWALDO MORENO

Edición:

Fondo editorial Areandino

Fundación Universitaria del Área Andina

Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia

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

E-mail: publicaciones@areandina.edu.co

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

Primera edición: noviembre de 2017

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

Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia

Made in Colombia

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

Estrategias Gerenciales

Autor: Jesús Oswaldo Moreno





Índice

UNIDAD 1 Orígenes y necesidad de la estrategia gerencial

Introducción	7
Metodología	8
Desarrollo temático	9

UNIDAD 1 Entorno general y entorno específico desde el punto de vista económico

Introducción	22
Metodología	23
Desarrollo temático	24

UNIDAD 2 Análisis de la competitividad de la empresa: ventajas competitivas

Introducción	37
Metodología	38
Desarrollo temático	39

UNIDAD 2 El análisis interno de la empresa: enfoques y técnicas principales de diagnóstico estratégico

Introducción	49
Metodología	50
Desarrollo temático	51



Índice

UNIDAD 3 Tecnología y estrategia de empresa

Introducción	64
Metodología	65
Desarrollo temático	66

UNIDAD 3 Estrategias genéricas y estrategias de diversificación

Introducción	75
Metodología	76
Desarrollo temático	77

UNIDAD 4 Estrategias de responsabilidad social o medioambiental

Introducción	89
Metodología	90
Desarrollo temático	91

UNIDAD 4 Planificación, implementación y control estratégico

Introducción	101
Metodología	102
Desarrollo temático	103

Bibliografía	113
--------------	-----



1

Unidad 1

Orígenes y
necesidad de la
estrategia gerencial



Estrategias gerenciales

Autor: Oswaldo Moreno

Introducción

La competitividad se hace cada día más evidente, los procesos de globalización, automatización, liderazgo corporativo y alianzas estratégicas marcan un nuevo rumbo en la forma de manejar y producir los productos y servicios. La presente cartilla busca conceptuar, el origen y método de la estrategia gerencial. Los objetivos empresariales y la necesidad de la estrategia gerencial, como medio de potenciar las organizaciones.

El propósito fundamental de la cartilla es establecer saberes orientados hacia la fundamentación de estrategias como factor clave del éxito en las empresas, donde se visualiza el futuro de una manera positiva con el único fin de potenciar a las organizaciones hacia la competitividad.

Las estrategias pedagógicas, tienen como finalidad sensibilizar al estudiante con lo que va a aprender durante el proceso de formación y abarca los siguientes ámbitos: motivación, actitud crítica, actuar de acuerdo a un proyecto de vida, proponer soluciones en un contexto determinado y manejo de la comunicación en sus distintos aspectos.

Explicación por parte del docente de los temas, ampliación y clarificación mediante las preguntas de los estudiantes, posteriormente se discutirá en el grupo con el fin de evaluar opiniones y criterios individuales y generar un ambiente de agrado donde los estudiantes puedan expresar sus ideas.

Lectura de textos y libros relacionados con los temas para complementar y profundizar, además de fortalecer habilidades y competencias de lectoescritura y generar cultura de lectura como fundamento de aprendizaje.

Orígenes y necesidad de la estrategia gerencial

Breve análisis de la evolución de los paradigmas gerenciales durante el siglo XX

Para hablar de los paradigmas gerenciales ocurridos durante el siglo XX ciclo en donde se presentaron grandes avances tecnológicos, para la administración no fue la excepción, al traer a colación algunas corrientes que hoy día son factor determinante en la toma de decisiones en función de la planeación estratégica, más aun la administración del talento humano, en dónde se estudia al hombre productivo desde su interior y como este es productivo cuando se le estimula y se le suministra una serie de refuerzos. Hablar de decisiones gerenciales es complejo debido a las consecuencias que estas traen y el impacto sobre la organización y especialmente sobre las personas.

Para citar un ejemplo lo constituye en la introducción de la obra titulada "Gestión de recursos humanos en las reformas sectoriales de salud: cambios y oportunidades" (Brito Quintana, 1996) donde hace una excelente síntesis acerca de la evolución histórica y del estado actual de la gestión del talento humanos en general. Por su utilidad para comprender los cambios paradigmáticos que en materia de gerencia se han producido desde el nacimiento de la adminis-

tración como ciencia entre finales del siglo pasado y comienzos del presente, se exponen de manera condensada algunos de sus elementos relevantes.

Como bien se mencionó anteriormente, el apogeo del siglo pasado se caracterizó por cambios acelerados en casi todos los órdenes de la vida y la dinámica de la misma, se introdujeron nuevos conceptos de competitividad, asociados con las teorías de globalización y libre comercio entre los países del mundo. Desde mediados de la década de los años 30, se produjeron transformaciones que han sustituido la hegemonía de los paradigmas productivos y las modalidades de regulación económica en Occidente. En efecto el impacto de la revolución industrial y los sistemas productivos, invito a la sociedad de aquel entonces a introducir cambios, especialmente en la parte humana.

Desde fines del siglo XIX hasta ese decenio, según la teoría regulacionista entonces vigente, las formas institucionales de la relación salarial obedecían al modelo Taylorista (Federick Taylor) y a la llamada administración científica del trabajo. En donde la producción era la más importante a través de cadenas de producción y especialización del trabajo, se buscó que el hombre fuera más productivo y que hubiese menos pérdida de tiempo.

Este modelo carecía de medios distributivos de los frutos del crecimiento, lo que llevó a que, por un lado, se generara una sociedad de masas asalariadas y, por otro, a que los excedentes de la producción se orientaran a la acumulación de capital y no a la satisfacción de las necesidades poblacionales, al no reflejarse en el salario los crecimientos en la productividad. Es decir el enriquecimiento era solo para los dueños y no se presentaba un desarrollo armónico en donde todos los miembros de una organización progresaban a la par.

En efecto al parecer en la actualidad este efecto es de nunca acabar, con la gran modalidad de contratos de trabajo el hombre está sumergido a trabajar sin tener una estabilidad económica, el empleo, las políticas gubernamentales hablan sobre el empleo pero no sobre las condiciones del mismo, por ello es normal contratos por meses, por honorarios, por obra contratada en donde en realidad no existe una política clara ni una estabilidad económica para las personas.

Pero, aun antes de la década de los años 30, otro paradigma de relaciones productivas y laborales se impuso progresivamente en aquellas empresas productoras de grandes series de bienes homogéneos y de consumo durable: el fordismo. Este nuevo orden laboral requirió la modificación de las pautas de consumo y de normas de vida de los trabajadores. Las empresas les otorgaron mayores remuneraciones al considerarlos como consumidores potenciales.

Este sistema apareció en el siglo XX y se constituyó para promover la especialización de los trabajadores es decir, que estos se dedicaran a realizar una sola tarea pero a realizarla bien, este sistema se originó con el fin de reducir costos. A diferencia con el Ta-

ylorismo, es que esta estrategia no surgió a costa de la revisión de los procesos por parte del trabajador, sino que fue consecuencia de estrategias de expansión del mercado.

El sistema fordista alcanzó el período de mayor crecimiento de los países altamente desarrollados. Tras el fin de la Segunda Guerra Mundial, se sucedieron tres décadas de crecimiento económico ininterrumpido. Las empresas se dedicaron y enfatizaron sus esfuerzos en la producción, pero no tenían en cuenta los recursos de la innovación empresarial, se presentaban procesos mecánicos en donde el trabajador aprendía su labor a través de las repeticiones de forma inconsciente.

Este período se caracterizó por una demanda de productos sin demasiada variedad ni calidad. Se observó el empleo en su esplendor; el crecimiento de los salarios más que el de la productividad, debido a la intensificación del trabajo y los procesos de mecanización de los procesos. Este fenómeno trajo como consecuencia la demanda creciente de mano de obra migrante y poco calificada; el supuesto dinamismo tecnológico que se tradujo en abundantes y más baratas mercancías y por la expansión notable del acceso a productos de varios sectores sociales. En el caso de Latinoamérica, este periodo tuvo su cara opuesta en el modelo de desarrollo adoptado por los países industrializados, en esta parte del mundo su economía principalmente provenía del sector agrícola y minero, pero adoptaron un modelo de desarrollo basado en la sustitución de las importaciones.

El fordismo trajo como consecuencia el reconocimiento a la importancia de los procesos de contratación de los trabajadores e impacto en la fuerza laboral. En efecto los trabajadores tenían unas condiciones labo-

rales bastante atractivas en donde los contratos eran de larga duración y gozaban de sistemas eficientes de seguridad social.

A mediados de la década de los años 70, se produjo una gran crisis de los países denominados industrializados, comenzando a poner en entredicho en sistema adoptados desde las décadas anteriores en lo que respecta al modelo de relación salarial. El proceso de la internacionalización de las economías y los desequilibrios a escala mundial (países productores vs países consumidores) y problemas de abastecimiento de materias primas, generaron en los países consecuencias de tipo macroeconómico como la inflación y recesión económica. Estos motivos o dificultades ocurridos en las últimas dos décadas, se pudieron evidenciar en el debilitamiento del paradigma fordista.

Como consecuencia de la crisis mencionada, se opusieron con fuerza al modelo económico existente, según el cual el estado era un actor principal, las tendencias neoliberales, defensoras del mercado como agente económico más importante, en el que sustenta la inversión y el aumento del empleo.

A partir de este fenómeno se produjeron enormes cambios a nivel de toda la sociedad económica, los cuales pueden resumirse en los términos siguientes:

- Disminución de las funciones del estado como agente económico, regulador, productor y empleador (la privatización del Estado, ejemplo el sistema de seguridad social).
- Globalización de la economía, entendida como una nueva fase de la internacionalización de los mercados, que establece una dependencia recíproca entre las organizaciones y las naciones (ejemplo la apertura económica).

- Revolución científico-tecnológica e innovación en general, con nuevos materiales, productos y procesos. Desde la aparición de la microelectrónica y la informática, han cambiado los modos de producir, de comunicarse y de trabajar.
- Innovación organizacional, que modifica los modelos tradicionales de organización de las instituciones y sus relaciones con el exterior, y que transforma globalmente los sistemas económicos.

Con los cambios introducidos hacia el interior de las economías mundo, provino precisamente un cambio adoptado como consecuencia a la introducción de nuevas formas de organizar el trabajo y la producción con miras de mejorar la eficiencia en los procesos, a través de fenómenos o estrategias administrativas basadas en el incremento de la productividad, la reducción de costos, calidad y flexibilización de la producción.

En cuanto a la industria se generó una introducción de innovaciones tecnológicas de las mano con tecnologías de la organización y la administración, en caminadas a la reducción del tamaño de las unidades productivas (fabricas), la disminución en la rigidez jerárquica de las organizaciones basadas en la gestión y a la búsqueda de la participación de los trabajadores en la toma de determinadas decisiones, a la desconcentración y descentralización de la producción y a la subcontratación de partes en el proceso productivo (outsourcing).

Estos nuevos cambios implicó factores que fuera de la producción hay que tener en cuenta en los procesos de introducción: la libre competencia, la pertinencia empresarial, la adaptabilidad a los cambios, la eficiencia y flexibilidad productiva, las nuevas formas de contratación. Es evidente que

para fortalecer los procesos mencionados anteriormente, hay que reducir los trenes de producción debido a que la competencia es cada día más agresiva y exige en las empresas calidad, precios, diseño y servicio al cliente.

En este contexto, el modelo de organización de las empresas japonesas ha logrado imponer determinados estilos y formas de organización (just in time, kan-ban, kaisen o calidad total). En palabras de algunos autores, se busca ahora la excelencia (léase mayor competitividad en función de ventajas comparativas) tratando de alcanzar los cinco ceros:

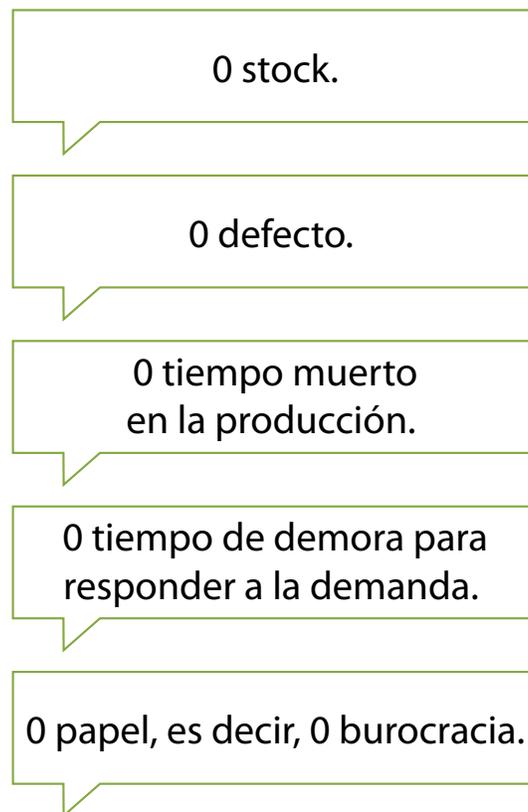


Figura 1
Fuente: Propia.

En la actualidad las empresas invierten grandes sumas de dinero en procesos que certificación de la calidad, esto para evidenciar que sus procesos son reconocidos y que dan plena seguridad a las otras empresas de realizar negociaciones, sobre el producto o servicios en donde la necesidad de un paradigma de gestión diferente para el talento humano está basado en la participación de los trabajadores, en su inclusión como actores y miembros de la cultura de la organización.

Concepto de estrategia y componentes: niveles de estrategia

Hablar de estrategia se puede concebir como la respuesta de las empresas a las fuerzas influyentes del exterior, siendo esta desarrollada por la gerencia estratégica. En el argot militar está presente en cómo se enfrenta al enemigo contrarrestando su poder has vencerlo. Para entender el diseño y formulación de una estrategia empresarial, es que esta se apoya en una necesidad de responder de una manera eficiente y oportuna de la influencia del entorno, en donde se presentan cambios por el dinamismo económico y las transiciones que se pueden presentar cuando se sabe que todas las empresa están sumergidas en un alto grado de incertidumbre.

(Andrews, 1980) Definía la estrategia como “el patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad”. En ese sentido la estrategia es un concepto integral inherente a los conceptos de planeación administrativa, en donde se establece a través de un plan o ruta en donde el tiempo es un factor preponderante en la realización de estos planes.

Para establecer el concepto de estrategia y que esta replique en la organización se debe apoyar en cuatro ideas o postulados básicos:

- La estrategia es una relación permanente entre la empresa y su entorno.

- La estrategia como una respuesta a las expectativas del empresario, que se concretan en la definición de una misión y unos objetivos a largo plazo.
- Establece que la estrategia es un modelo de decisión que establece políticas, acciones y la adecuación de medios para cumplir con los objetivos generales.
- Señala que la estrategia es un sistema de solución de los problemas estratégicos de la empresa, o combinación de las amenazas y oportunidades del entorno con las fortalezas y debilidades que muestra la organización.

Como ya se ha mencionado la estrategia es la repuesta a los estímulos o dificultades del entorno, especialmente en el sentido más concreto, es decir, se refiere al sector o rango en donde compite una empresa, esta se compone por 4 elementos principales definidos por (Ansoff, 1965) autor precursor del pensamiento estratégico. Dichos elementos son:

1. Campo de actividad. Engloba el conjunto de productos y mercados que constituyen la actividad económica actual de la empresa. Las posibles combinaciones determinan las llamadas “unidades de negocio”.
2. Vector de crecimiento: Es el conjunto de combinaciones posibles entre productos y mercados actuales o nuevos en los que la empresa puede basar su desarrollo.
3. Ventaja competitiva. Serían las características diferenciadoras de la empresa sobre la competencia que bien reducen sus costes o diferencian mejor sus productos por lo que pueden defender y mejorar su posición competitiva.
4. Formulación estratégica, Efecto sinérgico. Efecto expansivo que produce una ade-

cuada combinación de los elementos de la estrategia o de ella con las acciones ya existentes en la empresa, de forma que puede producir que el todo sea mayor que la suma de las partes.

Los elementos anteriormente mencionados van a servir para comprender el alcance de la estrategia en la dirección para implementar las estrategias gerenciales que permitan introducir en la empresa cambios que contribuyan con el mejoramiento de las condiciones de calidad en cuanto producto, servicio, satisfacción del cliente y el bienestar a los trabajadores involucrados en el proceso. La dirección estrategia representa la aplicación de todas las etapas del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, en donde los problemas gerenciales se constituyen como fuente de insumo en el diseño e implementación de una estrategia, que repique en la adaptación de los cambios introducido por el medio donde se desempeña la organización y los retos que en ella se deriva.

Niveles de estrategia

Cuando en una organización empresarial se diseña produce un solo producto o servicio, la dirección estratégica solo podría desarrollar un plan estratégico en donde se contemple todas las actividades a realizar. Pero en muchas organizaciones están conformadas por varias de las denominadas líneas de negocios por lo tanto hay que diseñar una estrategia para cada frente de negocio, labor complicada para la gerencia de estas organizaciones. Además, estas compañías de negocios diversos también tienen diferentes departamentos funcionales como finanzas y marketing que apoyan cada uno de sus negocios. Como resultado, de lo mencionado anteriormente emergen planes entre estra-

tegias a nivel corporativo, de negocio y funcional, que se mencionan a continuación.

1. **Estrategia a nivel corporativo:** Si una organización está en más de una línea de negocios, necesitará una estrategia a nivel corporativo. Esta estrategia busca dar respuesta a la pregunta ¿En qué negocios debemos participar? y la combinación de negocios más propicia.
2. **Estrategia de negocios:** A este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo, ¿Cómo debemos competir en cada uno de nuestros negocios? Para la organización pequeña con una sola línea de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocios es generalmente la misma que la estrategia corporativa de la organización.
3. **Estrategia funcional:** La estrategia, buscar responder a la pregunta: ¿Cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como producción, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia a nivel de negocios. A este tercer y último nivel la cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional existente en cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

En las empresas que desempeñan negocios variados, cada división o departamento debe tener su propia estrategia ya que

se considera que cada área de trabajo está especializada en los diversos frentes, definiendo los productos a ofrecer, los canales de distribución, los clientes o consumidores a conquistar, el presupuesto para campañas publicitarias. Estos frentes o departamentos se van a consolidar en lo que comúnmente es llamado “unidades estratégicas de negocio” y se denota (UEN) que representa un negocio único dentro de la variedad de los negocios relacionados, es decir para cada frente o unidad, debe existir una estrategia pertinente de acuerdo a las necesidades percibidas por los mismos.

Para resaltar se menciona que la estrategia de cada unidad es autónoma, porque se entiende que es diseñada e implementada por personas competentes en la materia, pero no independiente de las de las demás unidades estratégicas puesto que estas conforman la estrategia de la empresa, luego entonces es importante establecer una sinergia estratégica ya que se trata de la sumatoria de estrategias o de un plan para cada necesidad. Cada UEN tendrá su propia misión distintiva y competidores diferentes. Esto le permite a la UEN tener una estrategia independiente de los otros negocios de la organización mayor

Formulación de la estrategia empresarial

Este proceso involucra la aplicación del proceso administrativo de una manera rigurosa y dedicada, en donde emerge la aplicación de 7 pasos, que comprende la planificación estratégica, la implantación de la estrategia y la evaluación y control de la misma. Mientras la planificación estratégica abarca los cinco primeros pasos, hasta las mejores estrategias no podrían alcanzar el éxito, si la administración falla bien al implantarlas o al evaluar sus resultados. Estos pasos son los siguientes:

- **Identificación de la misión, objetivo y estrategias actuales de la organización:** este paso busca la articulación de la misión con los objetivos y estrategias diseñadas, constituyéndose en la columna vertebral de la gestión administrativa-gerencial.
- **Análisis del entorno:** esta trata de determinar qué cambios en los factores o en las condiciones del medio en el que la empresa desarrolla su actividad y como estos pueden incidir y ser aprovechados por la empresa. En definitiva, se trata identificar las oportunidades y amenazas en el entorno de la empresa.
- **Análisis interno:** con este análisis pretendemos determinar qué recursos y capacidades tiene la empresa, tanto actual como potencial, y que constituyen los puntos fuertes y débiles de la empresa respecto a sus competidores. Análisis de fortalezas y debilidades.
- **Revisión de la misión y objetivos de la organización.** Se trata de determinar si tanto la misión como los objetivos preestablecidos son susceptibles de ser alcanzados dentro del contexto, permitiendo los análisis de las dos fases anteriores. Si la situación susceptible de mejora no cambia a favor de la empresa, es necesario explorar otras fuentes estratégicas con el fin de realizar cambios radicales al interior de la organización.
- **Formulación de la estrategia:** se escogerá la estrategia adecuada para la consecución de los objetivos en función de la cartera de negocios de la empresa. En otros términos se tomara la decisión sobre cual estrategia es la más pertinente a implementar de acuerdo a las necesidades y requisitos que exige el mercado.
- **Implantación de la estrategia:** este pro-

ceso es complejo, debido a la resistencia que se puede percibir por parte de los trabajadores, para ello es importante realizar una labor de liderazgo y de convencimiento sobre los nuevos procesos a implementar que pueden contemplar la estrategia.

- Control o evaluación de resultados. En este apartado lo que se busca es instaurar un plan de evaluación a través de indicadores de medición que permitan verificar el proceso de la implementación de la estrategia en cifras que permitan dar parte de la gestión de la gerencia en la implementación de la misma. Desde luego los cambios no se dan de la noche a la mañana sino que deben ser progresivos, ya que del seguimiento del plan implementado depende el éxito o fracaso del proceso de implementación de estrategias.

Tipos de estrategia

Según (Menguzzato y Renau 1991), existen dos alternativas fundamentales: el concepto de ciclo de vida de la empresa y el concepto de estrategia competitiva, que permiten definir las estrategias posibles. El conjunto de estrategias derivadas de estos dos conceptos aparecen recogidos en el esquema siguiente:

- Estrategias según el ciclo de vida de la empresa: en este tipo, se muestra que la empresa pasa por sucesivas etapas desde su inicio hasta su liquidación, por lo tanto es importante comprender las características e identificación de cada una de las etapas (crecimiento, madurez o estabilidad y declive); ha de entenderse que mediante una gestión estratégica adecuada, una empresa se puede mantener indefinidamente. En ese sentido y como mecanismo de mantenimiento

en los mercados actuales competitivos existen tipos de estrategias al respecto como: estrategias de crecimiento y las estrategias de estabilidad y supervivencia.

- Estrategias de crecimiento: estas son implementadas en el inicio de una empresa en donde requiere mayor atención y seguimiento al comportamiento de la misma. En ella, se diseña y pone en marcha un plan de crecimiento sostenible o estable, por lo cual las medidas son tendientes a la consecución de clientes, el conocimiento del nuevo producto o servicio a ofrecer y el servicio de asistencia o representación hacen de esta etapa crucial en el proceso de creación y consolidación de empresas entre este tipo de estrategias se implementan:
 - Estrategias de crecimiento: estas estrategias están más orientadas a aumentar la participación de las empresas en el mercado o mercados en los que opera, a extender su ámbito de acción a otros mercados y/o a dotar a la empresa de nuevos productos.
 - Concentración en un solo producto o servicio: son aquéllas que centran el crecimiento de la empresa en un solo producto o servicio o en una línea concreta de productos, tratando de incrementar las ventas mediante la extensión de dichas ventas a otros sectores, zonas geográficas o grupos de clientes.
 - Diversificación: supone para la empresa el desarrollo de nuevos productos para los mercados en los que ya opera, de la comercialización de los productos actuales en nuevos mercados, o bien del desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados.

- Integración vertical:
 - Estrategias de estabilidad y supervivencia: este tipo de estrategia tienen como finalidad el mantenimiento de la empresa dentro del mercado. Por lo tanto son reconocidas como de naturaleza defensiva. En esta situación la empresa busca el diseño de estrategias en donde lo que se busca es perdurar en el mercado competitivo a través de los lineamientos innovadores las empresas buscan un posicionamiento con mayor arraigo, pero para desarrollar esta modalidad de estrategias se requiere la visibilización de la situación actual del mercado y decisiones flexibles. Además es imprescindible la verificación del impacto de la nueva empresa y la posible respuesta de la competencia. la empresa persigue crecer mediante la extensión de su gama de actividades, manteniendo sus actuales productos o servicios. En definitiva la empresa pasaría a desarrollar actividades anteriores o posteriores a las actividades de la cadena de valor de los productos necesarias en para la obtención de los productos o servicios que comercializa y que en la actualidad no son llevadas a cabo por ella. Este tipo de estrategias se pueden clasificar en:
 - Estrategias de saneamiento: en ese sentido opera, ante fases de inestabilidad para tratar de frenar caída de las ventas y de los beneficios, incrementando la eficiencia de empresa y saneando su situación económico-financiera. Con este fin se procede: a la sustitución de la alta dirección, a la supresión de algunos activos o el empleo de estos en otras actividades buscando mayor eficacia, a la reducción de costes en existencias, personal, como medidas para estabilizar la empresa.
 - Estrategia de cosecha: este caso se presenta, cuando la situación de una empresa es relativamente buena a pesar de sufrir un declive en sus ventas, pero sin llegar a resultados negativos y a situaciones de insolvencia, resulta conveniente la implementación de este tipo de estrategia que, básicamente, consiste en una reducción de inversiones en aquellas actividades poco o nada rentables, reduciendo costos y generando una liquidez que será utilizada para sanear la empresa, mientras termina la etapa de crisis financiera.
 - Estrategia de desinversión y liquidación: esta estrategia deberá ponerse en práctica cuando las dos estrategias mencionadas anteriormente se muestren ineficaces, o no mejoran la situación de la empresa y consistirá en la venta de partes de la empresa, procediendo a una reestructuración interna, con el objeto de reiniciar posteriormente una actividad desde una dimensión mucho más reducida. Esta liquidación de actividades va a permitir reducir costos, hacer frente al pago de las deudas e incluso realizar nuevas inversiones buscando mayor eficiencia. En el peor de los casos estas estrategias sirven para una liquidación total, más o menos progresiva de la empresa. Pero estas medidas
- Estrategias de saneamiento: en ese sentido opera, ante fases de inestabilidad para tratar de frenar caída de las ventas y de los beneficios, incrementando la eficiencia de empresa y saneando su situación económico-

pueden traer implicaciones negativas para el talento humano porque se presentan despidos masivos y desacelere en los planes de capacitación y liderazgo empresarial.

1. Estrategias competitivas: una vez consolidada la empresa y otorgado el reconocimiento por parte de los clientes, las decisiones gerenciales se dirigen a la consolidación del mercado, es decir que se aplican con la finalidad de ganar cada vez más mercado, se podría decir que este tipo de estrategia consiste en la declaración de ataque a las empresas similares. En todo negocio o sector productivo, se debe indicar o reconocer cuales son las empresas líderes, las retadoras y las seguidoras, por la tanto en una empresa en fase de crecimiento y consolidación no puede atacar decisivamente al líder porque muy probablemente fracasaría en el intento. A partir del análisis externo e interno de la empresa (análisis DOFA) (Porter, 1982) propone las llamadas estrategias genéricas, definiendo a la estrategia competitiva “como emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector a que pertenecen, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa”. En el desarrollo de esta atapa es importante reconocer el puesto dentro del mercado y el papel que juega dentro del sector para no caer en impresiones. Para desarrollar una estrategia competitivas se debe diseñar las siguientes estrategias:
 - Estrategia de liderazgo en costos: consiste en fabricar uno o varios productos incurriendo en unos costos menores que los de la competencia, aunque no pueden descuidarse del todo aspectos como la calidad y el servicio ya que los clientes están acostumbrados en el consumo del producto o servicio y no se puede perder poder en el mercado.
 - Estrategia de diferenciación: consiste en ofrecer un producto que el consumidor considere distinto a los ofertados por los competidores, lo que le mueve a pagar un precio superior por él. Con esta estrategia la empresa consigue aislarse de la rivalidad competitiva debido a la lealtad de los clientes y a la menor sensibilidad al precio resultante.
 - Estrategia de enfoque o alta segmentación: va a consistir en centrarse en un grupo concreto de clientes o en una determinada área geográfica. Limitado el ámbito de su competencia esta estrategia puede ser a su vez de liderazgo en costos o de diferenciación con las referidas ventajas e inconvenientes que ambas estrategias presentan.

Tipos de estrategias	Clasificación	Sub clasificación
Según el ciclo de vida de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estrategias de crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de crecimiento estable. • Estrategias de crecimiento. • Concentración en un solo producto o servicio. • Diversificación. • Integración vertical.
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estrategias de estabilidad y supervivencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de saneamiento. • Estrategia de cosecha. • Estrategia de desinversión y liquidación.
Estrategias competitivas.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estrategia de liderazgo en costos. ■ Estrategia de diferenciación. ■ Estrategia de enfoque o alta segmentación. 	

Cuadro 1
Fuente: Elaboración propia

Los sistemas de planificación y estrategia gerencial de la empresa

Para comenzar con este apartado es importante reconocer el concepto de sistema: es un conjunto de acciones sistemáticamente ordenado es decir por etapas que tiene una finalidad. En el caso del diseño de las estrategias gerenciales, no es la excepción ya que de su implementación depende el éxito o fracaso de la gestión de la organización.

Para poder ejercer las funciones y roles propios de la gerencia, un gerente debe poseer ciertas habilidades, reconocidas como el olfato de identificación de los factores claves de éxito y las amenazas que se pueden presentar con los cambios repentinos e inesperados del mercado actual, porque hoy día la dinámica del mercado exige que las organizaciones sean flexibles en cuanto a la planeación y a la toma de decisiones asertivas precisamente para contrarrestar los efectos que se pueden presentar, por las fuerzas económicas y de mercado, luego entonces las condiciones no son estáticas sino que existen movimientos causados principalmente por la acción de la oferta y la demanda.

Existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales, que debe asumir un gerente para ser exitoso:

- **Habilidades técnicas:** involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.
- **Habilidades humanas:** se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.
- **Habilidades conceptuales:** se trata de la formulación de ideas - entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa.

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar, etc.), mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas.

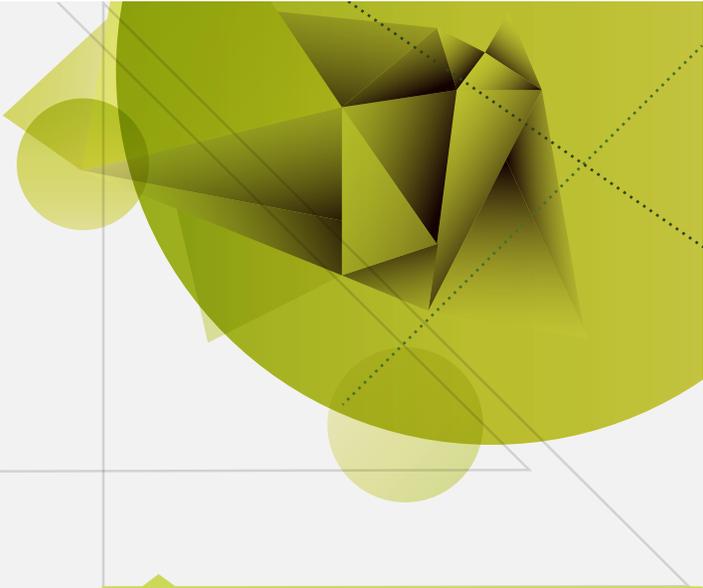


1

Unidad 1

Entorno general y
entorno específico
desde el punto de
vista económico

••••



Estrategias gerenciales

Autor: Oswaldo Moreno

Introducción

Hoy en día, reconocer el entorno empresarial es el primer paso que se debe realizar para poder adelantar un diagnóstico del entorno general y entorno específico desde el punto de vista económico, mediante el concepto, naturaleza y tipología del entorno, teniendo en cuenta los escenarios económicos y factores del entorno, la Globalización de la economía, con concepto de sector empresarial y su tipología, Análisis de competidores en el sector. Por ello, es relevante la identificación y caracterización de programas y técnicas, así como sus variables externas en los ámbitos económicos, políticos, sociales y culturales, y variables internas con los clientes, productos, competidores.

El propósito fundamental de la cartilla es establecer saberes orientados hacia las Estrategias gerenciales, como factor clave del éxito en las empresas en donde se visualiza el futuro de una manera positiva con el único fin de potenciar a las organizaciones hacia la competitividad.

Las estrategias pedagógicas, tienen como finalidad sensibilizar al estudiante con lo que va a aprender durante el proceso de formación y abarca los siguientes ámbitos: motivación, actitud crítica, actuar de acuerdo a un proyecto de vida, proponer soluciones en un contexto determinado y manejo de la comunicación en sus distintos aspectos.

Explicación por parte del docente de los temas, ampliación y clarificación mediante las preguntas de los estudiantes, posteriormente se discutirá en el grupo con el fin de evaluar opiniones y criterios individuales y generar un ambiente de agrado donde los estudiantes puedan expresar sus ideas.

Lectura de textos y libros relacionados con los temas para complementar y profundizar, además de fortalecer habilidades y competencias de lectoescritura y generar cultura de lectura como fundamento de aprendizaje.

Entorno general y entorno específico desde el punto de vista económico

Diagnóstico externo e interno

Esta es la observación por parte de la gerencia los factores internos y externos que inciden en el comportamiento de las organizaciones. Esta se alimenta de todas las reflexiones que ocurren en el día a día en las empresas. Su finalidad consiste en minimizar los factores negativos y crecer en los aspectos negativos.

El diagnóstico estratégico se divide en dos grandes diagnósticos: el diagnóstico interno y el diagnóstico externo.

Diagnóstico interno

Este se orienta en el estudio de los factores internos de la organización un ejemplo la revisión del desempeño del personal, respuesta a los requerimientos internos, tiempo de entrega de pedidos entre otros, con el fin de modificarlos en caso que los diferentes procesos no estén dando resultados esperados. El análisis interno a precisar las Fortalezas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales.

Una herramienta fundamental para establecer el diagnóstico interno o análisis interno de la empresa es a través de la llamada Perfil de Capacidad Interna o matriz de PCI.

Matriz PCI

Esta la abreviatura para denotar el Perfil de Capacidad Interna es un medio utilizado por la gerencia para evaluar las fortalezas y debilidades (variables internas), presentadas en los procesos de las empresas o en su cotidianidad y que influyen en la prestación de un buen servicio en la asistencia y direccionamiento del cliente que se refleja en la parte externa por cuánto el reconocimiento de los clientes es fundamental para incentivar estos procesos. Para hacer un diagnóstico estratégico, es preciso involucrar todas las categorías de análisis en cuanto la capacidad que contiene la empresa sobre la que influyen los factores de una forma u otra.

Cuando se refiere a las categorías de análisis, estas son todos los factores que inciden en el rendimiento de la organización y que son susceptibles de la revisión y evaluación constante, por parte de la gerencia. Con base en ello es cuando se toman las decisiones.

Las categorías de una empresa pueden ser de carácter:

- Humano.

- Financiero.
- Producción.
- Tecnológico.
- Publicidad.

El proceso de la matriz PCL consiste en un proceso de identificación y calificación, mediante la observación y revisión de los procesos internos de la empresa, para determinar las áreas fuertes y las susceptibles de mejoras que requieren la implementación de estrategias para su sostenibilidad y desarrollo.

Para lograrlo se realiza mediante el siguiente proceso:

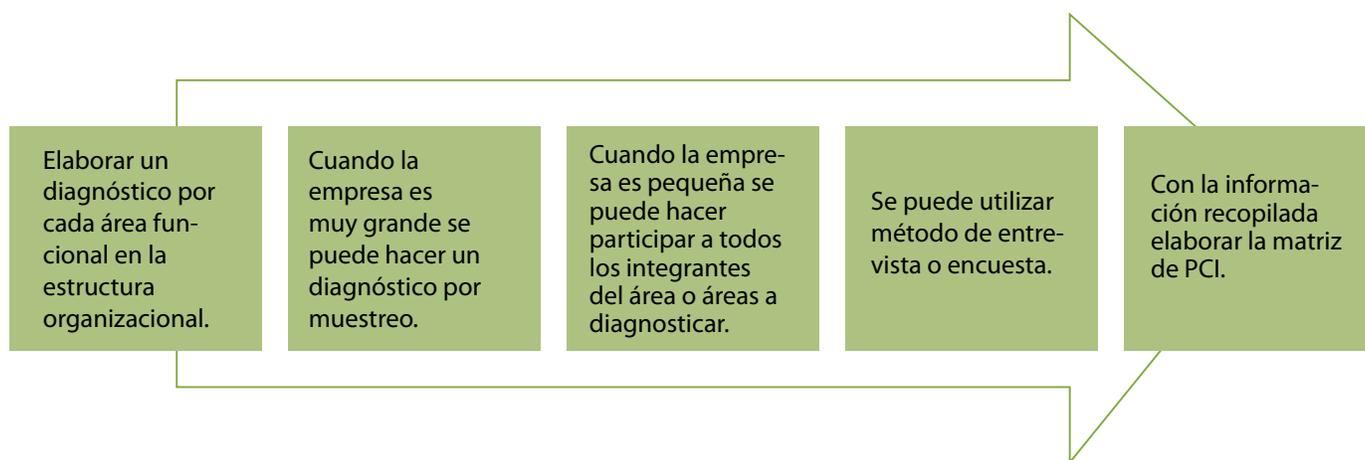


Figura 1
Fuente: Propia.

Proceso para elaborar una matriz de PCI

La matriz de PCI se elabora teniendo en cuenta los siguientes pasos:

1. Se elaboran cuatro columnas distribuyendo la primera para los elementos encontrados la segunda para las fortalezas, la tercera para las debilidades y la cuarta para el impacto.
2. Las columnas dos, tres y cuatro se subdividen cada una en tres columnitas para la calificación de alto, medio y bajo.
3. En las filas se acomodan los elementos encontrados en el diagnóstico.
4. Se procede a calificar los elementos encontrados dándoles la escala dependiendo de si es fortaleza o debilidad.
5. Se procede a valorar el impacto que genera en la empresa.
6. se interpreta y analiza el resultado de la matriz.

El cuadro siguiente muestra la matriz PCI de la capacidad gerencial:

Matriz PCI de la capacidad Gerencial									
Factores Capacidades	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	X						X		
		X					X		
			X				X		
		X						X	
		X							X
					X			X	
						X			X
				X			X		
	X						X		
					X			X	
					X		X		
					X			X	
				X				X	

Cuadro 1
Fuente: (La Planeación Estratégica Gerencial).

Diagnóstico externo

Este consiste en la observación directa de todos los factores externos que inciden en el rendimiento de la organización. Es detectar al igual que el diagnostico interno los factores o las políticas que inciden en el rendimiento del negocio. Las políticas gubernamentales, los cambios de precios en las materias primas, los factores macroeconómicos, entre otros son los factores que pueden incidir en el diseño de las estrategias gerenciales.

El diagnóstico externo o análisis externo o auditoría externa se orienta a precisar las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos fundamentales externos con las que se puede apoyar la empresa para enfrentar competitivamente su medio. Esos recursos o capacidades pueden ser: Tecnológicos, económicos, geográficos, productivos y comerciales. Para lograr un análisis externo confiable se utiliza una herramienta llamada Perfil de las oportunidades y amenazas en el medio o matriz POAM.

Perfil de las oportunidades y amenazas en el medio o matriz POAM

En este esquema, se trata de calificar en qué grado se encuentran las Oportunidades y amenazas y las fuerzas que ejercen en el comportamiento externo de las organizaciones en cada uno de los recursos externos de la empresa dándole nivel de bajo medio o alto. Para las empresas es determinante analizar los factores externos en los procesos de planificación el ambiente empresarial las fuerzas del mercado y la reacción de la competencia frente a las políticas ejercidas del mercado. Es importante reconocer las oportunidades del sector económico donde opera la organización para convertirlas en factor clave de éxito y el motivo fundamental para gestionar decisiones basadas en estrategias gerenciales.

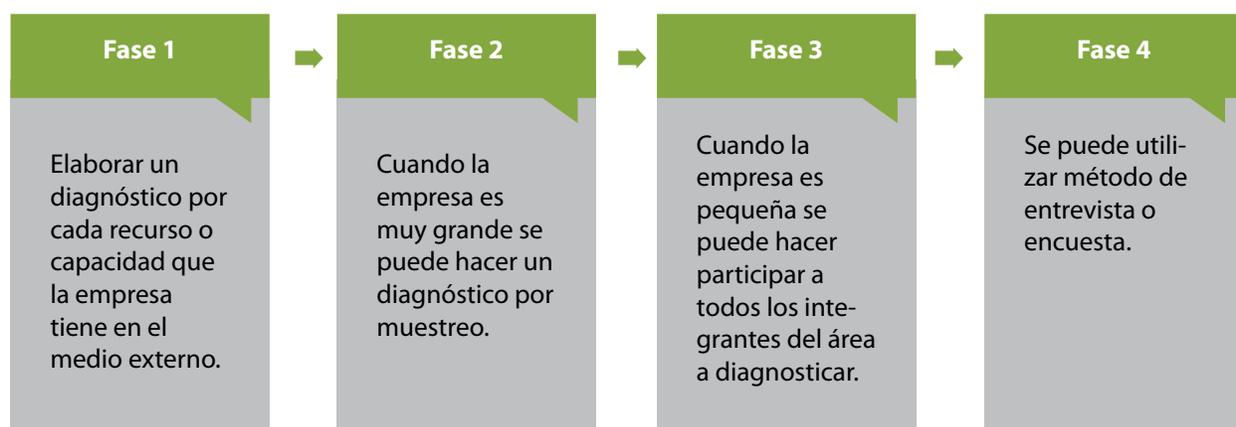


Figura 2
Fuente: Propia.

Proceso de elaboración de una matriz de POAM

La matriz POAM se elabora teniendo en cuenta los puntos:

1. Se elaboran cuatro columnas distribuyendo la primera para los recursos o capacidades y sus variables encontradas a analizar, la segunda para las oportunidades, la tercera para las amenazas y la cuarta para el impacto.
2. Las columnas dos, tres y cuatro se subdividen cada una en tres columnitas para la calificación de alto, medio y bajo.

3. En las filas de la primera columna se acomodan los recursos o capacidades a analizar encontrados en el diagnóstico.
4. Se procede a calificar los elementos encontrados dándoles la escala dependiendo de si es oportunidad o amenaza.
5. Se procede a valorar el impacto que genera en la empresa.
6. Se interpreta y analiza el resultado de la matriz POAM.

El cuadro siguiente muestra la matriz POAM:

Matriz POAM									
Factores Capacidades	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	X						X		
		X					X		
			X				X		
		X						X	
		X							X
					X			X	
						X			X
				X			X		
	X						X		
					X			X	
					X		X		
					X			X	
				X				X	

Cuadro 1
Fuente: (La Planeación Estratégica Gerencial).

Concepto, naturaleza y tipología del entorno

Actualmente las organizaciones se presentan como un sistema económico integrado por una serie de operaciones que organizados de alguna manera tienen como fin desarrollar una idea productiva que genere ganancia. Dentro de las operaciones están: diseño del producto, la producción, la distribución y la venta, que están orientadas a la creación de valor. Esta perspectiva de la empresa, permite definir su objetivo como la maximización de su valor. En la etapa de planeación e la gestión gerencial es importante tener en cuenta los objetivos conocidos como el conjunto de tareas que se deben realizar dentro de los pasos establecidos para alcanzar una meta corporativa. Un ejemplo de meta corporativa puede ser el hecho de generar mayores ventas y bienestar para los clientes y trabajadores.

Existe en el proceso de planeación la inclusión de factores que inciden en el comportamiento de gestión administrativa- estratégica que son: de un lado, se considera la renta residual (beneficio) que perciben los accionistas, además de considerar las posibles inversiones (crecimiento) que contribuyen a satisfacer la utilidad de los derechos, de otro, incorpora la proporción de riqueza que se dedica a satisfacer los objetivos del resto de los participantes en la empresa.

El diseño de la estrategia en la empresa debe contener un objetivo de la empresa que se puede constituir, como lo es maximizar su valor, o lo que es lo mismo, maximizar la riqueza conjunta de todos los que poseen un derecho sobre los activos y flujos de caja generados por la explotación de la empresa. Para los agentes de la empresa su valor

vendrá dado por su capacidad para generar renta, es decir, por la rentabilidad de sus activos productivos. Creación de valor y rentabilidad son pues conceptos inseparables.

En ese sentido la conformación de las estrategias para mejorar la capacidad de la empresa para que esta genere valor influyen una serie de objetivos concretos como son:

1. Rentabilidad: este se puede medir por dos rentas diferentes, la rentabilidad económica sería la relación entre los beneficios (sin deducir los intereses por el uso de capitales ajenos ni los impuestos) y el activo total, y la rentabilidad financiera que sería la razón entre el beneficio y los fondos propios. Ha de entenderse que la rentabilidad se mide por el porcentaje de ingreso o de ganancia que tiene un capital en un periodo determinado.
2. Crecimiento: los objetivos de crecimiento se concretan en incrementos de tamaño o dimensión que hacen a la empresa diferente con respecto a situaciones precedentes. Suelen ir acompañadas de un incremento de las ventas y una ampliación del poder de la empresa en el mercado (como mecanismo que le asegure la obtención de excedentes futuros).
3. Adaptación: estos están estrechamente relacionados con el índice de crecimiento. El objetivo de adaptación se consigue mediante la estabilidad y la flexibilidad, esta última puede ser flexibilidad de estructura y de gestión, la primera se puede medir por medio de una renta fija que genera un activo fijo partido por activo total.
4. La estabilidad viene determinada por factores internos y externos: correspon-

de al comportamiento de la empresa ante los cambios que se pueden presentar en el mercado o sector económico donde se desarrolla la empresa. Entre los primeros destaca el capacidad de variación de beneficios, el cual depende básicamente del índice de variación de las ventas que viene determinado por el tipo de productos y por el número de segmentos de mercado y de productos independientes. También la empresa contará con unos objetivos económicos-sociales ya que no se debe olvidar el desarrollo sostenible de la empresa.

Esta modalidad de objetivos son los vinculados a los grupos de la empresa, a los grupos afectados por la misma y a la comunidad en general, de acuerdo a las necesidades corporativas y a la actualidad de la misma.

Tipos de entorno

Las organizaciones empresariales son sistemas conformados para desarrollar una labor mercantil, por lo tanto se valen de la interacción con el exterior en el desarrollo de estrategias productivas que permitan el logro de las metas corporativas a través de la realización de los objetivos. En ese sentido se puede decir que la empresa es un sistema abierto que se surte y robustece de lo que le ofrece el sector externo, ya que es tos factores es lo que permiten el desarrollo de acuerdo a las estrategias que pueden ser de supervivencia y crecimiento, por lo tanto toda estrategia debe responder a lo que exige el entorno. Este concepto se puede considerar, como todo aquello que está fuera de los límites de la empresa o bien como el conjunto de elementos externos a la organización que son relevantes para su actuación; así, podemos hablar de dos tipos de entornos: entorno general o genérico y entorno específico:

a. Entorno general: se conoce como aquél que afecta a todas las empresas en una sociedad dada, abarcando a todos los elementos que lo componen como pueden ser:

- Las políticas fiscales.
- La competencia.
- La disminución del ingreso por parte de las familias, entre otros.

b. Entorno específico: es aquél que afecta a la empresa considerada, de una forma más directa, que puede incidir su entorno competitivo. Un ejemplo de este entorno puede ser:

- La escasez de materias primas.
- Los problemas logísticos en cuanto el aprovisionamiento.
- El súbito incremento de las materias primas e insumos, entre otros

Tipos de entorno

El entorno se considera como las fuerzas del interior que inciden en el comportamiento organizacional, lo que constituye un gran reto para la parte directiva en las empresas ya que consiste en dar respuesta a los factores que afectan el normal desarrollo de las empresas. . Ahora bien estos cambios en el entorno pueden ser una amenaza o una oportunidad, entendiendo por amenaza los impactos negativos sobre la empresa, representan las fuerzas que amenazan la seguridad y los objetivos de la empresa; mientras que las segundas se muestran como los efectos positivos, que de ser aprovechados pueden generar efectos positivos para crecer o para mejorar los resultados de la entidad.

En los procesos e implementación de las estrategias gerenciales consiste en convertir

una amenaza en una oportunidad, por lo tanto es pertinente el reconocimiento del entorno en cuanto su naturaleza o tipología. Para determinar las características del entorno hay que atender una serie de variables como son:

- a. La complejidad: viene determinada por la cantidad de factores y componentes del entorno que pertinente en afectan a la empresa. Si hay pocos y son bastantes similares, se puede decir que el entorno es simple; si son muchos los factores y componentes en el mismo y no son similares diremos que es complejo.
- b. Dinamismo: se encuentra determinado por la intensidad del proceso de cambio de los factores y componentes del entorno. Si son básicamente los mismos y no cambian, es estático; en el caso de que estén en continuo proceso de cambio, el entorno es dinámico.
- c. Incertidumbre: en lo que se refiere grado de certidumbre en posibles cambios y en la evolución de los factores del entorno. Se ve condicionada dicha variable por la complejidad y por el dinamismo. Cuanto más complejo y más dinámico sea mayor incertidumbre presenta.

Estas tres características son las básicas dando lugar a tres tipos de entorno de carácter muy general que son:

1. Entorno estable: se caracteriza porque es simple, estático y de baja incertidumbre. En él no se percibe cambios sustanciales por cuanto se vuelve cotidiano, convirtiéndose en un modo estático de gestionar por parte de gerencia de una empresa, los mismos clientes, las mismas políticas de precios, los mismos proveedores, entre otros. Al convertirse en una tarea estática el grado de incertidumbre

es bajo, debido a que todo está dado dentro de un marco que es difícil salirse de allí, por miedo de arriesgarse hacia la búsqueda de nuevos factores que requieren un mayor grado de complejidad.

2. Entorno intermedio: este se puede presentar como puede ser: Simple, dinámico y de incertidumbre intermedia en este se requiere por parte de la dirección, una labor de investigación relación, comprobación y comparación de las posibles salidas ante los fenómenos que se pueden presentar en el mercado o sector empresarial. En cuanto al grado de complejidad y movimiento en este tipo es cuando hay que estar a la expectativa por lo tanto el grado de incertidumbre es intermedia.
3. Entorno turbulento: este se caracteriza porque es complejo, dinámico y de alta incertidumbre. El entorno ha ido evolucionando de estable a turbulento, caracterizándose por la novedad, intensidad, velocidad y complejidad de los factores y los cambios lo que provoca la incertidumbre que encuentra la empresa al analizar su entorno. Por tanto, en la actualidad las empresas se enfrentan a un entorno turbulento.

Por esta complejidad y mayor grado de incertidumbre del entorno, su evolución es más difícil de prever y de entender por parte de la empresa, y por tanto los cambios que se produzcan serán más costosos de afrontar. Pero por otra parte la velocidad y frecuencia de los cambios exige respuestas rápidas, y por lo tanto un tiempo de reflexión relativamente corto, por lo que se crea un desfase entre el tiempo de respuesta necesario y el tiempo de respuesta disponible.

Por ello y siguiendo a (Menguzzato y Renau

1991) dice “se hace necesaria una evolución en el sistema de management de la empresa. Si bien, como en todo sistema abierto, la capacidad de adaptación de la empresa a su entorno es una característica indispensable para su supervivencia, esta capacidad de adaptación rápida”

Escenarios económicos y factores del entorno

De las decisiones gerenciales dependen en mayor cuantía, el éxito o fracaso en una determinada actividad empresarial, ya que depende de las condiciones que esta rodea el contorno empresarial es decir el contexto en donde desarrolla su actividad productiva. La incidencia de los factores externos es lo que puede ayudar o dificultar el desarrollo empresarial por parte de las organizaciones.

Para identificar esta situación, es conveniente diferenciar entre dos niveles de entorno: el entorno general y el entorno específico.

■ El entorno general: Este consiste en aquella parte del entorno que ejerce una influencia indirecta sobre las empresas, es decir que puede afectar en un momento dado el desempeño, como consecuencias de factores que inciden directamente en su rendimiento. Un ejemplo es un paro camionero que afecta los procesos logísticos de entrega y recepción de mercancías. Un mismo aspecto puede afectar más a las empresas de un sector que a las de otro o a las empresas de un determinado tamaño o zona geográfica donde están ubicadas.

Suelen diferenciarse determinados componentes del entorno general, que constituyen lo que se denomina análisis PEST (empleando sus iniciales) y son, los siguientes:

■ Entorno político legal: este consiste en la gestión de los entes nacionales representados en la rama ejecutiva, legislativa y judicial quienes mediante el poder que se les otorga determinan las leyes que regulan el mercado.

- Entorno económico: es el resultado de la gestión del gobierno y su incidencia sobre las empresas y el mercado. Las condiciones del entorno económico condicionan sus rendimientos actuales y futuros de las empresas y viceversa. Tiene también en cuenta el poder adquisitivo de los consumidores y los factores macroeconómicos que inciden en el comportamiento del mercado como: la inflación, el desempleo entre otros.
- Entorno Socio-cultural: cabe recordar que las empresas se desempeñan en un espacio de interacción llamado sociedad, con todas sus complejidades y características en su dinámica. Para ello es importante tener en cuenta los siguientes aspectos propios de este entorno:
 - Condiciones demográficas: condicionan enormemente el potencial de desarrollo de numerosos sectores y condenan a su desaparición o a la marginalidad a otros. Por ejemplo, el crecimiento de la esperanza de vida de la población, está propiciando nuevos sectores orientados a la tercera edad.
 - Aspectos culturales: por cultura se entiende cuando un grupo de personas adoptan un comportamiento persiguiendo un fin específico, segmentando a la sociedad. Para las empresas es importante

tener en cuenta este entorno, ya que a través de estas puede estimular o afectar los procesos de demanda.

- Entorno tecnológico: con el advenimiento de la cibernética y los procesos de automatización esta dimensión, es la que ha tenido mayor nivel de incidencia y progreso durante las últimas décadas. El desarrollo y su aceleración modifican constantemente las condiciones de competitividad de las empresas, para ello es imprescindible contar con los recursos pertinentes para realizar este tipo de inversiones en el momento justo, ya que de no ser así las empresas corren el riesgo de desaparecer del mercado. Entre los aspectos más destacados a tener en cuenta están:
 - a. La influencia y el alcance de las nuevas tecnologías sobre la empresa: el grado en que las nuevas tecnologías pueden modificar el producto o servicio que la empresa ofrece, pueden afectar a los procesos de fabricación, puede modificar las relaciones de intercambio entre la empresa y sus competidores.
 - b. Velocidad de modificación del ambiente tecnológico: en los procesos dinámicos que el mercado exige, debe haber una flexibilización en cuanto los nuevos cambios, especialmente si se trata de la implementación de las nuevas tecnologías. Por ejemplo, generar fuentes de energía sustitutivas del petróleo.

Globalización de la economía

Este concepto es muy común y válido para todo contexto. En el campo empresarial es utilizado y consiste en la unificación y creación de un mercado mundial en el que se suprimen todas las barreras arancelarias para permitir la libre circulación de los capitales: financiero, comercial y productivo.

- El capital financiero: está constituido por todo el activo disponible representado en dinero, préstamos y créditos internacionales y la inversión extranjera.
- El capital productivo: está representado por el dinero invertido en infraestructura, diseño de planta, materias primas, bienes de capital (maquinaria, herramientas, edificios, terrenos, vehículos y otros activos fijos), la mano de obra y los costos generales de fabricación.
- El capital comercial: están conformados por los productos y servicios que están para la compra y venta en los mercados internacionales o globalizados. Un ejemplo lo constituyen las transacciones que realizan las empresas multinacionales.

La globalización es el resultado de las políticas neoliberales aplicadas a los procesos expansionistas del mercado, es decir la libertad económica en cuanto a la creación de empresas y mercados a nivel mundial, por lo tanto se puede decir que es el capitalismo en su máxima expresión.

Ventajas y Desventajas de los procesos de globalización

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ■ Aumento del empleo en los lugares donde llegan las multinacionales, especialmente en los países subdesarrollados. ■ Mayor acceso a productos y servicios que antes no se podían obtener en los países subdesarrollados. ■ Incremento de la competitividad entre los empresarios y se eleva la calidad de los productos. ■ Se descubren e implementan mejoras tecnológicas que ayudan a la producción y a la rapidez de las transacciones económicas. ■ Se disminuyen los costos de producción y por lo tanto se ofrecen productos a precios menores. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ampliación de la brecha económica entre los países desarrollados y subdesarrollados debido a concentración de capital en los países desarrollados (acumulación externa de capital). ■ Desigualdad económica dentro de cada nación ya que la globalización beneficia a las empresas grandes y poderosas. ■ En los países desarrollados aumentará el desempleo y la pobreza porque las empresas grandes emigran hacia otros lugares en busca de mano de obra y materia prima barata. ■ Intromisión económica por parte de los países desarrollados hacia los países subdesarrollados o en vías de desarrollo. ■ Desgaste inevitable del medio ambiente por la explotación de los recursos. ■ Menor oportunidad de competir con esos grandes conglomerados empresariales constituidos por las empresas multinacionales. ■ Fuga de capitales porque cuando las empresas multinacionales cuando lo decidan, se trasladan hacia otros países que les ofrecen mejores ventajas en su producción.

Cuadro 3
Fuente: Propia.

Concepto de sector empresarial y su tipología

Un sector empresarial está constituido por empresas, que realizan la misma actividad comercial, ya se de producción, transformación, comercialización de un producto o servicio, estos se clasifican de la siguiente manera:



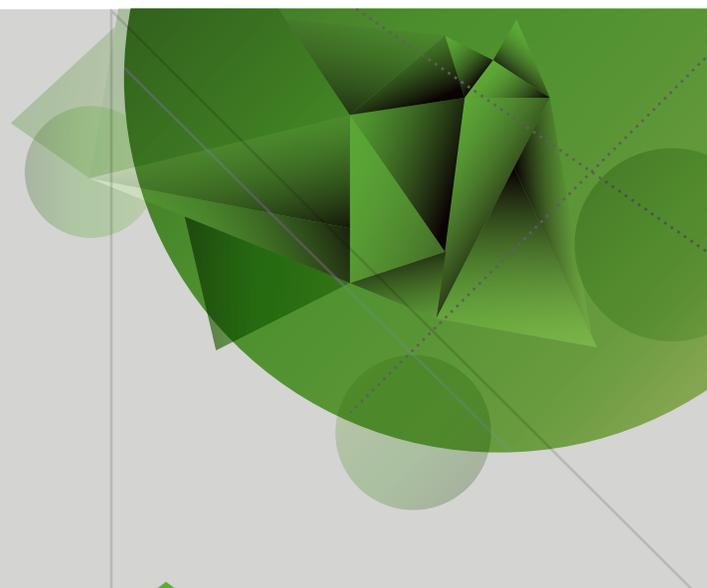
Figura 3
Fuente: Propia.



2

Unidad 2

Análisis de la
competitividad de
la empresa: ventajas
competitivas



Estrategias gerenciales

Autor: Oswaldo Moreno

Introducción

Las Estrategias gerenciales con sus características están establecidas en identificar la competitividad de las empresas. Desde entonces, el vaticinio industrial se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este modelo.

Como consecuencia de esta implementación se ha producido un cambio fundamental en la estructuras de las organizaciones. El propósito de esta unidad es resumir estos conocimientos, en cuanto los métodos como lo constituye una estrategia partiendo del grado de competitividad de las mismas y los dividendos esperados.

Toda identificación de la competitividad de las empresas del proceso de identificación de otras formas de liderar el mercado, se da por la parte de la dirección de la empresa, la idea es que ellos deberían tener un conocimiento básico tanto el concepto como la práctica de los métodos de pronósticos, las observaciones y sugerencias que realizan tanto internas como externas acerca del producto o servicio y el grado de respuesta a las mismas obteniendo éxito en los negocios.

Las estrategias gerenciales, está entrelazado de modo inseparable con el proceso completo de la alta dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además, a excepción de algunas empresas, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de normalidad en su sistema, en cuanto el diseño e implementación de las empresas se expone a un desaparecer del mercado. Algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas. Existen quienes tienen cierto conocimiento, aunque no lo suficiente para convencerse que debería utilizarla. Este trabajo pretende proporcionarles a todas estas personas un entendimiento razonable claro, concreto, pragmático y completo de la planeación de la producción en sí, de cómo organizar su realización y de cómo implantarla.

Las estrategias pedagógicas, tienen como finalidad sensibilizar al estudiante con lo que va a aprender durante el proceso de formación y abarca los siguientes ámbitos: motivación, actitud crítica, actuar de acuerdo a un proyecto de vida, proponer soluciones en un contexto determinado y manejo de la comunicación en sus distintos aspectos.

Explicación por parte del docente de los temas, ampliación y clarificación mediante las preguntas de los estudiantes, posteriormente se discutirá en el grupo con el fin de evaluar opiniones y criterios individuales y generar un ambiente de agrado donde los estudiantes puedan expresar sus ideas.

Lectura de textos y libros relacionados con los temas para complementar y profundizar, además de fortalecer habilidades y competencias de lectoescritura y generar cultura de lectura como fundamento de aprendizaje.

Análisis de la competitividad de la empresa: ventajas competitivas

El análisis de la competitividad empresarial

Al hablar de competitividad empresarial, es indiscutible que el papel de la estrategia, ya que de esta en mayor cuantía se establece la ruta a trazar de las organizaciones en un periodo de tiempo. Para analizar este tipo de situación indudablemente se debe tener en cuenta el comportamiento de la organización y los alcances de la estrategia implementada, por lo tanto para realizar un estudio en cuanto al comportamiento empresarial es necesaria abalar unos términos propios de la evaluación y el establecimiento de indicadores de comportamiento empresarial, estos son:

- La eficacia: este concepto se refiere a como la empresa en sus procesos cotidianos, obtiene en su totalidad con los criterios establecidos en la misión. Sin embargo, eficacia no implica eficiencia ya que una organización puede ser eficaz, pues cumple correctamente su misión, pero esto no implica que resulte eficiente, pues para este hecho el cumplimiento de la misión requiere un esfuerzo financiero, con el fin de lograr el desarrollo económico, es decir que para alcanzar las metas planeadas, es necesario mover capital financiero, por lo tanto no se puede considerar eficaz, si la característica principal de la eficiencia es la racionalización de recursos.
- La capacidad: según (Mintzberg, 1997) es “la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos”. En ese sentido la capacidad se refiere al éxito de la implementación de las estrategias impartidas por la alta gerencia en búsqueda de la conquista y consolidación del mercado.
- La competitividad: es el nivel de la empresa para responder ante los requerimientos del mercado y sector a donde pertenece. Consiste en estar en la vanguardia en cuanto procesos sistema y tecnología implementada de se manifiesta en los niveles de satisfacción de los clientes establecidos mediante criterios denominados indicadores de eficiencia es son unidades de medida para evaluar el impacto de la estrategia gerencial efectuada.

Para comprender mejor el concepto de competitividad se debe analizar desde dos puntos de vistas o criterios claves a establecer; como competitividad interna y como competitividad externa. La competitividad interna se refiere al grado de competitividad de los funcionarios en la respuesta ante los requerimientos dados por las demás áreas que conforman la organización. Este requerimiento es evaluado fundamentalmente en dos variables tiempo y eficiencia.

En cuanto la estructura externa se puede analizar el comportamiento de la organización de acuerdo a la competencia en el mercado objetivo, respondiendo a las exigencias del mercado, en función de tiempo y calidad, para ello se requiere de un equipo directivo dinámico, abierto, a los cambios que se pueden suscitar en cuanto a lo organizativo y tecnológico, para dar respuesta oportuna ante los cambios inesperados.

Como es bien sabido, el equipo directivo determina en gran medida la actitud de los miembros de la organización hacia el trabajo, el desarrollo de objetivos y la obtención de metas. La experiencia demuestra que las empresas que mantienen en el tiempo posiciones competitivas sostenidas, dedican una gran atención al futuro, al tiempo que vigilan constantemente su entorno. Según (Porter, 2006) a partir de la definición de "cadena de valor" identifica las líneas de acción que la empresa puede tomar para diseñar su estrategia competitiva adecuada a sus necesidades.

Conceptos de ventaja competitiva y de cadena de valor: clases de ventajas competitivas

Una empresa posee una ventaja competitiva, en la medida tiene alguna característica

diferencial con relación a sus competidores, catapultando la capacidad de sus procesos para alcanzar los rendimientos superiores a los determinados en los procesos de planeación. Una ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que se puede manifestar y que se constituye como herramienta fundamental en el proceso de consolidación en el mercado de la organización. Esta se puede ver relegada en el grado de aceptación y reconocimiento por parte de los consumidores lo que pone a la empresa en un punto privilegiado respecto a sus competidores principales.

Una ventaja competitiva otorga a la empresa un poder de decisión en cuanto se refiere al mercado por cuanto esta, se puede evidenciar a través de una buena imagen en cuanto al producto o servicio ofrecido y su asistencia en el momento del requerimiento. En el momento en que los competidores la posean deja de ser una ventaja. La ventaja competitiva otorga a la empresa una posición de monopolio parcial, en el sentido de que debe ser la única empresa que disponga de dicha propiedad. Además, la característica que constituya la base de la ventaja competitiva debe ser apreciada por los consumidores o clientes de la empresa. No se trata, únicamente de ser diferente, sino de ser mejor en un ámbito donde los clientes representan el papel de juez. Una ventaja no percibida o no valorada por los clientes no constituye realmente una ventaja.

Mediante la ventaja competitiva, las empresas persigue alcanzar un rendimiento superior basados en las posibilidades que le ofrece el entorno según el sector empresarial al cual pertenece. Este beneficio generalmente suele representarse en un grado de rentabilidad más alto que permite de

una manera más rápida obtener el retorno de la inversión.

Esta se puede evidenciar a través del incremento de los volúmenes de ventas y los ingresos obtenidos por ese concepto, en la medida que la empresa vende más, los costos de operación se reducen porque compran mayor volumen de mercancías o materias primas para el caso de las empresas industriales en los cuales pueden obtener mayores descuentos por volumen comprado.

Por rentabilidad se entiende como el dinero esperado, entre este beneficio y los medios empleados para su obtención, es decir, las instalaciones, los locales, fábricas, entre otros. La rentabilidad mide, en cierto modo, la relación existente entre las ganancias y el tamaño de la empresa. Se debe señalar que se está hablando de un beneficio o rentabilidad extraordinaria, que va más allá de la remuneración de la propia actividad de gestionar y administrar la empresa, es decir, la ventaja competitiva pretende generar un beneficio superior al normal.

Tipos de ventajas competitivas

Para comprender los posibles elementos de ventajas competitivas, se puede recurrir al propio concepto de beneficio. Éste se obtiene como diferencia entre lo que están dispuestos a pagar los clientes por el producto o servicio que ofrece la empresa y los costos incurridos para ponerlos a disposición de los consumidores. En consecuencia, el beneficio puede crecer bien por un aumento de los clientes están dispuestos a desembolsar una cantidad de dinero para adquirir un producto o servicio. Estos tipos de ventajas competitivas se resumen en dos fuentes de ventajas competitivas:

- a. La ventaja en costos: esta es la relación de los costos más bajos con los cuales la empresa puede trabajar, destacándose dentro del sector productivo. Se trata de minimizar los costos de producción ofreciendo un producto que cumpla con las expectativas de los clientes. Esta condición para la empresa es atractiva, debido a que puede acceder a las materias e insumos a más bajo costo y en general, a maximizar su capacidad productiva y la minimización de costos de producción. Esta ventaja no se refleja en la realización de un mal producto, sino de un producto con una calidad mínima a un precio más bajo. Como el precio es uno de los factores fundamentales que inciden en los clientes en los procesos de compra, solo una empresa del sector está en condiciones de ofrecer un producto más barato, por cuanto el beneficio es mutuo.
- b. La ventaja en diferenciación: esta significa que la empresa posee de una propiedad diferencial, con relación a los otros competidores del mercado y que le permite proponer en ocasiones un precio de venta más costoso al de las otras compañías. En esta ventaja se trata de incorporar algún atributo a los productos y servicios de la empresa, convirtiéndose para la empresa en un área de éxito, como resultado de la implementación de las estrategias gerenciales. Un ejemplo lo constituye para Colombia el canal deportivo Wins Sport cuyos derechos de transmisión de los partidos de fútbol de la liga colombiana es exclusiva. De este modo, esta empresa puede cobrar un sobre-precio, ya que habrá clientes que estén dispuestos a pagar algo más por ver estos programas. Este sobre-precio le permite a la empresa alcanzar unos rendimientos superiores.

A diferencia de la ventaja en costos, las ventajas en diferenciación pueden perseguirla todas las empresas del sector, ya que hay numerosos atributos que pueden incorporarse a los productos y servicios que una empresa ofrece. La cuestión está en encontrar qué características son más valoradas y apreciadas por los clientes y cual es más.

Estrategias competitivas

Las empresa en los procesos de Planeación Estratégica, buscan un posicionamiento en un mercado competitivo que les permitan tener una ventajas competitivas explicadas en los temas abordados anteriormente. Para alcanzar los estados anteriormente mencionados se debe movilizar sus recursos y capacidades, que le permita poder generar y mantener en el tiempo bien una ventaja en costos o bien algún tipo de ventaja en diferenciación.

Para la realización de este proceso implica para la empresa una orientación global de sus decisiones y actuaciones presentes y futuras, de modo que todas ellas se adopten de manera coordinada y en coherencia con la ventaja que se pretende alcanzar. Así, la orientación a cada una de estas ventajas que se han descrito se denomina “estrategia competitiva”.

Pero para desarrollar las estrategias competitivas, el nivel directivo (decisorio) debe determinar minar por anticipado a que clientes quiere satisfacer. En este sentido, pueden diferenciarse dos grandes alternativas. La primera consiste en operar en un ámbito amplio del mercado, es decir, la empresa se orienta, en principio, a todo tipo de clientes. Por el contrario, una segunda alternativa consiste en seleccionar un segmento determinado de estos clientes, bien por su nivel de ingresos, bien por su edad, por su localización geográfica o por cualquier otro criterio distinto. (Porter, 2006) Propone la existencia de tres grandes estrategias competitivas:

Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
Esta estrategia persigue el ser la única empresa capaz de conseguir una verdadera ventaja en costos en el sector. Esta estrategia ha sido la empleada por diversas compañías japonesas durante muchos años, como Toyota, Honda o Sony.	Consiste en perseguir una ventaja en diferenciación para todo el sector, mediante la adición de atributos y servicios adicionales y diferenciales. Por ejemplo, durante años, Volvo se ha diferenciado mediante el atributo de seguridad, Leche Pascual mediante la calidad o Swatch en el diseño.	Consiste en una estrategia destinada a un segmento particular de clientes. La estrategia de enfoque tiende a orientarse a la obtención de ventajas en diferenciación y no en costos. Esto se debe a que para alcanzar una verdadera ventaja en costos suele ser necesario elaborar grandes volúmenes de productos y estandarizarlos al máximo. Esto es difícil de asumir para una empresa cuyo fin es servir específicamente a un determinado grupo de clientes, con unas necesidades particulares.

Cuadro 1
Fuente: Propia

No obstante, es tan grande su volumen de ventas que es capaz de operar con unos costos muy inferiores a los de sus principales competidores. No obstante, hay que reconocer que la posibilidad de alcanzar las dos ventajas está reservada a pocas y privilegiadas empresas.

Creación de la ventaja competitiva

Para la realización y desarrollo de este concepto, se requiere un examen exhaustivo y complejo de todas las variables que tiene la empresa pero también su entorno competitivo. La creación de una ventaja competitiva ha de venir siempre acompañada y motivada por algún tipo de cambio, de la situación presente de la estructura del sector en el que opera la empresa. Ahora bien, este cambio puede tener su origen en los cambios que se producen constantemente en el entorno empresarial, o bien puede ser impulsado desde la propia empresa. En definitiva, pueden diferenciarse dos fuentes de creación de ventajas competitivas:

Ventajas competitivas basadas en cambios externos

En cuanto los cambios externos se puede decir que los cambios del entorno constituyen una extraordinaria fuente de ventajas competitivas, ya que permite al equipo gerencial explorar las oportunidades que el medio le puede presentar en cuantas modificaciones y diferenciaciones, para los cuales la empresa puede tener una buena posición competitiva sujeto a análisis previamente establecidos, para ello se puede determinar que:

En primer lugar, los cambios del entorno han de ser previstos con anticipación por parte de la empresa. En este momento, conviene subrayar la necesidad de contar con mecanismos de captación y análisis de información externa por parte de las empresas. La previsión y la imaginación de escenarios futuros son absolutamente necesarias si se quiere desarrollar este tipo de ventajas. Para ello es importante estar actualizado constantemente por parte del equipo gerencial, la revisión y comparación de cifras en periodos anteriores, constituyen en una fuente de información fundamental en el desarrollo de la estrategia, lo que permite anticiparse a los posibles cambios presentados y a conocer la complejidad que este contiene.

La segunda condición necesaria para aprovechar las oportunidades del entorno es la capacidad de respuesta. No basta con percibir las oportunidades, sino que hay que actuar para sacar partido de ellas antes de que otros lo hagan. Ser el primero es vital en este caso.

Para responder con velocidad ante cambios externos, la empresa ha de tener una característica adicional: la flexibilidad, entendida como la capacidad de actuación rápida ante una nueva oportunidad percibida del entorno. Esta flexibilidad lleva implícita la capacidad de modificar sus operaciones, sus instalaciones, sus métodos de trabajo, entre otros, para tratar de aprovechar una nueva oportunidad.

En términos de recursos y capacidades, la capacidad de respuesta supone mantener un excedente de recursos que puedan ser empleados cuando la empresa perciba un cambio externo susceptible de generar una nueva ventaja competitiva. Para ello el departamento financiero debe tener un pre-

supuesto disponible para actuar según las tendencias del mercado para que la compañía disponga de los recursos necesarios para dar el primer paso.

Ventajas competitivas basadas en cambios internos

La gerencia del cambio se puede implementar de adentro hacia afuera. En lo que respecta a la parte interna, estos cambios pueden ser desarrollados e impulsados desde el interior de la propia organización, cambiando la estructura competitiva y generando un nuevo escenario mucho más ventajoso para sí misma. Para ello es indispensable invertir en planes de capacitación lo que incrementa el capital intelectual haciendo de esta más competitiva dentro del sector a que pertenece. El bienestar del talento humano se evidencia en el rendimiento de la organización, el hecho de contar con un equipo comprometido aumenta el grado de competitividad de la organización.

En todo proceso de modificación intenta se debe tener como objetivo primordial la competencia, el establecer normas o reglas de juego y el establecimiento de políticas empresariales. Los procesos de implementación de los nuevos procesos de cambio lo que se busca, es tratar de crear un nuevo modelo de fuerzas que beneficien a la empresa, un modelo que favorezca los recursos y capacidades que posee la empresa de modo diferencial, respecto a sus principales competidores.

Pero todos los procesos anteriormente mencionados, se pueden cambiar a través de la innovación, creando nuevos marcos de competencia, diferentes a los ya conocidos, con el fin de realizar maniobras inesperadas en cuanto la realización y comercialización

de los productos y servicios, en donde se cambie la concepción por parte de los actores de los procesos empresariales: clientes, proveedores entre otros. Este tipo de innovaciones se denominan “innovaciones estratégicas”.

Así, según (Hamel, 1998), “La innovación estratégica es la capacidad de reconcebir el modelo actual de negocio de forma que cree un nuevo valor para los clientes, deje fuera a los competidores y produzca nueva riqueza para todos los participantes en la empresa”. En ese sentido lo que se busca con la innovación estratégica lo que se busca es la reconversión de los precisos con el fin de dar respuesta a los requerimientos puntuales que requiere el mercado.

Según (Schumpeter, 1996) “Cuando todas las empresas ofrecen productos similares y de la misma manera, ninguna de ellas consigue un rendimiento especialmente alto. Piénsese por ejemplo, en una zona donde sólo existen restaurantes europeos, y que un empresario es capaz de introducir una innovación en su producto. Entonces, la situación de equilibrio se rompe. Imagínese que un empresario decide montar un restaurante japonés. Todo aquel consumidor interesado en esta novedad, sólo podrá ir al restaurante japonés aunque sea algo más caro. Este sobre-precio permitirá a esta empresa innovadora conseguir un beneficio mayor que el del resto de empresas”.

Ante tal situación, se hace evidente implementar la innovación en los procesos de toma de decisiones gerenciales que permitan traer cambios ante un mercado monótono, carente de creatividad en donde las políticas empresariales de los competidores son similares y donde los espacios de intermediación son cada vez más recurrentes en

el sentido que existe un mercado globalizado.

Para producir innovaciones estratégicas es necesarios traer a colación temimos que son utilizados pero que a su vez no se tienen en cuenta en el momento de su diseño, estas son: la imaginación, la creatividad la suerte entre otros.

La estrategia de una empresa se apoya sobre tres dimensiones clave: las necesidades de los clientes que se tratan de satisfacer, el producto o servicio que se ofrece y el modo, la manera en que dicho producto o servicio se elabora y se pone a disposición de los clientes. Estas tres dimensiones constituyen lo que se denomina el mapa de posicionamiento estratégico.

En consecuencia, cualquier innovación estratégica debe sustentarse en un vacío en alguna de las tres dimensiones apuntadas. Estos vacíos pueden ser, por tanto:

- a. Grupos de nuevos clientes que están apareciendo (o aumentando su número) o de clientes olvidados por los competidores actuales (por ejemplo, usuarios de internet).
- b. Nuevos productos o servicios que permitan atender de manera más eficiente las necesidades de los clientes y nuevas formas de atenderlos y de relacionarse con ellos.

Todos estos vacíos constituyen fuentes para reconfigurar la estructura actual del sector, mediante algún tipo de modificación en la estrategia de la empresa. Este proceso consta de cuatro etapas:

La redefinición del negocio: las empresas se establecen a través de las ideas que mediante el diseño de modelos, van perfilando sus características, las particularidades que

le permiten definir la estructura del sector en donde se desenvuelve. Este proceso se puede presentar como una ventaja competitiva, pero cuando estas características no corresponden a los requerimientos internos, se da la oportunidad de implementar cambios internos con el fin de mejorar su nivel de competitividad.

La definición del negocio de la empresa no se realiza siempre de una manera consciente y explícita, sin embargo, si se quiere impulsar un proceso de innovación estratégica, la redefinición del propio negocio es esencial. A la hora de redefinir el negocio de la empresa se puede seguir un proceso compuesto por cuatro etapas consecutivas:

1. Enumerar todas las posibilidades del negocio: se refiere al objeto social de la organización en el proceso de rediseño, lo que se busca es establecer dentro de todas las ideas posibles sobre la composición del negocio escoger una que se adapte a los requerimientos mínimos de la organización y de la dirección general.
2. Evaluar cada definición de acuerdo con una serie de criterios. Paso siguiente, se trata de interrogarse, para cada una de las alternativas expuestas en la etapa anterior, acerca de cuáles son sus competidores, cuáles sus factores clave de éxito, qué demandan los clientes y que la empresa está dispuesta a proporcionar.
3. Seleccionar una definición: en esta etapa y luego de un proceso de depuración exhaustiva se escoge la opción que desde el punto de vista del equipo gerencial sea la más atractiva.
4. Finalmente, reflexionar acerca de las posibles consecuencias de una redefinición del negocio: Esta etapa es externa de la empresa porque es la reacción por

parte de los principales competidores y en función de la respuesta, preparar las estrategias más adecuadas.

Como mantener las ventajas competitivas

En el campo empresarial, la fuente principal de la que bebe la generación de una ventaja competitiva es el cambio estratégico. Este se puede producir en el ámbito interno de la empresa o en el ámbito externo de la misma y será de la capacidad que tenga una compañía de adaptarse o de anticiparse al mismo de donde nazca una ventaja competitiva.

Independientemente de si la ventaja se produce en entornos industriales o en empresas de servicios y si de la misma se genera a través de una reducción de costos (ventaja en costos) o mediante la diferenciación (ventaja en diferenciación) lo importante es el mantenimiento de la misma. Entonces surgen los siguientes interrogantes:

¿Cómo podemos limitar la erosión de la ventaja competitiva por parte de nuestra competencia?

Según (Grant, 1996) existen una serie de mecanismos de protección o aislamiento que pueden ayudar a mantener la ventaja en el tiempo. Así:

1. Ocultación de la rentabilidad superior de la empresa: lo que se pretende es ocultar información sobre los beneficios de la empresa e incluso renunciar a beneficios en el corto plazo para desviar la atención de la competencia. Esta acción es más fácil llevarla a cabo en aquellas empresas que no cotizan en bolsa que en aquellas que sí lo hacen por motivos obvios de transparencia ante los mercados.
2. Disuasión: a través de esta acción se

intenta convencer a los rivales de que la imitación no será beneficiosa para ellos. Por ejemplo, se “amenaza” con la rebaja agresiva de precios. La reputación de la empresa es fundamental para que las amenazas sean creíbles.

3. Señalización: esta acción consiste en realizar una comunicación selectiva de información dirigida a la competencia para provocar o evitar en ellos ciertos tipos de reacción. Por ejemplo, lanzar “globos sonda” en la prensa. Como en el caso anterior las comunicaciones deben ser creíbles y ciertas.
4. Anticipación: esta técnica consiste en evitar la imitación por parte de la competencia mediante la ocupación de los nichos estratégicos existentes en el sector con el fin de reducir las oportunidades de inversión de las empresas contrincantes. Por ejemplo, mediante la creación de numerosas variedades de producto, fuertes inversiones en capacidad de producción y en innovación, creación de patentes.

Para que la técnica de la anticipación tenga éxito en el mantenimiento de la ventaja competitiva se deben dar dos imperfecciones en el proceso competitivo:

- a. Debe ser un mercado relativamente pequeño.
- b. La empresa que primero entra en el mercado debe obtener una ventaja que le dé un acceso preferencial a la información y a otros recursos.

2

Unidad 2

El análisis interno
de la empresa:
enfoques y técnicas
principales de
diagnóstico
estratégico



Estrategias gerenciales

Autor: Oswaldo Moreno

Introducción

Uno de los aspectos importantes para la implementación de las estrategias gerenciales, lo constituyen los análisis de la competitividad de la empresa razones para implementar un proceso de Planeación Estratégica en una empresa. Esta práctica se implementa desde el proceso establecido en las etapas de la determinación de las ventajas competitivas de las empresas, los modelos de estrategias y los elementos para determinar el crecimiento.

Sin embargo, el modelo por el cual se establecen las razones por las cuales se determina la ventaja competitiva, requiere concretarse en el "mundo real", pues los clientes son los que establecen las cualidades y características de los productos y servicios. En el ejercicio reflexivo y a fin de concretizar la gestión de la calidad, se realiza una aproximación a algunos componentes básicos de lo que debería ser dicha gestión de innovación de las empresas.

Las estrategias pedagógicas, tienen como finalidad sensibilizar al estudiante con lo que va a aprender durante el proceso de formación y abarca los siguientes ámbitos: motivación, actitud crítica, actuar de acuerdo a un proyecto de vida, proponer soluciones en un contexto determinado y manejo de la comunicación en sus distintos aspectos.

Explicación por parte del docente de los temas, ampliación y clarificación mediante las preguntas de los estudiantes, posteriormente se discutirá en el grupo con el fin de evaluar opiniones y criterios individuales y generar un ambiente de agrado donde los estudiantes puedan expresar sus ideas.

Lectura de textos y libros relacionados con los temas para complementar y profundizar, además de fortalecer habilidades y competencias de lectoescritura y generar cultura de lectura como fundamento de aprendizaje.

El análisis interno de la empresa: enfoques y técnicas principales de diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico de la empresa: enfoques principales

Este consiste en la revisión de las actitudes gerenciales y organizacionales respecto a la posición futura de la organización y de acuerdo con la realidad cambiante del entorno. Para los gerentes es imprescindible observar como la empresa está consolidando desde el interior, para conocer su proyección a nivel exterior. Para desarrollar esta actividad debe el gerente estar presto a determinar los siguientes objetivos:

- Identificar las necesidades reales de la organización en relación con el futuro deseado: es decir determinar por anticipado que es lo que la empresa quiere para el futuro, así mismo que actividades en los procesos se deben implementar precisamente para que esta alcance las metas anteriormente presupuestadas en relación con la eficiencia y eficacia de la implementación de la misma.
- Definir las acciones que deben iniciarse en el presente para realizar la visión del futuro diseñado para la organización: recordemos que la visión se define como la

proyección de la empresa en función del tiempo, para ello una vez conocido a dónde quiere llegar la organización es importante establecer las acciones u objetivos a desarrollar precisamente para alcanzar ese punto de llegada que pretende la organización, además del establecimiento de un cronograma de actividades y la constatación de la revisión y seguimiento a través de la determinación de los indicadores de gestión empresarial a través del desarrollo estratégico que se definirá a continuación:

Desarrollo estratégico: consiste en el conjunto de acciones para trasladar a la organización de la situación actual a la deseada, en función de la capacidad productiva, infraestructura, volumen de ventas, satisfacción de los clientes internos y externos entre otros.

Es la asignación de recursos y esfuerzos para captar la información durante la formulación de los planes de capacitación o ajustes en la organización, que la gerencia de la empresa debe tener en cuenta para emprender esa tarea de diseño e implementación de la estrategia. Para ello se requiere un conjunto de tareas encaminadas al desarrollo de implementación de los planes corporativos estratégicos. A continuación se mencionaran las tareas o actividades correspondientes en el desarrollo estratégico.

1. **Administración del proceso:** esta actividad es la inicial y consiste en formular y ejecutar los cronogramas establecidos para el cambio y diseñar los proyectos especiales que deben recibir tratamiento diferenciado. El cronograma es un esquema mediante el cual el gerente estratégico organiza las tareas pertinentes y los plazos establecidos para el cumplimiento de las mismas en función del calendario.
2. **Presupuesto estratégico:** consiste en determinar la cantidad de recursos que requiere la organización para desarrollar el plan anteriormente emprendido así como su financiación y las fuentes de financiamiento requeridas para el desarrollo de la propuesta. Para ello es importante determinar por anticipado las siguientes actividades como mecanismo de control de los recursos económicos de la empresa:
 - Regular el flujo de los fondos disponibles: es decir determinar el dinero disponible y como este va a ser ejecutado, para ello el presupuesto es una herramienta fundamental requerida para la ejecución financiera. En cuanto a la regulación de flujos de fondos disponibles, también se debe tener en cuenta el tiempo de recuperación de la inversión.
 - Analizar las posibilidades de captar recursos: todo presupuesto por la general requiere una fuente de captación de recursos esta se puede dar por recursos propios como son los dineros proporcionados por la misma empresa o los ajenos. Cuando el dinero es el de la empresa no es aconsejable invertirlo en los procesos de planeación estratégica, porque el más probable es que pueda presentar problemas de liquidez a fu-

turo. En ese sentido necesariamente las organizaciones deben acudir a préstamos, para ello es importante analizar lo que se consigue en el mercado financiero, es decir analizar en cuanto a plazos y tasas de interés la más beneficiosa para la empresa.

- Establecer el ritmo del proceso de cambio: a través del cronograma previamente establecido se busca ejercer un seguimiento a las actividades en cuanto al desarrollo de las mismas. Es importante realizar ese análisis evaluativo ya que existen compromisos en toda índole, especialmente financieros que se deben cumplir con la rigurosidad requerida.
- Privilegiar las inversiones inteligentes: cuando se considera que la inversión es atractiva o inteligente, es cuando requiere un mayor grado de atención debido a que esta se puede constituir como una fuente rápida de recursos para financiar los actividades o tareas diseñadas en el proceso de planeación.

Proceso de planificación estratégica

En el proceso clásico de formulación de una estrategia corporativa, se debe considerar a la organización como el objeto de estudio en donde se involucra factores que pueden ser claves en el éxito corporativo, pero además, a analiza la intervención de un actor dentro del proceso único, como se constituye el factor técnico- económico. Para comenzar con el proceso de planificación estratégica, es importante definir perfectamente objetivos y un sistema de preferencias, apoyándose también en métodos e instrumentos analíticos a fin de intentar optimizar esfuerzos. En otros términos, estamos en presencia de un modelo racional de toma de decisiones, en donde implica la capacidad gerencial y

directiva, con las limitaciones que ello implica y derivada principalmente de una racionalidad limitada por el decisor, así como la existencia de grupos influyentes.

En sustitución de lo clásico descrito anteriormente surge un enfoque distinto de formulación de estrategia en el cual cobran toda su importancia las variables del comportamiento organizacional y de poder, enfoque influido por otros modelos de decisión. En realidad lo que ha ocurrido es un enriquecimiento más que una desaparición, el proceso formal y analítico de planificación estratégica continua dando importancia a la perspectiva económica y a tener un planteamiento riguroso.

En la actualidad, el proceso estratégico se ha considerado también como el producto de un conjunto de procesos organizacionales y de intervenciones individuales clave. En organizaciones complejas es el resultado de un proceso que concierne a toda la organización, más que a la concepción maestra de un decisor, y esto debido principalmente a la dificultad de interceder las oportunidades de un entorno incierto con las capacidades no siempre claras de la organización, los recursos limitados y los valores personales sumergidos que existen.

El éxito de la estrategia no depende solamente de la pertenencia y calidad de su formulación, desde el punto de vista técnico - económico, sino que también está ligado al grado de aceptación por los distintos actores. Los actores no tienen, en principio, ninguna razón de consolidar al proyecto de los directivos.

Por lo tanto en el proceso de formulación de la estrategia es necesario identificar y explicar todos los elementos integrantes a fin de que la estrategia no nazca muerta. La formulación clásica, es útil, pero insuficiente y su uso exclusivo puede provocar consecuencias indeseables para el desarrollo de la organización, es decir puede generar respuestas defensivas e incluso ofensivas que obstaculicen la ejecución correcta de la estrategia diseñada. Por otra parte está probado que para llevar a la práctica eficazmente una estrategia se consideran como elementos fundamentales los siguientes: la estructura organizativa, el estilo de dirección, el liderazgo, el sistema de motivación, el grado de participación, el sistema de información, las normas, reglas y procedimientos, entre otros.

En el enfoque clásico, los aspectos relacionados con el elemento humano tanto a nivel del entorno como a nivel de la propia organización se tienen en cuenta desde una perspectiva objetiva y analítica, es decir, el factor humano tiene muy poca importancia o es neutro. En contra posición con lo anterior en el nuevo enfoque la dimensión político - social del factor humano se considera como un actor más del proceso, es decir que interviene activamente, individual o en grupo, desde fuera o desde dentro.

La identificación de los actores constituye la primera condición. Se trata de los actores que pueden tener un impacto significativo sobre la configuración y realización de la estrategia. En todo momento se deben orientar las acciones para garantizar que la estrategia sea aceptada y respaldada tanto por los actores internos como los externos. Es imprescindible tener cuidado especial, pues aunque parezca claro qué conflicto y con qué aliados podemos contar para transformar un actor poco implicado en un colaborador activo, es necesario definir las acciones y medidas concretas según el estilo y características de los actores.

El enfoque estratégico

Para las empresas este tema es de constante preocupación y análisis por parte del equipo directivo y administrativo, en función de incrementar la eficiencia y la eficacia, sin embargo en la actualidad, este afán no es una condición suficiente para garantizar el éxito en su implementación debido al incremento y la dinámica cambiante o turbulento que presenta el sector externo del mercado lo que complejiza dicho proceso. Los casos estudiados muestran que el éxito de la supervivencia de las empresas de dependen en gran medida en el incremento de su eficacia, su eficacia, mientras que los cambios internos afectan fundamentalmente su eficiencia. Una organización sometida a los efectos del entorno turbulento puede fracasar a pesar de ser muy eficiente. Según Drucker, "no es hacer las cosas correctamente, hay que hacer las cosas correctas".

Las dos categorías son necesarias y complementarias, aunque algunos autores plantean hacer mayor énfasis en la eficacia.

Este enfoque estratégico definido como una actitud extrovertida, voluntarista, anticipada, crítica y abierta al cambio, se ha plasmado en los conceptos de estrategia organizacional, planificación y dirección estratégicas, constituyendo su base fundamental. El enfoque estratégico no hace obsoleta toda la dirección tradicional, sino que da una nueva orientación a las dimensiones táctica y operacional. Se caracteriza por los siguientes elementos:

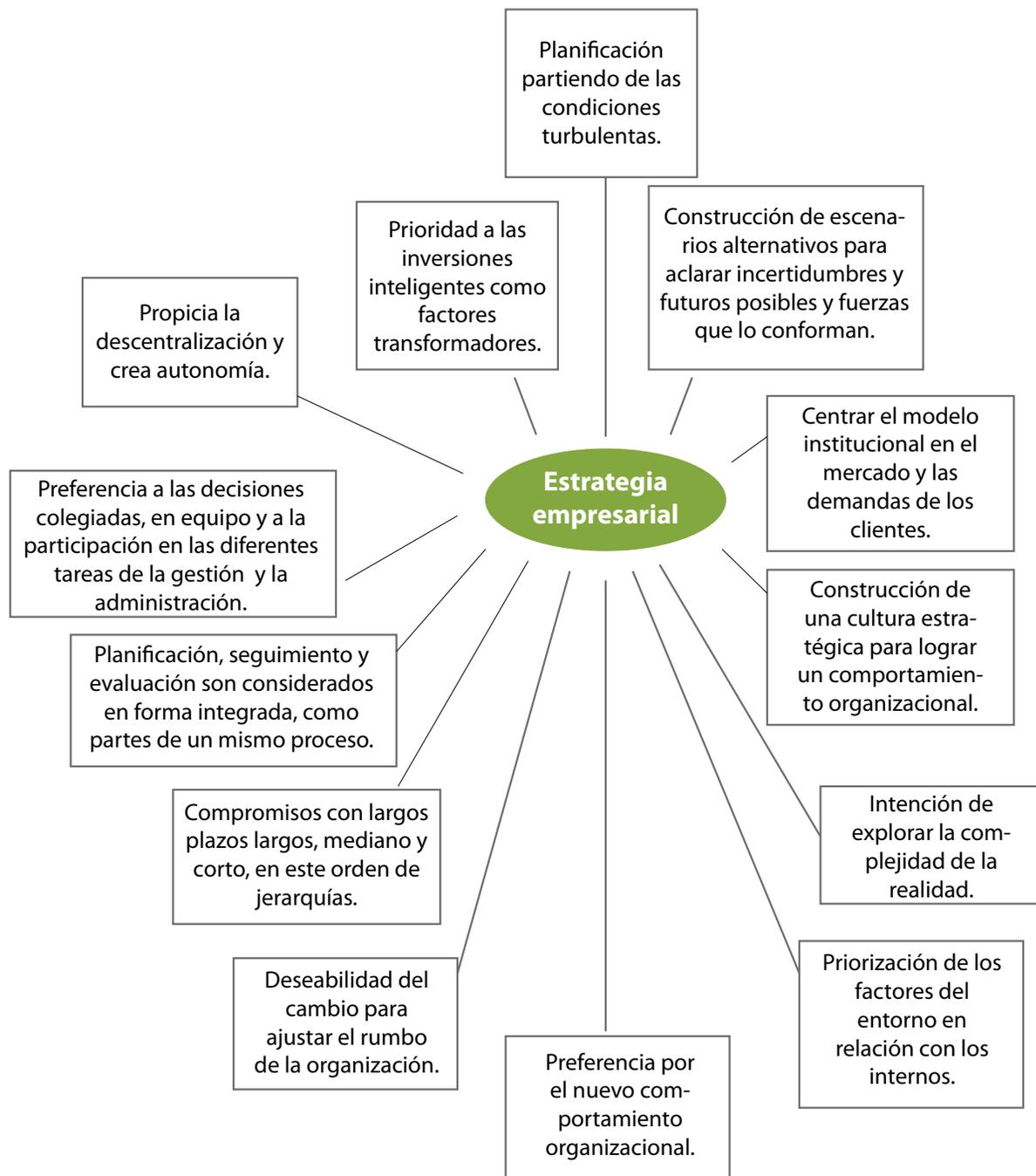


Figura 1
Fuente: Propia.

El perfil estratégico y el análisis DOFA

El perfil estratégico en las organizaciones corresponde a un estudio analítico- descriptivo de elementos del entorno organizacional, a saber cómo por ejemplo: país, sector, organización o personalidad, a partir de la capacitación, el procesamiento y análisis, de información actualizada y debidamente validada, de utilidad para la toma de decisiones. A de entenderse que toda implementación de estrategias lo que se pretende es responder a una necesidad puntual para la empresa y mediante el perfil estratégico, lo que busca el equipo gerencial es consolidar una serie de información representada en datos arrojados de estudios que permitan una toma de decisiones soportada.

Tipos de perfiles estratégicos

En función del elemento que se esté estudiando, los perfiles estratégicos pueden ser de cuatro tipos:

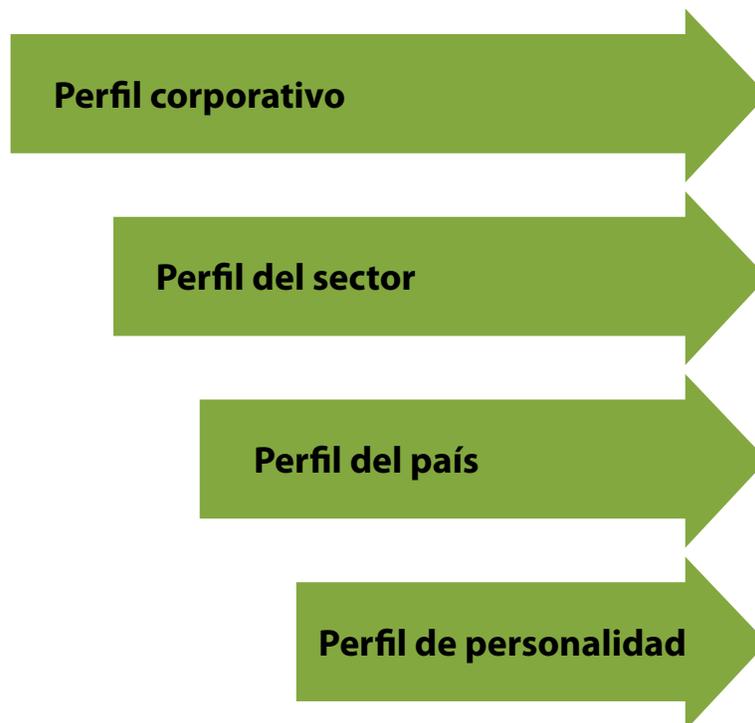


Figura 2
Fuente: Propia.

Importancia de los perfiles estratégicos

Los estudios estratégicos son de vital importancia en las organizaciones debido a la importancia de un mejoramiento continuo encaminado al crecimiento sostenible de la empresa para presentar un mejor bienestar. Es importante porque:

- Formar una alianza estratégica con otra organización: en la actualidad, las empresas buscan fusionarse con el fin de brindar un mejor producto y servicio, además de obtener un mayor grado de participación en el mercado objetivo y abrir otros nichos que le permiten a la organización el crecimiento.
- Establecer un negocio en otro país: este es un efecto de los procesos de globalización y los flujos de capitales hacia la inversión extranjera. Un ejemplo de esta situación lo constituye, las multinacionales que dan apertura a sus sucursales, dando empleo a los trabajadores y beneficiando a un país en particular.
- Monitorear el comportamiento del sector al que pertenecen: las empresas al obtener mayor cobertura pueden controlar a sus competidores desde una perspectiva, de alerta debido a su consolidación dentro del mercado.
- Involucrarse en un nuevo sector: se refiere cuando las empresas planean sus inversiones en otros campos, que pueden representar para estos mayores beneficios, lo que se constituye como una fuente de financiamiento para las empresas.
- Adquirir o fusionarse con una empresa involucrada en el mismo u otro sector: el comprar empresas que pierden el poder dentro del mercado puede ser una estrategia de consolidación debido a que sus clientes se pueden repotenciar otorgán-

doles descuentos e incentivos como consecuencia de una nueva administración.

- Evaluar la conveniencia de contratar un nuevo proveedor: es importante para la empresa revisar constantemente el comportamiento a los proveedores, lo que permite analizar realmente cuales son los aliados estratégicos y cuales definitivamente se deben reemplazar,
- Identificar oportunidades para integrarse a un clúster productivo: Las oportunidades son las facilidades que ofrece el medio a las empresas para crecer, por tanto se debe estar alerta a cualquier oportunidad especialmente cuando se trata de la producción.
- Analizar a las empresas competidoras: en todo negocio en la actualidad hay competencia, para ello es importante quien es el líder, el retador y los seguidores, para reconocer el lugar que ocupa el negocio dentro del escalafón empresarial.
- Conocer personas de otras empresas con los cuales se prevé negociar.

Particularidades

La elaboración de cada perfil conlleva a un manejo diferente debido a que:

- Los intereses de los clientes varían.
- Las fuentes de información requeridas para cada uno son distintas.
- El acceso de las fuentes puede tenerse o no, por distintas razones (financieras, políticas, idiomas, etcétera).
- Los aspectos e indicadores mediante los cuales se construye cada tipo son muy diferentes.

Generalidades

A todos los estudios estratégicos les es común: la selección de las fuentes más confiables, la validación de la información obtenida, la objetividad y ausencia de sesgos, el análisis cuantitativo y cualitativo, y la claridad y concisión en la exposición.

La matriz DOFA es una herramienta generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica. Pero, realmente se utiliza adecuadamente en las empresas. Es increíble que una herramienta tan conocida, pocos grupos de trabajo realmente conocen a cabalidad su aplicación.

Es usual que se avance hasta la primera parte del proceso DOFA, que corresponde a la lluvia de ideas que culmina en la construcción de la matriz básica de diagnóstico. Sin embargo, el método DOFA es mucho más que esa parte del ejercicio. Se puede asegurar que el proceso, si es que se lleva adecuadamente hasta la construcción básica de la matriz DOFA, solo corresponde al 10% del desarrollo del método. No cabe duda de que este modelo, entre muchos otros, es bueno y muy difundido a nivel mundial, pero el desconocimiento sobre el mismo, ha hecho que la informalidad pierda poder e importancia a la implementación de una herramienta tan poderosa que no solo encuentra aplicación en la administración moderna sino también en el área técnica y operativa de las industrias.

¿Qué es el análisis DOFA?

Según (Kotler) en el análisis implica una serie de análisis "para ello se parte del conocimiento de que el método DOFA es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determi-

nar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa". El análisis DOFA en conjunto con otros estudios complementarios como son el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el perfil de competitivo (PC), el perfil de capacidades y fortalezas internas (PCI), y si es posible, una base de referencia del medio (Benchmarking), entre otros métodos de diagnóstico empresarial, permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover.

Vale recordar que hoy por hoy, debido a la facilidad de aplicación del análisis DOFA, este también se utiliza ampliamente para estudiar problemas técnicos críticos en áreas muy distintas para la cual fue diseñado inicialmente. Es así como se aplica con éxito en procesos de planta, logística, penetración de mercados, preparación de portafolios de inversión, estructuración empresarial, aplicación de políticas internas, planeación estratégica, nuevas inversiones, implementación de procesos, evaluación de nuevas tecnologías y muchos temas más. Es de vital importancia reconocer que estos tipos de métodos preparados, desarrollados y analizados adecuadamente le presenta a la empresa una poderosa herramienta de información para la toma de decisiones en temas de elevado impacto.

En el método DOFA no se nos puede olvidar en ningún momento que su verdadera finalidad es la planeación estratégica que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. El resultado es un plan

de trabajo conjunto e integrado a todo nivel de la empresa, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la compañía vayan en un solo sentido. Así las cosas, llegar solo hasta la parte de diagnóstico (matriz DOFA) es solo quedarse a mitad de camino para tomar una decisión sin alternativas posibles, o con alternativas sin evaluar.

Las matrices de análisis estratégico

Estas son representaciones que esquematizan algunos de los factores, parámetros o características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de los objetivos perseguidos, las circunstancias del entorno y los recursos y capacidades de la empresa. Las matrices combinan factores internos del negocio con otros externos del negocio o concernientes al sector o industria en el cual opera.

Hay dos tipos de matrices:

1. De posicionamiento: ofrecen una imagen de la posición global de una organización o de alguno de sus negocios con referencia al mercado o entorno en el cual opera.
2. Matrices de evaluación: Posicionando o no el negocio, ofrecen una valoración de algunos aspectos de la organización internos (F y D) o externos (O y A), que proporcionan una orientación acerca del tipo de acción estratégica más acorde con esa realidad apreciada, prevista o valorada.

Las limitaciones de las matrices son:

- Derivan del carácter sesgado, parcial, limitado y subjetivo de la información: esto sucede debido a que por lo general hay variables que en el momento de determi-

nar la matriz, no se tienen en cuenta o simplemente, a las situaciones cambiantes.

- Los datos de la competencia son incompletos: la competencia para suministrar datos es muy reacia motivo por el cual, se dificulta la consecución de información.
- Los conocimientos del entorno son imperfectos: en ese sentido, es indudable que las amenazas y oportunidades son difíciles identificar debido a la percepción de la empresa es lejana por la realidad.

Según (Segura, 2005) "Las matrices son solo herramientas de diagnóstico y nunca hay que considerarlas criterios de decisión, están solo la percepción de la empresa de los factores internos y externos que inciden dentro el procesos y la gestión empresarial". Para ello permiten elaborar pronósticos orientativos al mejoramiento continuo de la organización a través del de la captación de oportunidades, reconocimiento de las amenazas, conocer los puntos fuertes o fortalezas y combatir las debilidades.

Ventajas de emplear las matrices en el análisis estratégico:

- Es simple.
- La descomposición por negocios permite fijar estrategias diferenciadas.
- El proceso de construcción fuerza a la reflexión.
- El carácter sintético y visual de las matrices hace que puedan ser fácilmente comprendidas.

Otra manera de agrupar las matrices es en función de las etapas en las cuales pueden ser utilizadas:

- Matrices a aplicar en la fase de recolección de datos: pertenecen las matrices

de evaluación de factores internos y externos, y la matriz de perfil competitivo de la empresa, así mismo es un análisis de retrospección que permite establecer criterios de decisión a través de los datos.

- Matrices a utilizar en el proceso de “adecuación” o relación de los factores considerados: estas son matrices de posicionamiento (BCG, FODA, etc.). estas se utilizan de acuerdo a las necesidades del objeto de estudio t al enfoque que la empresa pretende alcanzar con la sistematización de la información.
- Matrices a utilizar en la fase o etapa decisoria: después de las dos etapas anteriores se debe pasar a la acción estratégica, o sea, a definir la estrategia a elegir.
- Etapa de insumos o recolección de datos: la matriz EFE esta matriz establece la Evaluación de Factores Externos trata de presentar, en un cuadro de doble entrada, los factores críticos de éxitos relacionados con el entorno (O y A), (oportunidades y amenazas) y por otro, los valores asignados a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la empresa.
- La matriz EFI: la matriz Evaluación de Factores Internos es un cuadro de doble entrada que evalúa por una parte los factores críticos de éxito relacionados con los recursos y capacidades de la empresa y, por otra, los valores asignados a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la empresa en función de las fortalezas y debilidades.
- La matriz del Boston Consulting Group (BCG): es una matriz de crecimiento-participación, es un indicador gráfico de la situación de necesidad o generación de recursos que tienen los productos de la empresa. Fue creada para respaldar las estrategias diferenciadas de aquellas empresas unidimensionales que compiten en varios mercados o sectores. En la matriz se presentan las diferencias entre las diferentes divisiones en forma gráfica y de términos de porcentajes relativos del mercado que están alcanzando y de la tasa de variación o crecimiento de la industria o sector en el que opera.
- La participación relativa en el mercado es la relación existente entre la posición del mercado que corresponde a una división en una industria concreta y aquella que está ocupada la empresa rival más importante en idéntico sector de actividad.
- La matriz McKensey: es una matriz de portafolio y de posicionamiento, posiciona los negocios de la corporación en un cuadro con nueve sectores. Dos factores: el externo y el interno, y los ejes ponderan.

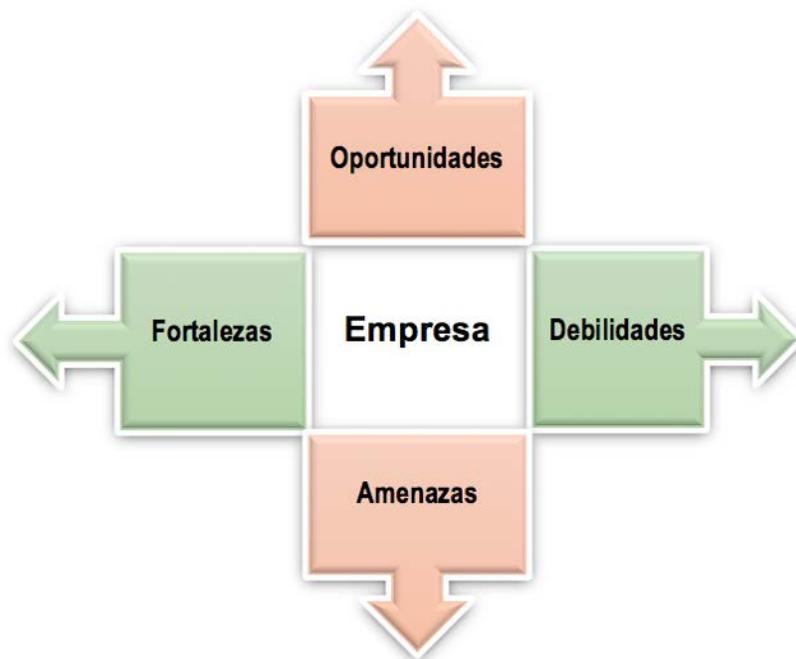


Figura 9
Fuente: Propia.

Otras técnicas de diagnóstico

Programa Integral de Mejoramiento (PIM): el modelo propuesto que consta de cuatro etapas o enfoques centrales sucesivos en los que debe concentrarse la empresa para conseguir un mejoramiento integral y sustantivo en todos los ámbitos de la organización y maximizando los resultados planificados:

- a. Planificación estratégica: la finalidad de esta etapa es definir y fijar pautas a la organización para que pueda alcanzar resultados esperados en aspectos considerados centrales, en el largo plazo y en un medio impredecible.
- b. Rediseño y actualización de las prácticas y procesos: en esta etapa se identifican, analizan y modifican las prácticas y/o procesos críticos que están obstaculizando el desempeño de la organización, tanto a nivel administrativo como operativo.
- c. Programa de mejoramiento de la empresa: esta etapa tiende a implementar programas concretos de mejoramiento de aspectos claves para el desarrollo de las operaciones como son: productividad, Calidad y Planificación Operacional de las tareas o procesos productivos. También ha sido necesario establecer una medición sistemática de los resultados obtenidos en aquellos programas para verificar la efectividad de las medidas adoptadas y la definición de nuevas medidas correctivas y oportunidades de mejoramiento.

d. Mejoramiento continuo: en esta etapa se promueve y se verifica la implementación de un programa de mejoramiento sistemático y continuo de todos los ámbitos de la organización, a través de la formalización y mantenimiento de grupos de trabajo, con indicadores de desempeño específicos, relacionados con los objetivos fijados en la Planificación estratégica para el éxito de la organización. Cabe mencionar que estas etapas no deben considerarse en forma aislada ni estrictamente secuenciales; muy por el contrario, cada etapa debe entregar información y experiencia a las etapas subsiguientes y ser retroalimentada por las anteriores.

Cuadro 1
Fuente: Propia.

Benchmarking

El benchmarking es una forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa (o una unidad de esta), comparado otras empresas (o unidades).

Tradicionalmente, las empresas medían su desempeño y lo comparaban con su propio desempeño en el pasado. Esto daba una muy buena indicación de la mejora que está logrando. Sin embargo, aunque la empresa esté mejorando, es posible que otras empresas estén mejorando más, por lo que mejorar con respecto a años anteriores, puede no ser suficiente.

El benchmarking ubica el desempeño de la empresa en un contexto amplio, y permite determinar las mejores prácticas.

Definición de Benchmarking

Proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional (Spendolini, 1992).

Tipos de Benchmarking

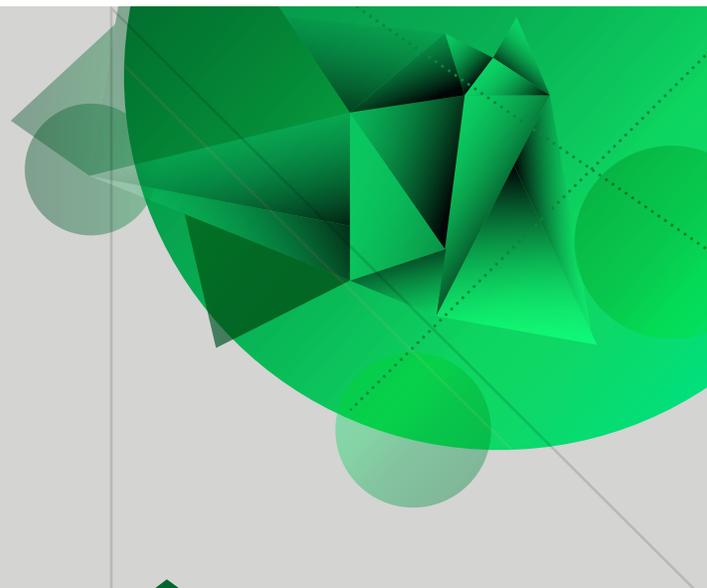
(McNair, 1992) Identifican cuatro tipos de benchmarking:

- Benchmarking interno: un chequeo interno de los estándares de la organización, para determinar formas potenciales de mejorar la eficiencia.
- Benchmarking competitivo: es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras).
- Benchmarking de la industria: comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece.
- Benchmarking “mejor de su clase”: es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en qué industria o mercado se encuentre.

3

Unidad 3

Tecnología y
estrategia de
empresa



Estrategias gerenciales

Autor: Oswaldo Moreno

Introducción

La tecnología incide directamente en el rendimiento de las organizaciones haciendo de estos cuerpos más eficaces. Por lo tanto, la tecnología es primordial para el hombre dentro de su cotidianidad, porque facilita la vida. A través de herramientas y utensilios el hombre desarrolla sus actividades en el diario vivir permitiendo el logro de sus objetivos y tareas encomendadas.

En la presente cartilla aborda el concepto de tecnología como una fuente grandiosa de competitividad para las empresas, mediante su incidencia en el desarrollo y la consolidación organizacional, así como el papel fundamental que desarrolla el departamento de investigación y métodos. El propósito fundamental de la cartilla es establecer saberes orientados hacia el reconocimiento de la tecnología como una política y estrategia empresarial, que garantiza el éxito de sus operaciones, para ello es imprescindible tener en cuenta algunos términos propios de la Planeación Estratégica.

Las estrategias pedagógicas, tienen como finalidad sensibilizar al estudiante con lo que va a aprender durante el proceso de formación y abarca los siguientes ámbitos: motivación, actitud crítica, actuar de acuerdo a un proyecto de vida, proponer soluciones en un contexto determinado y manejo de la comunicación en sus distintos aspectos.

Explicación por parte del docente de los temas, ampliación y clarificación mediante las preguntas de los estudiantes, posteriormente se discutirá en el grupo con el fin de evaluar opiniones y criterios individuales y generar un ambiente de agrado donde los estudiantes puedan expresar sus ideas.

Lectura de textos y libros relacionados con los temas para complementar y profundizar, además de fortalecer habilidades y competencias de lectoescritura y generar cultura de lectura como fundamento de aprendizaje.

Tecnología y estrategia de empresa

Introducción al concepto de tecnológica

Para las empresas es inevitable invertir en tecnología, para garantizar un mayor grado de eficiencia en los procesos. Con el advenimiento de la cibernética y los procesos automatizados hacen de las empresas grandes emporios económicos, luego entonces puede constituir como una buena estrategia. Al hablar de tecnología se reconoce como el conjunto de conocimientos científicos y empíricos, habilidades, experiencias y organización requeridos para producir, distribuir, comercializar y utilizar los productos y servicios. La tecnología facilita la vida del hombre permitiéndole su desarrollo a todo nivel. Incluye tanto conocimientos teóricos como prácticos, medios físicos, know how, métodos y procedimientos productivos, gerenciales y organizativos, entre otros, así como la identificación y asimilación de éxitos y fracasos anteriores, la capacidad y destrezas del talento humanos,

Desde otro punto de vista, la tecnología, además, puede entenderse como la actividad de búsqueda de aplicaciones a conocimientos existentes. Los conocimientos científicos y tecnológicos presentan características diferentes. Los primeros son más complejos, surgen de la observación y el análisis y tratan de suministrar conjuntos de

conceptos cada vez más abarcadores y, a su vez, en la medida de lo posible más sencillos con respecto a los fenómenos, sus vínculos y sus variaciones, así como sus causas y consecuencias.

La tecnología es una característica propia del ser humano y consistente en la capacidad de éste posee para construir, a partir de materias primas existentes, una gran variedad de objetos, máquinas y herramientas, así como el desarrollo y perfección en el modo de fabricarlos y emplearlos con vistas a modificar favorablemente el entorno o conseguir una vida más segura. Un ejemplo se puede constituir desde la cotidianidad el efecto de la cuchara, porque sin ella no se podría consumir los alimentos de una manera correcta y placentera.

Los conocimientos tecnológicos consisten en nuevos procedimientos implementados en las empresas con el fin de dar mayor eficiencia de los productos representados en calidad y servicio al cliente, por medio de los cuales se alcanzan las metas corporativas establecidas en los procesos de planificación; se puede considerar como el conocimiento de los procedimientos probados por los cuales se alcanzan objetivos predeterminados. Los avances científicos consisten en explicaciones teóricas nuevas o mejoradas sobre determinados fenómenos, que para el caso de la empresa se constituye en nuevos

procesos, nuevos equipos y nuevas mentalidades para desarrollar el objeto social en las empresas.

Los conocimientos tecnológicos se incorporan en diversos objetos que mediante su manipulación ayudan a la maximización de los esfuerzos con el fin de alcanzar las metas corporativas en donde está conformada por las siguientes etapas:

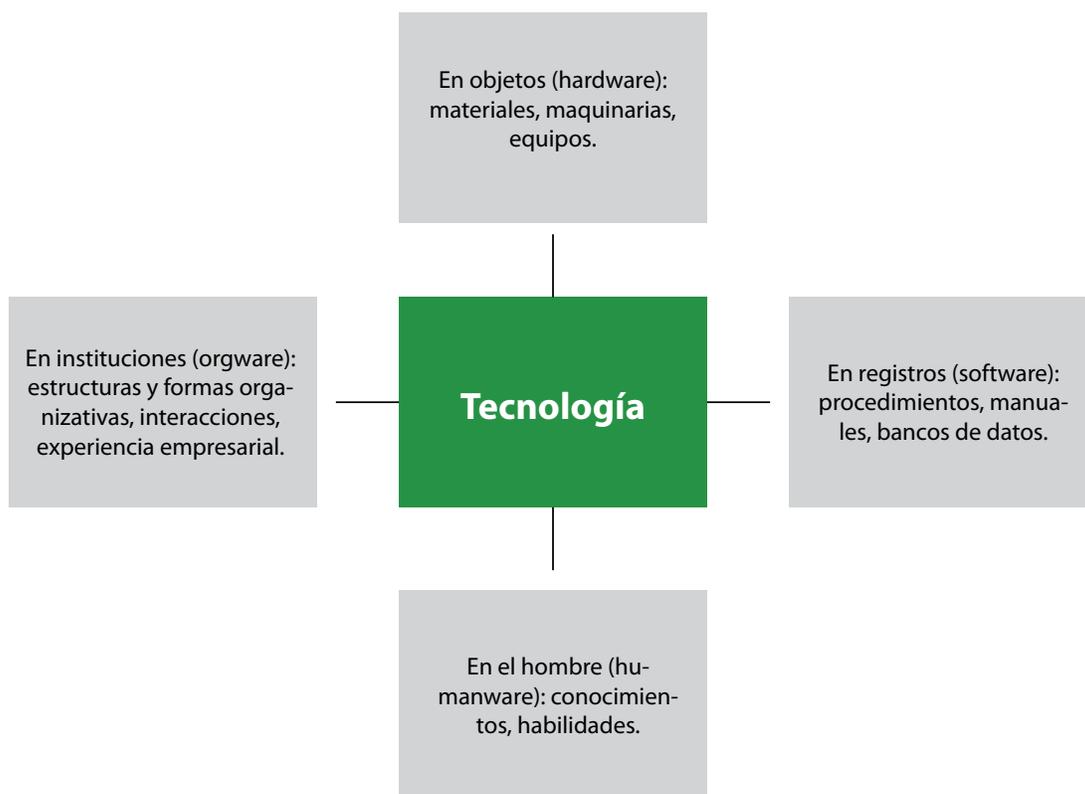


Figura 1
Elaboración: Propia.

Con relación al gráfico anterior lo que se pretende con la incorporación de la misma es ayudar al sector productivo, es decir, una misma tecnología puede y debe incorporarse en diferentes objetos. Cuando esto no ocurre, por lo general, la tecnología se encuentra incompleta. Por ejemplo, si se entrega una maquinaria sin sus manuales de operación, su manejo se dificultará o se hará imposible. Por otra parte, para la operación exitosa de una tecnología, digamos la explotación de un proceso productivo, es imprescindible la incorporación de los conocimientos y habilidades a la fuerza laboral y técnica, así como de los elementos organizativos necesarios para su más eficiente explotación.

Para Mardones, el ámbito de la tecnología está comprendido entre la Ciencia y la Técnica propiamente dichas, Por tanto el término "tecnológico" equivale a "científico-técnico". El pro-

ceso tecnológico da respuesta a las necesidades humanas; para ello, recurre a los conocimientos científicos acumulados con el fin de aplicar los procedimientos técnicos necesarios que conduzcan a las soluciones óptimas, es decir en los procesos de investigación se obtienen las respuestas que los empresarios buscan sobre las diversas dificultades que se puede presentar, cuando precisamente hay ausencia de la tecnología en los procesos, que se ven reflejados en la calidad del producto, el manejo del desperdicio y las demoras como consecuencia a la implementación de los procesos tecnológicos.

Los resultados finales de los procesos de implementación La complejidad del uso de la tecnología radica principalmente en los resultados finales y el incremento en las cifras que se pretenden alcanzar, por lo tanto esta abarca, pues, tanto el proceso de creación como los resultados. Dependiendo de los campos de conocimiento, se tiene múltiples ramas o tecnologías: mecánica, materiales, del calor y frío, eléctrica, electrónica, química, bioquímica, nuclear, telecomunicaciones, de la información, que permiten ajustarlas a las exigencias de la empresa, teniendo como base las tendencias o los nuevos manejos en cuanto a la manipulación de las mismas.

Tecnología y estrategia competitiva

Para comenzar es indiscutible el papel que juega la tecnología dentro los procesos de diseño e implementación de estrategias, para ello es importante determinar por anticipado, el alcance y el crecimiento que se pretende alcanzar a través del uso de la tecnología. Desde el punto de vista empresarial, existen muchas posibilidades en cuanto a la dimensión en la cual innovar. Se puede innovar en organización, en producto, en

proceso, en marketing, e incluso en modelo de negocio. Sin embargo, la tecnología es una dimensión fundamental de la innovación. Los motivos son los siguientes:

1. La tecnología permite el incremento de la productividad: se puede incrementar la productividad (relación entre output e input) en una función de producción de muchas maneras: racionalizando los recursos invertidos, buscando mayor eficiencia en la organización del trabajo, generando productos de mayor valor agregado entre otros.
2. La tecnología es un recurso infinito: la humanidad expande constantemente la frontera del conocimiento. Se dice que cada cinco años se dobla el stock de conocimiento disponible en el mundo. Dicho conocimiento se puede convertir en conocimiento pragmático (tecnología) e incorporarlo a las funciones de producción. Es por eso que las empresas han adoptado por dar apertura a otro departamento, en cargado de revisión e innovación de procesos y artefactos con el fin de dar mayor eficiencia a los procesos de las empresas para acaparar el mercado objetivo.
3. La tecnología permite competir en condiciones de monopolio: si se desarrolla tecnología en exclusiva, propia, no tendremos competencia: nadie más dispondrá del *know how*. I, si la protegemos legalmente, nadie más podrá explotarla. Una patente es una concesión legislativa de un monopolio temporal. Es el uso exclusivo de una marca, proceso u otra tara empresarial, en donde legalmente es de la empresa porque ella misma la creó.

4. Existe tecnología a disposición: los países occidentales, desde los años 80, han invertido masivamente en I+D (investigación y desarrollo), esperando que ésta sea cogida por sus empresas para convertirla en ventajas competitivas.
5. Existen instrumentos públicos a disposición, para incrementar la capacidad de absorción de mercados en las empresas: para ello es necesario prestar mayor atención por parte de I+D en el comportamiento del mercado en cuanto la parte económica-social de los consumidores, partiendo del hecho que la tecnología es la base de la productividad de las naciones, mediante el apoyo del departamento de investigación y desarrollo, mediante los procesos fiscales, las contribuciones directas, los créditos blandos y la obtención de fuentes de capital que puede ser de origen público y privado.

En ese sentido los motivos anteriormente mencionados buscan que los países sean más competitivos en un futuro sin duda la importancia de los procesos de investigación en todo ámbito es el camino para que las empresas de nuestro país sean más competitivas, en donde se conviertan en potencias productivas, mediante el liderazgo industrial, tomando como base las tecnología y los conocimientos existentes para traspasar la frontera del conocimiento.

Por otro lado para (Mas, 2005) el auge de las telecomunicaciones ha producido una transformación de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), cuyo impacto ha afectado a todos los sectores de la economía y de la sociedad, especialmente a los países de esta parte del hemisferio.

Las nuevas tecnologías son un elemento imprescindible y en continuo desarrollo dentro de cualquier empresa. No obstante, las tecnologías están mucho más presentes en las grandes empresas que en las medianas y pequeñas (PYME); esto se debe principalmente a la dimensión de la empresa y, como consecuencia, al ámbito de actuación de la misma y a su capacidad de inversión y gestión, aunque en los últimos tiempos esta diferencia se va acortando, ya que muchas PYME están empezando a ser conscientes de que el uso de las (TIC) es una cuestión clave para su expansión y supervivencia.

En ese sentido el gobierno en la actualidad motiva a los pequeños empresarios a que conformen cooperativos dentro del mismo sector, mediante la asistencia técnica ayuda a estos a consolidar sus planes exportadores brindando asesoría constante y seguimiento en la consolidación de las nuevas alianzas estratégicas. Mientras las empresas se enfrentan al reto de la competencia global, existe un creciente reconocimiento del papel central de la tecnología como determinante de su éxito. Como resultado de este reconocimiento, las empresas han acelerado la adopción de recursos tecnológicos que efectivizan las gestiones administrativas. Tal despliegue efectivo de recursos tecnológicos ayuda a construir una ventaja competitiva sostenible que mejora los resultados de la empresa y a su vez las ventas.

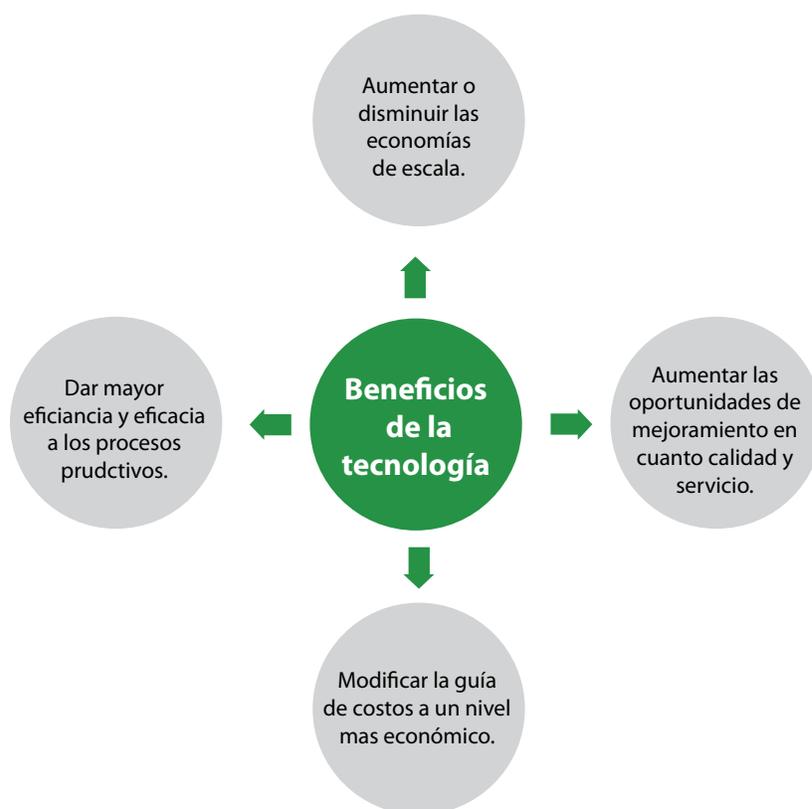


Figura 2
Elaboración: Propia.

Análisis del potencial tecnológico de la empresa

Para comenzar a comentar sobre la incidencia de la tecnología en el rendimiento de las empresas, es importante recordar el concepto de la Estrategia Tecnológica como el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología. El concepto de estrategia tecnológica es más amplio que el de investigación y desarrollo (I +D) tradicional. Comprende no sólo la investigación y desarrollo de nuevos productos y procesos, sino que su acción debe extenderse a todas las funciones o subsistemas de la empresa.

En ese sentido al análisis potencial y tecnológico de las empresas, debería ser de accesibilidad, es decir que las empresas en sus planes deben disponer de presupuestos para la investigación, el desarrollo de nuevos procesos y la adquisición de nuevas tecnologías como medio para catapultarse en un medio bastante competitivo.

La estrategia empresarial hasta la década de los ochenta centraba sus esfuerzos en detectar las necesidades del mercado y posteriormente dotarse de la capacidad tecnológica necesaria para satisfacerlas. Por esto, el análisis sectorial buscaba la obtención del poder de mercado de las empresas que ya estaban instaladas en el sector. Hoy en día para permanecer en el mercado se requiere un mayor grado de innovación y políticas cambiantes que permitan a las organizaciones, ajustar sus planes teniendo en cuenta el dinamismo del mercado, es decir no solo llegar a consolidarse, sino también permanecer en el medio.

Dada la amplitud del término competitividad interesa circunscribir el concepto del mismo a la óptica micro-económica, sin perder de vista definiciones más genéricas e interesantes para nuestro objetivo, como la expresada por (Segura, 1993) al entenderla como la capacidad de la empresa para el abastecimiento de los mercados interior y mundial. Concretamente, situando a la empresa dentro del conjunto de la competencia o concurrencia, (Bueno, 1993) define la competitividad como “la posición relativa frente a sus competidores y aptitud o capacidad para sostenerla de forma duradera y de mejorarla, si ello le es posible”.

Formas de generación y adquisición de tecnologías

Desde un punto de vista estratégico existen muchos factores que determinan el éxito de las empresas. La obtención de innovaciones de producto y de proceso es una herramienta competitiva fundamental por varios motivos:

a. Por la rapidez con la que evolucionan y se sustituyen las tecnologías: este ítem se

puede medir en el grado de obsolescencia de la tecnología, es decir como esta cumple de manera rápida con su ciclo de utilización de una empresa. Un ejemplo se puede constituir cuando un consumidor adquiere un computador hoy de última generación y pasados los días se va convirtiendo en obsoleto debido a que existen otros en el mercado con mayor rendimiento y efectividad. En ese sentido esto también puede ocurrir al interior de las empresas.

- b. Porque la mayor parte de los mercados se encuentran en una etapa de madurez, lo que hace necesario mejorar los procesos para reducir costos y/o renovar productos: en ese sentido lo que se busca con la implementación de las tecnologías, es permanecer el mayor tiempo posible en esa etapa, mientras se diseñan nuevos productos que van a sustituir a los otros, cuando este en la etapa de declive.
- c. Por la globalización del mercado, lo que intensifica la competencia y obliga a las empresas a mejorar su calidad y dinamismo. Todo ello hace que las empresas innovadoras sean capaces de crear ventajas competitivas sostenibles a largo plazo garantizando su rentabilidad y éxito en el mercado.

La innovación engloba un amplio conjunto de actividades dentro de las empresas, que contribuyen a generar nuevos conocimientos tecnológicos o a mejorar la utilización de los ya existentes con el fin de traspasar la frontera de conocimiento. Estos conocimientos son aplicados a la obtención de nuevos bienes y servicios y nuevas formas de producción. Existen varios mecanismos a través de los cuales la empresa adquiere conocimientos y los convierte en activos organizativos. Con carácter

general, se puede identificar tres importantes fuentes de adquisición de información tecnológica para la innovación:

<p>En primer lugar, una empresa innovadora puede desarrollar sus propias actividades de I+D+i, (investigación, desarrollo e innovación) en su departamento de I+D o en otros departamentos, que le permita generar nuevos conocimientos en cuanto procesos, diseño del producto, calidad, eficiencia en las entregas entre otras.</p>	<p>En segundo lugar, muchas empresas acuden a fuentes externas adquiriendo tecnología incorporada en bienes o activos (bienes de capital, herramientas o inputs del proceso productivo, como materiales o componentes) o bien conocimiento tecnológico no incorporado en ningún elemento material tangible, por ejemplo, subcontratando las actividades de investigación y desarrollo. Desde el punto de vista administrativo, esta fuente es considerada como renovadora, debido a que las líneas de asesoramiento staff brindan a las empresas la información necesaria basada en su conocimiento y experiencias vividas al respecto. La forma más común de adquirir tecnología es a través de licencias, pero las empresas también pueden utilizar un contrato de investigación, atraer personal o adquirir empresas cuya tecnología sea interesante.</p>	<p>Una tercera fuente son los acuerdos de cooperación, en los que todos los socios contribuyen al producto final de investigación.</p>
---	--	--

Cuadro 1
Elaboración: Propia.

Innovar sin una fuente tecnológica concreta

Una empresa puede generar innovaciones como consecuencia de múltiples causas, sin haber invertido en I+D previamente ni desarrollar acuerdos de cooperación. Hasta fechas recientes, se ha identificado el proceso de innovación con el denominado aprendizaje por el estudio, mediante las inversiones en I+D realizadas, generalmente, en el departamento de I+D de la empresa. Sin embargo, la innovación abarca un amplio conjunto de actividades que se emprenden de manera sistemática y comprenden varias modalidades adicionales de

aprendizaje por la práctica, el uso, el error que pueden surgir en cualquier departamento de la empresa y no necesariamente en el de I+D.

El aprendizaje por la práctica (*learning by doing*) surge en el departamento de producción de manera espontánea (Arrow, 1962). Durante la repetición de las operaciones de producción, los operarios adquieren práctica y destrezas que les permite introducir pequeñas variaciones en el diseño inicial del proceso de cara a evitar errores, mejorar las prestaciones de los productos y facilitar su fabricación.

El aprendizaje por el uso (*learning by using*) es especialmente intenso en los sectores de alta tecnología. Consiste en nutrir el conocimiento de la empresa a partir de la información que proporcionan los usuarios de la tecnología y los clientes de la empresa (Rosenberg, 1982). Las empresas que generan software informático son un ejemplo claro en este sentido.

El propio personal de la empresa utiliza los programas informáticos antes de ser lanzados al mercado con el objetivo que aporte ideas para introducir mejoras y depurar posibles errores. Asimismo, aprovechan los contratos de mantenimiento y el contacto con los clientes como una fuente de información de gran valor de cara a una mejora continua. Por último, el aprendizaje por el error (*learning by failing*) surge del análisis de las causas que han originado un fallo o error en el pasado (Maidique & Zirger, 1985).

Las inversiones en innovación se componen, según el Manual de Oslo, de los desembolsos realizados en actividades internas y externas de I+D, adquisición de tecnología inmaterial, diseño, ingeniería industrial, lan-

zamiento de la fabricación, adquisición de maquinaria y equipo relacionados con nuevos productos y procesos, comercialización de nuevos productos y formación relacionada con nuevos productos y procesos. Sin embargo, generalmente las empresas españolas contabilizan como I+D los conceptos más evidentes y cálculo más sencillo.

Un hecho positivo que está teniendo lugar en los últimos años, es que las empresas españolas han sofisticado la organización de la innovación y desarrollo tecnológico. La sofisticación se refiere al mayor control de las actividades de I+D, a su mejor estructuración por áreas específicas y diferenciadas y a su creciente volumen. También han incrementado notablemente los programas de formación técnica y de gestión en esta área, potenciando de este modo el principal motor de la innovación.

Gestión de I+D en la organización

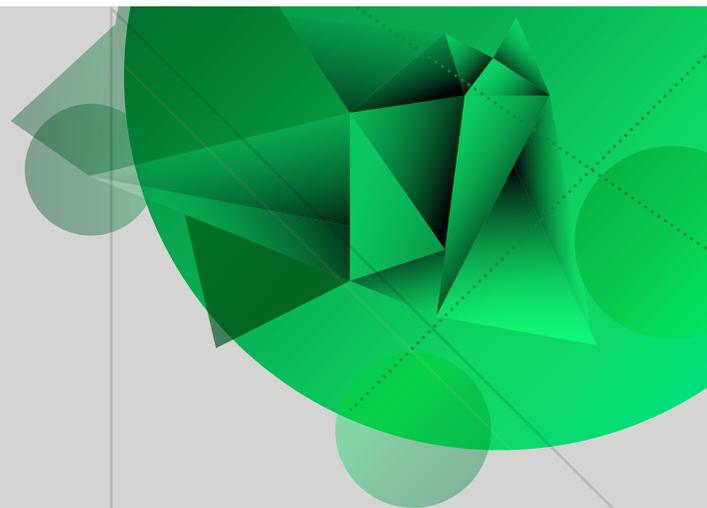
La I+D en las organizaciones, es el proceso corporativo responsable por investigar y desarrollar tecnologías de aplicaciones, productos, materiales y procesos para ser implementados, a través de equipos multidisciplinarios, con la participación de los diferentes procesos y departamentos de la organización. Los esfuerzos de I+D están focalizados alrededor de los ejes de investigación aprobados por el comité directivo para la construcción de un portafolio de proyectos balanceado que apoye el cumplimiento de las metas de la organización.

En cuanto los ejes estratégicos de I+D se pueden definen alrededor de los cuales se desarrollaran tanto las trayectorias tecnológicas como los proyectos de investigación, estos pueden ser:

3

Unidad 3

Estrategias
genéricas y
estrategias de
diversificación



Estrategias gerenciales

Autor: Oswaldo Moreno

Introducción

En el mundo empresarial la alta competitividad exige para las empresas una planeación en procesos de sus departamentos para establecer entre ellos una sinergia corporativa que permita el logro de los objetivos planteados con miras a alcanzar el logro de sus objetivos establecidos dentro del proceso de Planeación. Para ello es importante reconocer los puntos fuertes en la organización y los puntos o áreas de mejoras en las cuales requiere mayor atención y trabajo, con el fin de establecer las estrategias que son como las cartas de navegación dentro de un contexto empresarial específico.

Un instrumento de crecimiento y análisis de los puntos anteriormente mencionados lo constituye el diseño e implementación de estrategias de las empresas, recordando unos conceptos previos al tema en mención, mediante el concepto de las estrategias genéricas y estrategias de diversificación y la interacción entre las decisiones de inversión y financiación y los factores que inciden para realizar una inversión.

El propósito fundamental de la cartilla es establecer saberes orientados hacia la definición y factores que se deben considerar para determinar el tamaño de una organización, las estrategias genéricas y las estrategias de diversificación.

Las estrategias pedagógicas, tienen como finalidad sensibilizar al estudiante con lo que va a aprender durante el proceso de formación y abarca los siguientes ámbitos: motivación, actitud crítica, actuar de acuerdo a un proyecto de vida, proponer soluciones en un contexto determinado y manejo de la comunicación en sus distintos aspectos.

Explicación por parte del docente de los temas, ampliación y clarificación mediante las preguntas de los estudiantes, posteriormente se discutirá en el de evaluar opiniones y criterios individuales y generar un ambiente de agrado donde los estudiantes puedan expresar sus ideas.

Lectura de textos y libros relacionados con los temas para complementar y profundizar, además de fortalecer habilidades y competencias de lectoescritura y generar cultura de lectura como fundamento de aprendizaje.

Estrategias genéricas y estrategias de diversificación

Clases de estrategias genéricas

En la actualidad la gerencia moderna en las organizaciones, deben asumir nuevos retos, debido a los grandes cambios que se suscitan en el entorno, para ello es necesario asumir nuevas estrategias y modelos de gerencia estratégica, con el fin de tomar decisiones más asertivas. El espacio de actuación para la gerencia hoy día se denomina la globalización, lo que implica conocer más sobre cultura, tecnología, comercio en red, contextos y procesos de comunicación. El resultados de este conocimiento se puede ver representado en los avances tecnológicos en donde la innovación se puede conocer y adquirir en tiempos relativamente cortos, gracias a los procesos de comunicación, a las telecomunicaciones y sistemas de información, cada día las distancias se acortan y se forma una red de naciones interconectadas globalmente, los recursos que facilitan la globalización son: la Internet, la telefonía, el fax, la televisión entre otros, de esta manera las barreras de la distancia se vencen.

Para Herrera, las estrategias gerenciales son una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la organización, y la multiplique. Formular la estrategia gerencial de una empresa, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes. Para el equipo gerencial es de suma importancia y cuidado el diseño de las estrategias porque del acierto a desacierto de las mismas va a influir en el comportamiento futuro de la organización.

Para formular una estrategia en la organización implica tres grandes pasos:

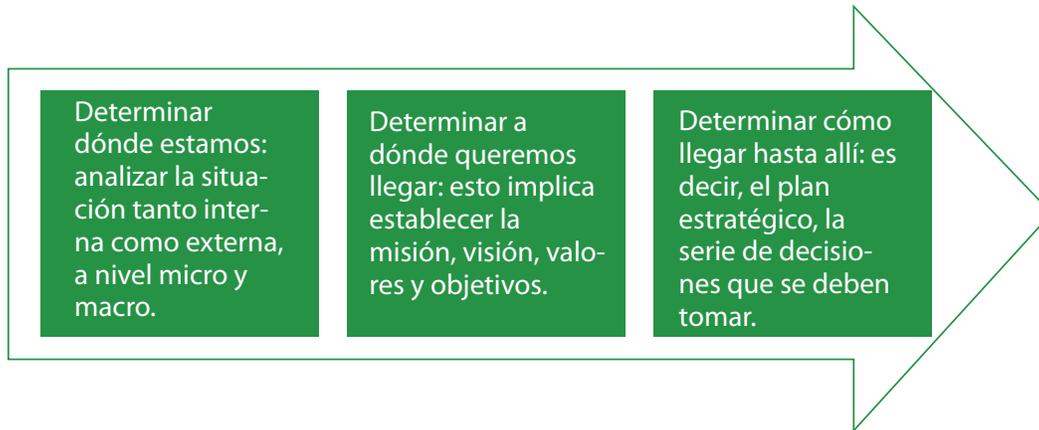


Figura 1
Fuente: Propia.

En cuanto las estrategias genéricas para (Porter, 2006), profesor de la escuela de negocios Harvard Business School sólo hay dos estrategias genéricas posibles:

- Obtener los productos o servicios a menor precio que la competencia y ser el líder en costos. Las fuentes de ventaja pueden incluir acceso preferencial a materias primas, tecnología superior, curva de la experiencia, economías de escala y otras similares.
- Que el producto o servicio sea percibido por los clientes como exclusivo, siendo el líder en diferenciación. El producto o servicio debe ser percibido como único para justificar un precio superior. En lo que se refiere a diferenciación es posible plantear varias estrategias si hay varios atributos que son ampliamente valorados por los compradores.

Todo un sector	Diferenciación	Liderazgo en costos.
Sólo un segmento	Segmentación enfocada a un segmento.	Segmentación enfocada de costos bajos.
	Exclusividad percibida por el cliente	Posicionamiento de bajo costo

Figura 2
Fuente: Muestra de las estrategias genéricas de Porter.

Por otro lado, en el proceso de implementación de estrategias, también influye el enfoque de mercado, ya que un producto o servicio puede dirigirse hacia un sector o hacia un segmento. Algunos autores hablan del “enfoque” como si fuera otra estrategia en sí misma, la cual debe estar lo suficientemente diferenciada.

Del cruce de estas variables surgen los distintos cuadrantes de la matriz, que se explican por sí mismos. Para Porter es difícil ser simultáneamente líder en costes y en exclusividad, corriéndose el peligro de quedarse a medias en ambos objetivos. Existen algunas excepciones como Apple, capaz de luchar por diferenciación y a la vez disponer de un considerable volumen en algunos segmentos.

Para el proceso de implementación de las estrategias es necesario tener en cuenta una serie de pasos que garanticen el éxito en el proceso de implementación:

- Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo, tecnología, entre otros con el fin de garantizar el compromiso por parte del equipo gerencial en la consecución de los resultados de las estrategias impuestas.
- Establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales, el éxito o fracaso de toda labor y gestión empresarial, está dado por el talento humano y como este establece una sinergia de esfuerzos con el fin de alcanzar las metas planteadas, en los tiempos planteados.
- Establecer responsabilidades: cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo. Cuando a los colaboradores en una empresa se les asignan niveles de responsabilidad este

va ser más productivo ya que asumen ese reto con disposición y la parte motivacional se incrementa ya que se considera importante porque lo tienen en cuenta.

- Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios. Todas los procesos de manejo de procesos esta encaminadas en la revisión constante y permanente de los procesos de implementación, para ello es importante, establecer actividades de evaluación y seguimiento que permita la verificación y la utilidad de la estrategia implementada o el campo de rumbo cuando esta no esté dando los resultados esperados.

Estrategias de diversificación

Para (Bertolino, 2003), esta consiste en la ampliación del portafolio de productos de una empresa, con el fin de llegar a nuevos mercados ofreciendo diversos productos con diferentes cualidades a los clientes potenciales. Es decir, con esta estrategia una empresa puede incrementar su oferta presentando a los clientes varios productos, ya sean relacionados o no con el giro del negocio. Esta labor es compleja debido a que se deja de lado la especialización en la producción para convertirse en organizaciones más flexibles y dinámicas en los procesos de cambios repentinos. Este tipo de estrategias pueden ayudar a las empresas especializadas en cubrir necesidades, caso contrario con las empresas especializadas en satisfacer deseos.

Tipos de estrategia de diversificación

- Diversificación concéntrica: es la incorporación de productos nuevos a la empresa, pero relacionados con el giro del negocio (actividad fundamental de la empresa). Esta estrategia se puede aplicar cuando:

- a. La empresa crece en una industria que crece lentamente o casi nada. Cuando la venta de otros productos nuevos elevaría notablemente las ventas de los productos actuales.
- b. Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles elevados de venta en determinadas épocas que equilibren las altas y bajas de la empresa.
- c. Cuando los productos de la organización están decayendo en las ventas o su demanda está decreciendo (etapa de declinación del ciclo de vida del producto). Es importante tener un equipo gerencial sólido con capacidad para poder solventar y administrar esta amplitud.

■ **Diversificación horizontal:** esta estrategia se basa en la creación o incorporación de productos nuevos, no relacionados con el producto principal, destinada a los clientes actuales.

- a. Cuando la venta de productos nuevos no relacionados incrementan los ingresos de la empresa.
- b. Cuando la empresa compite en un sector de poco crecimiento donde existen bajos márgenes de ingreso.
- c. Cuando se tiene canales de distribución capaces de comercializar productos nuevos a los clientes actuales.
- d. Para realizar esta estrategia debemos de tener en cuenta el perfil del cliente, es decir conocerlo muy bien.

■ **Diversificación conglomerada:** continuando con las estrategias de diversificación ahora es turno de la conglomerada que consiste en la incorporación de productos nuevos no relacionados, pero en este caso son destinados a clientes potenciales (futuros clientes). Se puede aplicar cuando:

- a. La industria en la que se desarrolla la empresa está registrando ventas y utilidades bajas anuales.
- b. Se cuenta con el capital y la capacidad gerencial necesaria para competir en otra industria.
- c. La empresa tiene la oportunidad de adquirir un nuevo negocio con perspectiva a ser rentable.
- d. Los mercados existentes para el producto están saturados.

Utilizar las estrategias de diversificación es una buena opción para hacer crecer la empresa y alcanzar nuevos mercados.

Concepto de reingeniería

Este determina lo que debe hacer la organización en cuanto las estrategias gerenciales, para luego como debe hacerlo, olvidando de lo que es, para concentrarse en lo que debe ser. El camino fundamental para que perduren las empresas es empezar de nuevo, es abandonar los procedimientos establecidos desde hace mucho tiempo atrás para examinar nuevamente los procesos de una manera desprevenida, para implementar nuevos cambios en función de la eficiencia y la eficacia empresarial, para aumentar los volúmenes de venta productividad y satisfacción para los clientes internos y externos. Existen cuatro palabras claves según (Hammer, 1994):

1. **Fundamental:** al emprender la reingeniería el individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre la compañía y sobre cómo funciona ¿Por qué hacemos lo que estamos haciendo?, ¿Por qué lo hacemos de esa forma? La reingeniería empieza sin tener previamente nada preconcebido.

2. **Radical:** Viene del latín radix que significa raíz. Rediseñar radicalmente es llegar hasta la raíz de las cosas no efectuar cambios insignificantes, no tratar de componer lo que ya está instalado, sino abandonar lo obsoleto rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo.
3. **Espectacular:** la reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de hacer cambios gigantescos en rendimiento, se debe acudir a la reingeniería cuando haya necesidad de cambiar todo.
4. **Proceso:** esta es la más importante de las cuatro palabras claves, un proceso de negocios: es un conjunto de actividades donde se genera, las tareas individuales dentro del proceso son importantes, pero ninguna de ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona, ej.: que terminen satisfactoriamente sus estudios.

Benchmarking

Es un proceso sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado, continuo y a largo plazo, que sirve para evaluar, comprender, diagnosticar, medir y comparar las mejores prácticas comerciales, productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones y funciones de aquellas organizaciones que consideramos líderes y que de alguna manera se constituyen en nuestra competencia. En todo mercado existen empresas líderes, retadoras y seguidores, esta corriente administrativa permite analizar el comportamiento en el mercado de este tipo de empresas con miras a implementar estrategias que permitan entrar a un mercado competitivo y complejo con el único fin de no fracasar en el intento.

En la medida que este análisis que se realiza a través de la observación y la indagación, alcance los resultados requeridos es el momento de la realización de planes y estrategias que permitan dar caza a las empresas similares, con presupuestos similares y con participación en el mercado similar. Luego al alcanzar la competencia propuesta en los procesos estratégicos es cuando se gana una mayor representación en el mercado a través de un producto o servicio que cumpla con las expectativas de los consumidores. Cuando se alcanzan las metas fijadas en las organizaciones hay un ambiente positivo para seguir implementado estrategias de acuerdo a las necesidades empresariales. Estas se pueden alternar de acuerdo a las necesidades puntuales de las empresas.

El Benchmarking constituye una estrategia de inteligencia que sirve para comparar la organización con respecto a la competencia y con aquellas instituciones que son consideradas más capacitadas por su demostrada excelencia en todas sus prácticas (líder, retadores y seguidores). Como se mencionó anteriormente esta tarea se realiza a través de actividades de observación y análisis de gráficos de comportamiento de las empresas con respecto al mercado y la opinión de los clientes respecto a los productos y servicios ofrecidos en cuanto a calidad, precio, representación en el mercado y servicio. Para ello se mencionan las etapas dentro del proceso de Benchmark:

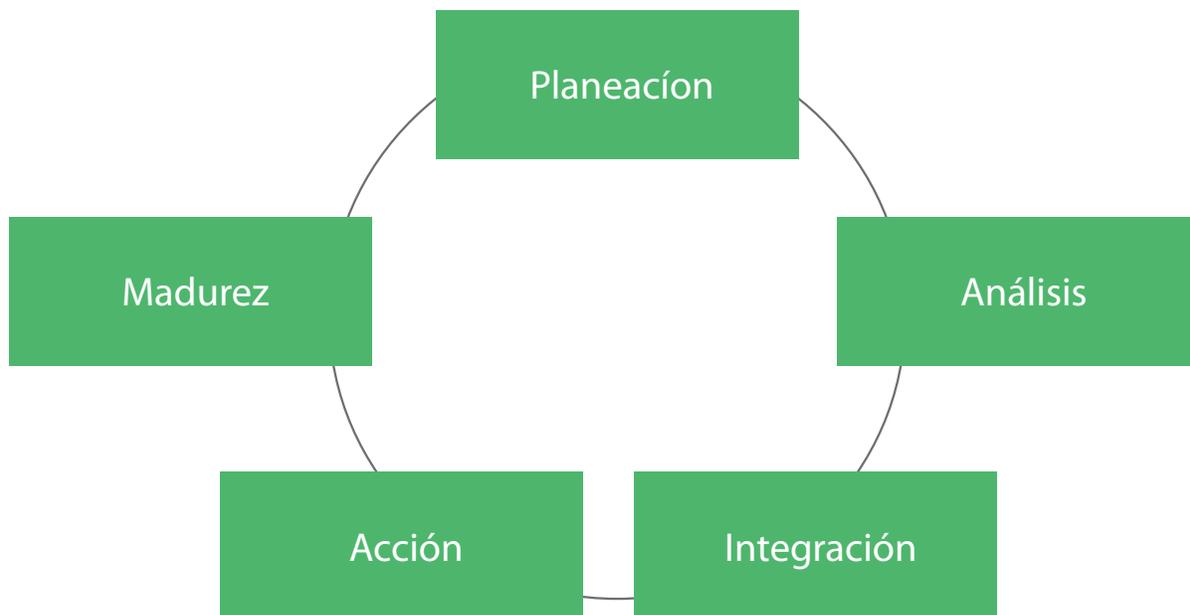


Figura 3
Fuente: Propia.

Los competidores son los insumos o una gran fuente de ideas para mejorar, por eso el análisis de la competencia es básico en cualquier estrategia gerencial. No se trata de copiar lo que hacen los demás, sino de aprender para hacerlo mejor que ellos, para sacar a delante los planes estratégicos de mejoramiento continuo de los procesos empresariales. A continuación se establece una ruta para la aplicación del concepto de benchmark:

- Identificar a la competencia: se elabora una lista de las instituciones que integran el campo o sector productivo, tanto los competidores actuales como los potenciales (aquellos que podrían hacerte la competencia). Luego se clasifican entre competidores principales y secundarios. Los principales son aquellos con los que están se consideran capacitados en excelencia; generalmente no suele haber más de dos o tres.
- Definir los factores a evaluar: Los principales elementos que se deben analizar de los competidores es la incidencia de estos en cuanto a:
 - Presencia institucional.
 - Percepción entre la comunidad: publicidad, marketing, satisfacción del cliente.
 - Eficiencia de la empresa: calidad, innovación, procesos, plazos, logística.

- **Obtener la información:** se puede conseguir la información que se necesita para el análisis mediante:
 - Encuestas externas: se elige una muestra entre las personas de la comunidad, se hace un breve cuestionario, o se interroga por teléfono.
 - Encuestas internas en la institución: es una fuente accesible, aunque menos fiable; pero te aportará elementos interesantes para comparar los datos.
 - Estudios de mercado: en algunos sectores es posible comprar investigaciones realizadas por empresas especializadas, que te pueden ser útiles.
- **Sacar conclusiones:** siempre se deben presentar las conclusiones de un análisis de la competencia de forma sencilla y gráfica. Por ejemplo, puedes generar gráficos que muestren:
 - La puntuación de cada competidor en los diferentes aspectos.
 - La valoración global de cada una de las instituciones.
 - La situación de los competidores respecto a tu empresa.
 - Ventajas y desventajas competitivas, entre otros.

Estrategias de crecimiento: formas y modalidades.

En la medida que las empresas obtengan éxito, es muy probable que estas quieran crecer y desarrollarse con el fin de brindar una mayor cobertura en cuanto a su producto o servicio. Algunos teóricos han referido que sólo existen cuatro posibilidades de crecimiento, que consisten en desarrollo del producto, desarrollo del mercado, penetración o diversificación. Sin embargo, en la práctica se han llevado a cabo posibilidades más complejas y diversas debido a la dinámica del mercado, permitiendo a su vez incursionar en el diseño de más estrategias a través de la tecnología y la innovación. Cabe agregar que el talento humano constituye un recurso fundamental en la consecución de las metas corporativas. Las estrategias más comunes son:

- **Desarrollo de mercado:** se consigue encontrando nuevas aplicaciones o usos para el producto o servicio, para que los consumidores se inclinen a su o manipulación del mismo. Esto provoca un sector poblacional objetivo mayor y con ello el crecimiento de las operaciones. Frecuentemente la restricción de aplicaciones está limitada por la misma empresa, ya sea por imagen, prejuicios o resistencia al cambio. Como ejemplo, se puede citar a Google, que inició como un sistema de búsqueda de información y ahora es además un sistema de comercialización.
- **Desarrollo de producto:** consiste en crear nuevos productos o dotar de nuevas características superiores al mismo producto, o también diseñar nuevos artefactos de carácter complementario para conseguir que los clientes adquieran los nuevos productos o los prefieran frente a los de los competidores. Un ejemplo los constituye las aplicaciones en los ordenadores de Apple, cuyo costo, ayuda a incrementar los ingresos de la empresa y además crea la necesidad de adquisición por parte de los clientes.

- **Desarrollo de la necesidad:** este es un concepto altamente rentable. Consiste en conseguir que un nicho de mercado socio-económico alto considere indispensable contar con un tipo de producto específico. La ventaja competitiva es colocarse como la marca imprescindible en el medio al ser la primera marca que sale del mercado para estimular su consumo y satisfacer las necesidades puntuales de los consumidores y los clientes. La aspiración de las clases sociales inferiores desarrollará también en ellos la necesidad. Un ejemplo muy claro son los pañuelos Kleenex. Pocas personas se refieren a ellos como pañuelos desechables y la mayoría estará de acuerdo en que fueron indispensables antes de que hubiera productos alternos; hoy día está ocurriendo algo similar con los teléfonos celulares y otros artículos tecnológicos.
- **Penetración:** se busca obtener una mayor proporción de participación en el mercado objetivo, quitando a la competencia parte de su contribución. Esto va acompañado de estrategias de mercadotecnia, y se recurre a actividades como publicidad, promociones, eventos, muestreo, campañas, entre otros. Es altamente conveniente tener (o construir) una diferenciación muy clara para el producto o servicio para implementar esta estrategia. Debe considerarse que conseguir desplazar productos alternos también es una posibilidad de las actividades de penetración.
- **Replicación:** crear nuevas operaciones similares a la que les dio origen. El objetivo es llegar a nuevos mercados e incrementar la competitividad mediante menor costo y mayor presencia. Un ejemplo es la cadena de tiendas de conveniencia OXXO que ha creado una red de mercadeo muy extensa y competitiva al mantener los costos de operación bajos en cada tienda. El proceso de replicación tiene que ver también, como las compañías dan apertura nuevas sucursales para brindar mayor cobertura a los clientes a costos bajos, con un alto grado de presencia, en los sectores que carecen de este tipo de producto o servicio.
- **Expansión:** nuevas operaciones distintas a la que les dio origen, pero con un cierto grado de relación, ya sea por proveedores en común, clientes objetivo en sectores adyacentes o relacionados. Consiste en ampliar el portafolio de productos y servicios para ofrecer a los clientes variedad, calidad y estimular su consumo. Existen varias compañías de productos cosméticos que han creado líneas de productos especiales para caballeros y niños; una de las más conocidas es Avon.
- **Ampliación:** incrementar la capacidad de operaciones. Por lo general, esto se debe a una incapacidad para satisfacer la demanda, en previsión a que esto suceda en el corto plazo, o al aumento de la demanda por cualquier otro motivo. Frecuentemente esto lleva a tener operaciones centralizadas de gran tamaño y lleva a desarrollar sistemas de distribución y servicio complejos. Es la forma de crecimiento más común en las empresas y el origen de sistemas de distribución.
- **Diversificación:** consiste en crear nuevas operaciones totalmente distintas de la que les dio origen, con productos y mercados distintos. El objetivo es desvincular una operación de la otra, de manera que la vulnerabilidad del negocio en su conjunto se reduzca, pues la afectación a un mercado en especial, o a una cadena de suministro de una de

las operaciones, no necesariamente afectará a la otra de igual modo, permitiendo mantener cierta fortaleza. Esta es la estrategia más arriesgada y se recurre a ella cuando el mercado actual ya no admite crecimientos de mercado o de rentabilidad, ya sea porque la competencia es demasiado fuerte o porque el producto está en declive.

- **Franquicia:** es una estrategia de replicación, salvo que el propietario del negocio entrega su *know-how* y derecho a operar por determinado tiempo bajo la misma identidad corporativa a cambio de una retribución económica y bajo el cumplimiento de ciertas reglas.
- **Adquisición:** cuando la empresa tiene un poder adquisitivo alto puede visualizar el crecimiento a través de la compra de otra compañía con alto potencial, especialmente si esta última se encuentra en una situación difícil, o si se trata de un competidor directo. Esta estrategia es de las más seguras, pues antes de realizar la compra, se contratan consultorías especializadas en valuación, para realizar el proceso denominado *due diligence*. Si bien el crecimiento es inmediato, el costo de la adquisición también requiere tiempo para recuperarse, de manera que el negocio no se beneficia inmediatamente de esta acción.
- **Joint Venture:** algunas compañías encuentran que sus deseos de crecimiento se ven limitados por la falta de capacidad, conocimiento, recursos, o bien porque las nuevas actividades requieren funciones que no resultarían costeables de hacerlos solos. En esos casos, encuentran compañías expertas en hacer justamente lo que les falta o competidores con quienes compartir parte de los costos y llegan a acuerdos para realizar un negocio juntas para desarrollar un proyecto en común.
- **Fusión:** esta figura consiste en la unión de dos o más compañías con el fin de compartir sus gastos, sus ingresos y sus utilidades. La característica de la fusión es que el resultado es una sola compañía fortalecida, donde se comparten los costos fijos y se utilizan las fortalezas de cada parte para potenciar la nueva empresa.
- **Alianza estratégica:** los propósitos de una alianza pueden ser muy diversos, donde el factor común es utilizar la fuerza de una entidad mayor para abordar algo que hubiera sido inaccesible o difícil de alcanzar para cualquiera de las integrantes por sí sola, ya sea nuevos mercados, negociaciones de volumen con proveedores, o desarrollar productos donde se utilicen sus fortalezas.

Performance coaching puede apoyarte a administrar el proceso de maduración de tu empresa, lo que te permitirá estar mejor preparado para implementar estrategias de crecimiento exitosas. Estas personas debido a su experiencia en la construcción de estrategias empresariales, que se consolidaron pero que también fueron un fracaso, la importancia de esta línea de asesoría es el conocimiento de primera mano sobre el comportamiento del mercado, sus estudios anteriores, las cifras y las tendencias actuales con el fin de dar respuestas a los requerimientos de las organizaciones basados en la realidad.

Modalidades de crecimiento externo

Las estrategias enfatizadas al crecimiento de las organizaciones en cuanto a participación del mercado, para ello el equipo gerencial chequean las opciones pertinentes para emprender esta labor, por tanto se considera como la razón de ser de las empresas en su paso por consolidarse en un mercado objetivo.

Las empresas necesitan expandirse y crecer. El crecimiento es la esencia fundamental de cualquier empresa, y este puede ser interno, cuando se refiere al incremento de su capacidad productiva, es decir, de su patrimonio a través de nuevas inversiones; o bien externo, cuando hace referencia a la adquisición, al control, a la fusión de empresas que ya existen, o a la cooperación con otras empresas con la finalidad de acceder a nuevos mercados o llegar a acuerdos entre ellas.

El crecimiento externo se puede dar por diferentes formas a continuación se enumeraran mediante un cuadro comparativo:

Formas	Definición
Fusión pura	Es la unión de varias sociedades para crear una nueva, con la particularidad de que la empresa que surge como fruto de la negociación de las otras asume los derechos y las obligaciones de las empresas que se disuelven y forman un patrimonio único. De esta forma, la unión de fuerzas permite perseguir objetivos que por sí solas las empresas no podrían llegar a alcanzar con la misma eficacia.
Fusión por absorción	Es un procedimiento de concentración empresarial según el cual una empresa absorbe a otra u otras, extinguiéndose estas últimas, de forma que el patrimonio es asumido por la primera. En función de cómo se haga la absorción, a los dueños de la empresa que desaparece se les podrá pagar con dinero o con acciones, ya que normalmente la sociedad resultante es una sociedad anónima.
Participación	La participación entre sociedades se da cuando una empresa compra una parte del capital social de otra con la intención de dominarla, ya sea de manera total o parcial, con la particularidad de que ninguna empresa pierde su forma jurídica. Cuando la compra es de más del 80 % del capital social estamos ante un control absoluto; si es de más del 50 %, mayoritario; y si es menor del 50 %, minoritario.

Cooperación entre empresas	Es muy habitual y se basa en relaciones especiales entre empresas independientes. Estas llegan a acuerdos puntuales que les permiten colaborar para compartir recursos e informaciones con el fin de conseguir los objetivos comunes minimizando tanto los costes como los riesgos.
Cluster	Consiste en la concentración geográfica de empresas, instituciones y universidades que comparten interés por un sector económico concreto. Se forma, por tanto, un grupo de empresas del mismo negocio que tienen retos estratégicos similares. Esta unión permite a todas ser más competitivas en el mercado.

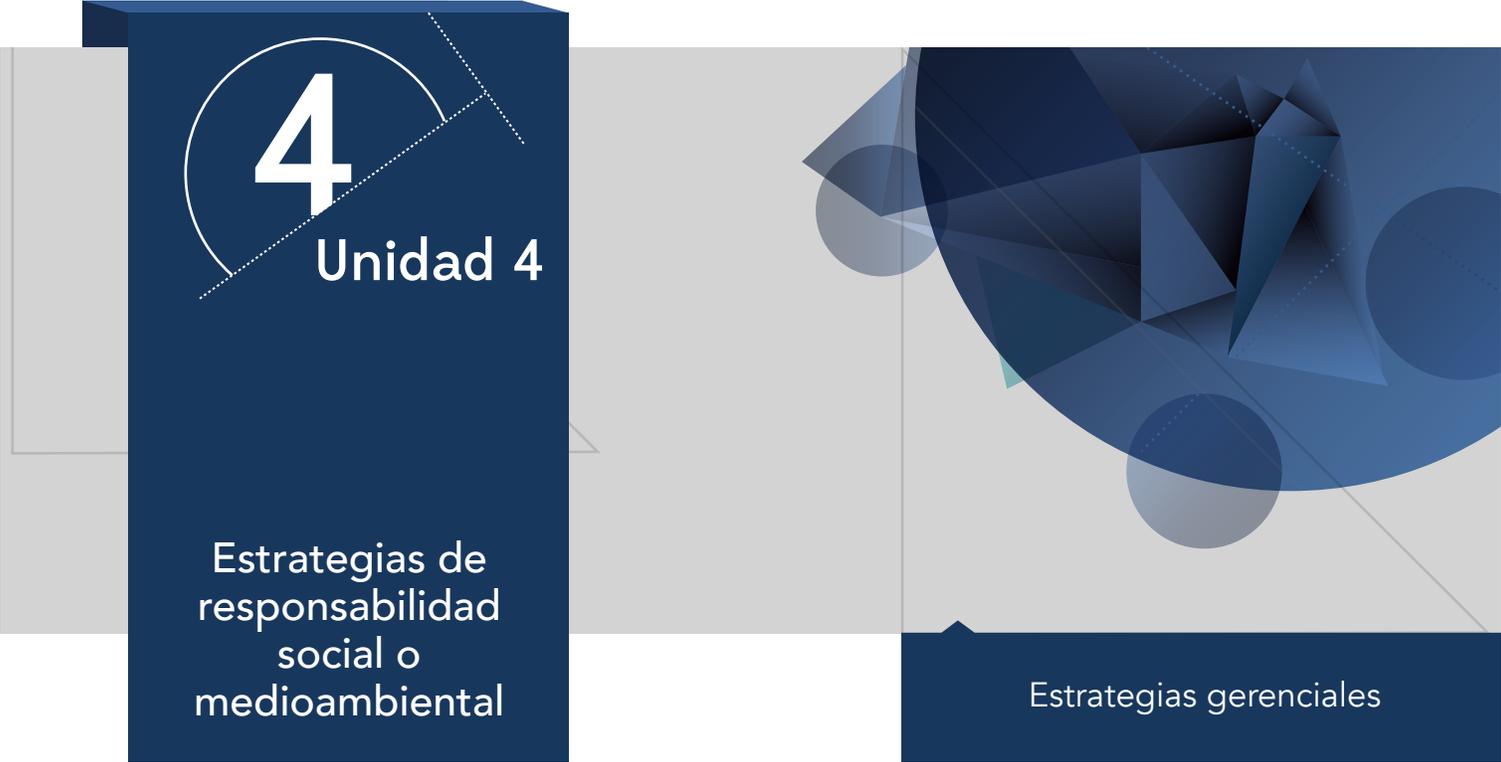
Cuadro 1
Fuente: Propia.

Integración en sociedades

Integración empresarial es el proceso por el que se somete a un grupo de sociedades a una dirección única o coordinada. La integración empresarial puede manifestarse de distintas formas mediante:

- El crecimiento empresarial externo.
- Las asociaciones o agrupaciones empresariales.
- Integración total de las empresas.
- Las asociaciones o agrupaciones empresariales
- Integración reducida.
- Integración intermedia.

Figura 4
Fuente: Propia.



4

Unidad 4

Estrategias de
responsabilidad
social o
medioambiental



Estrategias gerenciales

Autor: Oswaldo Moreno

Introducción

Todo proceso de implementación de estrategias gerenciales, es susceptible de evaluarse por parte de las personas encargadas de diseñar e implementar los planes. Pero en ocasiones pueden ocurrir errores en el proceso. A través de los estándares de evaluación y aplicación de operaciones matemáticas permiten conocer en qué porcentaje la estrategia está cumpliendo con los requerimientos de la organización, estos se denominan indicadores o fuentes de información evaluativa que permiten a la dirección comparar cifras y medir el desempeño de la administración de procesos industriales.

El admitir errores en el diseño de estrategias, es importante dentro de las organizaciones porque permite tomar decisiones, revisar los procesos y establecer parámetros de calidad con el fin de obtener el reconocimiento del mercado, para esto involucra el fortalecimiento de la imagen corporativa al posicionamiento en el mercado competitivo. Dentro del proceso de administración implica una serie de etapas que lo que busca es proporcionar instrumentos de triunfo que permitan comprobar el comportamiento de la organización en un periodo de tiempo.

El propósito fundamental de la cartilla es establecer saberes orientados hacia las estrategias de preservación, responsabilidad social o medio ambiental, como factor clave del éxito en las empresas en donde se visualiza el futuro de una manera positiva con el único fin de potenciar a las organizaciones hacia la competitividad.

Las estrategias pedagógicas, tienen como finalidad sensibilizar al estudiante con lo que va a aprender durante el proceso de formación y abarca los siguientes ámbitos: motivación, actitud crítica, actuar de acuerdo a un proyecto de vida, proponer soluciones en un contexto determinado y manejo de la comunicación en sus distintos aspectos.

Explicación por parte del docente de los temas, ampliación y clarificación mediante las preguntas de los estudiantes, posteriormente se discutirá en el grupo con el fin de evaluar opiniones y criterios individuales y generar un ambiente de agrado donde los estudiantes puedan expresar sus ideas.

Lectura de textos y libros relacionados con los temas para complementar y profundizar, además de fortalecer habilidades y competencias de lectoescritura y generar cultura de lectura como fundamento de aprendizaje.

Estrategias de responsabilidad social o medioambiental

Estrategias de diversificación (causas)

El desarrollo sostenible en las organizaciones, la mitigación de los riesgos en cuanto a las políticas de ambientales, hacen de las empresas una fuente de sensibilización, prevención de los recursos naturales que se están acabando. Las nuevas tendencias en cuanto la minimización de las partículas contaminantes, hacen pensar al equipo directivo que definitivamente es el momento de diseñar e implementar estrategias que garanticen un desarrollo sostenible, teniendo en cuenta los recursos naturales, sin que esto se deje de maximizar sus utilidades.

Desde un punto de vista general, la estrategia de diversificación según Calomarde, se define como una estrategia de expansión que tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados. Pero, por encima de todos ellos, aparece la necesidad de aplicar el concepto de la dirección estratégica a cada uno de los negocios, pero en especial a la responsabilidad social y al manejo del ecosistema que colinda con su ubicación espacial. En ese sentido, la gestión de un número elevado de actividades negocios distintos implica un desgaste enorme que puede debilitar la posición estratégica de la

empresa en sus negocios tradicionales, pero ha de entenderse que las empresas que no cuiden el medio ambiente tendrán como consecuencias sanciones y probablemente el cierre definitivo.

Por esa razón, ha cambiado en los últimos años la forma en que las empresas líderes afrontan el proceso de la diversificación. Mientras hace treinta años era absolutamente normal la apertura de negocios relativamente distintos en cuanto la empresa tenía un tamaño mediano, ahora lo que hacen es tomar participaciones accionarias en empresas de otros sectores, o formar alianzas. De esta forma, toman una posición estratégica en negocios distintos de los suyos, pero delegan la operativa diaria a conocedores profundos y especializados en ellos. Un ejemplo de esta estrategia puede ser la toma de participaciones en el sector energético por parte de empresas constructoras, producida en la última década.

La estrategia de diversificación corporativa ha dado lugar a un debate académico y empresarial muy interesante durante las últimas tres décadas, estas dadas por las nuevas tendencias de las políticas neoliberales, la globalización y en especial con el cuidado de los recursos naturales. Esta discusión es de nunca a cavar, sin embargo este trabajo proporciona evidencia adicional del impacto de ésta estrategia sobre el valor de la

empresa. Para fundamentar las posibles diferencias en oportunidades de crecimiento entre empresas diversificadas y no diversificadas se propone un modelo que incorpora un ajuste en la medida de exceso de valor con base en dichas oportunidades.

La estrategia de diversificación corporativa ha sido un tema ampliamente estudiado y debatido en el mundo académico y empresarial. Sin embargo, no podemos decir que en la actualidad se haya podido llegar a un consenso sobre cuál es el verdadero impacto de la diversificación sobre el valor de la empresa y cuáles son las razones que llevan a las entidades a realizar esta estrategia. En la actualidad las empresas continúan realizando la estrategia de diversificación, sin embargo aún los académicos no logran tener claro el por qué diversifican las empresas. Debido a los extensos enfoques desde el que podríamos abordar esta pregunta tratamos de presentar los que se consideran más importantes.

Gomes y Lividan (2004) identifica que las empresas se diversifican para tomar ventajas de economías de alcance eliminando redundancias a través de diferentes actividades y reduciendo sus costes fijos de producción. En ese sentido lo que se busca es tomar ventajas competitivas que permitan a las empresas surgir dentro de un mercado cambiante y lleno de complejidades, a través de la reducción de los costos de producción, el acompañamiento, de los clientes en cuanto a la representación del producto o servicio y por supuesto la maximización de las utilidades.

Pero también para complementar las consideraciones anteriores sobre el crecimiento económico de las empresas, el factor humano en la actualidad ha cobrado vital

importancia debido al concepto del capital humano representado en el grado de conocimiento de las personas. Para ello es importante implementar planes de capacitación con el fin de profesionalizar al trabajador dentro de su puesto y las responsabilidades asignadas. La ponderación de este aspecto ha impactado en las empresas en cuanto al aumento de sus activos a consecuencia de ese capital intelectual.

Para las empresas maduras y con crecimiento lento se diversifican para explorar nuevas y atractivas oportunidades de producción. (Maksimovic y Phillips 2002) proponen otras razones para la diversificación cuando:

1. Las empresas logran su tamaño óptimo.
2. La rentabilidad de la industria principal ha disminuido.
3. Tienen una alta capacidad de producción.

En ese sentido existen diversas razones que llevan a las empresas a desarrollar procesos de diversificación que pueden ser:

1. Razones ofensivas, impulsadas por una estrategia de desarrollo y crecimiento empresarial: para el equipo gerencial, esta estrategia es importante debido a la necesidad de alcanzar nuevos mercados, nuevos clientes potenciales que permitan a las organizaciones crecer en cuanto a lo económico y lo social, sin desligarse de la responsabilidad social que las organizaciones tienen para con su entorno.
2. Razones defensivas: estas nacen para hacer frente a malas perspectivas sobre el futuro de los negocios actuales o existencia de recursos excedentes.

Las razones pueden ser:

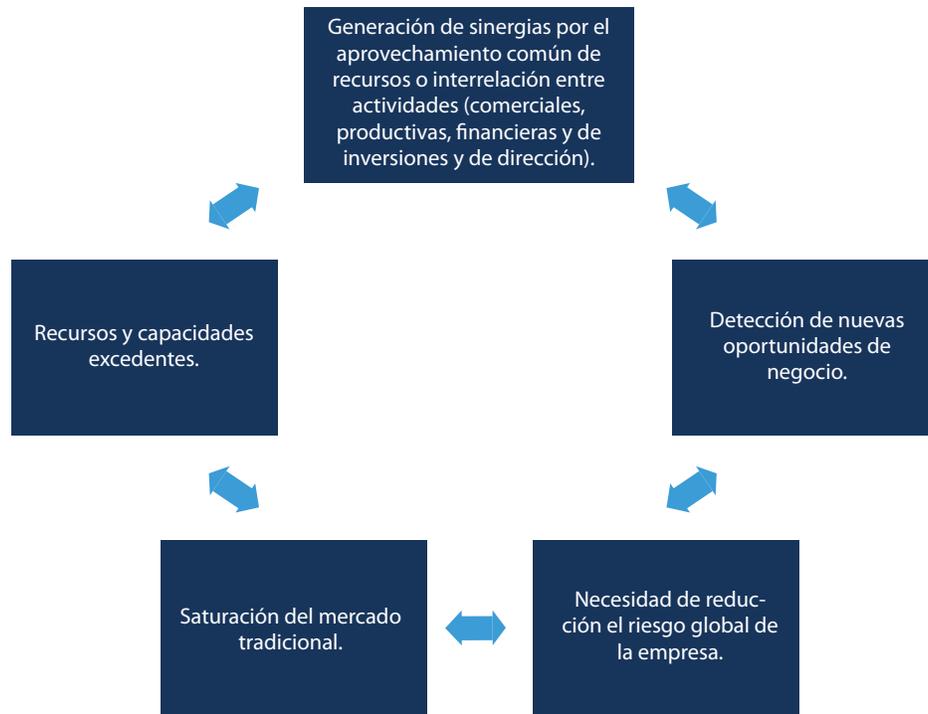


Figura 1
Fuente: Propia.

Clases de estrategias de diversificación

Las estrategias de diversificación buscan para las empresas la oportunidad de abrir sus canales o negocios, que en ocasiones no tienen que ver nada con el giro normal de los negocios, para ello y después de la fase inicial en el diseño como lo constituye la fase de observación y diagnóstica. En el proceso de diseño se puede distinguir cuatro modalidades de diversificación:

- Desarrollo horizontal: es el proceso mediante el cual la empresa maneja un solo proceso productivo y decide manejar otros productos nuevos o derivados de los actuales, que comercializa en sus mercados tradicionales.
- Desarrollo vertical: la empresa, normalmente por alguna razón estratégica y aún a costa de perder eficiencia en su conjunto, toma el control de alguno de sus distribuidores (integración hacia delante) o de sus proveedores (hacia atrás).

- Diversificación concéntrica, también denominada “de proximidad”: en esta modalidad de diversificación una empresa, explota su *know-how*, su tecnología, sus canales de distribución (o todos juntos), para comercializar productos parecidos en mercados parecidos a los actuales.
- Diversificación total: la empresa acomete negocios radicalmente distintos de los actuales. Es una modalidad poco frecuente en la actualidad, salvo a través de las participaciones empresariales antes comentadas.

En los tiempos que corren, cualquier diversificación debe estar fuertemente asentada en los productos/mercados/tecnologías actuales, y si ese no es el caso, más vale crecer mediante alianzas o participaciones en el capital. Las empresas no pueden actuar hacia su interior sino que deben abrirse a las oportunidades que le brindan los mercados, en el diseño, segmentación, tecnología aplicada a los procesos automatizados de las organizaciones.

Integración vertical

Esta etapa comprende un conjunto de decisiones que, por su naturaleza, se sitúan a nivel corporativo de una organización. Las decisiones corporativas son cimentadas en un concepto de cambios con el fin de mejorar los procesos empresariales que permitan a las empresas consolidarse dentro de un mercado específico. Las decisiones gerenciales son importantes para las empresas y las implicaciones de tipo estructural que puede afectar a las organizaciones. Para ello y teniendo en cuenta la incidencia, de estas en el futuro empresarial, las decisiones son de tres tipos:

- Definir los límites que una empresa de-

bería establecer en cuanto a las actividades genéricas de la cadena de valor de la producción: es importante delimitar lo que se pretende en el departamento de producción, sus facultades, sus responsabilidades y obligaciones para así mismo, establecer estrategias, con indicadores de medición ajustados a la realidad para permitir el desarrollo del departamento.

- Establecer la relación de la empresa con las audiencias relevantes fuera de sus límites, fundamentalmente sus proveedores, distribuidores y clientes: la empresa es un cuerpo social por cuanto es importante establecer lazos de relación con los entes externos a la misma con el fin de solicitar colaboración por cuanto se puede presentar una dificultad. Los canales de comunicación son fundamentales para dar eficiencia a este aspecto, sin olvidar que las empresas son sistema social que busca generar unas utilidades a través de una actividad mercantil lícita, por cuanto debe aprovechar las oportunidades que le brinda el medio empresarial externo.
- Identificar las circunstancias bajo las cuales dichos límites y relaciones deberían cambiar para aumentar y proteger la ventaja competitiva de la empresa: es fundamental identificar los factores de oportunidad que son condiciones externas para aumentar la eficiencia corporativa de las empresas.

Este conjunto de decisiones permiten caracterizar a una empresa: qué bienes y capacidades forman parte de la empresa y que tipos de contratos se establecen con agentes externos.

Una empresa se puede concebir como un conjunto social fundamentalmente conformado por una cadena de actividades en las cuales pueden estar incluidas las siguientes:



Figura 2
Fuente: Propia.

En cuanto la fase de la administración la actividad que desempeña, es la racionalización de los otros recursos a través de la eficiencia y la eficacia, maximizando las utilidades y minimizando los riesgos y factores productivos como lo constituye el desperdicio. La actividad administrativa es la encargada de organizar a las tres restantes actividades, las cuales desde el punto de vista de la cadena de valor se encuentran ordenadas desde la producción, pasando por la distribución, para llegar a la comercialización.

El grado de dominio que una empresa elija ejercer sobre dichas actividades determinará la amplitud y la extensión de su integración vertical. Para decidir esta organización, la empresa debe analizar los beneficios económicos, administrativos y estratégicos frente a los costos de una eventual integración vertical. El decidir una integración vertical, no pasa por sólo el análisis económico de los beneficios versus costos, sino que también incluye cuestiones de flexibilidad, equilibrio, organización, incentivos de mercado y capacidad de gestión de la empresa resultante.

Características de la integración vertical

Para poder medir el grado en que una empresa se encuentra integrada verticalmente, con relación a sus procesos se utilizan, unidades de medida reconocidas en estos cuatro indicadores:

- La integración vertical posee una trayectoria de integración, la cual puede ser hacia atrás o hacia adelante. Dada las características de una empresa, una integración vertical hacia atrás consiste en acercarse, una empresa, hacia sus proveedores incorporándolos a su cadena de valor. Esto implica tomar el control de empresas proveedoras de sus insumos, en cuanto el aseguramiento de materias primas e insumos en cualquier periodo del año, además de establecer una política de pagos que permita a la empresa controlar su liquidez.

Una integración hacia adelante implica una mayor aproximación a sus clientes, siendo la empresa misma, como un todo la encargada de proporcionar al cliente el producto final; prescindiendo de empresas externas para realizar dicha labor.

- Existen distintos grados de integración vertical y dominio de una empresa frente a la cadena de valor de sus productos. Estos distintos grados se pueden clasificar en los siguientes tipos:
 - Integración plena: una empresa que se encuentra plenamente integrada hacia atrás y adelante puede asegurar sus transacciones tanto como sus proveedores (hacia atrás), como con sus clientes (hacia adelante) que permita asegurar un mercado, es decir cumplirles a sus clientes en cuanto a plazos, asistencia y calidad de su producto o servicio.

- Cuasi – integración: las empresas cuasi – integradas no poseen el total dominio de todos los activos en sus cadenas de valor. Ellas se ven obligadas a recurrir a medios que permitan asegurar relaciones estables, ya sea con proveedores de insumos o comercializadores de sus productos, según sea el caso. Las formas que se dan en una cuasi – integración son las empresas conjuntas o alianzas, contratos a largo plazo (de manera de amarrar a los proveedores / comercializadores), inversiones de capital minoritario, préstamos, garantías de préstamos, acuerdos de licencia, franquicias, asociaciones de investigación y desarrollo, y contratos de exclusividad.
- Integración parcial: la integración parcial representa una integración sectorizada, ya sea hacia atrás o hacia adelante, lo que hace a una empresa parcialmente dependiente de fuentes externas para el suministro de un insumo, o para la entrega de un producto dado.
- No integración: una empresa puede decidir libremente no integrarse verticalmente o simplemente no puede integrarse. Bajo estas circunstancias pasa a ser dependiente totalmente de proveedores externos para sus necesidades. Los compromisos que facilitan la dependencia de estas partes externas suelen redactarse en términos de contratos que representen responsabilidades conjuntas pero integración interna. Los tipos habituales de contratos son las licitaciones abiertas, los contratos a largo plazo y el alquiler de activos.

El grado de integración hacia atrás se puede medir a través del porcentaje de requerimientos de un insumo en particular que la empresa se asegura su abastecimiento de manera interna. Del mismo modo, el grado de integración hacia delante para un producto específico puede medirse a través del porcentaje del mismo que es realizado en una unidad propia de la empresa.

- La amplitud de una integración indica el grado en que una empresa depende de sus propios recursos para satisfacer sus necesidades de compra y adquisición de insumos o para comercializar sus productos. Esta amplitud puede medirse como la fracción del valor proporcionado por los insumos o productos internos de la empresa con respecto al valor total de sus transacciones tanto internas como externas, para una unidad de la empresa específica, un ejemplo es la razón de los ingresos obtenido por concepto de ventas, junto a la relación de los gastos para desarrollar la producción.
- La extensión de la integración vertical se refiere a la extensión de la cadena de valor que posee una empresa. Esta cadena puede estar constituida sólo de unas pocas etapas o cubrir totalmente el proceso productivo. Una forma de medir la extensión de la integración es a través de la fracción del valor final de un producto o servicio agregado por la empresa. Un valor agregado de un producto o servicio de una empresa, está representada como el conjunto de atributos propios del producto o servicios adicionales por los cuales los compradores deciden a adquirirlo.

Diversificación internacional

En la actualidad y como consecuencia de la globalización, los mercados especialmente el financiero se han integrado permitiendo que los inversionistas mediante un portafolio, diversificado completo puedan beneficiarse en el sector internacional de la rentabilidad del exterior y en ocasiones con menor riesgo que el portafolio asumido localmente. Este comportamiento principalmente obedece, a la existencia de un mejor paquete de oportunidades que se pueden presentar a través de las políticas y condiciones establecidas en ese contexto. Motivados por esas condiciones los inversionistas están dispuestos a intercambiar un riesgo esperado mediante una reducción del riesgo de la inversión.

En la teoría moderna del portafolio, una proposición bien establecida afirma que siempre que exista correlación imperfecta entre los rendimientos de los activos, el riesgo se verá reducido, si se opta por mantener sólo una porción de la riqueza en cualquier activo. Es decir a través de la diversificación de los activos, en mercados foráneos puede crecer el valor del mismo reduciendo el riesgo de la inversión.

El proceso de diversificación internacional consiste en la inversión en más de un activo financiero con el objeto de reducir el riesgo global de la visión. Si la cartera de inversión se compone únicamente de títulos domésticos, se puede diversificar utilizando distintos activos y sectores, posición defendida por Solnik (1974) y seguida por diferentes académicos, si la cartera de inversión se abre al exterior, a otras economías, ello permitirá obtener rentabilidades extras, reduciendo el riesgo del portafolio. Cabe destacar, que las economías evolucionan según un ciclo similar al de los productos.

Con los procesos económicos propios de la globalización, estos ciclos empiezan a sincronizarse, pero todavía no lo han hecho completamente, por lo que los precios en los mercados de capitales del mundo tienen diferente comportamiento, es decir, no todas las bolsas se mueven de forma paralela. Así, los activos financieros de las compañías de un país, que se encuentra en una etapa determinada, reflejan en sus precios los cambios en las condiciones económicas locales y su evolución es distinta a la que experimentan los títulos que se negocian en otro país situado en otra etapa.

Evaluación del riesgo en la diversificación

Las estrategias para diversificar el riesgo en los proyectos son muy variadas y forman una parte fundamental para incrementar el rendimiento a un nivel dado de riesgo. Los flujos de caja relacionados con proyectos de presupuesto de capital son flujos de caja futuros, es por ello que la comprensión del riesgo es de gran importancia para tomar decisiones adecuadas acerca del presupuesto de capital.

La mayoría de estudios del presupuesto de capital se centran en los problemas de cálculo, análisis e interpretación del riesgo, en esta cartilla se pretende explicar las técnicas fundamentales que se utilizan para evaluar el riesgo en el presupuesto de capital, entre los más utilizados están el sistema subjetivo, el sistema de valor esperado, sistemas estadísticos, simulación y las tasas de descuento ajustadas al riesgo, que son presentados en detalle a continuación.

- **Variabilidad:** este concepto se refiere en términos riesgo e incertidumbre la utilización de los flujos de caja proyectados para la financiación del proyecto empre-

sarial que la dirección de una empresa busca para llevar a cabo su planeación administrativa. Para ello es necesario reconocer el concepto de estos sistemas que forman parte de las actividades de evaluación de la inversión:

- **Sistema subjetivo:** este se refiere para el ajuste del riesgo que implica el cálculo del valor presente neto de un proyecto para tomar en seguida la decisión de presupuesto de capital con base en la evaluación subjetiva de quien toma las decisiones acerca del riesgo del proyecto a través del rendimiento calculado. Los proyectos que tengan valores presentes netos similares pero que se cree tienen diferentes grados de riesgo pueden seleccionarse fácilmente, en tanto que los proyectos que exhiban valores presentes netos diferentes son mucho más difíciles de seleccionar. El uso de técnicas de fluctuación tales como la utilización de estimativos optimistas, muy probables y pesimistas de rendimientos de proyectos, es también un tanto subjetiva, pero estas técnicas permiten que quien toma las decisiones haga una conjetura un poco más disciplinada con referencia al riesgo comparativo de los proyectos.
- **Sistema de los valores esperados:** este sistema implica una utilización de estimativos de diferentes resultados posibles y las probabilidades combinadas de que estos se presenten para obtener el valor esperado de rendimiento. Esta clase de sistema algunas veces se denomina "Análisis de árbol de decisiones" debido al efecto semejante a ramas, al representar gráficamente esta clase de decisiones.

Este sistema no se ocupa directamente de la variabilidad de los flujos de caja del

proyecto, sino que utiliza lo que puede considerarse como flujos de caja ajustados al riesgo para determinar los valores presentes netos que se utilizan para tomar la decisión. El sistema de los valores esperados es una mejora sobre los sistemas puramente subjetivos, aunque también tiene cierto grado de subjetividad.

- **Sistemas estadísticos:** las técnicas para medir el riesgo del proyecto utilizando la desviación estándar y el coeficiente de variación. En esta se realiza un estudio de la correlación entre proyectos. Esta correlación cuando es combinada con otros índices estadísticos, tales como la desviación estándar y el valor esperado de los rendimientos, proporciona un marco dentro del cual quien toma las decisiones puede tomar las alternativas riesgo-rendimiento relacionadas con diferentes proyectos para seleccionar los que mejor se adapten hacia sus necesidades.
- **Simulación:** la simulación es un sistema sofisticado con bases estadísticas para ocuparse de la incertidumbre. Su aplicación al presupuesto de capital requiere la generación de flujos de caja utilizando distribuciones de probabilidad predeterminadas y números aleatorios.

Reuniendo diferentes componentes de flujo de caja en un modelo matemático y repitiendo el proceso muchas veces puede establecerse una distribución de probabilidad de rendimientos de proyectos. El procedimiento de generar números aleatorios y utilizar las distribuciones de probabilidad para entradas y desembolsos de efectivo permite que se determinen los valores para cada una de estas variables. Sustituyendo estos valores en el modelo matemático resulta un valor

presente neto. Repitiendo este procedimiento, se crea una distribución de probabilidad de valores presentes netos.

La clave para la simulación exitosa de la distribución de rendimiento es identificar exactamente las distribuciones de probabilidad para las variables que se agreguen y formular un modelo matemático que refleje realmente las relaciones existentes.

Simulando los diferentes flujos de caja relacionados con un proyecto y calculando después el VPN (Valor Presente Neto) o TIR (Tasa Interna de Retorno) con base en estos flujos de caja simulados, puede establecerse una distribución de probabilidad de los rendimientos de cada proyecto con base en el VPN o en el criterio de la TIR.

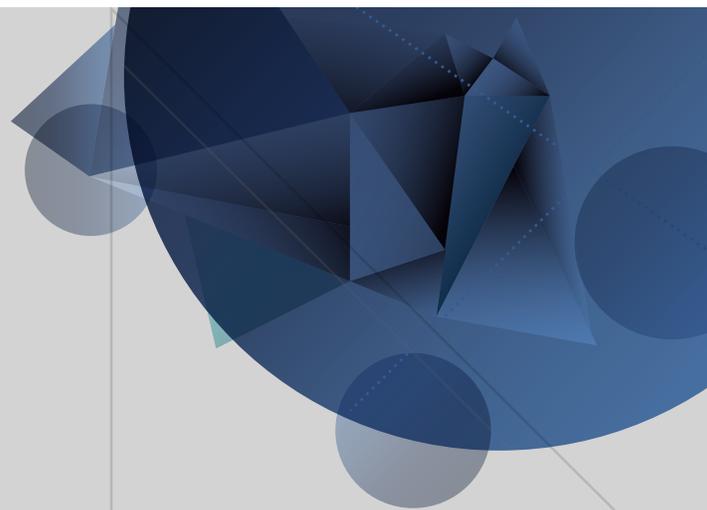
Con este tipo de sistemas quien toma las decisiones puede determinar no solamente el valor esperado del rendimiento dado o mejorado. El rendimiento de las simulaciones ofrece una base excelente para tomar decisiones, ya que quien las toma pueda considerar una continuidad de alternativas riesgo-rendimiento en lugar de un punto sencillo de estimativo.



4

Unidad 4

Planificación,
implementación y
control estratégico



Estrategias gerenciales

Autor: Oswaldo Moreno

Introducción

Históricamente las compañías con el fin de crecer han implementado una serie de estrategias que permiten por lo menos mantenerse en un mercado empresarial competitivo. Los sistemas que operan o tratan varios segmentos del negocio repercuten en el rendimiento de los mismos. Algunas veces estos sistemas diferentes están integrados entre si y algunas veces no. En ocasiones están fuertemente entrelazados y en otras no tienen vínculos fuertes. Todos los sistemas que en su mayoría son independientes no requieren mantenimiento.

El proceso de implementación de estrategias, integra todos los procesos de la empresa. Estos son susceptibles de mejoramientos y cambios con el fin de alcanzar las metas corporativas a través del tiempo expresado en los procesos de planeación. En la medida que se establezcan indicadores para medir el cumplimiento de las estrategias, la gestión empresarial es efectiva y oportuna respaldadas en el crecimiento empresarial y el aseguramiento de la inversión en niveles de rentabilidad. Para ello es importante determinar los factores claves de éxito, el involucrar a todos los miembros de la organización permiten generar ideas, conceptos, necesidades.

La presente cartilla abordará temas sobre la puesta en marcha del plan como lo constituye la planificación, implementación y control estratégico, las estrategias funcionales, el proceso de control estratégico y la medición del rendimiento de la empresa.

Las estrategias pedagógicas, tienen como finalidad sensibilizar al estudiante con lo que va a aprender durante el proceso de formación y abarca los siguientes ámbitos: motivación, actitud crítica, actuar de acuerdo a un proyecto de vida, proponer soluciones en un contexto determinado y manejo de la comunicación en sus distintos aspectos.

Explicación por parte del docente de los temas, ampliación y clarificación mediante las preguntas de los estudiantes, posteriormente se discutirá en el grupo con el fin de evaluar opiniones y criterios individuales y generar un ambiente de agrado donde los estudiantes puedan expresar sus ideas.

Lectura de textos y libros relacionados con los temas para complementar y profundizar, además de fortalecer habilidades y competencias de lectoescritura y generar cultura de lectura como fundamento de aprendizaje.

Planificación, implementación y control estratégico

El proceso de planificación estratégica

Para comenzar es una herramienta necesaria para el quehacer diario de la gerencia, iniciando por recordar el concepto y su importancia, pues esta consiste en la de gestión empresarial de la dirección general de las empresas que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Su importancia fundamentalmente radica, en el concepto de guía o ruta que debe asumir la empresa para su gestión en un periodo de tiempo. Basados en sus necesidades y lo que se pretende para el desarrollo de la empresa a futuro. A través de las estrategias se puede trazar un plan de acuerdo a lo que se pretende alcanzar ya sea el crecimiento corporativo, la conquista de nuevos mercados o planes de mantenimiento dentro del mercado, cuando la empresa está en la etapa de maduración próximo a la etapa de declive.

La planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento

de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para desarrollar los objetivos planteados y alcanzar las metas. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones gerenciales. Mediante el diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. La definición de los objetivos estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la programación anual operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto.

El objeto de estudio de la planificación estratégica es la atención en los aspectos del ambiente interno y externo de las organizaciones y las relaciones que están mantiene con las personas o instituciones que ayudan a desarrollar el objeto social, los usuarios finales a quienes se entregan los productos principales o estratégicos y los resultados finales o los impactos de su intervención. Cuando se habla del concepto de planificación, esta consiste en fijar estrategias alcanzables a través del tiempo, con miras al crecimiento sistemático y ordenado de una organización para obtener el reconocimiento por parte del mercado objetivo.

En ese sentido, es posible realizar la programación de las actividades y la estimación del presupuesto que se requiere para llevarlas a cabo. La planificación estratégica tiene que ver con la generación de metas y compromisos internos que son parte de la programación para lograr los productos en la cantidad y el tiempo necesario. Para medir el impacto y su incidencia en la organización es importante establecer mecanismos de control que permita a la organización revisar constantemente, el desempeño de sus actividades, con relación a las metas corporativas fijadas. Esta representación se puede evidenciar a través de la satisfacción del cliente, incremento de participación de mercado, manejo de los costos pertinentes entre otros.

Por lo tanto, la información proporcionada a través de indicadores de gestión, (unidades de medida y control estratégico), tiene como fin la revisión de los procesos implementados, teniendo como base las áreas de interés desde el punto de vista de la rendición de cuentas sobre el proceso de implementación a la empresa. En el gráfico siguiente podemos observar el tipo de indicadores que son apropiados a cada uno de estos niveles de decisión.

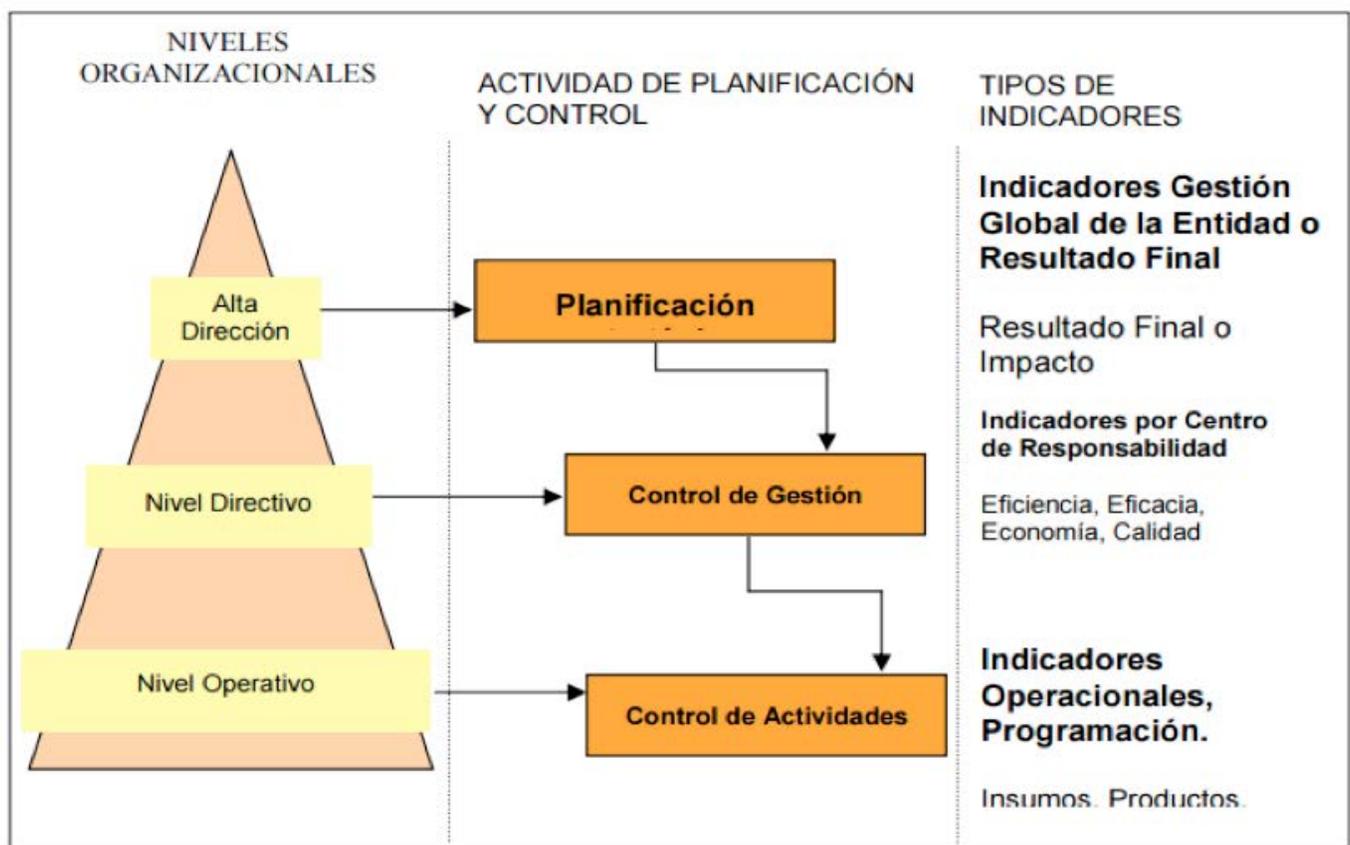


Imagen 1

Fuente: Adaptado de (Anthony, 1998).

Un proceso de ejecución de gestión empresarial es usualmente largo y complejo ya que en-

vuelve el desarrollo de un nuevo sistema de información, junto con el rediseño de algunos procesos de trabajo. En la mayoría de casos la implementación es un proceso grande que trasciende dentro de la empresa, el proceso de implementación es por ende de alto riesgo, ya que envuelve la complejidad, tamaño, costos, un equipo considerable de desarrollo y una programación reducida de tiempo. En el proyecto de implementación de gestión es indispensable el ensamble mutuo tanto del sistema a la organización como de la organización al nuevo sistema.

Una empresa que utilice una metodología bien definida para la implementación del Sistema de Gestión Empresarial, desde la etapa de selección de factores de mejora hasta la etapa operacional, puede reducir el grado de riesgo y mejorar la probabilidad de que dicha implementación sea un éxito.

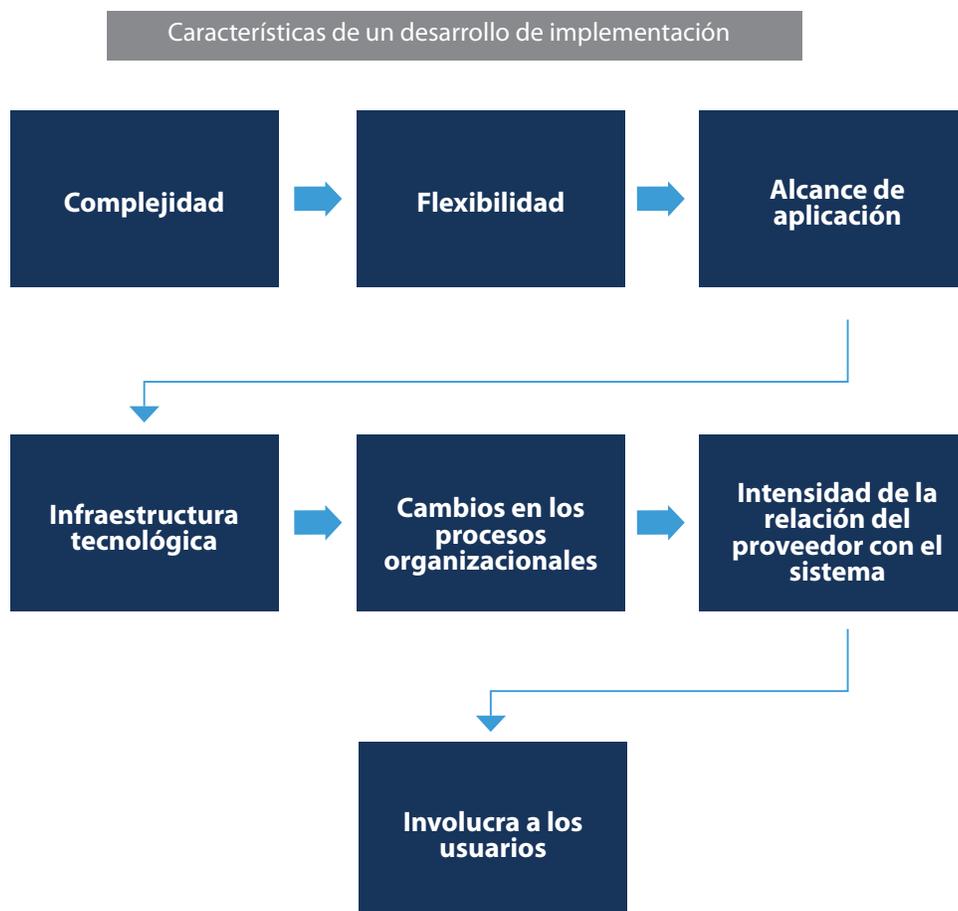


Figura 1
Fuente: Propia.

La implementación de un proceso de gestión empresarial en la empresa no es la etapa final del proceso que garantiza el óptimo funcionamiento de la organización. El éxito a largo plazo del proyecto de basa en un plan de seguimiento de calidad y un plan de optimización posterior a la implantación. La calidad trae como consecuencia nuevas ideas que no fueron consideradas al inicio del diseño del plan, como la expansión de las políticas, estrategias y sistematización para hacer más eficiente los procesos existentes.

La mejora continua debe ser planeada y ejecutada con el mismo cuidado con que se ejecutaron los procesos de la propia implementación. Como regla debemos seguir una metodología documental y de procesos para tener más detalles del proyecto que permita la búsqueda del mejoramiento representado en calidad y rendimiento de los procesos. No es una tarea fácil ya que implica una alta dosis de liderazgo y motivación.

Beneficios

En toda empresa o negocio existe la concepción de obtener beneficios, pues a eso a punta los procesos administrativos de planeación así pues una empresa que no obtenga beneficios tiene que gestionar perfectamente sus recursos, tanto obtenibles como disponibles para no fracasar en el intento.

A continuación se enumeran algunas características de los beneficios dentro de una empresa:

- Beneficios es el resultado óptimo de una actividad empresarial, y este solo puede medirse al finalizar un determinado periodo.
- Beneficio prueba la capacidad del empresario para lograr sus objetivos.
- Beneficio actúa como fuerza impulsora

de la gestión, estimulando la búsqueda de alcanzar buenos resultados en un medio competitivo, elevando los niveles del marketing, el diseño del producto o su distribución.

- Todos los negocios deben su potencializar al máximo sus posibilidades año tras año y obtener el mayor beneficio posible.
- Podría decirse que unos impuestos demasiados altos restan motivación para la eficacia a largo plazo y frena el progreso del país.

Beneficios a la sociedad

Una empresa obtendrá más beneficios si su estrategia se basa en innovación, motivación y eficacia, estos beneficios aumentar el valor de la empresa, permite la distribución más equitativa de los mismos y recompensara a quienes formen parte de ellas, accionistas, directivos y empleados.

Las recompensas se necesitan porque:

- Una buena empresa, permite invertir a muchos ahorradores privados.
- Los beneficios que la empresa le da al estado, le permite a este dotar a la sociedad en general de mejores servicios.
- Los beneficios estimulan el desarrollo de nuevas tecnologías y el uso de nuevos métodos de marketing, distribución y financiamiento.

Beneficios a los clientes

Muchas de las veces se olvida que el objetivo de las actividades que realizamos es el cliente. Un empresario tiene la obligación de asegurar que se asimile correctamente la idea del cliente como objetivo, ya que una persona que trate mal al cliente se considera una falta grave y se pone en evidencia toda la empresa.

La capacidad de crecimiento de una empresa se basa en hasta donde se pueden identificar las necesidades de sus clientes y en como sustentarlas, otro punto importante, es no esperar a que el cliente valla a comprar nuestro producto, hay que salir a buscar activamente al cliente.

Las estrategias funcionales

Esta se refiere, a la estrategia Implementada en cada unidad de negocios a nivel de cada función dentro de la empresa. Esta incluye las estrategias de comercialización, desarrollo de nuevos productos, recursos humanos financieros legales y de tecnología de información a nivel de las unidades de negocio de las organizaciones. Su característica principal, es que se centra en diseñar planes a corto plazo y se limita al dominio de responsabilidad de cada departamento.

Estas están dirigidas a mejorar el rendimiento de la áreas en la organización como puede ser: el departamento de producción la comercialización de productos o servicios, investigación de materiales, administración del talento humano entre otros. Estas actividades se realizan con el fin de alcanzar grados superiores en cuanto eficiencia, calidad, innovación y capacidad de colmar las expectativas del cliente. Para ello las estrategias funcionales se centran en cómo utilizar y aplicar los recursos existentes y la habilidad de sacar el mayor aprovechamiento de los mismos en las áreas funcionales de las empresas.

El término de estrategia funcional se refiere al plan administrativo para cada actividad funcional de la empresa, un proceso de negocios o un departamento clave dentro de un negocio. Dentro del diseño y la ejecución de las estrategias organizacionales, la participación de las unidades funcionales son elementos claves en la concepción y la implementación de los planes estratégicos de la organización.

Los propietarios o accionistas traducen su mandato a los empleados de la organización en términos de los conceptos de misión, visión. Allí se define qué organización se requiere tener y cómo esperan los accionistas que ella sea a través del tiempo. En la medida en que los accionistas delegan estas responsabilidades a los empleados, así sea del nivel de dirección, pierden la capacidad de decidir sobre los destinos de las empresas que se crean con sus patrimonios.

Todos los demás elementos que conforman la estructura estratégica del plan, como: sus valores, sus factores claves de éxito, objetivos, estrategias y tácticas para llevarlos a cabo, corresponden a los funcionarios que con su profesionalismo, desde el punto de vista de sus habilidades y conocimientos, deben aportar para ilustrar las formas más adecuadas de poder garantizar a los socios el tipos de organización que ellos han definido en los conceptos de Misión y Visión previamente establecidos.

Las estrategias funcionales son más detalladas que las estrategias organizacionales, además de que sus horizontes de tiempo son más cortos. Su propósito presenta tres aspectos:

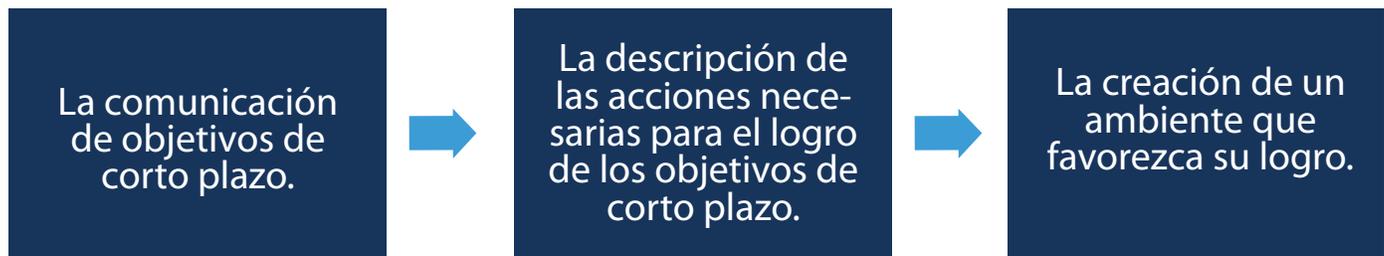


Figura 2
Fuente: Propia.

Es de gran importancia que los administradores de los niveles inferiores participen en el desarrollo de las estrategias funcionales, de modo que comprendan adecuadamente qué es lo que es preciso realizar y se sientan más comprometidos con el plan. En una organización distintas funciones de negocios, como finanzas y mercadotecnia, se agrupan en departamentos diferentes, cada uno de los cuales habrá de desarrollar una estrategia que a su vez ayudará en la realización de las estrategias de niveles más altos.

El proceso de control estratégico

Para controlar, primero hay que definir que es: gestión estratégica, y después ver de qué forma se puede controlar (evaluar) esa gestión a través del tiempo. Gestión es la medida y el análisis son la base de la acción y esta se hace muy incierta si no se puede visualizar y comprender.

La gestión comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente. Esta es la tarea que en su cotidianidad desarrollan los administradores y el grupo de dirección en su cotidianidad. Dicha tarea realizada es susceptible de medición es decir también se debe medir en relación con el funcionamiento de la empresa y el mejoramiento continuo de procesos que permiten a esta ser más rentable y generar bienestar a su miembros.

En otras palabras la gestión es el proceso mediante el cual se desarrollan e implementan planes corporativos en los cuales existe la entera participación de los miembros, pero además se debe evaluar la ejecución de los planes y el impacto que ha causado al interior y al exterior de la organización.

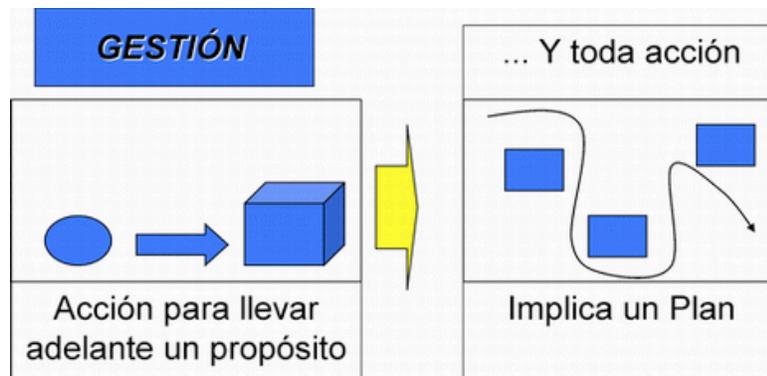


Imagen 2

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml>

La gestión empresarial, es un término utilizado para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización en procesos como planificación, dirección y control eficiente de las operaciones y de las otras actividades de la empresa.

Toda empresa está conformada por departamentos, estas se organizan de acuerdo del conocimiento y destrezas afines por parte de sus empleados, en donde se tienen tareas individuales y grupales. Cuando se implementa un plan estratégico corporativo todos los departamentos tienen tareas específicas, la sumatoria de todas las tareas específicas con eficiencia de cada departamento da como resultado final, un mejoramiento de procesos que se miden a través de estándares estratégicos (unidades de medida) permitiendo reconocer el nivel de crecimiento o decrecimiento de la empresa en un periodo de tiempo representados en porcentajes de actuación.

El control es una actividad que forma parte de la vida cotidiana del ser humano, conscientemente o no. Es una función que se realiza mediante parámetros (indicadores) establecidos con anterioridad, y el sistema de control es el resultado de la planificación, como medio de alcanzar los planes propuestos a través del tiempo y por tanto apunta al futuro, es decir está establecido con anterioridad. El control se refiere a la utilización de registros e informes para comparar lo logrado con lo programado, para ello se valen de una serie de formatos de evaluación en el cual se escribe de manera rigurosa y objetiva el comportamiento de los procesos, los resultados alcanzados y todo lo pendiente por realizar.

El proceso de control

Desde el punto de vista administrativo o gerencial, que es nuestro campo de interés, el control consiste en el conjunto de acciones efectuadas con el propósito de que las actividades se realicen de conformidad con el plan. Para ello es indispensable de la parte directiva utilizar los medios pertinentes para alcanzar las metas propuestas representadas en pesos, unidades de producto, satisfacción de los clientes y proveedores, respuesta ante los requerimientos de los clientes (internos y externos) entre otros.

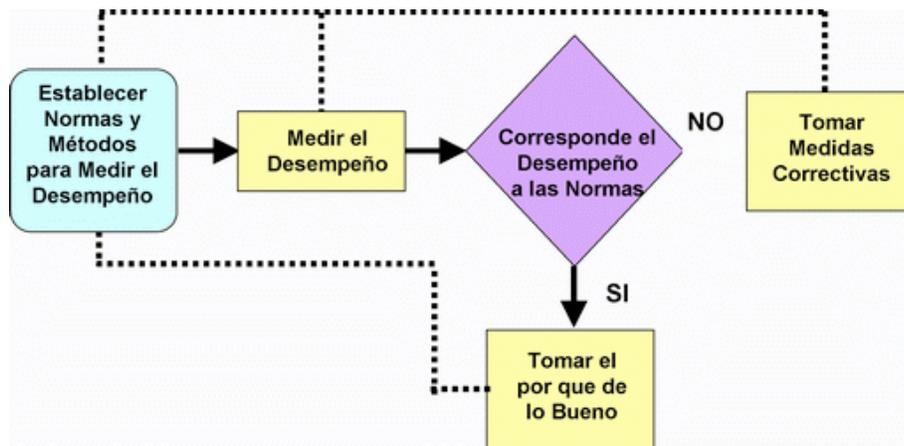


Figura 4

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml>

Importancia del proceso de evaluación y control

Toda empresa para sobresalir en el mercado correspondiente debe efectuar una planeación de sus actividades, estas se convierten en el modo de actuar y proceder teniendo en cuenta los procesos implementados por la misma. Su importancia radica esencialmente en medir características inherentes a la empresa para comprobar si existe un cambio positivo de todas las actividades y procesos empresariales, teniendo en cuenta el contexto donde la organización se desarrolla y la complejidad de la misma. El control surge como un factor de verificación de cumplimiento de planes, es decir permite corregir errores ya que se anticipa a que estos ocurran, permite también comprobar como la delegación de autoridad de la empresa se está ejerciendo y las personas elegidas responden a la tarea encomendada.

Medición del rendimiento de la empresa

- El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado en base a los objetivos, a los planes de acción y al presupuesto estratégico.
- Cada unidad organizacional establecerá a su discreción la manera para hacer el seguimiento y el control de la ejecución de la estrategia, que no es otra cosa que materializar los planes de acción, así como ir monitoreando el comportamiento de las medidas estratégicas a nivel de cada objetivo.
- Con el uso de una metodología claramente definida, se hace el seguimiento focalizado en:
 - a. Los indicadores de gestión.
 - b. Las Iniciativas (acciones para intervenir la estrategia).
- Es necesario conocer si vencimos algunas amenazas. Si explotamos las fortalezas y oportunidades, y cuál es el grado de desempeño en cuanto a los objetivos y metas propuestas.

Concepto de indicador

Los objetivos tienen como finalidad guiar el desempeño hacia el logro de la estrategia organizacional. Las competencias tienen tres finalidades: la primera es orientar el desempeño a través de la definición de los comportamientos requeridos por la organización, la segunda es controlar riesgos, ya que los objetivos pueden ser logrados en el corto plazo mediante comportamientos inapropiados perjudicando de ese modo el desempeño organizacional en el futuro, y la tercera finalidad es la de explicar los desvíos en el logro de los objetivos a partir de la identificación de los comportamien-

tos disfuncionales de una persona o grupo. Los indicadores tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y comportamental requerido para el logro de las estrategias organizacionales.

Para medir el desempeño de la estrategia organizacional, se necesita evaluar el comportamiento a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuán efectiva y eficiente ha sido el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de las metas. Dentro del proceso administrativo es importante la creación de los indicadores porque permite calificar la tarea del equipo estratégico en la implantación de los planes corporativos, estos se pueden representar en ganancias, mejoramiento del producto y servicio, satisfacción de los clientes y consumidores, reconocimiento por parte del mercado entre otros.

Cuando se habla del concepto de indicador se refiere a una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, por unidades, por ganancias entre otros. En otras palabras el indicador es una unidad de medida en el cual tiene en cuenta dos o más variables que permiten manipularlas mediante fórmulas matemáticas. En el caso de la estrategia es conveniente asignar variables correctas que se pueden determinar según el estudio de medición que se pretende desarrollar, para ello se utiliza cifras de datos históricos sobre los componentes que se pretenden estudiar; la idea es escoger los ítems a evaluar a través del diagnóstico en los cuales el numerador

son las cifras obtenidas y el denominador es el total a donde se espera llegar, es decir el resultado es la expresión de manera porcentual de la división de los indicadores preestablecidos como lo indica el siguiente ejemplo:

$$\text{Indicador} = \frac{a \text{ (unidad)}}{b \text{ (unidad)}}$$

Indicadores de gestión

Estos son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos en una organización empresarial. Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. También producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados, detectando y previniendo desviaciones en el logro de los objetivos, lo que el análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan. Así mismo lo que pretende la empresa es desarrollar la planeación establecida con anticipación en términos de eficiencia y eficacia, todo esto lo representa el siguiente gráfico:



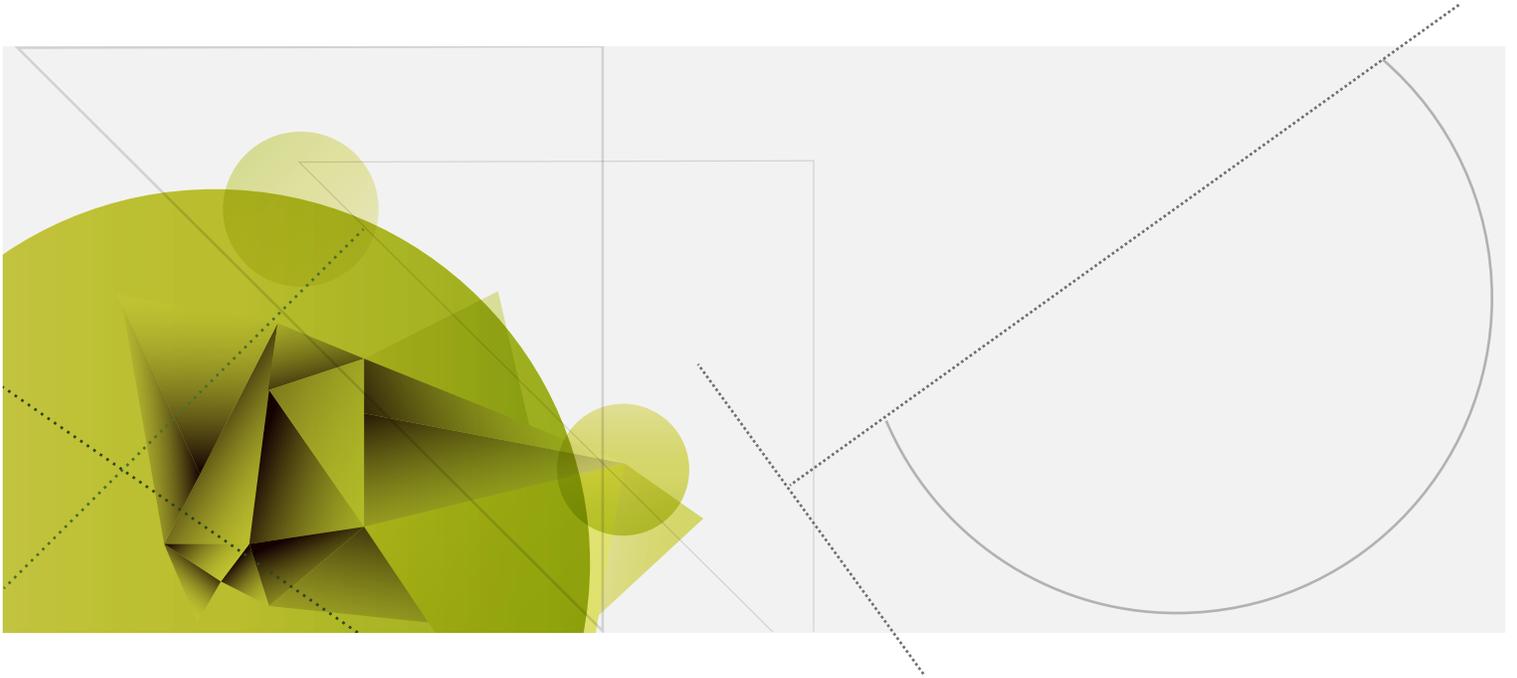
Figura 5

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml>

Bibliografía

- **Alles, M.** (2013). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias*. Ediciones Granica.
- **Barragán J.** (2002). *Administración de las pequeñas y medianas empresas: retos y problemas ante la nueva economía global*. México: Trillas.
- **Burgwal, G.** (1999). *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales: manual de facilitación: incluye materiales para los participantes*. Editorial Abya Yala.
- **Chiavenato, I.** (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- **Claude, G.** (1987). *Historia del pensamiento administrativo*. Editorial Prentice Hall. Primera edición.
- **Da Silva, R.** (2004). *Teorías de la Administración*. México: Editorial Color S.A.
- **Delgado, P.** (2013). *Delgado Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa que ofrezca soluciones de comercio por medio de una página web en las actividades de compra y venta de productos y servicios en la ciudad de Quito*.
- **Drucker, P.** (1996). *La innovación y el empresario Innovador*. Chile: Ediciones Suramérica.
- **Gitman, L.** (2003). *Principios de administración financiera*. Pearson educación.
- **Herrero, M.** (2000). *Límites constitucionales de las administraciones independientes*. INAP.
- **Jackute, I.** (2013). *Retención del talento en el ámbito empresarial. Un estudio exploratorio en empresas de la Región de Murcia*.
- **López, P.** (2013). *La calidad del servicio al cliente y su incidencia en el posicionamiento de la Empresa Hispana de Seguros (Doctoral dissertation)*.
- **Martínez, B.** (2008). *Marco Estratégico para la Responsabilidad Social de las Organizaciones*.
- **Mintzberg, H.** (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación.
- **Montalvo, A.** (2010). *En las Pequeñas, A. D. C., & Organizaciones, M.*
- **Porter, M.** (2006). *Estrategia y sociedad*. Harvard business review.
- **Varela, R.** (2001). *Innovación y cultura empresarial*.
- **Villela, L.** (2009). *Los presupuestos de gastos tributarios. Conceptos y desafíos de implementación*.

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



AREANDINA
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO