

# ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA

Vladimir Nova



**AREANDINA**

Fundación Universitaria del Área Andina

---

MIEMBRO DE LA RED

**ILUMNO**

Administración Estratégica y Financiera  
Vladimir Nova  
Bogotá D.C.

Fundación Universitaria del Área Andina. 2018

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

## **Administración Estratégica y Financiera**

© Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá, septiembre de 2018  
© Vladimir Nova

ISBN (impreso): **978-958-5462-64-9**

Fundación Universitaria del Área Andina  
Calle 70 No. 12-55, Bogotá, Colombia  
Tel: +57 (1) 7424218 Ext. 1231  
Correo electrónico: [publicaciones@areandina.edu.co](mailto:publicaciones@areandina.edu.co)

Director editorial: Eduardo Mora Bejarano  
Coordinador editorial: Camilo Andrés Cuéllar Mejía  
Corrección de estilo y diagramación: Dirección Nacional de Operaciones Virtuales  
Conversión de módulos virtuales: Katherine Medina

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.

## **BANDERA INSTITUCIONAL**

Pablo Oliveros Marmolejo †  
Gustavo Eastman Vélez

**Miembros Fundadores**

Diego Molano Vega  
**Presidente del Consejo Superior y Asamblea General**

José Leonardo Valencia Molano  
**Rector Nacional**  
**Representante Legal**

Martha Patricia Castellanos Saavedra  
**Vicerrectora Nacional Académica**

Jorge Andrés Rubio Peña  
**Vicerrector Nacional de Crecimiento y Desarrollo**

Tatiana Guzmán Granados  
**Vicerrectora Nacional de Experiencia Areandina**

Edgar Orlando Cote Rojas  
**Rector – Seccional Pereira**

Gelca Patricia Gutiérrez Barranco  
**Rectora – Sede Valledupar**

María Angélica Pacheco Chica  
**Secretaria General**

Eduardo Mora Bejarano  
**Director Nacional de Investigación**

Camilo Andrés Cuéllar Mejía  
**Subdirector Nacional de Publicaciones**

# ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA

Vladimir Nova

**AREANDINA**

Fundación Universitaria del Área Andina

---

MIEMBRO DE LA RED

**ILUMNO**

## EJE 1

Introducción	7
Desarrollo Temático	8
Bibliografía	33

## EJE 2

Introducción	36
Desarrollo Temático	37
Bibliografía	70

## EJE 3

Introducción	73
Desarrollo Temático	74
Bibliografía	94

## EJE 4

Introducción	96
Desarrollo Temático	97
Bibliografía	121

# ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA

Vladimir Nova

## EJE 1

Conceptualicemos





# Administración estratégica





Es importante tener en cuenta que los modelos de negocio actuales tienen fortalezas, debilidades, ventajas y desventajas que de una u otra forma vuelven cada día más compleja la manera de direccionar y administrar procesos. Los recursos cada vez son más escasos independientemente del escenario en donde se realice la acción empresarial.

Teniendo en cuenta lo anterior se hace relevante tener claridad sobre los conceptos que permitan interpretar adecuadamente la finalidad de la gerencia estratégica y financiera en un modelo de negocio que cada día exige acciones diferenciadoras con el fin de mantener altos niveles de **competitividad** en las organizaciones.



### Competitividad

Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijando un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijado una cierta calidad (Anzil, 2008).

## Organización

Empecemos definiendo lo que es una organización y sus tipos. Una organización, es toda entidad o institución que busca el logro y alcance de objetivos, mediante la utilización del talento humano, recursos físicos y financieros.

Según Dávila (2001), las organizaciones son entidades sociales, creadas con el fin de dar cumplimiento o lograr determinados objetivos por medio del trabajo, recurso humano y material, están ubicadas en un **contexto** social que determina su configuración y dinámica interna.



### Contexto

Se entiende por contexto el entorno físico o de situación, político, histórico, cultural o de cualquier otra índole, en el que se considera un hecho (RAE, s.f.).

## Tipos de organización

*Formal:*



“Comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido” (Chiavenato, 2006, p.12).

Es importante destacar algunas características de este tipo de organizaciones tales como:

- El recurso humano cumple actividades persigue objetivos comunes.
- Los niveles jerárquicos y de autoridad están delimitados.
- Son flexibles y abiertas al cambio.

- Cumple con el principio de la eficiencia.
- Cumple con el principio objetivo.

*Informal:* este tipo de organizaciones están constituidas de manera **esporádica** y no constituidas legalmente pero ejercen influencia en los mercados, la toma de decisiones y el control, es decir, forma parte de las acciones y actividades del hacer en una organización (Hitt, Black y Porter, 2006, p. 234-239).



#### Esporádica

Significa una cosa ocasional, sin ostensible enlace con antecedentes ni consiguientes (RAE, s.f.)

Ahora bien, según Hitt, Black y Porter (2006), argumentan que casi todas las organizaciones tienen un nivel de informalidad, y las formales, tienen un cierto grado de informalidad, se puede destacar que las características más relevantes de estas instituciones son:

- Las personas no necesariamente persiguen un objetivo en común.
- Constituidas por personas que se relacionan constantemente.
- Pueden constituir grupos de presión.

Una vez se determina el concepto de organización se hace necesario saber para qué existe y su respectiva funcionalidad.

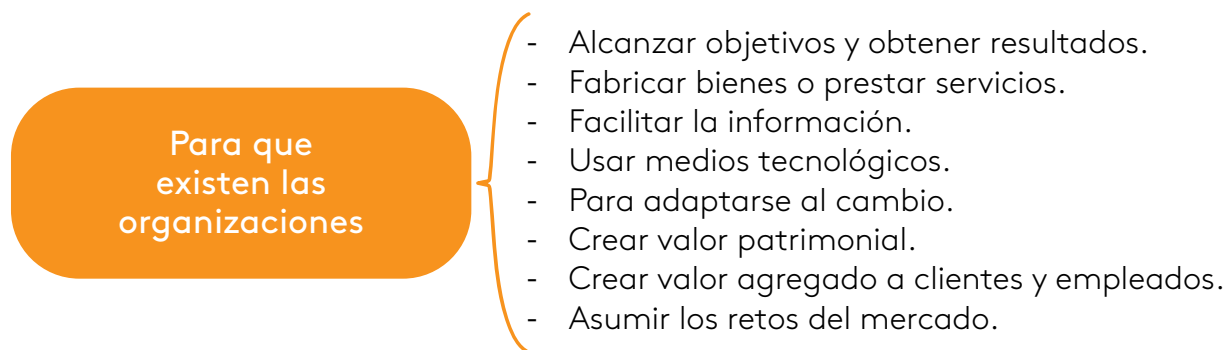


Figura 1. Para qué existen las organizaciones  
Fuente: Hitt, Black y Porter, 2016

## Empresa

De acuerdo con el contexto, las organizaciones actúan dentro de un marco social con el fin de influir en el desarrollo económico que permita satisfacer las necesidades del medio en el que actúa, y para ello, se deben conformar como personas jurídicas llamadas empresas. Veamos qué es una empresa:

Según Chiavenato (1993), es:

”

una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”. Explicando este concepto, el autor menciona que la empresa “es una organización social por ser una **asociación** de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”. (Chiavenato, 1993, p. 4).



### Asociación

Es un conjunto de los asociados para un mismo fin y, en su caso, persona jurídica por ellos formada (Según el diccionario de RAE, s.f.).

La empresa como principal eje en la cadena de valor requiere de componentes básicos como el recurso humano, recursos financieros, tecnología, entre otros, estos a su vez, requieren de procesos y actividades encaminadas a cumplir un objeto social que genere innovaciones y desarrollo, los cuales permitan su evolución, entre los principales componentes podemos relacionar los siguientes:



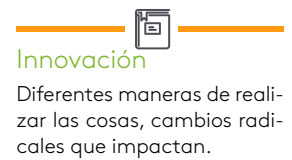
Figura 2. Coordinación de procesos en la organización  
Fuente: Chiavenato (1993)

Bueno (1988), y otros autores, en su obra *“Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales”*, sugieren una clasificación de objetivos generales que persiguen las organizaciones entre los cuales se destacan:

- Los direccionados a la rentabilidad.
- Los enfocados en el crecimiento.
- Los enfocados en lo social.

Los direccionados a la rentabilidad son los diseñados con el fin de conducir a la organización a la obtención de la máxima utilidad. Para lograr estos objetivos, se hace necesario controlar de manera detallada los costos y gastos de las actividades, y evaluar constantemente los ingresos o entradas provenientes de estas actividades (Bueno, 1988).

Los enfocados en el crecimiento, se intentan lograr una vez la empresa se estabiliza y consolida en sus actividades. Se pueden conseguir mediante la **innovación** de productos, servicios y la exploración de nuevos mercados (Bueno, 1988).



Los enfocados en lo social, permiten direccionar la empresa hacia un equilibrio con el recurso humano con el que cuenta y a su vez, con otras entidades o instituciones con las cuales mantiene relaciones o negocios constantemente (Bueno, 1988).

## Administración

Una vez establecidos los objetivos que persigue una organización empresarial, se hace relevante administrarla y definir los respectivos procesos para ello, esto con el fin de cumplir a cabalidad las metas trazadas y gerenciar de manera eficiente y eficaz, para lo cual se hace indispensable tener en cuenta otros conceptos como:

- La administración, “consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común” (Chiavenato, 1998, p. 234).
- La administración es “la dirección de un organismo social y su forma efectiva en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes” (Koontz y Odonnell, 2004, p. 14).
- La administración es “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2004, p.10).

- Según Hitt, Black y Porter, (2006), definen la administración como “el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (p. 8).

## Funciones de la administración

Henri Fayol, fue uno de los primeros teóricos en definir las funciones de la administración en su libro “*Administración industrielle et generale*” en 1916. Fayol identificó cinco funciones de la administración, las cuales son:

- Planeación “es la tarea de trazar las líneas generales de lo que se debe hacer y los métodos para hacerlo, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa” (Chiavenato, 1998, p, 116).
- Organización “es el establecimiento de la estructura formal de autoridad, a través de la cual las subdivisiones de trabajo son integradas, hacia el objetivo buscado” (Chiavenato, 1998, p.116).
- Dirección “es la tarea continua de tomar decisiones e incorporarlas en órdenes e instrucciones específicas y generales, además de asumir el liderazgo de la empresa.” (Chiavenato, 1998, p.116).
- Coordinación “es el proceso de establecer relaciones entre las partes del trabajo” (Chiavenato, 1998, p.116).

Fayol (1916), plantea en su teoría la universalidad de las funciones, y que por lo general cada administrador debe tener la capacidad de aplicar cada una de ellas en su trabajo diario.

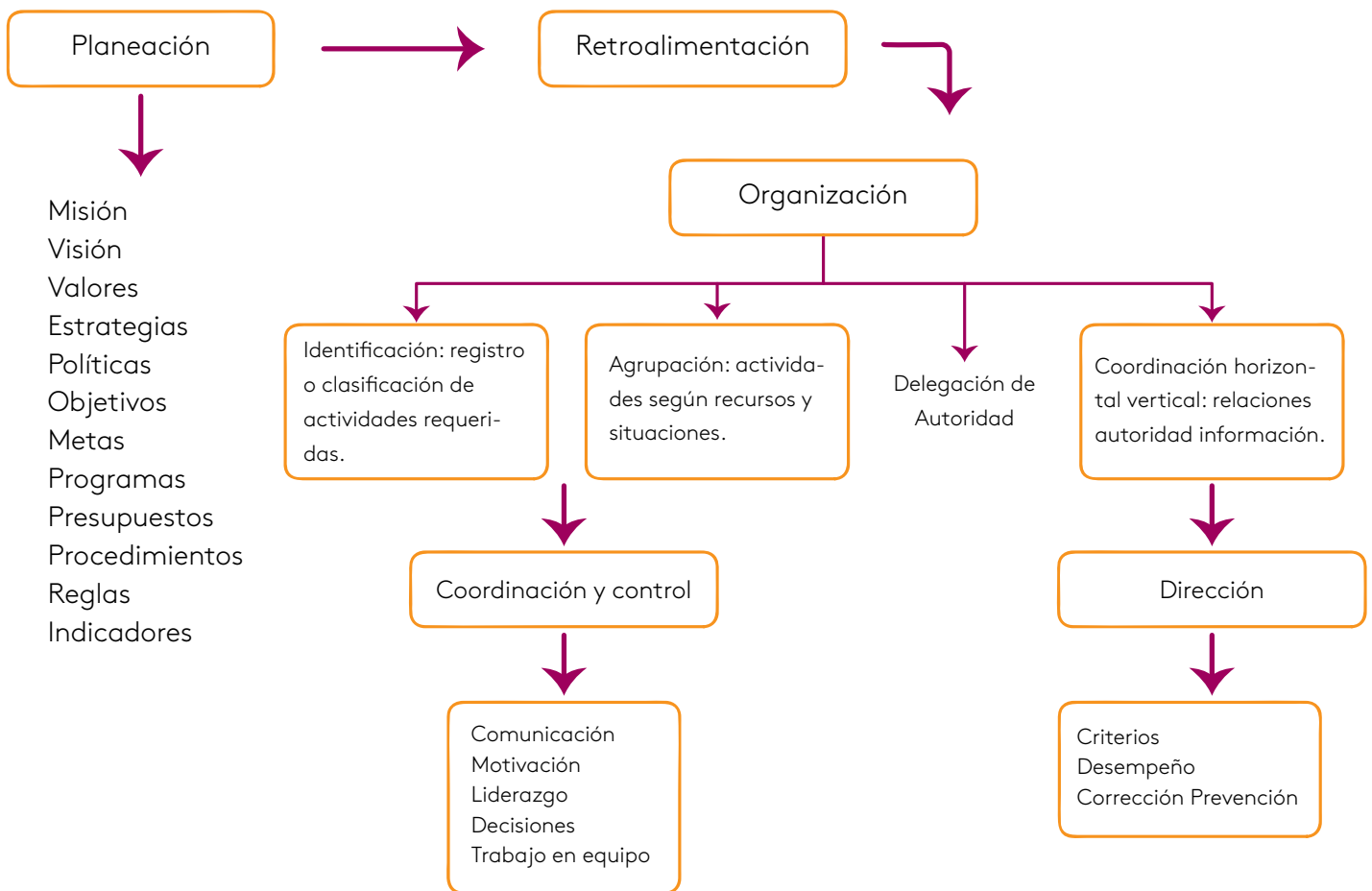


Figura 3. Relación de las funciones administrativas  
Fuente: Chiavenato (2006)

## La administración estratégica

Es definida como una ciencia que permite formular, implementar y evaluar múltiples soluciones que permitirán a una organización lograr sus objetivos, planteados a través de las estrategias y las acciones previamente definidas (Hunger, 2007).

Entonces, la administración estratégica se enfoca en la evaluación de oportunidades y amenazas como factores externos, las cuales deben ser controladas en cada uno sus procesos, incorporando otros temas como la planeación estratégica, el análisis ambiental y el análisis industrial (Hunger, 2007).

La administración estratégica, también permite el desarrollo de procesos con el fin de estudiar diferentes escenarios prospectivos, donde se evaluarán las capacidades internas

de la organización de forma sustancial con la finalidad de establecer un equilibrio entre lo que pretende obtener, los recursos con los que cuenta, los diferentes escenarios donde se desarrolla su objeto social y sus objetivos misionales y visionales (Hunger, 2007).

Es importante tener en cuenta que las empresas requieren cada día de procesos planificados que permitan determinar las tendencias de hoy para el mañana, para lo cual, se hace necesario realizar planeación estratégica con el fin de obtener ventajas competitivas y diversas alternativas de sostenibilidad en el mercado.

Con el fin de precisar algunos procesos clave de la administración estratégica como herramienta de gestión, los invito a realizar la siguiente lectura de Rogelio Lana.



### Lectura recomendada

*La administración estratégica como herramienta de gestión*

Lana, R.

# Planeación estratégica





La planeación estratégica es un proceso formal y sistemático que lleva a la empresa a definir su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, a partir de un diagnóstico interno y externo, mediante el cual se identifican los factores claves de éxito para lograr la posición competitiva (Hunger, 2007).

Consiste en determinar la dirección que debe tener una institución para conseguir sus objetivos, metas y resultados en el marco de sus valores, visión y misión, (ver figura 4).

### Modelo de planeación estratégica



Figura 4 Modelo de planeación estratégica  
Fuente: Hunger (2007)

### Etapas de la administración estratégica

El proceso de administración estratégica presenta tres etapas:

- Etapa 1. La formulación de la estrategia: se debe tener en cuenta la formulación de la misión y visión, se deben identificar factores como las oportunidades y amenazas externas, las fortalezas y debilidades internas, el planteamiento y diseño de objetivos estratégicos, la formulación y elección de estrategias a seguir (David, 2013).

- Etapa 2. La **implantación** de la estrategia: la organización debe establecer sus objetivos anuales, diseñar políticas, incentivar y motivar sus empleados, asignar y distribuir recursos a las diversas áreas funcionales para ejecutar las acciones en pro del cumplimiento de las estrategias planteadas, en esta etapa también se debe fomentar la cultura de apoyo a las estrategias, la creación de una estructura organizacional eficiente y eficaz, direccionar actividades de mercados, elaboración de presupuestos, la creación de sistemas informáticos, y la vinculación de un plan de compensación e incentivos al recurso humano (David, 2013).



### Implantación

Colocar en marcha una acción o iniciar un proceso.

Se conoce a menudo como “la etapa de acción de la dirección estratégica”, ya que significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal.

Los resultados de la implantación de la estrategia dependen en gran parte por el direccionamiento y el nivel de motivación e incentivos que se den a los empleados, otro factor a tener en cuenta para que los resultados sean óptimos es que los procesos y actividades sean de gran utilidad (David, 2013).

- Etapa 3. La evaluación de la estrategia: en esta etapa, es importante que los directivos realicen una evaluación de las estrategias con el fin de determinar su eficiencia y funcionalidad, y tener en cuenta qué medidas se van a llevar a cabo para evaluar si es el caso durante el proceso (David, 2013).

Otro factor a tener en cuenta, es que las estrategias no son rígidas, son por el contrario flexibles debido a los continuos cambios que ejercen las variables externas que se identifican y que llevan a la dirección a realizar modificaciones futuras, es relevante tener en cuenta que existen algunas actividades fundamentales al momento de evaluar la estrategia en la figura 5 podremos apreciarlas, (ver figura 5) (David, 2013).

Revisar las variables internas y externas en las cuales está soportada la estrategia.

1. Medir constantemente su eficiencia y rendimiento.
2. Tomar medidas preventivas y correctivas (Hunger, 2007).

Evaluar la estrategia es fundamental para que a partir de hoy podamos garantizar el éxito de mañana (Hunger, 2007).

## Etapas

## Actividades

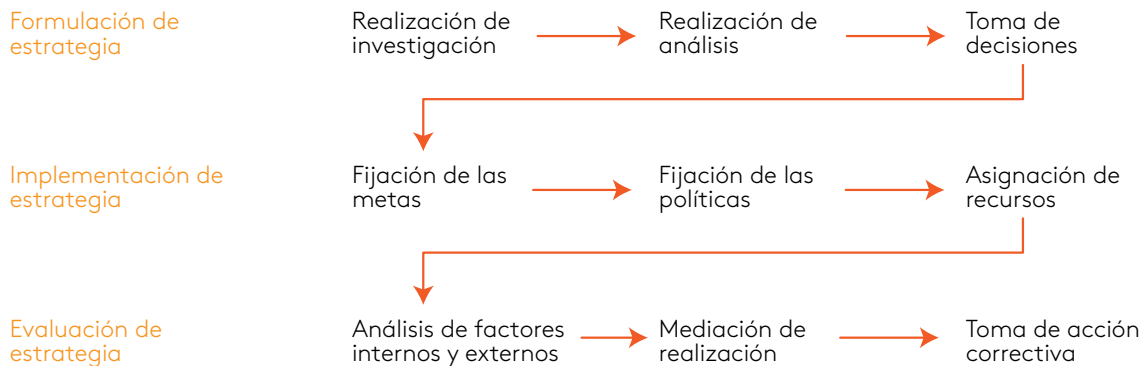


Figura 5. Las actividades y etapas en el proceso de gerencia estratégica  
Fuente: David (2013)

## La estrategia

Según Porter (2006), “la esencia de la estrategia está en elegir actividades que sean diferentes a las de los rivales”, con este pensamiento se interpreta que es importante que las organizaciones se pregunten qué están haciendo, redefinir sus actividades e identificar competencias claves para generar así los elementos diferenciales que son necesarios para que se produzca una estrategia (p. 102).

Adicional a lo anterior, la forma o manera de alcanzar un objetivo mediante la secuencia coherente de acciones a realizar, se presentan en los modelos de cambio estratégico que deben seguir las organizaciones como parte fundamental de su actividad (Ver figura 6).

Con el propósito de ampliar el concepto de estrategia y su relación con el entorno empresarial, los invito a realizar la siguiente lectura de Ángela Hidalgo.



### Lectura recomendada

*Estrategia organizacional: una propuesta de estudio*

Hidalgo, Ramírez, Barbosa, Ríos y Castro

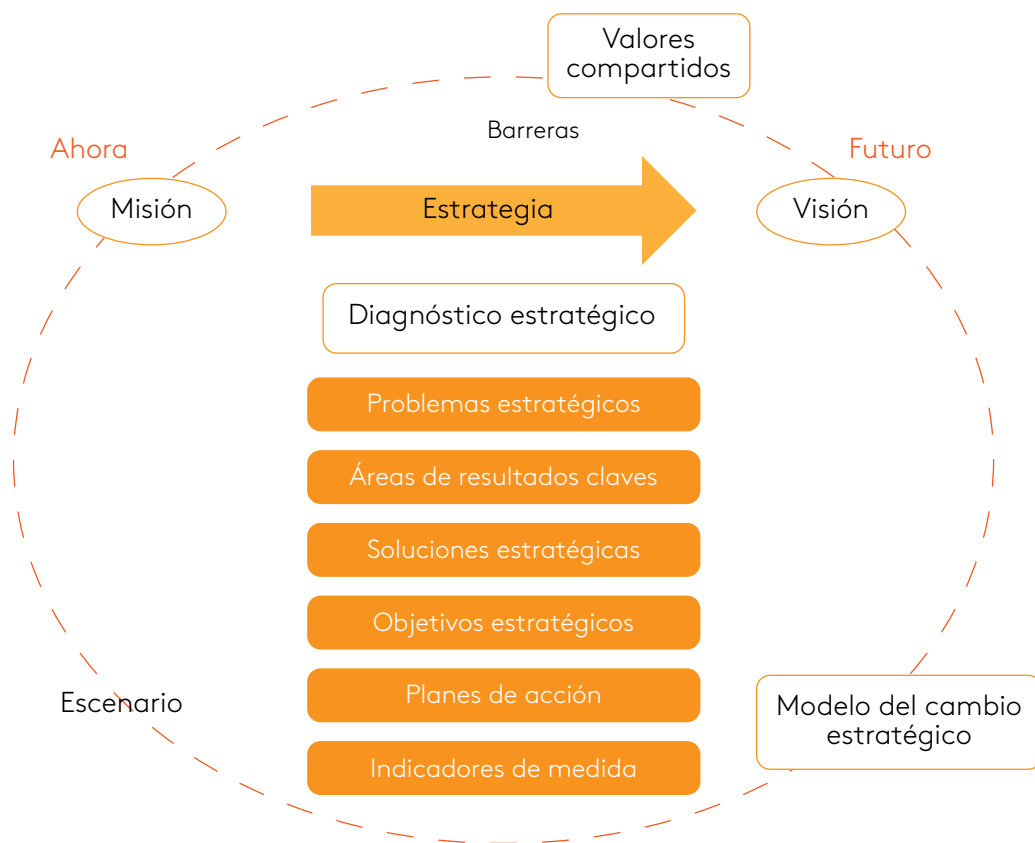


Figura 6. Modelo de direccionamiento estratégico  
Fuente: David (2013)

## Los estrategas

Son personas que tienen mayor responsabilidad del éxito o el fracaso de una organización (David, 2013).

### ¿Cómo se desarrolla la planeación estratégica?

Como aspecto primordial se debe redactar o evaluar la visión de la empresa, la cual responde a la pregunta “¿En qué nos queremos convertir?”. Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica” (David, 2013, p. 26).

Posteriormente se declara la misión que es una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares, identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado.

Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas, “¿Cuál es nuestro negocio?”, describe los valores y prioridades de una organización, lleva a analizar la naturaleza, el alcance de las operaciones en curso y a evaluar las diversas posibilidades de explorar futuros mercados y actividades (David, 2013).

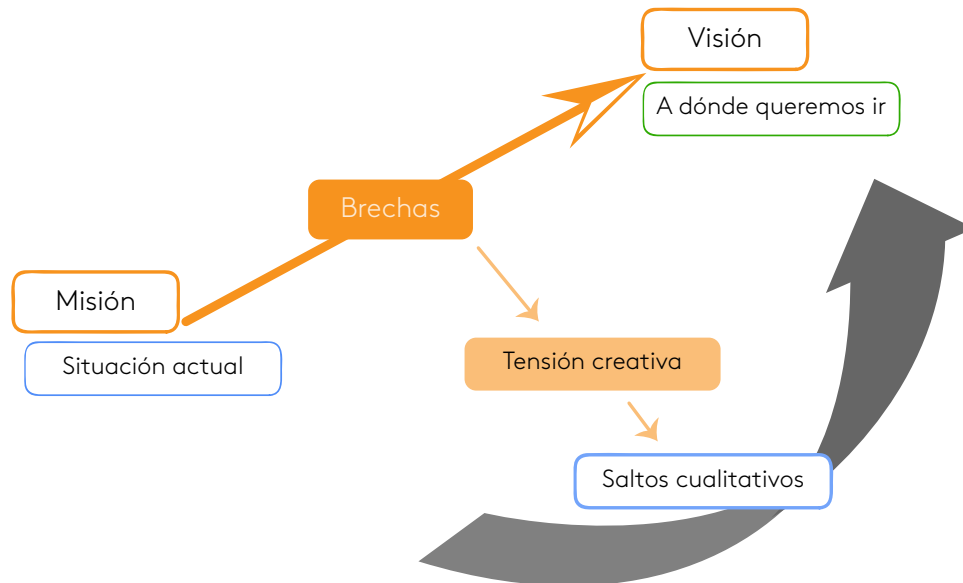


Figura 7. Desarrollo de la planeación estratégica  
Fuente: David (2013)

## Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico, resulta de procesar la información sobre el entorno, con el fin de identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de una organización.

El diagnóstico estratégico corresponde a las respuestas que se den a las siguientes preguntas: *¿Dónde estábamos? ¿dónde estamos hoy? ¿cuáles deben ser nuestras prioridades para el futuro? ¿qué opciones de desarrollo tenemos?*

Estas preguntas se formulan teniendo en cuenta el entorno externo e interno.

### Herramientas de diagnóstico estratégico

Las herramientas son útiles para realizar un análisis de la situación actual de la organización y evaluar el grado de influencia de los diferentes factores internos y externos con el fin de desarrollar y aplicar estrategias a futuro.

Matriz DOFA: permite determinar la capacidad que tiene la organización de desempeñarse en su medio y formular estrategias con el fin de aprovechar sus fortalezas, prevenir

sus debilidades y utilizar sus oportunidades con el fin de anticiparse a las amenazas (David, 2013).

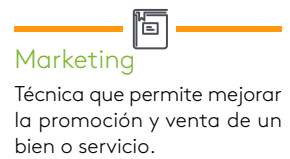
## Oportunidades y amenazas externas

Se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro.

Las oportunidades y amenazas están fuera del control de una sola empresa, de ahí el uso de la palabra externas (David, 2013).

## Fortalezas y debilidades internas

Son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno o muy malo. Estas actividades están relacionadas con la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizacionales en las áreas funcionales de una empresa constituye una tarea fundamental de la administración estratégica (David, 2013).



Las organizaciones se esfuerzan por encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas (David, 2013).

Matriz PCI: herramienta de análisis organizacional, sirve para medir el perfil de capacidad interna de la organización evaluando las fortalezas y debilidades (David, 2013).

Matriz POAM: herramienta de análisis organizacional que permite medir el perfil de oportunidades y amenazas del entorno y su impacto en la empresa (David, 2013).

Matriz PEYEA: herramienta que determina en cuál posición se encuentra la organización y permite evaluar la estratégica y la acción más adecuada a aplicar en la organización (David, 2013).

Matriz MCPE: La matriz cuantitativa de planificación estratégica determina el nivel de atracción de acciones y alternativas estratégicas más eficientes para la organización (David, 2013).

## Formulación estratégica

La formulación estratégica consiste en llevar a cabo planes de mediano y largo plazo con el fin de direccionar de manera eficiente y eficaz las oportunidades y amenazas ambientales teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades (FODA). En esta etapa se debe crear la misión corporativa, establecer los objetivos, el desarrollo de estrategias y establecer políticas claras de direccionamiento (David, 2013).

### Objetivos anuales estratégicos

Son metas fijadas por las organizaciones en el corto plazo con el fin de lograr cumplir los objetivos de mediano y largo plazo. Los objetivos de largo plazo deben ser fáciles de medir, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y prioritarios, se deben fijar desde la gerencia y las áreas funcionales, de acuerdo con los logros de desempeño en todas las **jerarquías** de la organización (David, 2013).



#### Jerarquías

Organización de personas o cosas en una escala ordenada y subordinante según un criterio de mayor o menor importancia o relevancia dentro de la misma (Diccionario de términos administrativos, s.f.).

### Políticas

Las políticas son lineamientos para lograr cumplir los objetivos anuales. Dentro de las políticas se deben tener en cuenta una serie de normas y procedimientos con el fin de apoyar los esfuerzos realizados por el recurso humano en pro del cumplimiento de los objetivos. Las políticas son guías fundamentales para la toma de decisiones de forma repetitiva o recurrente (David, 2013).

### Planes de acción

Son la forma de llevar a cabo acciones con el fin de cumplir los objetivos planteados siguiendo las estrategias definidas y aprobadas, representan los lineamientos específicos para implementar las estrategias y lograr romper las barreras que se presenten en el proceso (David, 2013).



#### Instrucción

Con el fin de reforzar los contenidos desarrollados hasta el momento los invito a revisar el recurso de aprendizaje llamado infografía.

Evaluación y control



Es un proceso donde se supervisan las actividades y los resultados de eficiencia y eficacia con el fin de poder comparar el rendimiento real con el rendimiento deseado.

Una evaluación eficiente permite a una empresa aprovechar sus fortalezas internas conforme se desarrollan, explotar las oportunidades externas como surgen, reconocer y defenderse de las amenazas y mitigar las debilidades internas antes de que sean perjudiciales (David, 2013).

Basados en los resultados encontrados en el proceso de evaluación, la administración puede descubrir falencias y ver la necesidad de realizar ajustes en la formulación e implementación de las estrategias (David, 2013).

Dentro del proceso de evaluación en muchas ocasiones resulta complejo conocer la situación real de la organización, para poder gestionar los objetivos estratégicos propuestos, es indispensable utilizar herramientas básicas de medida como los indicadores, que permitirán establecer el comportamiento de la empresa a través del tiempo.

## Indicadores

Es la expresión cuantitativa y cualitativa que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad, en un momento determinado (Serna, 1997).

Existen diferentes tipos de indicadores que son esenciales durante el proceso estratégico de la organización dentro de estos tenemos los siguientes:

### *Indicadores de gestión*

Es un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa que, puesta al servicio de las directivas de la organización, le permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos (Mora, 2012).

### *Indicadores de planeación*

Son índices que especifican metas, permiten medir y evaluar el desempeño, los medios, controles, responsables y tiempos que se tendrán en cuenta durante la implementación de la estrategia y realización de las actividades en la organización (Serna, 1997).

### *Indicadores de actividad*

Son los que aluden a resultados de la actividad. Pueden ser:

- Económicos: cantidad de recursos utilizados/disponibilidad.
- De eficiencia: valoración de recursos utilizados con los resultados obtenidos.
- De eficacia: miden los resultados obtenidos con los proyectados.
- De efectividad: miden el resultado general con el presupuestado (Armiño, 2005).



## Instrucción

Con el propósito de repasar y fortalecer los contenidos lo invitamos a realizar el recurso de aprendizaje memonota.

### Medición del rendimiento de la empresa

En esta actividad se define la similitud de resultados obtenidos con los reales, con el fin de identificar las posibles desviaciones de los planes elaborados, otro factor a evaluar es el desempeño tanto grupal como individual de los empleados y la eficacia de las actividades en pro del cumplimiento de los objetivos establecidos (David, 2013).

### Toma de medidas correctivas

La toma de medidas requiere indispensablemente de continuos cambios en función de mejorar los procesos de la empresa y hacerla más competitiva a futuro (David, 2013).

Teniendo en cuenta lo anterior, las organizaciones necesitan proyectar y destinar recursos a cada una de las áreas que la componen, con el fin de poder ejecutar las actividades y cumplir con sus propósitos misionales, por eso es indispensable destacar los principales aspectos financieros en la administración financiera.

### Aspectos financieros

Las organizaciones tienen como punto básico los recursos económicos que deben

ser consultados por la dirección administrativa para tomar decisiones, ya que de ello depende que se generen flujos continuos de fondos, utilidades, se asuman riesgos y se maximice el valor empresarial.

### Sistema de información financiera

Proporcionan elementos de juicio a la dirección y a los sectores vinculados al desempeño de cada empresa desde la frontera del suministro de bienes o servicios con el fin de obtener una visión financiera de la compañía y su trayectoria (Ortiz, 2005).

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario determinar las salidas y entradas de recursos con el fin de establecer su comportamiento y desarrollar estrategias de financiamiento e inversión adecuadas para el sostenimiento de la organización.

### Los costos

Son las salidas valoradas por el consumo realizado o previsto por la aplicación racional de diferentes variables para obtener un producto o prestar un servicio (Rocafort, Vicent y Ferrer, 2010).

## Objetos del costo

Los objetos o elementos de costos están diseñados para evaluar el costo de los recursos e insumos en los que incurre la organización y asignarlos a cada una de las áreas funcionales que usan tales recursos. Un objeto de costo es cualquier cosa para lo cual se requiere una acumulación de costos: productos, departamentos, proyectos, clientes y actividades (Charlita, 2009, p. 20).

## Gestión de costos

Incluye el conjunto de actividades desarrolladas por los gerentes en el proceso de planeación y control de los costos a corto y mediano plazo, a partir de los costos se toman decisiones en relación al diseño de productos y servicios, cambios en los métodos de trabajo, sustitución de materiales y adquisición de **activos** (Charlita, 2009, p. 40).



### Activos

Está formado por todos los valores propiedad de la empresa cuya fuente de financiamiento origino aumento en las fuentes pasivas.

(Diccionario de términos administrativos, s.f.)

## Sistemas de costeo

Permite registrar, interpretar y determinar las actividades y elementos que llevan a la elaboración de un producto o la prestación de un servicio (Malagón, 2008).

## Centros de costo

Es la unidad básica de la organización donde se recogen y acumulan los valores e informes de los costos de los diversos insumos, se llama de producción si interviene directamente en el producto final y de servicios cuando su participación es indirecta para su prestación (Malagón, 2008).

## Clasificación de los costos

Los costos se clasifican de acuerdo al propósito que persiguen, (ver figura 8).

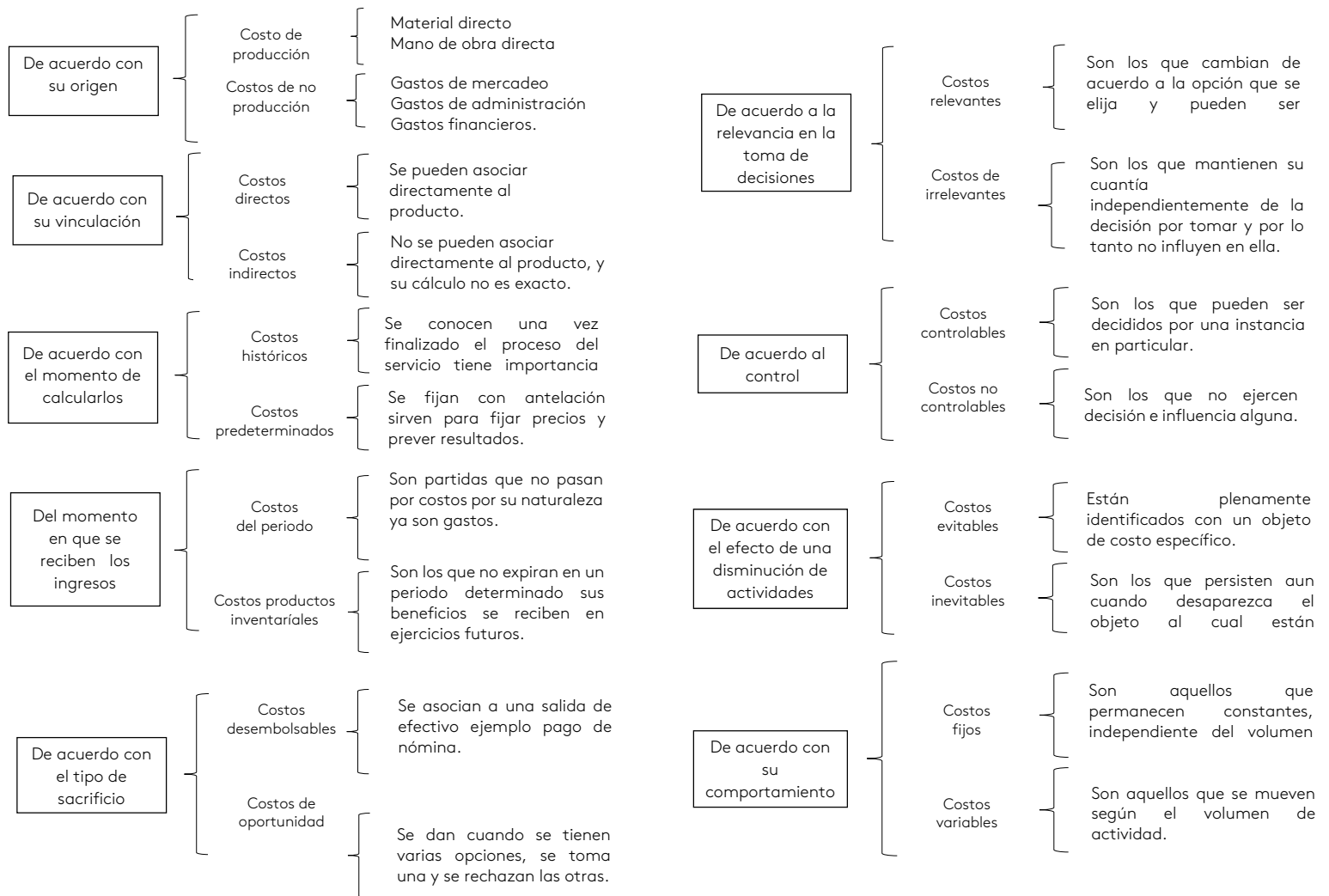


Figura 8. Clasificación de los costos  
Fuente: Charlita (2009)



## Instrucción

Para afianzar los conceptos de clasificación de los costos lo invitamos a realizar la actividad de aprendizaje video pregunta.

## Métodos de costeo

Para poder determinar el costo de un producto o servicio, es necesario identificar los elementos de costo y saber cómo se efectúa su cálculo. Para ello nos valemos de los llamados sistemas o métodos de costeo los cuales son:

- *Estimación directa*: se utiliza cuando existen partidas que por su naturaleza no pueden ser sometidas a un **análisis** estadístico, es decir, cuando se crea un nuevo departamento el cual puede generar costos significativos, o cuando se adquieren activos o se producen cambios en los procesos o actividades dentro de la organización (Charlita, 2009).
- *Costeo absorbente*: cuando todos los costos fijos y variables se aplican al producto y por ende se incluyen en el inventario.
- *Costeo variable*: admite los componentes del costo directo y la porción variable de los indirectos, la parte fija de los indirectos se consideran gastos del periodo.
- *Costeo por órdenes*: se utiliza para productos o servicios individuales, un lote de productos similares o un servicio perfectamente identificable que por lo general tienen un destino específico, los costos se van acumulando y al final se obtiene el total para ese objeto o servicio.
- *Costeo por proceso*: se utiliza en producción masiva y el costo total unitario resulta de dividir los costos acumulados entre el número de unidades procesadas.
- *Costeo normal*: los elementos directos se contabilizan por los montos reales a medida que ocurren y los indirectos se estiman y se van cargando de manera uniforme.
- *Costeo basado en actividades ABC*: es una metodología que acumula costos y los asigna en primer término a las actividades, por ser estas consumidoras de recursos y en una segunda etapa a los objetos de costos.



### Análisis

Examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, tomado de diccionario de términos administrativos.  
(Diccionario de términos administrativos, s.f.)

La adjudicación de los costos directos no es problema, independiente del método de costeo que se utilice. ABC permite calcular y asignar con mayor exactitud los costos indirectos, los cuales constituyen un componente cada vez más importante del costo total (Charlita, 2009).

El costeo basado en actividades presenta unas ventajas que permiten a las organizaciones tener mayor control sobre los recursos y direccionar sus actividades hacia los objetivos propuestos, estas ventajas son:

- Señala actividades que no generan valor agregado.
- Mostrar procesos costosos o ineficientes.
- Facilita el mejoramiento continuo.
- Permite reducir los costos.

Para explorar más sobre los conceptos presentados, lo invitamos a revisar el siguiente recurso de aprendizaje llamado nube de palabras.

## Presupuesto

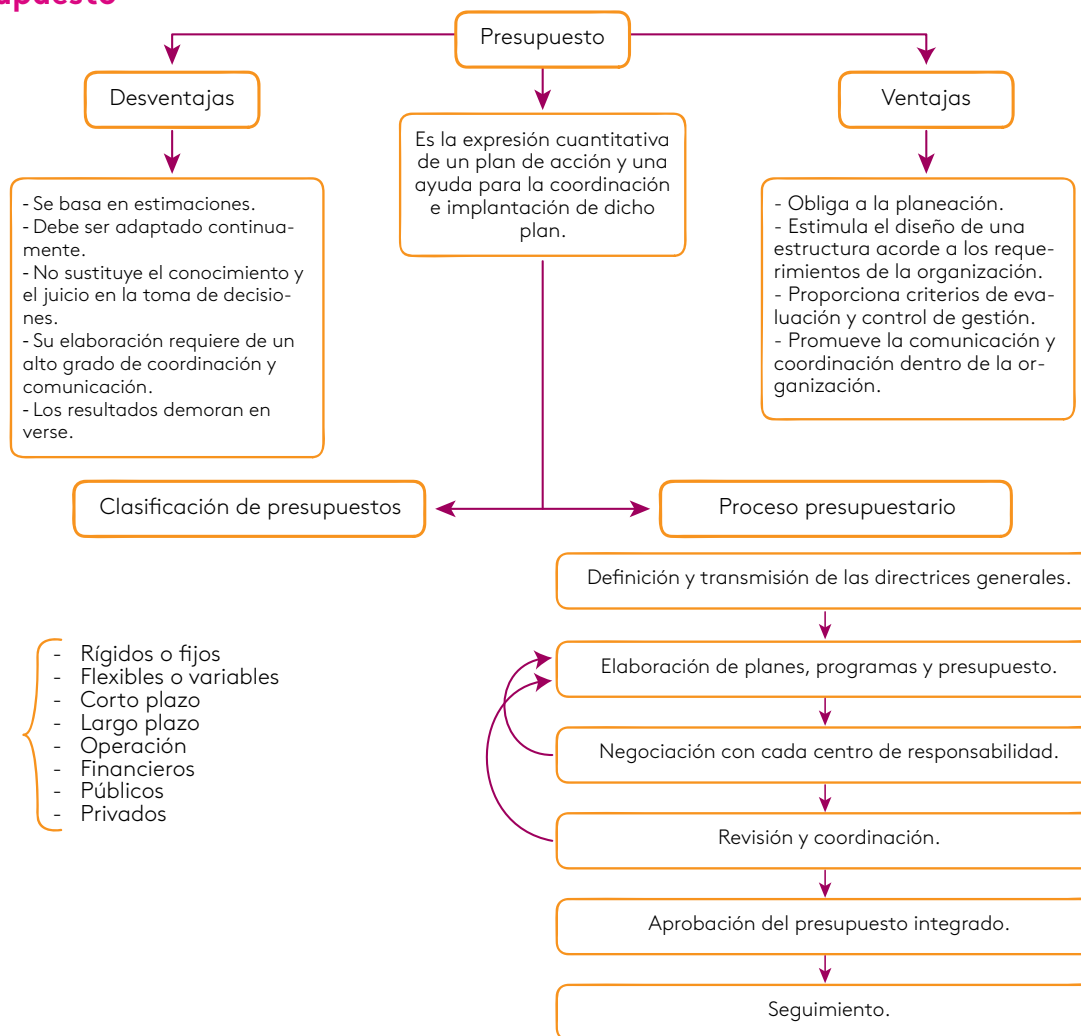


Figura 9. Sistema presupuestario  
Fuente: Burbano (2016)

Un factor determinante en los presupuestos de una organización es estimar y definir el precio del bien o servicio, factor fundamental que permitirá proyectar los ingresos de la empresa, lo cual la llevará a hacer presión sobre los costos y maximizar los recursos con el fin de saber el margen de utilidad que se proyecta recibir en el tiempo.

### Tarifa estimación precio venta

- Dejar un precio estable.
- Incrementar el precio en % sin aumentar unidades o servicios a vender.
- Incrementar las unidades o servicios a vender en un % sin aumentar el precio.

### Cálculo del precio

Es importante en toda empresa establecer los precios de sus bienes o servicios con el fin de identificar el margen de utilidad que esperan obtener, para ello se hace necesario calcular el costo incurrido durante el proceso de producción o prestación del servicio, a continuación, vemos un ejemplo de cálculo de costo incurrido en un periodo de tiempo determinado.

### Costos incurridos

Costo total producción y ventas + gastos generales de operación + un % utilidad deseada

N# unidades producir y vender

$PU = \text{costo variable unitario} + \text{costo fijo unitario} + \% \text{ utilidad deseada}$



#### Ejemplo

Costo fijo unitario	\$ 9
Costo variable unitario	\$11
Utilidad deseada	50%
P. unit = \$11,0 + \$9 + 50% = \$30.0 unid	
Análisis volumen – costo – beneficio	

## Punto de equilibrio

Momento en el cual los ingresos cubren los costos fijos y variables incurridos en la operación de la empresa (Burbano, 2016).

### Fórmula de cálculo

$$\text{Unidades PE} = \frac{\text{CFT}}{\text{Pv unit} - \text{Cv unit}}$$
$$\text{Pesos PE} = \frac{\text{CFT}}{1 - \text{CTO Variable total}}$$
$$\text{Ingreso} \times \text{Ventas}$$

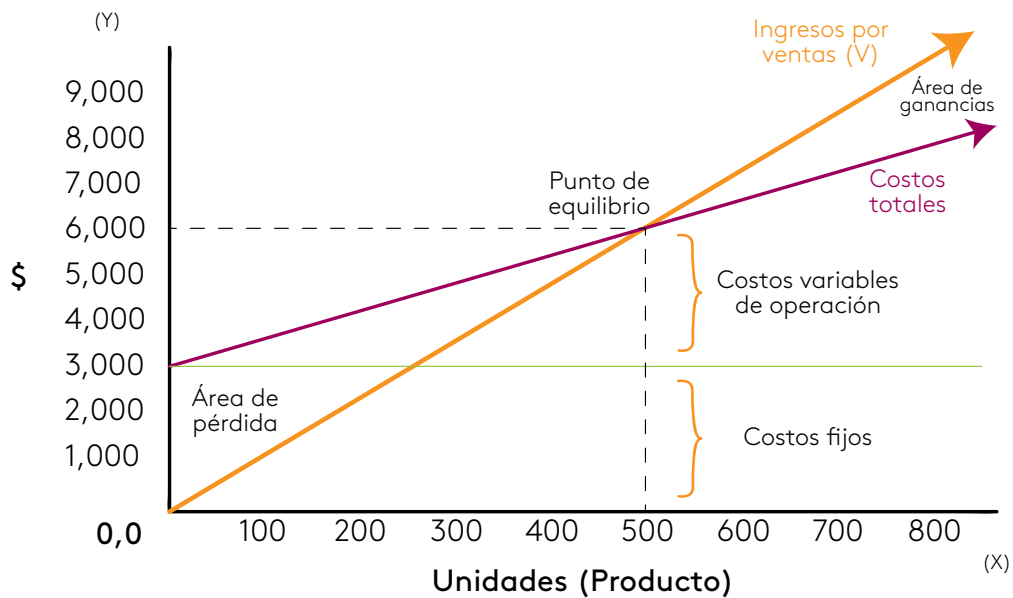


Figura 10. Punto de Equilibrio  
Fuente: Burbano (2016)



### Instrucción

Para recordar y analizar los conceptos descritos anteriormente lo invitamos a realizar la actividad de aprendizaje pareo.



Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: CEPAL

Bueno, E., Cruz, I. y Herrera, J. (1988). *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Madrid: Editorial Pirámide.

Burbano, J. (2016). *Presupuestos un enfoque de direccionamiento estratégico gestión y control de recursos*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Charlita, P. (2013). *Gestión de costos en salud, teoría, cálculo y uso*. Bogotá: Ecoe ediciones.

Chiavenato I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. México: Mc Graw Hill.

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

Dávila, L. (2001). *Teorías organizacionales y administración*. Enfoque crítico. Colombia: McGraw Hill.

Ardila, S. (2009). Diccionario de Términos Administrativos. Recuperado de <http://es.calameo.com/read/0000730799a89f8d649bf>

Hidalgo, Á., Ramírez, D., Barbosa, H. y Ríos, A. (2014). Estrategia organizacional: Una propuesta de estudio. Recuperado de <https://search-proquest-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/docview/1544215807/fulltextPDF/424085C4C4CE4B91PQ/1?accountid=50441>.

Hitt, M., Black, S., y Porter. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.

Hunger, D. y Wheelen, T. (2007) *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Educación.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Lana, R. (2008). La administración estratégica como herramienta de gestión. *Revista Científica Visión de Futuro*, 9(1).

Malagón, G. (2008). *Administración hospitalaria*. Bogotá: Editorial médica panamericana

Mora, L. (2012). *Indicadores de la gestión logística*. Editorial Ecoe

Ortiz, A. (2005). *Gerencia financiera y diagnóstico estratégico*. México: McGraw-Hill

Rocafort, A., Vicent, N. y Ferrer, G. (2010). *Contabilidad de costes: fundamentos y ejercicios resueltos*. Barcelona: Profit Editorial.

Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española. Recuperado de: <http://dle.rae.es/>

Serna, H. (1997). *Gerencia estratégica planeación y gestión – Teoría y metodología*. Bogotá: 3R Editores.

Anzil, F. (julio de 2008). Competitividad. *Zona Económica*. Recuperado de: <https://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>

# ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA

Vladimir Nova

## EJE 2

Analicemos la situación



**ANALYSIS**

Las empresas actuales deben afrontar los continuos cambios y con ello también visualizar sus proyecciones futuras, para lo cual es indispensable prever sus oportunidades, sus metas, su capacidad, entre otros aspectos claves, pero para esto es fundamental que la empresa conozca su entorno y se sepa adaptar a él.

El presente eje tiene como finalidad brindar las herramientas y recursos fundamentales para realizar análisis estratégico como factor fundamental en la primera etapa de la administración estratégica de la organización.

Durante el desarrollo del tema encontrarán las variables que se deben tener en cuenta para realizar análisis estratégico, las diferentes herramientas MEFE,MEFI,DOFA,MPC, PEYEA, MGE, MCG, su finalidad y cómo se deben aplicar a la organización, seguido se presenta una serie de indicadores de medición que serán fundamentales para medir y analizar el comportamiento de las diferentes variables identificadas en las matrices, posteriormente se enuncian los mecanismos de viabilidad financiera de un proyecto y por último se expresan los aspectos claves de monitoreo y control a tener en cuenta para obtener resultados óptimos durante el proceso de implantación de las estrategias.

Durante el eje se encuentran cuatro elementos básicos que permitirán fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje, en primera instancia están los recursos de aprendizaje como video pregunta, caso simulado y video relato que son material de apoyo para el desarrollo y enriquecimiento de las temáticas tratadas, en segunda instancia se presentan actividades de aprendizaje con la intención de que el estudiante realice una reflexión crítica y ponga en práctica las temáticas tratadas dentro del eje de pensamiento, tenemos caso simulado y podcast de preguntas, en tercer lugar encontrarán a lo largo del texto lecturas complementarias que permitirán profundizar en las temáticas y ampliar los conocimientos de los estudiantes.

En cuarto lugar, está la actividad de evaluación grupal con el propósito de dar cuenta del logro de los aprendizajes propuestos con el fin de evidenciar lo teórico con lo práctico.

# Análisis estratégico



El análisis estratégico como su nombre lo indica se centra en la estrategia, la cual consiste según Porter (2006), “en elegir actividades que sean diferentes a las de los rivales” (p.102). Con este pensamiento se entiende que las organizaciones continuamente se pregunten: qué , cómo, cuándo, para qué, y porque estoy haciendo lo que hago, lo anterior con el fin de mantener su primacía en el mercado, por cuanto estos cuestionamientos le permiten redefinir sus actividades e identificar **competencias** claves para generar así los elementos diferenciales que son necesarios para que la estrategia implementada se desarrolle plenamente.



### Competencias

Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/ rol determinado en una organización en particular (Businesscol, s.f.).

La estrategia empresarial busca estudiar la forma en que las organizaciones se relacionan con su entorno con el fin de alcanzar los objetivos planteados. Los elementos empresa, entorno y objetivos, deben interactuar entre sí, donde la empresa trata de interpretar su entorno, valora y moviliza sus recursos, para ofrecer bienes y servicios, y recibe la respuesta del mercado en forma de resultados (Ventura, 2008).

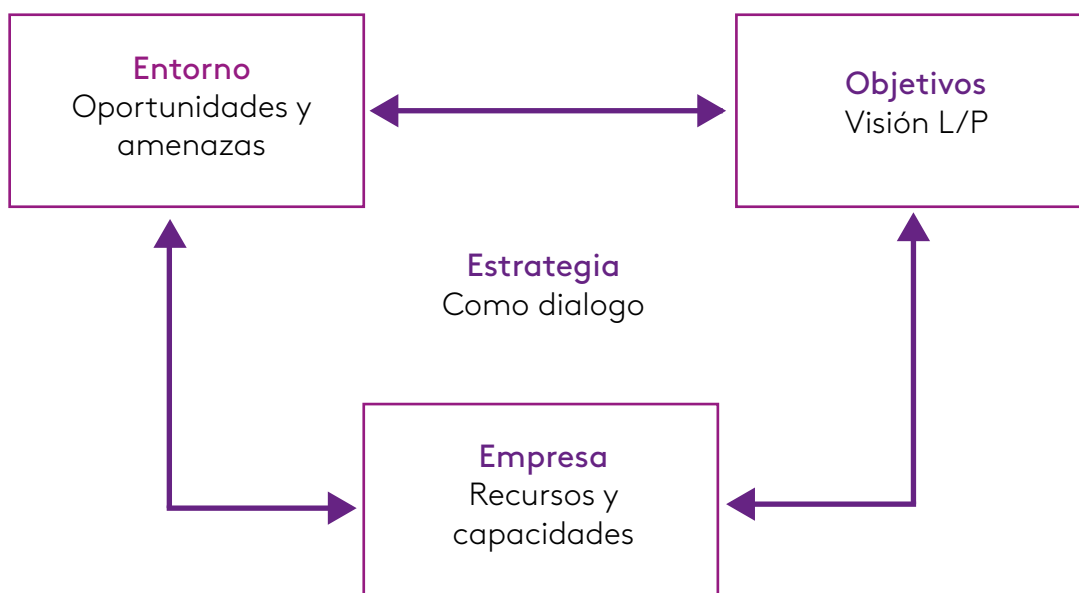


Figura 1. La estrategia como diálogo  
Fuente: Ventura (2008)

Las estrategias son el hilo conductor mediante el cual la organización alcanza sus objetivos estratégicos formulados en su plan de desarrollo, cabe señalar que el resultado óptimo de la implementación de una estrategia depende del análisis concienzudo detallado y profundo que la organización realice sobre las variables que le impactan tanto interna como externamente, a este trabajo de equipo se le conoce como el análisis estratégico de la organización.



## Instrucción

Para conocer otra visión de la temática propuesta lo invitamos a observar el recurso de aprendizaje video relato.

Con base en lo anterior existen herramientas que le permiten a la organización conocer su entorno externo compuesto por (variables exógenas no controlables), y a su vez, identificar su entorno interno compuesto por (variables internas totalmente controlables).

La interacción entre el entorno externo e interno es el punto de partida del análisis estratégico, que busca identificar fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades con las cuales la organización visualiza **escenarios futuros**, establece tendencias que le permitan maximizar la producción, comercialización y distribución de bienes y o servicios ofertados.

Es importante señalar que las variables exógenas son afines a todo tipo de organización, sin embargo, existen dentro de estas, algunas que por su naturaleza y aplicabilidad sólo son identificables en las organizaciones de salud.

Siendo las organizaciones de salud empresas que hacen parte de un sector de servicios que vela por las necesidades de la población, y dada su multiplicidad de procesos, procedimientos y actividades, es necesario establecer los factores críticos de éxito que le permitirán a la organización alcanzar sus objetivos propuestos.



### Escenarios futuros

Permite a las organizaciones tomar acciones rápidas y acertadas, brindando una orientación hacia dónde deben dirigirse (Openmind, s.f.).

### Factores críticos

Tienen como objetivo ayudar a la planificación de las actividades y recursos de cualquier organización, facilitando la asignación de prioridades dentro de ella. (Cillero, s.f.)

## Análisis factores críticos de éxito

Un buen análisis estratégico debe permitir a la organización determinar cuáles son los **factores críticos** que debe tener en cuenta para lograr los objetivos propuestos en la planeación estratégica, también son conocidos como factores críticos de éxito y se refieren a los puntos clave que deben ser ejecutados mediante la implementación de una estrategia acorde con las necesidades de su entorno interno y externo, los cuales garantizan la sostenibilidad futura y crecimiento empresarial de la organización, el no tenerlos en cuenta, por el contrario conlleva al fracaso.

Con el fin de determinar estos factores y antes de aplicar algún instrumento o herramienta se debe dar respuesta como mínimo a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué oportunidades o desafíos necesita abordar la organización?
- ¿Qué asuntos tienen probabilidad de tener el mayor efecto sobre la rentabilidad y crecimiento de largo plazo?
- ¿Cuáles son las posiciones futuras relacionadas con asuntos del entorno?
- ¿Qué datos/información se tiene o se necesita obtener para validar estos asuntos?
- ¿Cuál es el verdadero asunto?
- ¿El asunto está claramente identificado?
- ¿Estarán identificados sus síntomas?
- ¿Por qué es un asunto crítico?
- ¿Cuál es la posición futura que se desea alcanzar? (Serna,1997).

Teniendo claridad sobre la misión y la visión que la organización de salud pretende alcanzar, su identificación se debe realizar teniendo en cuenta la siguiente ilustración.



Figura 2. Identificación de factores críticos de éxito  
Fuente: Ventura (2008)



Como se puede observar, es en este momento, cuando el analista debe escoger mediante qué instrumento o herramienta se apoyará para determinar e identificar los factores claves del éxito de su organización.

Es decir, que durante el proceso de planeación estratégica existen diferentes herramientas que permitirán a las directivas no sólo identificar sino diagnosticar, formular y tomar decisiones que llevarán a las organizaciones a asumir los continuos cambios del entorno y proyectarla hacia altos niveles de competitividad.

## Herramientas de análisis

Son instrumentos que sirven de apoyo y permiten el manejo de información mediante técnicas puntuales para que la alta dirección pueda tomar decisiones con mayor precisión y objetividad, con el fin de evaluar alternativas de estrategias con *mayor eficiencia y eficacia*.

”

Es importante tener en cuenta que la *eficiencia* es una relación técnica entre entradas y salidas, que busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente empleados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles, y la *eficacia* se refiere a la capacidad de una organización de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de bienes y servicios (Chiavenato, 2000, p.35).

El uso de herramientas para el análisis y la toma de decisiones estratégicas de la empresa:

”

Obedece en parte a la evolución del campo de la estrategia en los últimos 60 años, y a algunas de las transformaciones en el mundo de los negocios que han demandado herramientas nuevas para atender las condiciones cambiantes del entorno (Pulgarín, 2012 p. 90).

## Herramientas de análisis estratégico

Las herramientas de análisis estratégico, están enfocadas a procesos de simulación y dinámica de sistemas que permiten tener organizaciones más eficientes y adaptables rápidamente a las condiciones del entorno (Pulgarín, 2012, p. 90).

Existen diversas herramientas de análisis estratégico que de acuerdo a su estructura permiten tener en cuenta diferentes variables, con la finalidad de determinar puntos específicos de acuerdo a la etapa de planeación estratégica a desarrollar, otro aspecto relevante es la actividad empresarial y la identificación de los factores claves de éxito que son la base para el uso eficiente de estas herramientas.

La integración de estas herramientas, la selección de variables, la valoración cualitativa, la rigurosidad metodológica y la validez frente al entorno interno y externo, son factores fundamentales para la toma de decisiones de acuerdo a la dinámica de las empresas. (Pulgarín, 2012 p. 90).

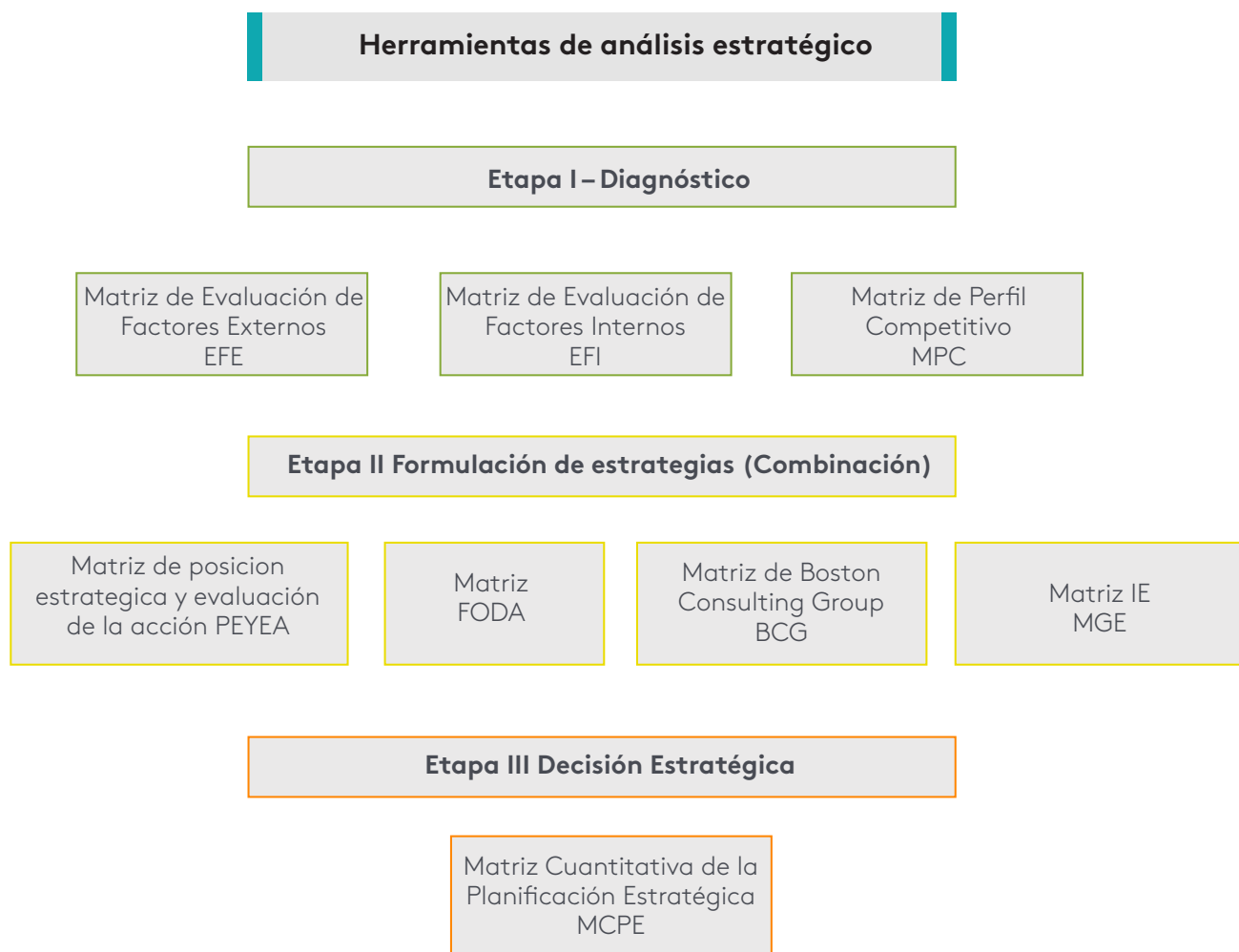


Figura 3. Herramientas de análisis estratégico  
Fuente: David (2013)

La figura presenta tres etapas del proceso de planeación estratégica en las cuales se puede hacer uso de diferentes herramientas, la etapa uno denominada diagnóstico (**insumos**), hace obligatorio el uso de las matrices de evaluación de factores internos y externos y la matriz de perfil competitivo, entre tanto las etapas dos y tres respectivamente permiten la combinación e integración si es el caso de diferentes herramientas tales como: Matriz PEYEA, FODA, BOSTON, MGE (matriz de la gran estrategia) (David, 2013).



### Insumos

Es cualquier elemento que hace parte de la elaboración de un bien o la prestación de un servicio.



### Instrucción

Con la intención de fortalecer la capacidad de análisis los invito a realizar la actividad de aprendizaje podcast con preguntas.

## Etapa I Diagnóstico (Insumos)

En esta etapa la organización busca identificar los factores externos estableciendo las oportunidades y amenazas de su entorno empresarial.

Una vez logrado lo anterior se centra en identificar los factores internos en los cuales se pueden presentar múltiples fortalezas o debilidades en su actividad empresarial.

Con base en la interrelación de los factores externos e internos se consolida la matriz MPC de perfil competitivo de la empresa.

### **Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

La primera fase del proceso permite identificar y evaluar variables asociadas al contexto que generan incidencia tanto positiva como negativa en la empresa, estas variables pueden ser de tipo cultural, social, ambiental, político, económico, gubernamental, legal, competitivo, entre otras. Para identificar estos factores se hace relevante el desarrollo del proceso de auditoría externa con el fin de obtener resultados más reales del entorno (Pulgarín, 2012 p. 90).

### **Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

En esta segunda fase se identifican y evalúan las variables que afectan a la organización tanto positiva como negativamente, es decir, las debilidades y fortalezas de las áreas funcionales. Estos resultados también son tomados de un proceso, en este caso, de auditoría interna (David, 2001).

## Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

En esta fase se busca establecer el perfil competitivo de la organización y cuál es el sector al que pertenece, este perfil depende de las variables de los factores importantes para el éxito, es decir, las características básicas requeridas por el sector con el fin de que se pueda lograr el éxito y ser competitiva en el medio en que actúan (David, 2001).

A continuación, a título informativo se presenta la figura No 4, en la cual se reflejan los criterios básicos que se deben tener en cuenta al utilizar las matrices antes señaladas.

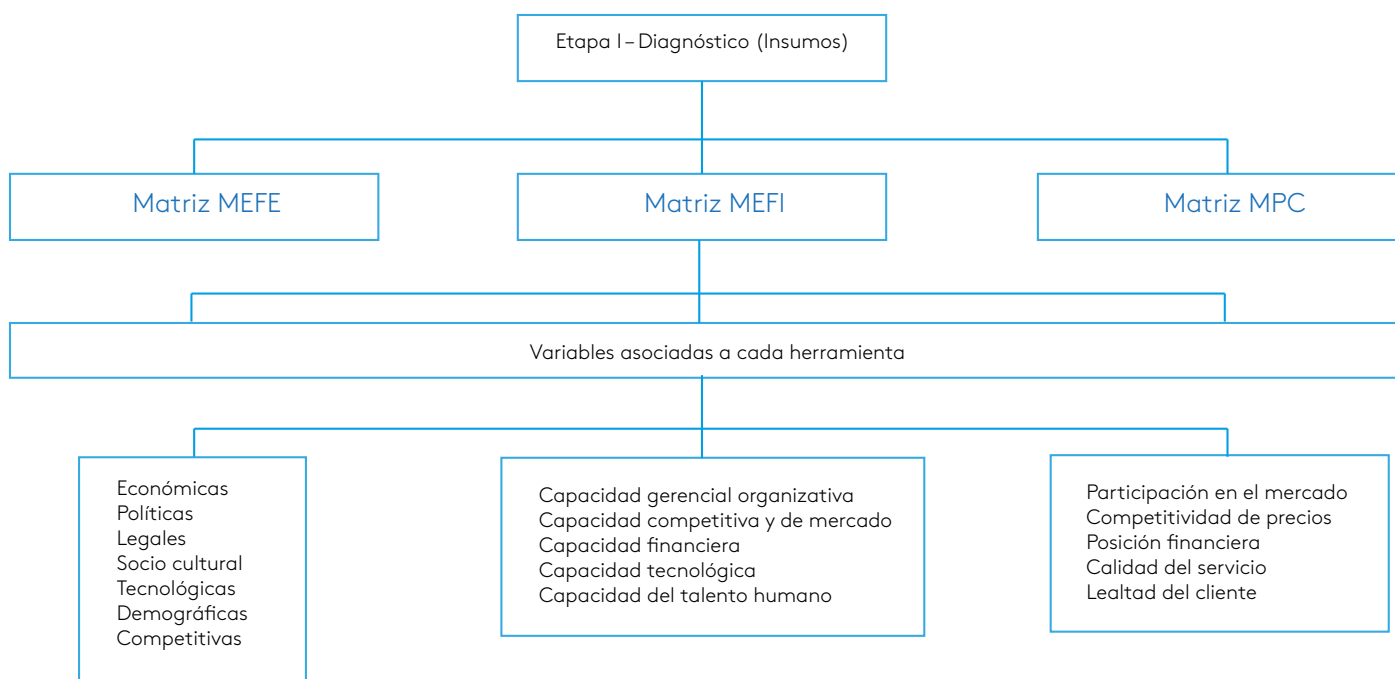


Figura 4. Herramientas de diagnóstico estratégico  
Fuente: David (2011)

Una vez determinados los factores críticos de éxito que afectan a la organización se procede al diseño y construcción de las diferentes matrices.



### Instrucción

Con el fin de profundizar y dar claridad a la temática de análisis de las diferentes variables los invito a observar y realizar el recurso de aprendizaje Videopreguntas.

## Diseño y construcción de matrices

### MEFE

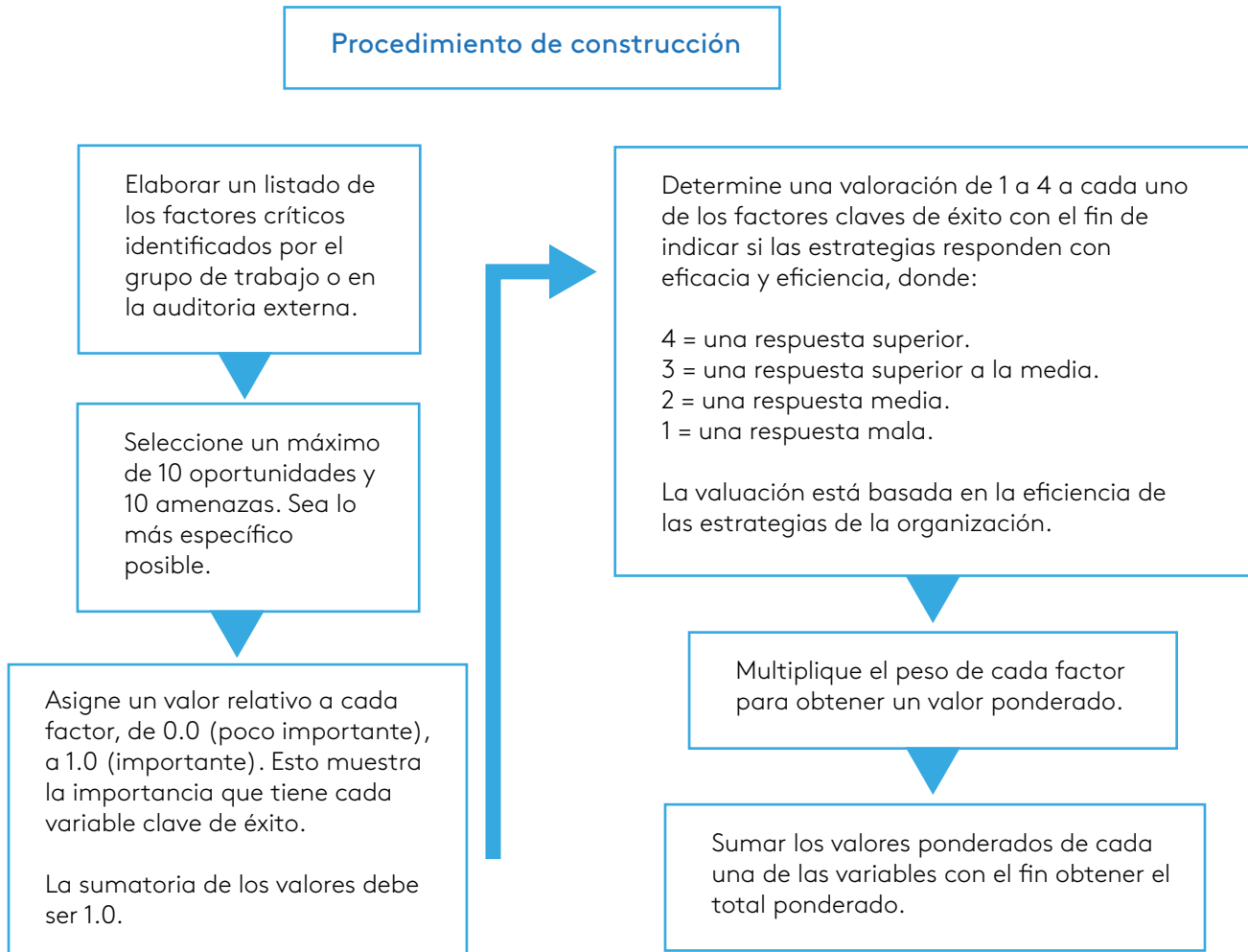


Figura 5. Elaboración Matriz EFE  
Fuente: David (2013)

## MEFI

Ejemplo de valoración de la matriz EFI

Factores determinantes del Éxito	Peso %	Calificación	Peso Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
1. Recurso humano calificado	10	3	0,3
2. Certificación ambiental	20	1	0,2
3. Software de gestión administrativa	4	3	0,12
4. Instalaciones físicas amplias y en buenas condiciones	14	4	0,56
5. Buena actitud hacia el cambio	9	3	0,27
<b>Debilidades</b>			
1. Servicio al cliente deficiente	20	2	0,4
2. Precios altos respecto a la competencia	5	1	0,05
3. Servicios limitados para los turistas	3	4	0,12
4. Escasos recursos financieros	4	2	0,08
5. Escasa promoción y publicidad de los productos	11	1	0,11
<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>2,21</b>
<b>Nota: Las calificaciones indican el grado de eficacia con que la empresa explota sus fortalezas, y supera sus limitaciones. Donde 4 = la mayor explotación de sus fortalezas, y mayor atención a sus debilidades, 1= menor explotación de fortalezas y menor atención a debilidades. El total ponderado de 2.21 está por debajo de la media de 2.50.</b>			

Tabla 1. Elaboración Matriz EFI  
Fuente: David (2013)


## MPC

Ejemplo de valoración de la matriz MPC

Factores Críticos de Éxito	Peso	Empresa A		Empresa B		Empresa C	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Reputación de la <b>marca</b>	0.13	2	0.26	3	0.39	1	0.13
Nivel de integración de productos	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08
Rango de productos	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10
Nuevas introducciones exitosas	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Participación de mercado	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56
Ventas por empleado	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24
Estructura de bajo costo	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20
Variedad de los canales de distribución	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14
Retención de consumidores	0.02	2	0.04	4	0.08	1	0.02
Capacidad tecnológica	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44
Ventas online	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
Promociones	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08
Total	1.00	–	2.44	–	2.94	–	2.71

Tabla 2. Elaboración Matriz MPC  
Fuente: David (2013)

# Etapa II Formulación de estrategias (combinación)





En esta etapa la organización busca combinar e integrar las diferentes matrices de análisis existente con el fin de formular las estrategias más favorables que le permitan a corto, mediano y largo plazo mantener la sostenibilidad, y rentabilidad de la organización.

En tal sentido la organización debe determinar cuáles serán las estrategias más indicadas a implementar, de conformidad con su posición estratégica, para lo cual, deberá utilizar la matriz PEYEA, herramienta que brinda la oportunidad de definir el grado y dimensión en el cual se encuentra la organización, el resultado obtenido permitirá formular estrategias de carácter defensivo, competitivo, intensivo y conservador según sea el caso.

## Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Permite clasificar la estrategia más adecuada para la organización una vez se realiza el diagnóstico y análisis desde los cuatro factores, dos internos (fortaleza financiera y ventaja competitiva) y los dos restantes externos (estabilidad ambiental y fortaleza industrial) (Pulgarín, 2012).

### PEYEA

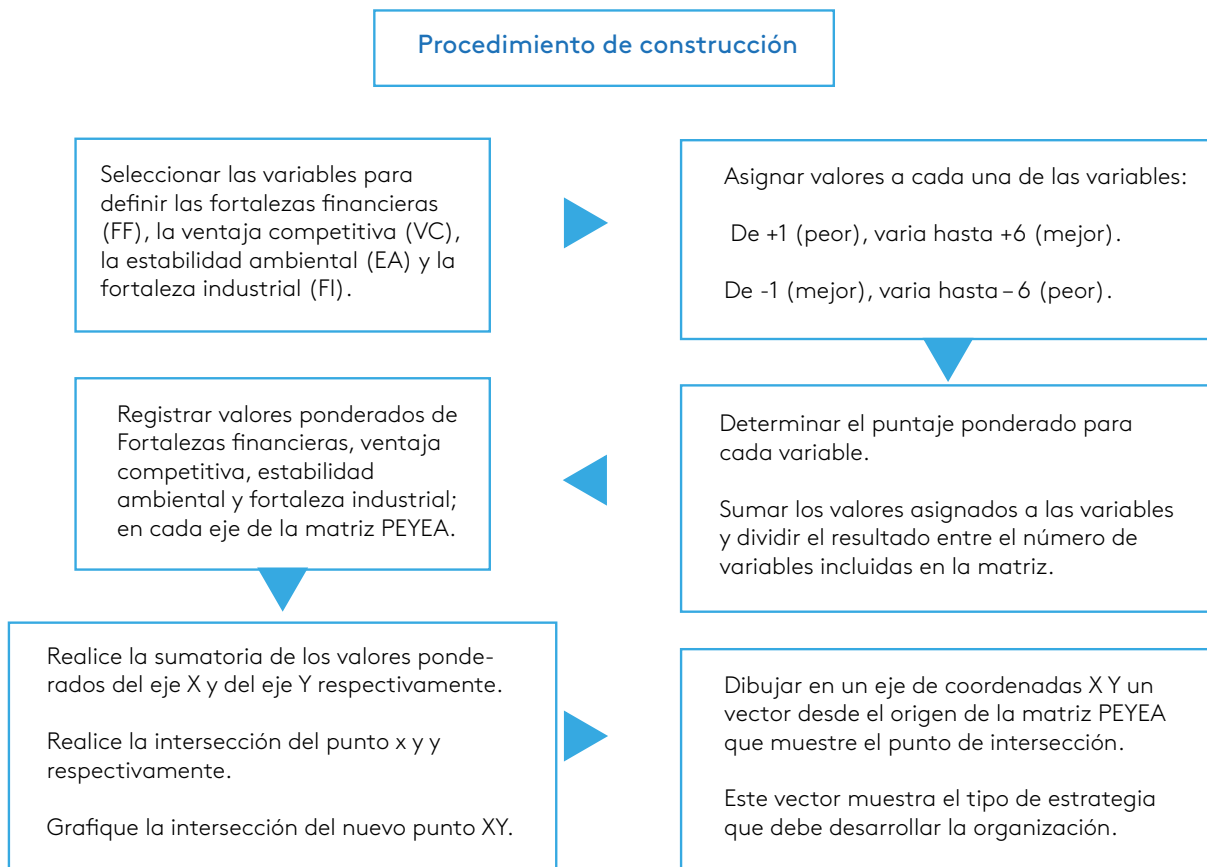


Figura 6. Elaboración matriz PEYEA  
Fuente: Pulgarín (2012)

Mediante el eje de coordenadas X Y distribuidos en un plano cartesiano, se clasifican las diferentes estrategias en intensivas, conservadoras, defensivas y competitivas, donde se grafican los resultados de calificación entre 1 y 6 a un conjunto de variables clasificadas en los cuatro escenarios descritos. Para cada una de las dimensiones se calcula un promedio simple sumando los valores de las variables y dividiéndolas por el número total escogidas (Pulgarín, 2012).



### Variables

Representa a aquello que varía o que está sujeto a algún tipo de cambio. Se trata de algo que se caracteriza por ser inestable, inconstante y mudable.

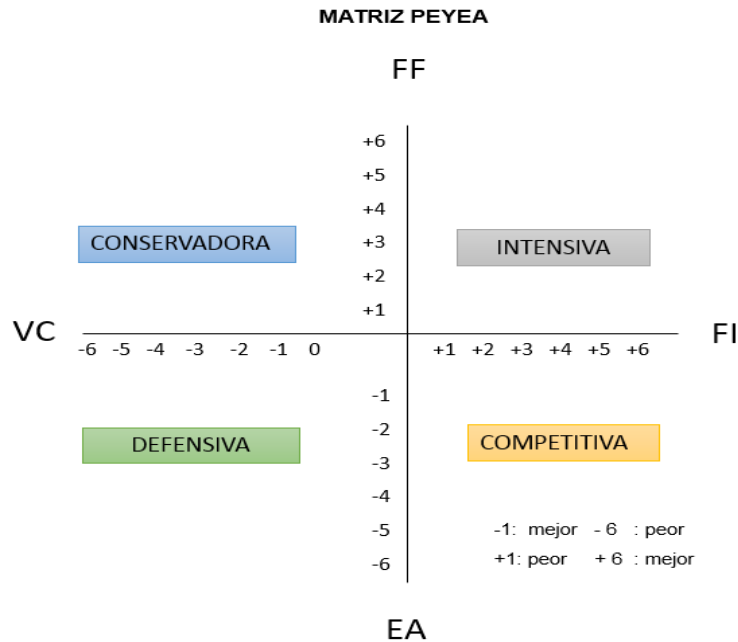


Figura 7. matriz PEYEA  
Fuente: Pulgarín (2012)

*Ejemplo de los factores que integran la matriz PEYEA*

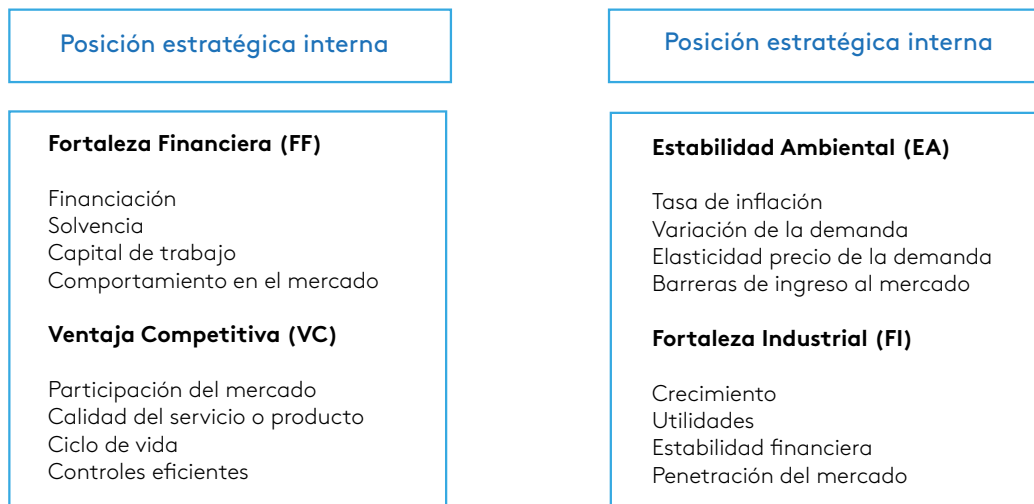


Figura 8. Matriz PEYEA  
Fuente: Pulgarín (2012)

## Matriz DOFA

La matriz DOFA es una herramienta primordial para la toma de decisiones estratégicas. Su principal objetivo es saber el estado de la organización permite encontrar los 4 elementos estratégicos críticos, una vez identificados, permiten a la gerencia realizar cambios organizacionales: consolidar fortalezas, minimizar debilidades, aprovechar las oportunidades, y reducir las amenazas (Betancourt, 2002).

### DOFA

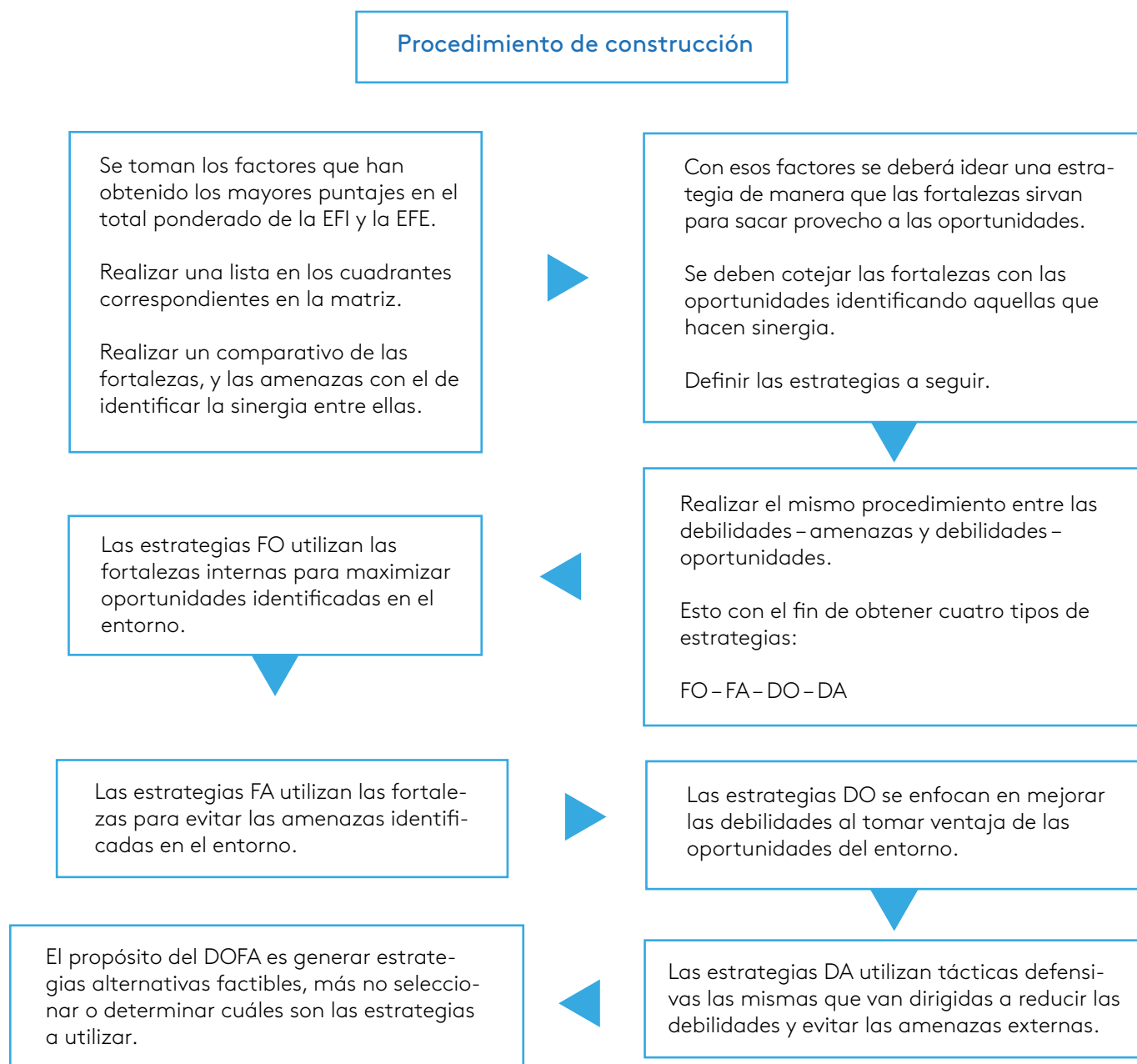


Figura 9. Elaboración matriz DOFA  
Fuente: Betancourt (2002)

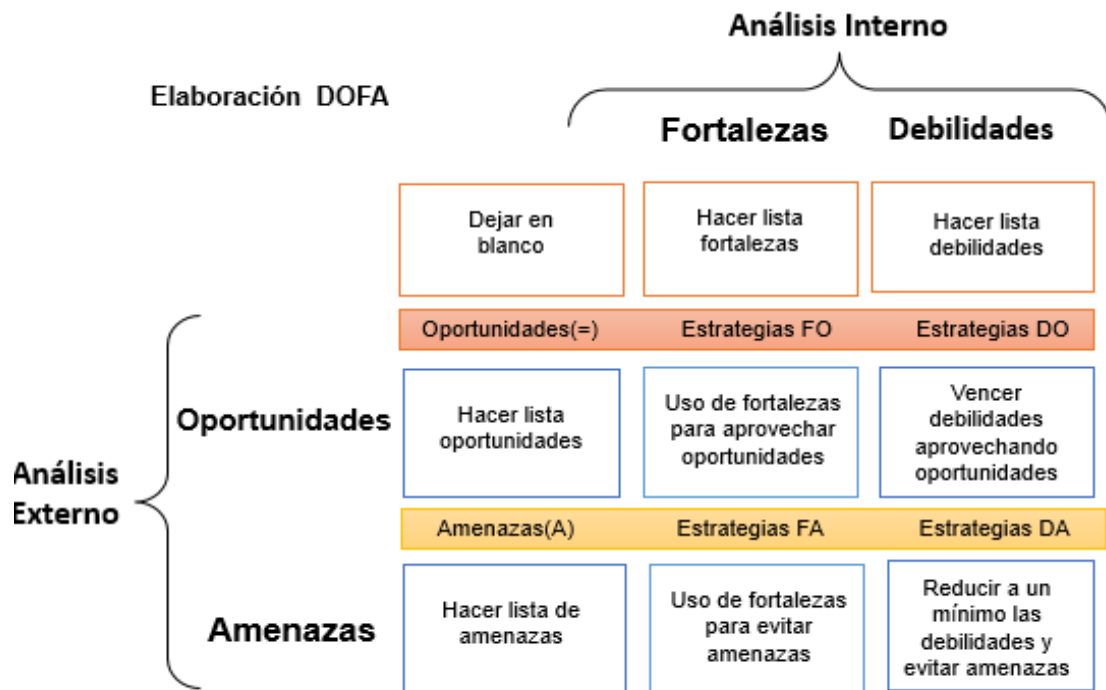


Figura 10. Construcción matriz DOFA  
Fuente: Malagón (2008)

En la etapa de combinación, también se presentan otras herramientas cuya finalidad es más específica, siendo este el caso de la matriz de la gran estrategia (MGE) y la matriz de Boston (BCG), donde se determinan variables referentes a la posición competitiva y la velocidad de crecimiento en el mercado (David, 2013).

### Matriz de la gran estrategia

La matriz de la gran estrategia es una herramienta que permite formular estrategias alternativas, donde las organizaciones se pueden ubicar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos incluyendo las áreas funcionales de la empresa (David, 2013).

Se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debe tener en cuenta la organización se clasifican por el orden de eficiencia en cada uno de los cuadrantes (David, 2013).

## Matriz de Boston BCG

La matriz del BCG es una herramienta que permite a la empresa administrar su cartera de negocios teniendo en cuenta el comportamiento del mercado y su posición de crecimiento industrial con relación a todas las demás áreas de la organización. La parte relativa del mercado que ocupa se define realizando un comparativo con la empresa rival más grande de esa industria (David, 2013).

## Etapa III Decisión estratégica

En la etapa de decisión de la estrategia son fundamentales las herramientas utilizadas las cuales permiten mostrar estrategias y alternativas viables, dentro de las cuales habrá varias que han sido propuestas por el área directiva o empleados que participan en las actividades y análisis para la formulación de las mismas (David, 2013).

## Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica MPCE

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica es una herramienta que permite mostrar el grado de atracción de acciones y alternativas posibles, determina de forma objetiva cuáles son las mejores alternativas y está fundamentada en las matrices EFE, EFI, MPC; FODA, PEYEA. Esto le permitirá a la organización mejorar los factores críticos tanto externos como internos (David, 2013).

Con el fin de precisar sobre las herramientas de análisis estratégico los invito a realizar la siguiente lectura de Sergio Molina.

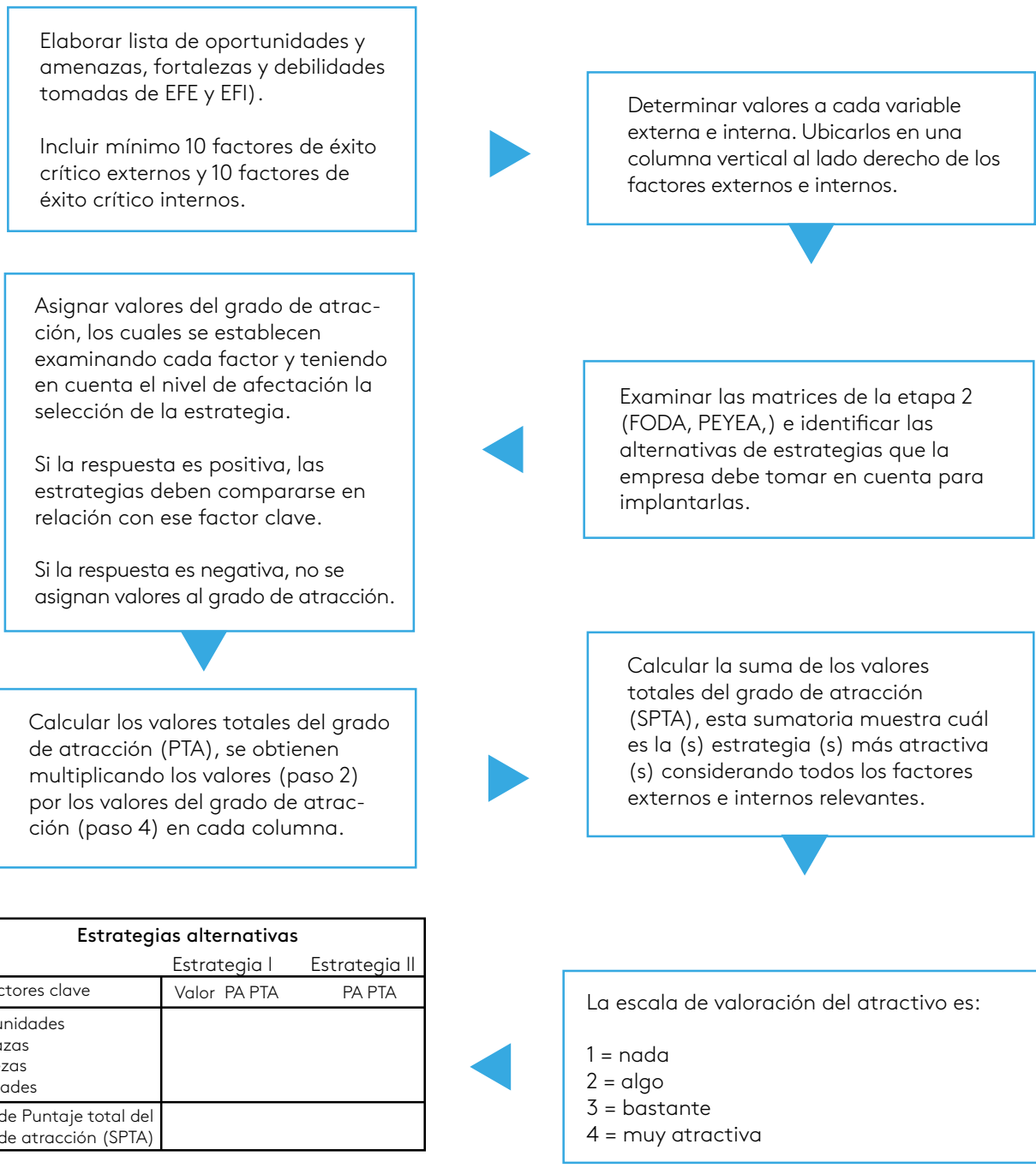


### Lectura recomendada

*Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales*

Molina, S. Rivera, H.

Procedimiento de construcción



Estrategias alternativas		
	Estrategia I	Estrategia II
Factores clave	Valor PA	PTA
Oportunidades		
Amenazas		
Fortalezas		
Debilidades		
Suma de Puntaje total del grado de atracción (SPTA)		

Figura 11. Elaboración matriz MPC  
Fuente: David (2013)

## Análisis factores internos y externos

### Análisis interno

Permite clasificar las variables internas más relevantes de la empresa con el fin de determinar los recursos, sus capacidades y competencia que posee, se identifican las fortalezas y debilidades desde cinco aspectos básicos que son la parte directiva, competitiva, financiera, tecnológica y talento humano.

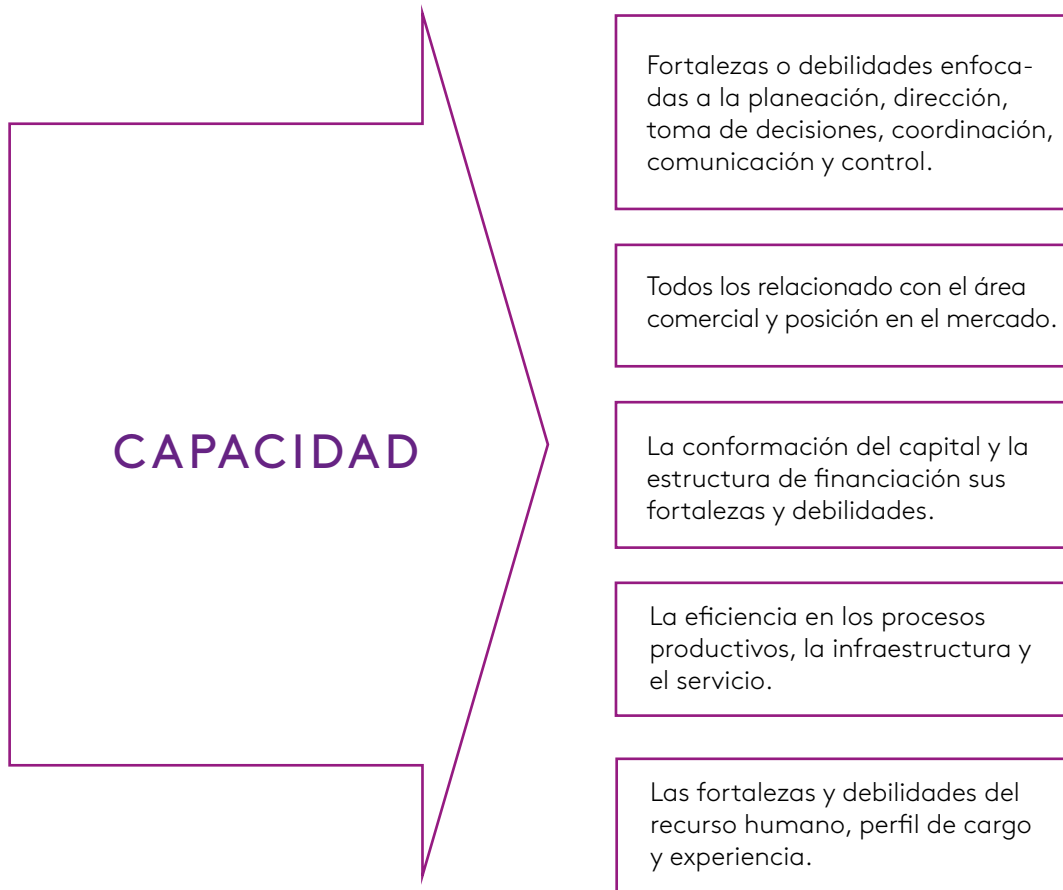


Figura 12. Factores internos  
Fuente: Serna (1997)

Una vez identificado los factores internos más relevantes en la organización, es necesario realizar una evaluación con el fin de determinar las áreas que necesitan más atención, las cuales se valorarán de acuerdo al impacto que tengan en la organización y serán insumo relevante para realizar la matriz DOFA.

CALIFICACIÓN	GRADO DEBILIDADES			GRADOS FORTALEZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD									
COMPETITIVA									
FINACIERA									
TECNOLÓGICA									
TELENTO HUMANO									

Tabla 3. Cuadro de evaluación factores internos  
Fuente: Serna (1997)

## Análisis externo

Permite clasificar las variables más relevantes del entorno de empresa con el fin de evaluar los cambios, tendencias que no son controlables directamente, se identifican las amenazas y oportunidades desde seis aspectos básicos desde lo económico, competitivo, político, social, tecnológico y geográfico.

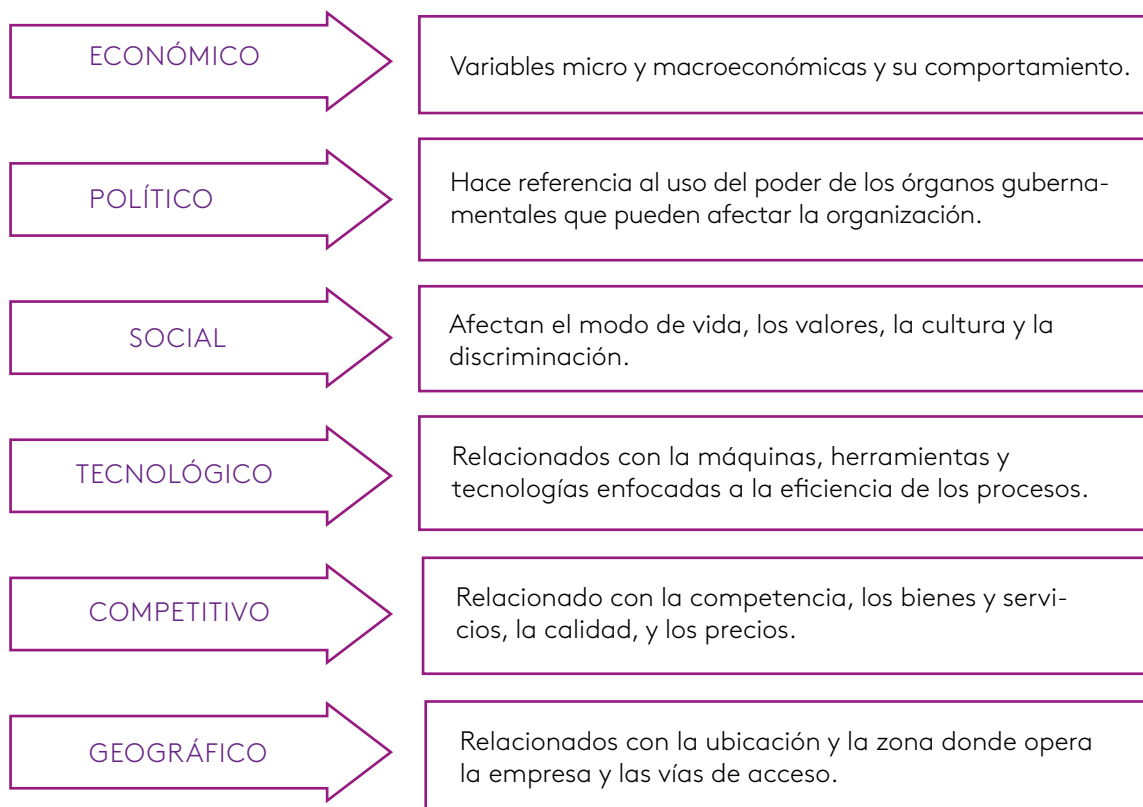


Figura 13. Factores externos  
Fuente: Serna (1997)



Una vez identificado los factores externos, es necesario realizar una evaluación del impacto que tienen en la empresa, para lo cual, se debe tener en cuenta aspectos como: *la capacidad de reacción, consecuencias, el grado de vulnerabilidad de la organización y la probabilidad de ocurrencia*, ya que estas variables serán insumo relevante para realizar la matriz DOFA.

CALIFICACIÓN	GRADO AMENAZAS			GRADOS OPORTUNIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTORES									
TECNOLÓGICOS									
ECONÓMICOS									
POLÍTICOS									
SOCIALES									
COMPETITIVOS									
GEOGRÁFICOS									

Tabla 4. Cuadro de evaluación factores externos  
Fuente: Serna (1997)

Una vez determinados los diferentes factores y valorados de acuerdo a la actividad de la organización, se realiza la matriz DOFA, de sus resultados se realizará la formulación de la estrategia con el fin de priorizar actividades y mantener un uso adecuado de recursos, por medio de un modelo conceptual estratégico que permita cumplir con sus objetivos de mediano y largo plazo de manera eficiente y eficaz.



# Análisis matriz DOFA



La matriz debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas DOFA, permite a las directivas desarrollar cuatro tipos de estrategias de acuerdo al cruce de las variables de la matriz EFE y EFI: fortalezas y debilidades, debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas y debilidades y amenazas. También ayuda a determinar factores internos y externos claves de cada proceso, para desarrollar una matriz DOFA se requiere de juicios sólidos, ya que no existe una serie mejor de adaptaciones (David, 2013).

## Análisis DOFA

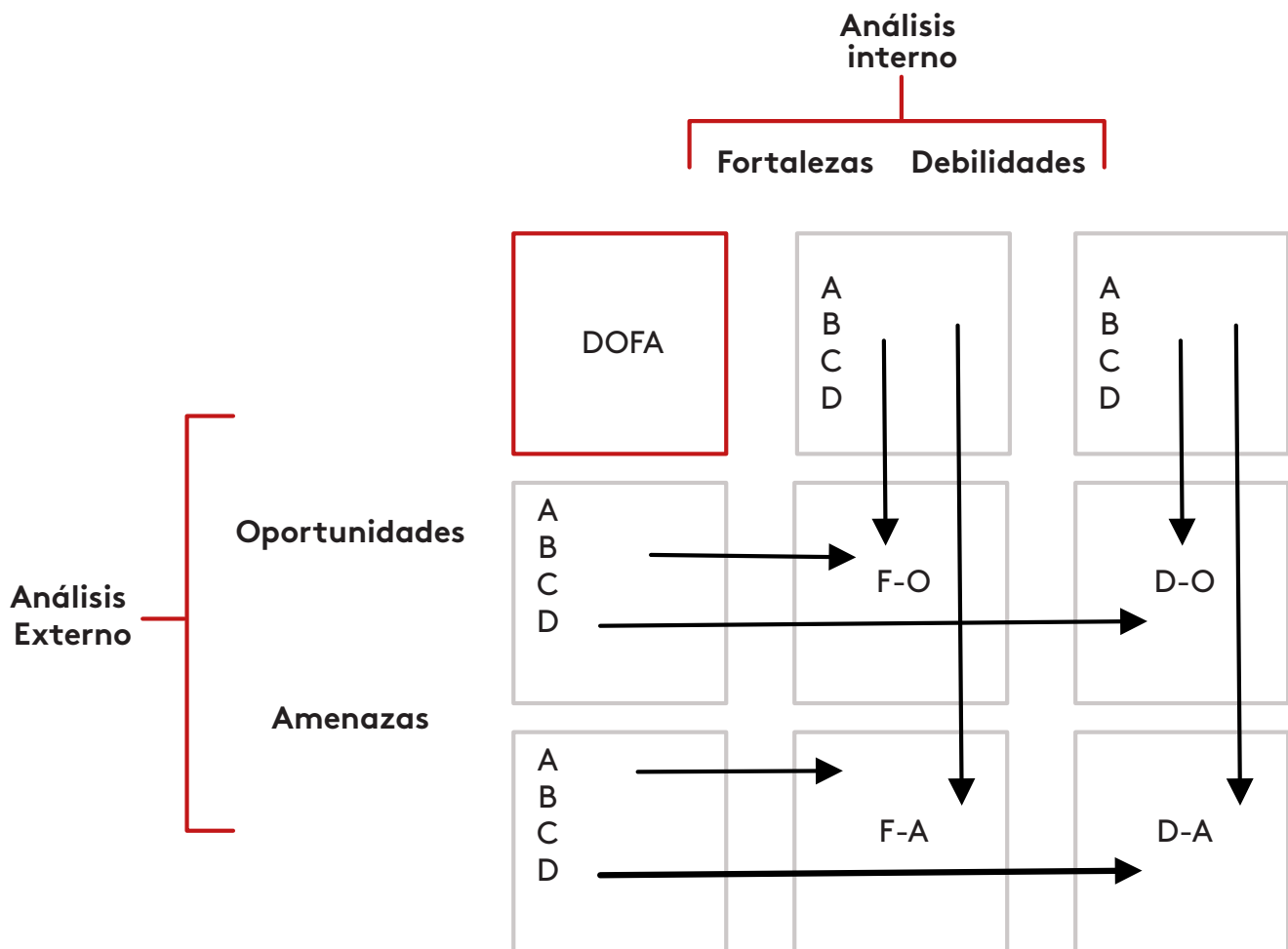


Figura 15. Análisis DOFA en la empresa  
Fuente: Malagón (2008)

Una vez realizado el cruce de factores en la matriz DOFA se determinan las acciones estratégicas a seguir desde los siguientes juicios.

- Las estrategias FO: usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades (David, 2013).
- Las estrategias DO: pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades (David, 2013).
- Las estrategias FA: aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo (David, 2013).
- Las estrategias DA: son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación crítica y quizá tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, u optar por la liquidación (David, 2013).



#### Tácticas

Es un procedimiento o método que se sigue para conseguir un fin determinado o ejecutar algo (RAE, s.f.).

Con el fin de conocer un poco más sobre las deficiencias que se pueden encontrar en el uso de la herramienta FODA, los invito a realizar la siguiente lectura de Alexis Jiménez.



#### Lectura recomendada

*Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias*

Alexis Jiménez

Tomando lo anterior como base, y una vez se determinen las estrategias a implementar, se hace necesario tener en cuenta los recursos a utilizar y los medios de financiación para poder llevar a cabo las diferentes actividades dentro de la organización.

La parte financiera se convierte en una herramienta vital para evitar las debilidades que tiene la empresa en cuanto al control, gestión de efectivo y consecución de nuevos recursos financieros, lo cual se hace importante realizar un **análisis financiero** adecuado, por medio de indicadores como unidad de medida, con el fin de identificar si las acciones o decisiones tomadas estuvieron acordes a lo planeado. Y en caso contrario, realizar las medidas correctivas para mejorar la gestión en pro de la consecución de los objetivos.



#### Análisis financiero

Conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa. (Wiki-EOI, s.f.)



#### Instrucción

Ahora aplicaremos los conocimientos adquiridos desarrollando la actividad de aprendizaje caso simulado sobre Kodak.

## Indicadores financieros análisis e interpretación

Es importante tener en cuenta que antes de hablar de indicadores financieros se debe mencionar los informes previos que permiten brindar información económica y financiera de la organización, ya que estos, son la base para la elaboración de indicadores que permitirán medir el comportamiento de los recursos utilizados en las diferentes actividades de la empresa, estos informes son: el Balance General y el Estado de Resultados.

### Balance general

El balance general es un estado financiero estático que permite mostrar la posición financiera de la empresa, muestra la cuenta del activo o derechos de la empresa, las cuentas del pasivo u obligaciones y las cuentas del patrimonio desde la fecha de constitución hasta la fecha de liquidación de la organización (Tanaka, 2001).

- *Activo*: muestra las inversiones realizadas por la empresa.
- *Pasivo*: muestra las obligaciones de la empresa, es decir, el financiamiento obtenido.
- *Patrimonio*: muestra el financiamiento obtenido por los accionistas (Tanaka, 2001).

## Estado de resultados

El estado de resultados es un informe financiero dinámico que muestra la posición económica de la empresa y muestra tanto los ingresos como los egresos realizados para finalmente obtener un resultado, sea utilidad o pérdida. Está constituido por ventas, costo de ventas, gastos operacionales de ventas y administración, ingresos y gastos no operacionales, impuesto de renta y resultado (Tanaka, 2001).

- *Ventas o ingresos*: incluye los ingresos obtenidos por la empresa en función de su objeto social.
- *Costo de ventas o servicio*: incluye las salidas en que incurrió la empresa para producir un bien o prestar un servicio.
- *Gastos de ventas*: incluye las salidas en que incurrió el área comercial de la empresa.
- *Gastos de administración*: incluye las salidas en que incurrió la administración de la empresa para cumplir su objeto social.
- *Ingresos y gastos no operacionales*: incluyen los gastos diferentes a la operación tales como intereses, dividendos en el caso de los gastos y arriendos en el caso de ingresos.
- *Impuesto de renta*: incluye el monto del impuesto a pagar al estado por concepto de utilidades generadas en el periodo.
- *Resultado*: hace referencia a utilidad o pérdida del ejercicio una vez se han realizado los ingresos y deducciones respectivas (Tanaka, 2001).

Con estos estados financieros básicos la gerencia puede aplicar indicadores financieros con el fin de visualizar los principales resultados en términos de las operaciones, solvencia, endeudamiento y **rentabilidad**.

Estos indicadores permitirán establecer el grado de liquidez, su capacidad de generar efectivo, capacidad de pago de las obligaciones adquiridas, rentabilidad y a su vez servir de herramienta para tomar decisiones estratégicas de tipo económico y financiero, con el fin de promover el crecimiento de la empresa.



### Rentabilidad

Es la utilidad que recibe una organización una vez se han depurado sus costos y gastos.

## Indicadores de liquidez

Capital de trabajo	$\text{Activo corriente} - \text{pasivo corriente}$	<p>Mide la capacidad de trabajo para responder al flujo operacional del circulante en un periodo de tiempo determinado y satisfacer contingencias e incertidumbres.</p> <p>Un capital de trabajo bajo es una posible insolvencia o iliquidez para la empresa lo que causaría deficiencias financieras en un periodo de tiempo determinado.</p>
Razón del corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	<p>Muestra la capacidad de respaldo o solvencia de la empresa en el corto plazo.</p>
Prueba acida	$\frac{(\text{Disponible} + \text{Inversiones temporales} + \text{Deudores})}{\text{Pasivo corriente}}$	<p>Muestra el índice de liquidez y disponibilidad real de la empresa una vez depura partidas que no son de inmediatez liquida.</p>

Figura 16. Interpretación de indicadores de liquidez  
Fuente: <http://www.byington.net/estandares/?accion=guia>



## Indicadores de actividad

Permiten mostrar el comportamiento de la operación de la compañía en un periodo de tiempo determinado.

Rotación del patrimonio	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Patrimonio}}$	Determina los ingresos generados por la empresa con respecto a la inversión de los socios.
Rotación de activos	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos}}$	Corresponde al volumen de ingresos por ventas generado por el activo total.
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo de ventas}} \times 360$	Días necesarios para que la empresa convierta sus inventarios en liquidez.
Rotación cartera	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Clientes}}$	Determina el número de veces en que los clientes rotan durante el año y muestra la eficiencia de la cartera.
Periodo de cobro	$\frac{\text{Clientes}}{\text{Ventas netas}} \times 360$	Refleja el número de días utilizados por la empresa en recuperar su cartera.
Periodo de pago	$\frac{\text{Proveedores}}{\text{Costo de ventas}} \times 360$	Determina los días o periodo de pago a los proveedores.

Figura 17. Interpretación de indicadores de actividad  
Fuente: <http://www.byington.net/estandares/?accion=guia>

## Indicadores de endeudamiento

Permiten medir los niveles y capacidad de deuda de la empresa, con el fin de determinar el riesgo y las posibilidades de financiación futura.

Nivel de endeudamiento	$\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$	Determina el nivel de apalancamiento de la empresa y la participación de los pasivos con respecto al total de activos de la empresa.
Apalancamiento	$\frac{\text{Activos fijos}}{\text{Patrimonio}}$	Muestra el porcentaje comprometido y grado de vulnerabilidad a cambios en el entorno económico.
Endeudamiento	$\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Ventas netas}}$	Mide el nivel de endeudamiento que tiene la empresa, con respecto a las ventas del periodo.

Figura 18. Interpretación de indicadores de endeudamiento  
Fuente: <http://www.byington.net/estandares/?accion=guia>

## Indicadores de rentabilidad

Permiten medir el rendimiento y el nivel de eficiencia y eficacia de la inversión de capital en la compañía en un periodo de tiempo determinado.

Rentabilidad bruta	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$	Determina la capacidad de la empresa para obtener utilidades antes de gastos de administración y costos de ventas.
Rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}}$	Refleja la rentabilidad de la operación en función de la actividad relacionada con el objeto social de la empresa.
Rentabilidad del patrimonio	Utilidad neta	Muestra la rentabilidad de la inversión de los socios.
Rentabilidad neta	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$	Mide la rentabilidad una vez se han depurado todos los costos y gastos operacionales y no operacionales incluyendo el pago de impuestos.
Rentabilidad del activo	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total activo}}$	Mide la capacidad del activo para generar utilidades.

Figura 19. Interpretación de indicadores de rentabilidad  
Fuente: <http://www.byington.net/estandares/?accion=guia>

## Viabilidad financiera de un proyecto

La evaluación o **viabilidad financiera** de un proyecto consiste en consolidar todo lo que averiguamos acerca del mismo (estimaciones de ventas, inversión necesaria, gastos de operación, costos fijos, impuestos, para determinar finalmente cuál será su rentabilidad y el valor que agrega a la inversión inicial (Gallerano, 2010).



### Viabilidad financiera

Es la capacidad de una organización de obtener fondos necesarios para satisfacer sus requisitos funcionales a corto, mediano y largo plazo. (Eumed, s.f.)

Teniendo en cuenta la definición anterior se hace necesario determinar el proceso, las variables y los indicadores a tener en cuenta para determinar la viabilidad del proyecto de inversión.

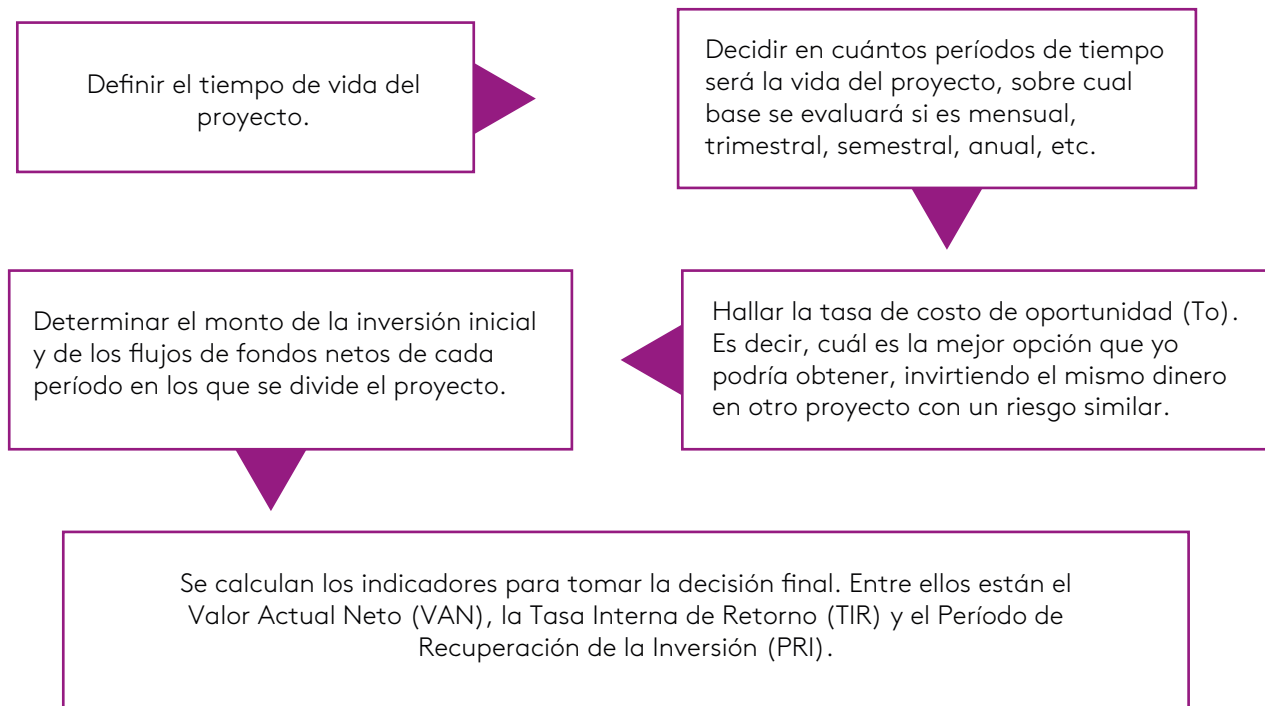


Figura 20. Proceso de evaluación financiera de un proyecto de inversión  
Fuente: Gallerano (2010)

## Indicadores de medición

Indicador	Análisis
<p>Valor actual neto</p> $VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Flujo\ Neto_t}{(1+r_0)_t} - Inversión\ Inicial$	<p>Los resultados pueden ser:</p> <p>VAN menor a 0: el proyecto se rechaza.</p> <p>VAN mayor a 0: el proyecto se acepta.</p> <p>VAN igual a 0: el proyecto es Indiferente.</p>
<p>Tasa Interna de Retorno TIR</p> $Inversión\ Inicial = \sum_{t=1}^n \frac{Flujo\ Neto_t}{(1+tir)_t}$	<p>TIR mayor que <math>T_0</math>: se acepta el proyecto.</p> <p>TIR menor que <math>T_0</math>: se rechaza.</p> <p>TIR igual que <math>T_0</math>: es indiferente.</p>
<p>Periodo o tiempo de recuperación PRI</p> <p>Es el tiempo en el cual se recupera la inversión.</p>	<p>La decisión, depende del tiempo que se esté dispuesto a esperar para recuperar la inversión.</p> <p>Los tres criterios deben usarse con el fin de evaluar y tomar la decisión de inversión.</p>

Figura 21. Indicadores e interpretación de viabilidad de un proyecto de inversión  
Fuente: Gallerano (2010)

Una vez aplicadas las herramientas e indicadores al proceso de planeación estratégica, se hace necesario formular las estrategias a seguir para buscar el mejoramiento continuo de la organización, y estas a su vez, se deben convertir en actividades que necesitan ser controladas y monitoreadas con el fin de garantizar el éxito a futuro o de corregir durante el proceso de implantación de la estrategia.

## Monitoreo y control

Según Serna (1997), afirma que:



“con base en el índice o desempeño esperados o estándar y con el índice global de éxito definido en los planes de acción de una organización, se debe diseñar un sistema que permita obtener la información, facilite el nivel de desempeño alcanzado y por tanto que indique la gestión en el desarrollo del proceso de planeación” (p. 283).



### Estudio de caso

El diseño de un plan de acción es fundamental para realizar un monitoreo y control adecuado en la organización, por lo tanto, para realizarlo se debe tener en cuenta:

- Escribir el indicador de éxito general.
- Describir tareas en el plan de acción para cada estrategia.
- Describir el resultado general esperado en cada tarea del plan.
- Identifique los logros de desempeño alcanzados durante el análisis en cada tarea del plan de acción.
- Calcule el índice de gestión parcial utilizando la siguiente fórmula:

$$IG = \frac{\text{Resultado esperado}}{\text{Resultados alcanzados}}$$

- Determinar el índice de gestión acumulado, teniendo en cuenta los anteriores (Serna, 1997).

- Ardila, S. (2009). Diccionario de Términos Administrativos. Recuperado de <http://es.calameo.com/read/0000730799a89f8d649bf>
- Betancourt, J. (2002). *Gestión estratégica navegando hacia el cuarto paradigma*. Venezuela: T.G. Red Ediciones.
- Businesscol. (2005). Diccionario y glosario de términos administrativos. Recuperado de <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/gladmivo.htm>
- Briseño, H. (2006). *Indicadores financieros fácilmente explicados*. México: Umbral editorial 2006.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- David, F. (2001). *Strategic Management Concepts*. New York: Prentice hall
- Chiavenato I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw-Hill
- EUMED. (s.f.). Viabilidad Financiera. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab/7.5.htm>
- Experian Byington. (s.f.). Estándares Financieros. Recuperado de: <http://www.byington.net/estandares/?accion=guia>
- Gallerano, M. (2010). *Indicadores financieros para la evaluación de proyectos de inversión*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/indicadores-financieros-para-la-evaluacion-de-proyectos-de-inversion>
- Hunger, D. y Wheelen, T. (2007) *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Educación.
- Jiménez, A. (2011). Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(25), pp. 89-100.
- Malagón, G. (2008). *Administración Hospitalaria*. Bogotá: Editorial Médica Panamericana.
- Martínez, P. y Milla, D. (2012). *Diagnóstico Estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Molina, S. y Rivera, H. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*, 10(16), pp. 90-114.
- Ortiz, A. (2005). *Gerencia financiera y diagnóstico estratégico*. México: Mc Graw-Hill.
- Olalla, F., Dominguez, J. y Catalian, J. (2012). Finanzas. Recuperado de: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/Introducci%C3%B3n\\_al\\_an%C3%A1lisis\\_financiero\\_en\\_Finanzas#Concepto\\_de\\_An.C3.A1lisis\\_Financiero](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Introducci%C3%B3n_al_an%C3%A1lisis_financiero_en_Finanzas#Concepto_de_An.C3.A1lisis_Financiero)
- Pulgarín, S. y Rivera, H. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*, pp. 16, pp. 89-114.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de: <http://dle.rae.es/>
- Serna, H. (1997). *Gerencia estratégica planeación y gestión – Teoría y metodología*. Bogotá: 3R Editores.
- Tanaka, G. (2001). *Análisis de estados financieros para la toma de decisiones*. Lima, Perú: Fondo Editorial PUCP.
- Ventura, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa* Edition Reprint Publisher. Madrid: Editorial Paraninfo.

# ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA

Vladimir Nova

## EJE 3

Pongamos en práctica



La formulación de la estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico.

Es importante destacar que las empresas, independiente de su tamaño y estructura, deben diseñar planes estratégicos con el fin de lograr sus objetivos y metas planteadas, ya sea corto, o largo plazo, según sus proyecciones, otro factor relevante es el presupuesto que mostrará el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos.

El presente eje de pensamiento pretende orientar al estudiante hacia la formulación de estrategias y dar a conocer el proceso de formulación de objetivos con el fin de diseñar la estructura de un plan de acción, asignar partidas presupuestales y realizar evaluación, control y seguimiento con el objetivo de que las organizaciones cumplan con el desarrollo de sus propósitos.

Durante el eje encontraremos la importancia de formular una misión y visión, en la organización, sus características e importancia, posteriormente se muestra la forma como el estudiante puede diseñar y formular objetivos y estrategias que estén acordes a las necesidades identificadas en el análisis, seguido, se presenta una serie de pasos para elaborar el plan de acción que permitirá materializar la consecución de los objetivos planteados y la implementación de las estrategias, posteriormente se enuncian los pasos para elaborar el presupuesto y las proyecciones financieras que serán claves para asignar los recursos a las actividades elaboradas en el plan de acción, con el fin de minimizar los recursos y obtener resultados óptimos durante el proceso de implementación de las estrategias.

Otro aspecto a tener en cuenta, es que durante el eje hay cuatro elementos básicos que permitirán fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje, en primera instancia están los recursos de aprendizaje como video pregunta, caso simulado y video relato que son material de apoyo para el desarrollo y enriquecimiento de las temáticas tratadas, en segunda instancia se presenta la actividad de aprendizaje con la intención de que el estudiante realice una reflexión crítica y ponga en práctica las temáticas tratadas dentro del eje de pensamiento, entre la cual, se presenta el caso simulado, en tercer lugar encontrarán a lo largo del texto lecturas complementarias que permitirán profundizar en las temáticas y ampliar los conocimientos de los estudiantes.

Formulación estratégica



Las organizaciones en general tienen motivos relevantes y básicos para justificar su existencia en el mercado y su forma de sobrevivir, crecer, proveer un servicio y generar utilidades entre otras, pero para lograr estos objetivos deben definir claramente sus propósitos organizacionales e ir más al fondo de sus procesos y actividades si quieren ser **agentes** diferenciadores de cambio en el mercado, el cual es cada vez más exigente e innovador de acuerdo con las tendencias futuras que son las que permiten perfilar la forma de gestionar, proveer recursos y llevar a cabo acciones que le permitirán a las organizaciones ser cada vez más competitivas.



### Agentes

Es quien tiene la virtud de obrar (RAE, s.f.)

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario que las organizaciones definan su camino y acciones a seguir, ya que una vez realizado el proceso de análisis estratégico se cuenta con unos resultados importantes que llevarán a la dirección de la empresa a definir la visión y misión como eje fundamental para cumplir con el desarrollo de sus propósitos como empresa.

La misión de una organización es una formulación clara y explícita de lo que es y sus proyecciones a futuro donde se involucran los actores y logros que se esperan alcanzar con el fin de cumplir la visión propuesta por la empresa (Serna, 1997).

Formular la misión de una empresa es una función que corresponde a la alta gerencia, la cual debe responder a ciertos interrogantes claves que permitan integrar y definir el propósito de la organización, estos interrogantes pueden ser: ¿En qué negocio estamos? ¿cuál es el propósito básico de la empresa? ¿cuáles son los elementos diferenciadores? ¿quiénes son nuestros clientes? ¿cuáles son los productos o servicios presentes? ¿cuáles son los mercados y canales de distribución presentes? ¿cuáles son los objetivos encaminados a la rentabilidad? ¿cuáles son los lineamientos y compromisos con los grupos de referencia? (Serna, 1997).



### Instrucción

Para conocer más al detalle la estructura jerárquica de la información del presente eje de pensamiento los invito a observar y realizar el recurso de aprendizaje: videorrelato.



## Ejemplo

Desarrollamos, recogemos y ofrecemos información fiable y relevante, análisis y herramientas para aumentar los conocimientos, sensibilizar e intercambiar información y buenas prácticas sobre seguridad y salud en el trabajo (SST) que cubrirán las necesidades de quienes participan en la SST.

Una vez se define la misión se hace necesario elaborar la visión que según Serna (1997), es “un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver a futuro”. Es decir, es la expresión amplia y suficiente de donde su empresa espera estar dentro de 3 o 5 años si las acciones planeadas alrededor de los factores claves de éxito alcanzan sus objetivos (p. 175).

Para elaborar la visión de la organización se hace necesario tener en cuenta los siguientes elementos:

- Debe ser formulada por las directivas de la organización.
- Se debe definir el tiempo.
- Debe ser integral.
- Amplia y específica.
- Positiva y motivacional.
- Real y alcanzable.
- Ser efectiva.
- Debe ser divulgada en toda la empresa tanto al interior como al exterior.



## Ejemplo

Ser reconocidos como líder de base tripartita en la promoción de lugares de trabajo seguros y saludables en Europa, la participación y el desarrollo de una cultura de prevención de riesgos en materia de SST, garantizar una economía inteligente, sostenible, productiva e integradora.

Es importante determinar que para que las organizaciones alcancen el desarrollo y operación concreta de su misión y visión, se deben plantear objetivos estratégicos que permitan integrar a toda la empresa, los cuales deben ser definidos teniendo en cuenta el análisis DOFA, la visión y misión definidas previamente.

## Determinación de objetivos estratégicos

Es importante definir los objetivos estratégicos y los resultados al mediano y largo plazo que se esperan para hacer realidad la misión y visión de una empresa, o unidad estratégica. A pesar de que un objetivo debe cumplirse en función del tiempo se debe determinar un periodo específico para su realización (Serna, 1997).

La formulación de objetivos estratégicos tiene como finalidad delimitar los resultados que se pretenden alcanzar. Las características que debe reunir todo objetivo son: **pertinencia** frente al problema a que se refiere y factibilidad de los logros que propone, clásicamente se dividen en generales y específicos.

Los primeros suelen ser declaraciones de intenciones sobre la finalidad de un programa, no precisan cuantificación y generalmente se refieren a grandes áreas y los específicos se caracterizan por la concreción (Malagón, 2008).

En la formulación y definición de objetivos se debe tener en cuenta algunos aspectos básicos como:

- Exactitud en los problemas estratégicos que se van a enfrentar.
- Identificar las áreas de responsabilidad y las actividades fundamentales para alcanzar la misión: áreas de resultados claves.
- Visión estratégica.
- Claridad en los objetivos que garanticen los resultados en cada una de las áreas claves.
- Claridad en la utilización de **indicadores** de medida.

Los problemas estratégicos de la organización están dados por los resultados del análisis previo, los cuales fueron identificados por medio de la aplicación y combinación de herramientas como el DOFA, con respecto a las áreas de resultados claves, se puede afirmar que son los sectores de responsabilidad o actividades que



### Pertinencia

Es la oportunidad, adecuación y conveniencia de una cosa. Es algo que viene a propósito, que es relevante, apropiado o congruente con aquello que se espera. (Significados, s.f.)



### Indicadores

Un indicador es, como justamente lo dice el nombre, un elemento que se utiliza para indicar o señalar algo. Un indicador puede ser tanto concreto como abstracto, una señal, un presentimiento, una sensación o un objeto u elemento de la vida real. (Definición ABC, s.f.)

son cruciales para el logro de la misión, se identifican para cada área funcional y para cada unidad organizacional (David, 2013).

En lo referente a la visión como proyección futura para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados y tener una línea de orientación que permita precisar los objetivos por áreas claves y su respectivo indicador para medir, valorar y realizar un continuo seguimiento.

De acuerdo con estos aspectos claves, se hace necesario y fundamental a la hora de elaborar y definir los objetivos tener en cuenta los siguientes principios con el fin de evitar subjetividades que desvirtúen las metas visionales y misionales de la organización.

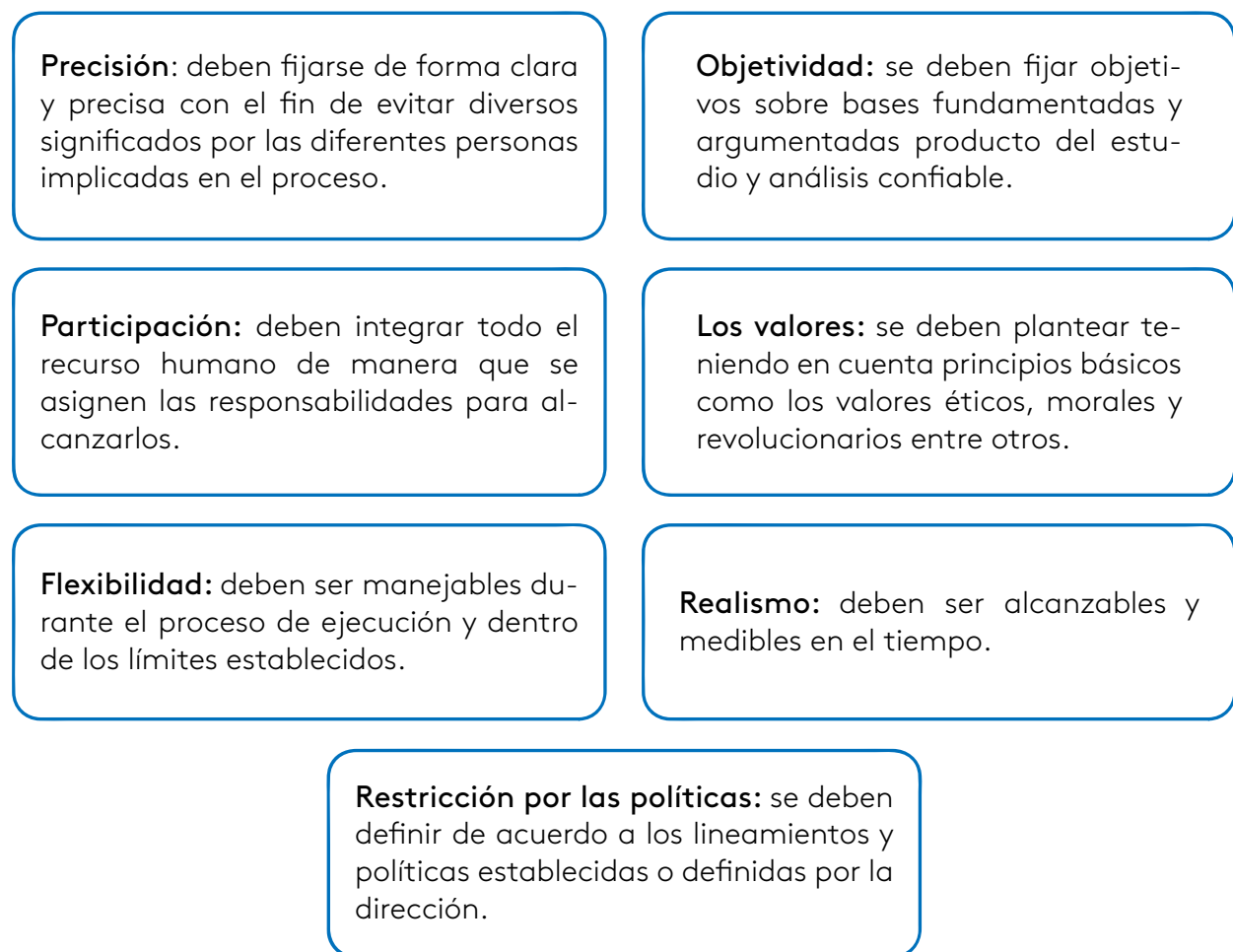


Figura 1. Principios fundamentales para determinar objetivos  
Fuente: David (2013)

Una vez la dirección define los objetivos estratégicos en función de la organización se hace necesario dar a conocerlos a todas las áreas específicas, identificando los responsables, los flujogramas de procesos, procedimientos, actividades, tareas, tiempos de realización de cada uno de ellos y establecer la metodología de seguimiento con el fin de llevar a cabo el desarrollo del plan de acción, además, definir y formular el presupuesto requerido y establecer los indicadores de gestión.

## Los objetivos y la organización

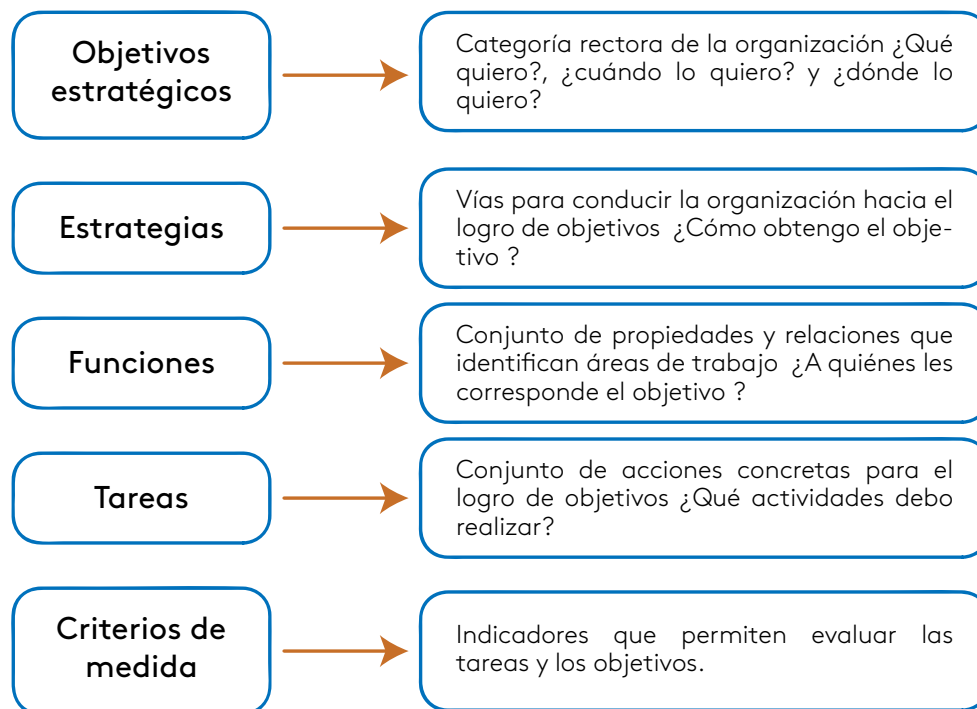


Figura 2. Los objetivos y la organización  
Fuente: David (2013)

Una vez determinados los objetivos estratégicos de debe llevar a cabo un plan de acción concreto que constituya un vínculo directo entre los objetivos y las funciones de la organización, para lo cual, se hace necesario seleccionar y formular las estrategias a implementar teniendo en cuenta aspectos como: prioridades, recursos, nivel de desempeño.

### Formulación y generación de estrategias

La formulación y generación de estrategias consiste según Serna (1997), "en seleccionar proyectos estratégicos que han de integrar el plan de acción para lograr los objetivos y por ende la misión y visión de la organización". (p. 237)

Los proyectos estratégicos son resultado del análisis de las diferentes opciones y sus prioridades, donde se seleccionan aquellas que permitan tener un desempeño excepcional como condición para lograr los objetivos, estos proyectos estratégicos deben ser:



*Explícitos:* en cuanto a la consolidación de las fortalezas, atacar las debilidades, aprovechar las oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas.

*Consistentes:* con la misión de la empresa.

*Pocos y vitales:* deben ser pocos, que permitan facilitar su seguimiento y control.

*Dinámicos:* deben llevar a la acción y deben empezar con la frase debemos o necesitamos, ejemplo: debemos modernizarnos tecnológicamente, necesitamos reducir costos a un todo nivel (Serna, 1997).

Para seleccionar proyectos estratégicos es relevante tener en cuenta:

- Misión y visión de la empresa.
- Objetivos estratégicos.
- Estrategias.
- Áreas funcionales.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede determinar cómo proyectos estratégicos los siguientes: modernización en tecnología, reingeniería de procesos, calidad, atención y servicio al cliente, planeación en el área de talento humano, entre otros, estos proyectos deben tener una relación directa con los objetivos estratégicos con el fin de desarrollar actividades transnacionales en cada una de las áreas de la compañía.

<b>Objetivos</b> <b>Proyectos estratégicos</b>	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4
Proyecto 1				
Proyecto 2				
Proyecto 3				
Proyecto 4				

Tabla 1. Matriz para elaboración de objetivos por proyecto  
Fuente: Serna (1997)



Para cada uno de los procesos del proyecto, deben definirse las estrategias con las cuales se desarrollará, los responsables de la ejecución de cada una de ellas ya sea por área o por persona. Para cada proyecto deberá elaborarse una matriz teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

1. Seleccione cada proyecto estratégico.
2. Redactar la acción concreta sobre la cual se determinan las tareas.
3. Señalar el responsable ya sea unidad estratégica o una apersona (Serna, 1997).

Nombre del proyecto	Responsable
Estrategia 1	
Estrategia 2	
Estrategia 3	

Tabla 2. Matriz para elaboración de estrategia  
Fuente: Serna (1997)

Teniendo en cuenta lo anterior y una vez seleccionadas las estrategias, se procede a realizar el plan de acción que permitirá determinar las tareas específicas para lograr los objetivos trazados por la organización.



#### Instrucción

Los invito a realizar la actividad práctica de simulación que permitirá afianzar los aprendizajes alcanzados.

*Plan de acción:* según Serna (1997), un plan de acción es la manera como una organización materializa, por medio de las acciones, el cumplimiento de los objetivos teniendo en cuenta unas estrategias definidas y aprobadas, para elaborar un plan de acción se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

Área funcional	Área financiera	Área mercadeo	Área administración	Área talento humano	Área internacional	Otros
Proyectos estratégicos						
Proyecto 1						
Proyecto 2						
Proyecto 3						
Proyecto 4						

Tabla 3. Matriz para elaboración de plan de acción  
Fuente: Serna (1997)

La elaboración de un plan de acción debe llevar a elaborar un presupuesto con el fin de que la organización pueda determinar, identificar y cuantificar los recursos necesarios para la ejecución del plan (Serna, 1997).

La monitoria estratégica, los índices de gestión y la ejecución del presupuesto estratégico, permiten concluir que estos tres aspectos, deben ser integrales para garantizar un desempeño exitoso por parte de la organización en pro del cumplimiento de sus objetivos (Serna, 1997).

Una vez definidos y proyectados los recursos, se considera fundamental la difusión estratégica en los diferentes niveles de la organización, con el fin de estimular el compromiso de los colaboradores y retroalimentar continuamente cada uno de los procesos del plan estratégico (Serna, 1997).

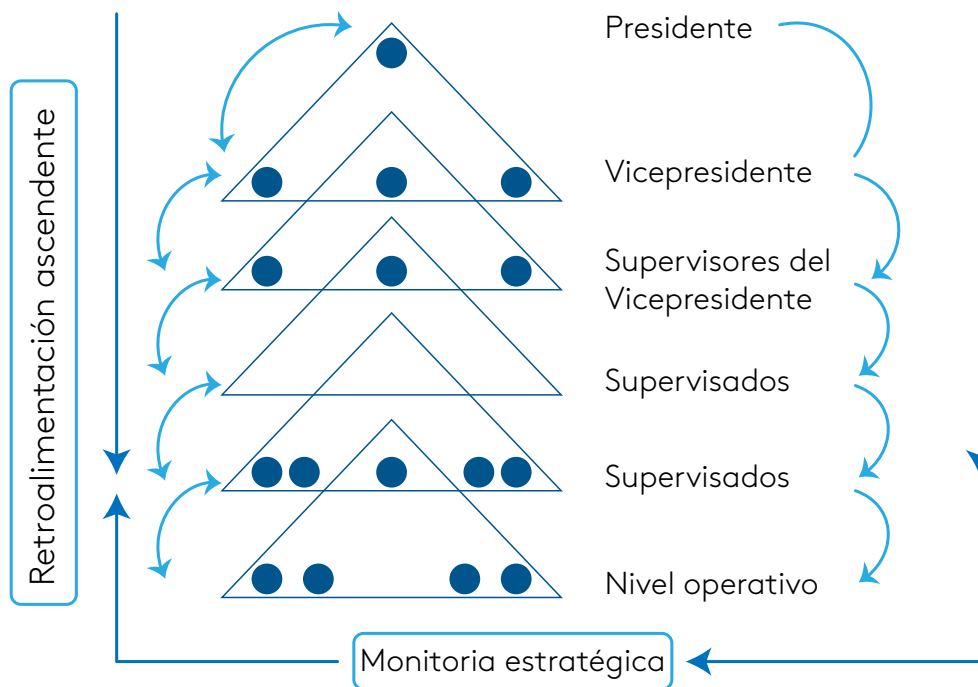


Figura 3. Difusión del plan de estratégico  
Fuente: Serna (1997)

## Plan estratégico de una empresa

Siguiendo la metodología de planeación se hace relevante que cada unidad funcional realice su propia planeación estratégica, es decir, que el área financiera, comercial, administrativa, recursos humanos, y producción, entre otras, deben formular su propio plan estratégico, con el fin de definir actividades y proyectos estratégicos que sean funcionales y que incorporen una o más áreas de la organización.

Es importante recordar que para cada área funcional se deben determinar variables externas e internas, aplicar herramientas de análisis, definir objetivos, formular estrategias, realizar planes de acción y asignar recursos.

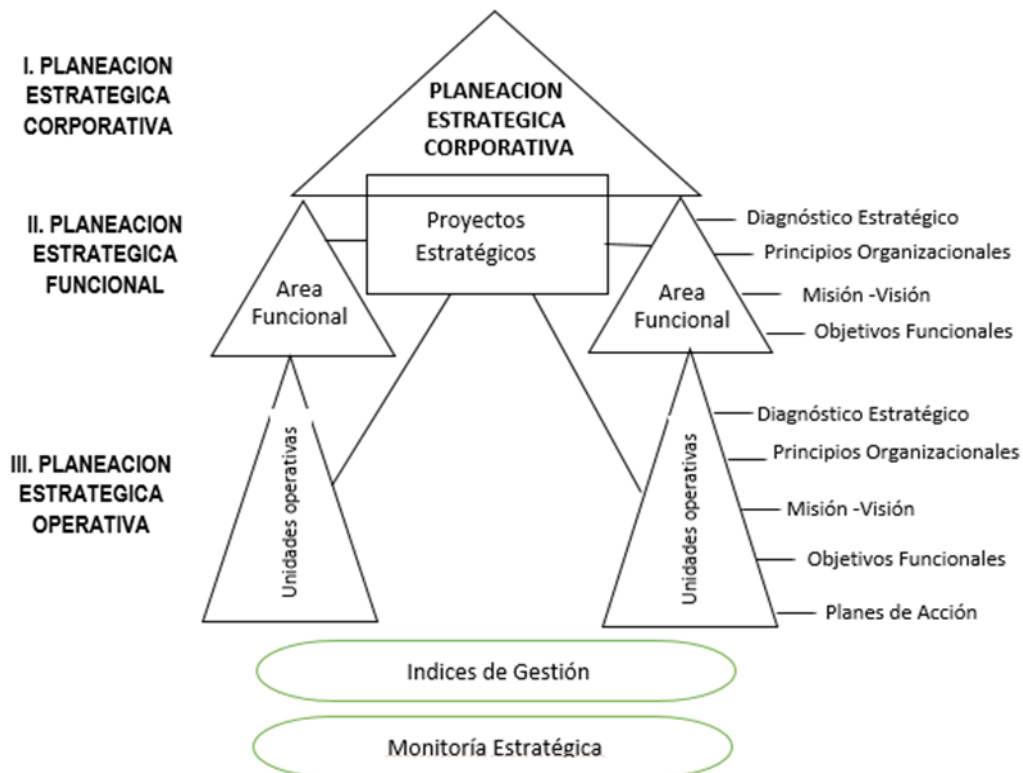


Figura 4. Planeación estratégica funcional y operativa  
Fuente: Serna (1997)

Una vez formulada la estrategia y difundida entre las áreas de la organización, se hace necesario realizar su implementación y **evaluación** constante, con el fin de poder monitorear el proceso y evidenciar los avances en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados.



### Evaluación

Es un proceso que tiene por objeto determinar en qué medida se han logrado los objetivos previamente establecidos, que supone un juicio de valor sobre la programación establecida, y que se emite al contrastar esa información con dichos objetivos. (Previa, s.f.)

## Implementación de estrategias y evaluación

Para implementar la estrategia la empresa debe tener en cuenta algunos criterios básicos como administrar las fuerzas durante la acción, asignar los recursos de acuerdo con las prioridades de la organización, determinar y coordinar las actividades, asignar responsables y realizar evaluación con el fin de evidenciar el progreso de la estrategia y la ventaja competitiva adquirida (David, 2013).



### Instrucción

Para profundizar un poco más sobre la implementación de estrategias en la empresa los invito a realizar la actividad de aprendizaje llamada Videopreguntas.

# Evaluación de la estrategia



La evaluación oportuna permite a la dirección administrativa mostrar problemas que pueden llegar a ser críticos, para lo cual, se hace indispensable tener en cuenta tres aspectos básicos:

- Asignar responsabilidades.
- Calendarizar la evaluación.
- Definir actividades básicas.

Una vez la empresa se centra en el logro de sus objetivos y en solucionar los problemas que se presentan durante el proceso, es muy probable que la evaluación pase a un segundo plano y haya que retomar en otros procesos para que nuestros esfuerzos no pasen al olvido (Serna, 1997).

Por eso, es relevante asignar responsables desde la etapa de planeación, con el fin de que las directivas puedan darse cuenta de la evolución obtenida por el esfuerzo realizado y tener información acerca de cómo está la empresa de lograr los objetivos planteados (Serna, 1997).

Es importante definir los periodos de tiempo de la evaluación y el responsable de cada una de las áreas ya que estas personas hacen la diferencia debido a que deben realizar análisis comparativos de los resultados esperados con los reales, investigar las **desviaciones**, evaluar los niveles de eficiencia tanto individual como colectivo y examinar el comportamiento creciente o **decreciente** hacia los objetivos establecidos (Serna, 1997).



#### Desviaciones

Cambio de la trayectoria que lleva algo o alguien.

#### Decreciente

Se emplea para calificar a aquello que decrece, es decir, que disminuye o mengua. (Definición, s.f.)

Tareas/ Acciones para lograr la promesa básica	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos necesarios	Limitación
	Terminó inició	Terminó finalizó				

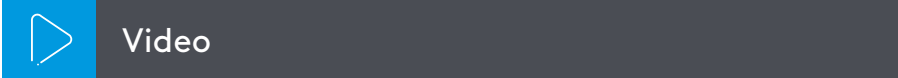
Tabla 4. Matriz de evaluación de estrategias  
Fuente: Serna (1997)

Otro criterio fundamental dentro del proceso de evaluación es el área financiera la cual se encarga de controlar los recursos asignados a las actividades en cada área funcional, los criterios más usados son los indicadores financieros con el fin de hacer tres comparaciones esenciales:

- El desempeño de la empresa en diferentes periodos.
- El desempeño de la empresa con la competencia.
- El desempeño de la empresa con los promedios de la industria (Serna, 1997).

Una vez evaluado el desempeño de las actividades, se hace relevante tomar acciones correctivas con el fin de encauzar los logros y cumplimiento de metas propuestas por la empresa.

Para ampliar la información, contenido o tema de interés, de forma dinámica los invito a observar la siguiente videocápsula.



Video

Formulación estratégica, un juego crucial - Planeamiento Estratégico

<https://youtu.be/UE7DdsXizw8>

## Toma de acciones correctivas

Las acciones correctivas son acciones que se toman para eliminar la causa de una no conformidad detectada o de situaciones indeseables, esto es indispensable llevarlo a cabo, puesto que permitirán guiar a la empresa hacia la consecución y realización de los objetivos planteados.

La evaluación estratégica incrementa la capacidad de adaptabilidad de una organización a las diferentes situaciones del entorno como el nivel de consumo, el mercado, los gustos entre otras, que son fundamentales para posicionarla con el fin de:

- Retomar su estrategia empresarial.
- Identificar la necesidad de acciones constantes que le permitan fortalecer sus debilidades.
- Obtener nuevas estrategias que permitan incrementar su rentabilidad.

Las acciones correctivas, permiten a la organización mejorar sus procesos y tener ventajas competitivas que sean diferenciadoras y que ayuden al crecimiento del mercado, obteniendo así beneficios como rendimiento sobre la inversión, el capital, las ventas y los activos, garantizando su sostenimiento en el mercado (Ortiz, 2005).



### Lectura recomendada

*El arte de la ejecución de la estrategia*

Alexis Jiménez

## Tipos y construcción de una ventaja competitiva

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión. Es decir, que la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible (Porter, 2015).

### Tipos básicos de ventaja competitiva

Es importante tener en cuenta que para construir una ventaja competitiva sobre la competencia se hace necesario considerar aspectos relevantes como:

1. *Liderazgo por costos (bajo costo)*: significa que una empresa produce a un bajo costo, es un líder que debe lograr ser equitativo teniendo en cuenta su diferenciación para consolidar su ventaja competitiva (Porter, 2015).
2. *Diferenciación*: significa que una empresa quiere ser única en el mercado y se caracteriza por sus productos y servicios, su calidad y sus bajos precios lo cual la vuelve atractiva para el mercado y por ello para sus compradores.
3. *Enfoque*: significa que una firma fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos, es decir, lograr el enfoque por costos y por diferenciación (Porter, 2015).

Una vez identificada la estrategia arranca el proceso de creación donde a través del tiempo su implementación empieza a generar ventaja competitiva, y esta a su vez, una



amplia diferenciación y beneficios económicos para la organización llegando a su punto máximo, lo cual implica mantenerse y ser cada día más atractivos teniendo en cuenta que los rivales desarrollaran estrategias para mover esa ventaja competitiva adquirida con el fin de llevarla a su punto más bajo y no hacerla diferenciadora.

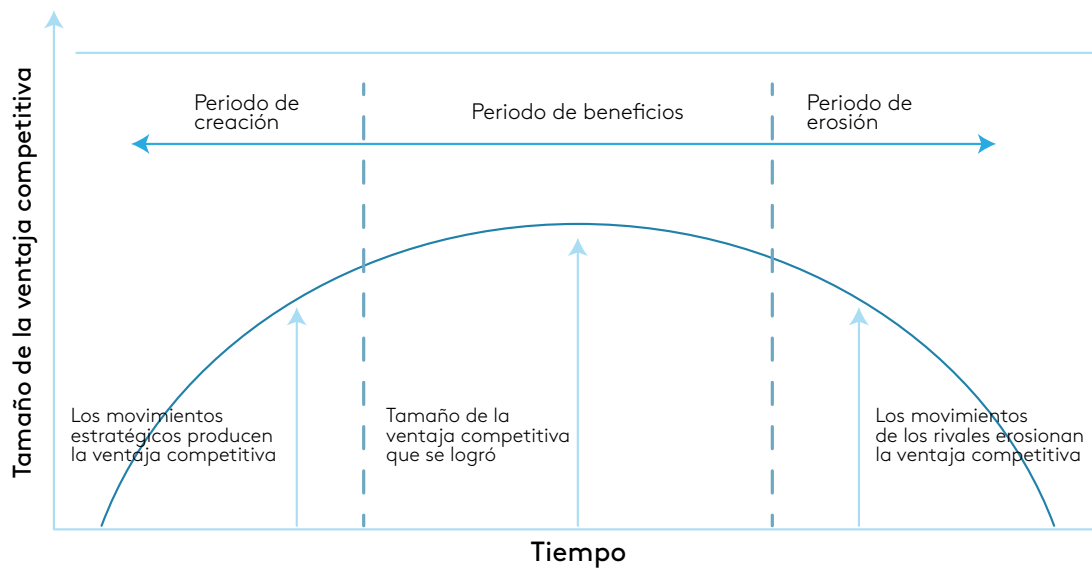


Figura 5. Creación de una estrategia competitiva  
Fuente: Porter (2015)

Es importante tener en cuenta que una vez construidas las estrategias se deben visualizar con el fin de poder describir, monitorear, controlar, y evaluar los resultados de los procesos de implementación, para lo cual, se recomienda elaborar un mapa estratégico de la organización.

Con el fin de precisar sobre la ventaja competitiva en base a los recursos los invito a realizar la siguiente lectura de Ludger Herzog.



### Lectura recomendada

*Aproximación a la ventaja competitiva con base en los recursos. Boletín de estudios económicos*

Ludger Herzog

## Mapa estratégico

Un mapa estratégico es una representación gráfica de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos, teniendo en cuenta un conjunto de actividades que interactúan, las cuales se transforman en entradas y salidas (Kaplan, 2008).

El mapa estratégico consolida entre las actividades de entrada, factores claves como las personas, los recursos, insumos e instrucciones, iniciando por aquellas que son formuladas por la alta dirección, teniendo en cuenta los procesos misionales que son la razón de ser del negocio, y los de apoyo logístico como base fundamental para convertirlos en salidas que sean representativas para clientes, proveedores y comunidades satisfechas, lo cual, se hace necesario realizar un monitoreo en forma permanente, a fin de evaluar su desarrollo y comportamiento (Kaplan, 2008).

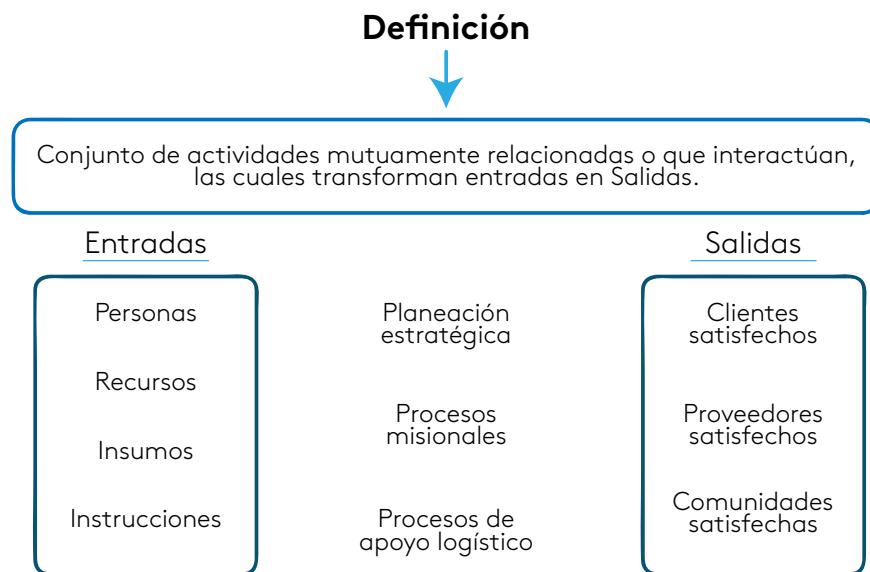


Figura 6. Mapa estratégico de la organización  
Fuente: Serna (1997)

Una vez definido el plan de acción y consolidado el mapa estratégico de la organización, es necesario lograr la operatividad entre las estrategias, los objetivos y las actividades, por tal razón, se deben asignar recursos mediante la formulación, aprobación e implementación de un presupuesto, herramienta de control que servirá para medir el avance de las entradas y salidas de la organización.

Por medio del presupuesto, las directivas planean la ejecución de los recursos asignados a las operaciones durante un periodo de tiempo determinado, con el fin de controlar y proyectar los ingresos, costos y gastos que lleven a la organización a lograr una rentabilidad óptima (Burbano, 2011).

## Elaboración de presupuesto y proyecciones financieras

Es relevante tener en cuenta que una forma sencilla de elaborar un presupuesto es presentar los distintos tipos de gasto (categorías de costo) y los ingresos (fondos disponibles o que deben recaudarse) en una hoja de cálculo simple, por ejemplo, en Microsoft Excel (Glenn, 2005).

En organizaciones grandes se recomienda elaborar una hoja del presupuesto por cada actividad de la empresa, donde se deben incluir las distintas categorías de costo y todos los ingresos específicos de cada una de ellas.

Realizar un presupuesto se hace importante, debido a que permite priorizar las actividades y la asignación de recursos para la consecución de los objetivos planteados por la empresa. Para esto, es importante determinar las entradas y salidas de dinero con el fin de conocer si es superavitario o deficitario, para esto se hace necesario seguir una serie de pasos para su elaboración (Glenn, 2005).

## **Pasos para elaborar un presupuesto**

Para elaborar un presupuesto en la organización, es importante tener en cuenta los siguientes pasos que pueden hacer toda la diferencia, para lograr implementar esta práctica de manera exitosa:

*Contar con un plan estratégico y metas organizacionales definidas:*

- Fijar metas específicas, medibles y realistas, aportará al presupuesto un objetivo real e importante.
- Analizar el comportamiento de ingresos y gastos anuales.
- Determinar montos mínimos para cada categoría de gastos.
- Estimar el porcentaje de los ingresos que idealmente quieres gastar en cada categoría antes de elaborar el presupuesto (Glenn, 2005).

*Pronosticar ventas o ingresos:*

- Demanda estimada del producto o servicio.
- Mercado objetivo.
- Competencia directa e indirecta.
- Precios promedio de mercado.
- Capacidad de producción.

*Presupuestar gastos (costos fijos y variables):*

- Gastos generales de la compañía, divididos por fijos (agua, luz, nómina etc.) y variables (costos de venta, gastos administrativos). De preferencia es conveniente identificarlos por departamento para tener una visión completa de qué se gasta en cada una de las áreas.

- Proyectos planeados en los que se tiene contemplado realizar inversiones, no importando que sean de tamaño pequeño o grandes e importantes planes.

- **Imprevistos:** es crucial para una compañía contar con un monto determinado para algún gasto no considerado que pueda surgir durante la operación, esto puede ser la diferencia entre la solvencia de un negocio o un gran problema de liquidez (Glenn, 2005).



#### Imprevistos

Son los gastos inesperados para los que no hay previsión de fondos (RAE, s.f.)

- *Pronosticar el presupuesto de efectivo o flujo de caja:* es una metodología aplicada al presupuesto que permitirá a la empresa la gestión financiera, y planear el uso adecuado y eficiente del efectivo con que cuenta, buscando mantener saldos positivos y superavitarios que se ajusten a las necesidades que requiere la empresa para su correcta operación (Glenn, 2005).

- *Estructurar el presupuesto de todas las áreas de la organización:* como parte del proceso de la implementación de presupuestos en la empresa, es esencial que cada una de las áreas operativas cuenten con su presupuesto individual para que sea más sencillo el control y **seguimiento** (Glenn, 2005).



#### Seguimiento

Observación minuciosa de la evolución y desarrollo de un proceso.

- *Programar revisiones periódicas de seguimiento:* en el proceso de revisión del presupuesto se debe evaluar el presupuesto actual y realizar comparativos con los montos estimados entre el gasto y/o ingreso real que se tuvo y se ejecutó respectivamente. Esto con el fin de evaluar partidas que resultan fuera de presupuesto y perjudican la empresa, las cuales deben ser analizadas nuevamente y aprobadas de acuerdo a la necesidad de la organización.
- *Tomar acciones respecto a las variaciones de resultados vs presupuesto:* en la medida en que se va ejecutando el presupuesto se hace seguimiento y control mediante el análisis de los indicadores de gestión, por área funcional, instrumentos que permitirán a la empresa detectar alguna desviación y proceder a implementar un plan de mejora con acciones pertinentes, para corregirlo identificando las áreas de la empresa que no están siendo eficientes en el manejo de los recursos asignados, determinar prioridades y realizar los ajustes que sean necesarios para que se cumplan en tiempo y forma (Glenn, 2005).

PERIODICIDAD	Primera Revision			Segunda Revision		Tercera Revision		Cuarta Revision	
	Presupuesto	Ejecutado	Derivacion	Ejecutado	Desviacion	Ejecutado	Desviacion	Desviacion	Ejecutado
<b>1. INDICES</b>									
1.1. Ingresos									
1.2. Costos									
1.3. Gastos									
1.4. Utilidad antes de Impuestos									
1.5. Utilidad Neta									
<b>2. INDICES DE EFICACIA</b>									
Cualificacion									
2.1. Retorno de Inversion									
2.2. Productividad e ventas									
2.3. Margen Utilidad Operacional									
2.4. Rendimientos Activos									
2.5. Rendimiento Capital									
2.6. Margen Bruto Utilidad									
2.7. Utilidad por Accion									
<b>3. INDICES DE EFICIENCIAS</b>									
Cuantificable									
3.1. Indice participacion en el Mercado									
3.2. Indice crecimiento en Ventas									
3.3. Indice en Ventas									
3.4. Indice de Desarrollo de nuevos Productos									
3.5. Indices de Recuperacion de Cartera									
3.6. Indice rotacon Inventarios									
3.7. Indices Porcentaje diversificacion									

Tabla 5. Matriz de revisiones periódicas presupuestal y de indicadores financieros  
Fuente: Serna (1997)



### Instrucción

Para conocer más al detalle la estructura jerárquica de la información del presente eje de pensamiento, los invito a observar y realizar el recurso de aprendizaje organizador gráfico.

Ardila, S. (2009). Diccionario de Términos Administrativos. Recuperado de <http://es.calameo.com/read/0000730799a89f8d649bf>

Burbano, J. (2016). Presupuestos un enfoque de direccionamiento estratégico gestión y control de recursos. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación.

Definición ABC. (s.f.). Definición de indicadores. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/general/indicadores.php>

Glenn, A. (2005). Presupuestos: planificación y control. Bogotá: Pearson Educación.

Herzog, L. (2001). Aproximación a la ventaja competitiva con base en los recursos. Boletín de estudios económicos. 56(172), pp. 5-21.

Jiménez, A. (2010). El arte de la ejecución de la estrategia. Revista ciencias estratégicas. 18(24), pp. 213-224.

Kaplan, R., y Norton, D. (2008). The execution premium. Bogotá: Grupo Planeta.

Malagón, G. (2008). Administración Hospitalaria. Bogotá: Editorial Médica Panamericana.

Medina, M. (2013). Organismos sociales y áreas funcionales por departamentos dentro de la empresa. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/organismos-sociales-y-areas-funcionales-dentro-de-la-empresa/>

Ortiz, A. (2005). Gerencia financiera y diagnóstico estratégico. México: McGraw-Hill

Porter, M. (2015). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Grupo Editorial Patria.

Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española. Recuperado de: <http://dle.rae.es/>

Serna, H. (1997). Gerencia estratégica planeación y gestión – Teoría y metodología. Bogotá: 3R Editores.



# ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA

Vladimir Nova

**EJE 4**

Propongamos

Los diversos cambios económicos a nivel mundial han direccionado a las organizaciones hacia la exploración de nuevos mercados, pues la globalización presenta diversas posibilidades para lograr estos objetivos.

En el cuarto eje de pensamiento, se tiene como finalidad que se identifique la intencionalidad comunicativa que tienen las organizaciones de ser más eficientes y suplir las demandas de la sociedad de consumo, factores fundamentales para buscar crecimiento y rentabilidad fuera de las fronteras del país de origen, y que se identifique el modelo de negocio ideal para incursionar en los mercados internacionales.

Durante el eje encontraremos la herramienta de cuadro de mando integral que describe los procesos de visualización de la estrategia en la organización, los indicadores de medición cuantitativa y cualitativa según su naturaleza, características e importancia, posteriormente se muestra las generalidades y modelos de negocio que existen con el fin de contextualizar e identificar a cual pertenece la organización, tomando como ejemplo el modelo canvas, el cual busca integrar como la empresa crea valor por medio de los 9 bloques que se presentan de forma detallada.

Seguidamente se trata la temática de la perspectiva global y el proceso de internacionalización de las empresas como factor fundamental para romper barreras del mercado y ser más competitiva, finalizando se enuncian los diferentes aspectos que deben tener en cuenta las organizaciones para ser competitivas entre los cuales se definen las alianzas estratégicas, la cooperación internacional y los tratados de libre comercio.

Durante el eje se encuentran cuatro elementos básicos que permitirán fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje, en primera instancia están los recursos de aprendizaje como video relato , video cápsula y galería que son material de apoyo para el desarrollo y enriquecimiento de las temáticas tratadas, en segunda instancia se presentan actividades de aprendizaje con la intención de que el estudiante realice una reflexión crítica y ponga en práctica las temáticas tratadas dentro del eje de pensamiento, tenemos video preguntas y control de lectura , en tercer lugar encontrarán a lo largo del texto lecturas complementarias que permitirán profundizar en las temáticas y ampliar los conocimientos de los estudiantes.

En cuarto lugar, está la actividad de evaluación grupal con el propósito de dar cuenta del logro de los aprendizajes propuestos con el fin de evidenciar lo teórico con lo práctico.



# Intencionalidad comunicativa



Las organizaciones de hoy están en la necesidad de ser más eficientes y suplir las demandas de la sociedad de consumo, factores fundamentales para buscar oportunidades de crecimiento y rentabilidad fuera de las fronteras del país de origen, lo cual permitirá ingresar a un mercado más diversificado y a su vez mucho más competitivo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario que las organizaciones definan como crear valor frente a los mercados globales, teniendo en cuenta, cuál es la importancia de expansión, las ventajas y desventajas cuando se ingresa en los mercados internacionales y los beneficios y riesgos de esta expansión, una vez se han implementado las estrategias que la llevarán a ser más competitiva, revaluando sus acciones en marcha si es necesario para poder ser más eficientes y rentables.

Para lograr estos objetivos, la organización debe utilizar una herramienta como el cuadro integral de mando (CMI) o *Balanced Score Card* (BSC), que le permitirá cumplir con su objetivo de incursionar mercados globales y dar a las directivas una serie de instrumentos que la lleven a navegar hacia el éxito futuro, le ayudará a medir su gestión desde 4 áreas funcionales con el fin de garantizar el enlace entre objetivos y estrategias planteadas e implementadas durante el proceso de planeación y formulación.

## Cuadro de mando integral

Un CMI/BSC es una herramienta que permite evaluar la gestión de una organización desde sus diferentes áreas o unidades, traduce la misión y la estrategia a un conjunto de medidas cuantificables donde se contemplan cuatro **perspectivas** a nivel estratégico de la organización que son:



### Perspectivas

Es el juicio personal o la visión subjetiva de un sujeto. (RAE, s.f.)

- *La perspectiva financiera:* muestra los resultados cuantificables de la estrategia por medio de indicadores y razones financieras, el EVA, la rentabilidad, la inversión.
- *La perspectiva del cliente:* conformado por indicadores de mercado, necesidades de consumo, satisfacción del cliente y el crecimiento de la demanda y oferta de bienes y servicios.
- *La perspectiva de los procesos:* identifica las actividades y procesos relevantes para la operación comercialización y distribución, teniendo en cuenta los recursos y la infraestructura necesaria.
- *La perspectiva de aprendizaje y crecimiento:* identifica perfiles y responsabilidades, recursos tecnológicos, el clima organizacional y actividades que generen valor agregado (Kaplan y Norton, 2013).



## Instrucción

Los invito a observar y realizar la actividad de aprendizaje video preguntas que permitirá afianzar su conocimiento previo.

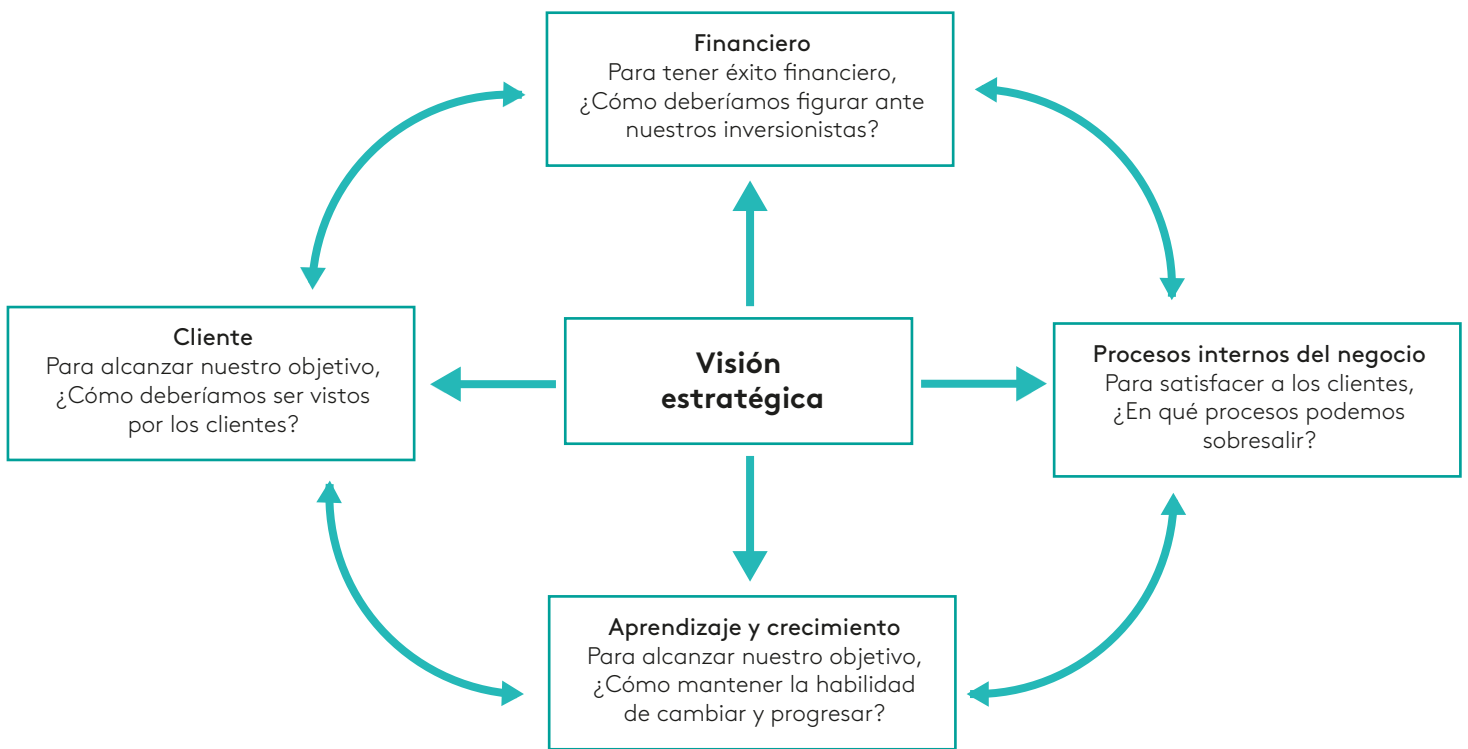


Figura 1. Perspectivas de la organización  
Fuente: Kaplan y Norton (2013)

Una vez identificadas las áreas es importante definir las herramientas básicas del CMI, que son sus indicadores, miden el comportamiento de las variables de forma cuantitativa directamente o por comparación entre variables.

Es recomendable que los indicadores sean medibles cuantitativamente con el fin de establecer los niveles de tolerancia o de desviaciones aceptables dentro del CMI, en el momento de escoger los indicadores se debe tener en cuenta aspectos como: importancia, pertinencia, claridad, objetividad, precisión, viabilidad entre otros.

Según su naturaleza, encontramos indicadores que miden:

- *La eficacia*: indican el grado de logro de unos objetivos previamente establecidos, por ejemplo, nivel de temporalidad en las contrataciones.
- *La eficiencia*: indican el grado de cumplimiento de un objetivo en relación con los costes previamente establecidos, por ejemplo, la relación entre el éxito de un plan de formación y los recursos utilizados.
- *La economía*: establecen la relación entre los costes reales y los costes previstos de una actuación, por ejemplo, el coste final de un proceso de selección en relación con el coste presupuestado.
- *La efectividad*: miden el impacto de una actuación sobre el medio, por ejemplo, los indicadores de impacto medioambiental de la organización.
- *La excelencia*: establecen el grado cualitativo de satisfacción que presentan los usuarios con un servicio, por ejemplo, la percepción de la celeridad de una gestión.
- *El entorno*: miden las variables que pueden afectar la actividad de una entidad, por ejemplo, cambios en la legislación o actuaciones de control de la administración como inspecciones de trabajo (Kaplan y Norton, 2013).

Una vez definidos los indicadores por parte de la organización se hace relevante ubicarlos en matrices que permitan hacer un monitoreo fácil, con el fin de determinar el nivel de cumplimiento de las desviaciones mínimas aceptables.

Es importante el uso de hojas de cálculo y herramientas estadísticas básicas para la realización del CMI.



#### Entorno

Conjunto de circunstancias o factores sociales, culturales, morales, económicos, profesionales, etc., que rodean una cosa o a una persona, colectividad o época e influyen en su estado o desarrollo. (Calameo, s.f.)

ÁREAS CLAVE	SELECCIÓN DE INDICADORES A CONTROLAR			
	ECONOMÍA	EFICACIA	EFICIENCIA	EXCELENCIA
FINANCIERA				
FORMACIÓN				
PROCESOS				
CLIENTES				

El control de cada indicador se llevará a cabo individualmente:

ÁREA CLAVE	OBJETIVO	INDICADOR	ESTÁNDAR	TOLERANCIA	FUENTE DE INFORMACIÓN	PERIODICIDAD	RESULTADO

Tabla 1. Plantilla general del CMI  
Fuente: Kaplan y Norton (2013)

Para establecer un adecuado cuadro de mando integral, determinar mecanismos de control, atraer clientes, definir estrategias y asignar recursos, se debe hacer un análisis detallado de la empresa y cuestionar una serie de preguntas como: ¿Hay competencia o no referente al producto o servicio?, ¿qué lo hace diferente de su competencia?, ¿cómo va conseguir clientes?, ¿cómo será su crecimiento empresarial y la estrategia de rentabilidad?, las respuestas a estos interrogantes le permitirán a la organización determinar el modelo de negocio a seguir para incursionar en nuevos mercados. (Kaplan y Norton, 2013).

Con el fin de analizar mejor el concepto del cuadro de mando integral los invito a realizar la lectura de Alerany Pardo:



### Lectura recomendada

*Cuadro de Mando Integral (CMI)*

Alerany Pardo

## Generalidades y tipos de modelos de negocio

Es importante tener en cuenta que las organizaciones que visualizan oportunidades a nivel internacional deben estructurar y adecuar un modelo de negocio, que permita definir, qué se va ofrecer en el mercado, de qué manera se hará, cuál es el cliente o público objetivo, cómo promocionar el producto o servicio y cuál será la estrategia para obtener ingresos (Rodríguez, 2012).

Teniendo en cuenta los continuos cambios y contextos de mercado en que hoy se desarrollan los negocios, se hace necesario diseñar modelos de negocios dinámicos, simples y que respondan a estos cambios, que permitan a la organización tener una visión más clara y detallada de la información con la que cuenta (Rodríguez, 2012).

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario definir el tipo de modelo de negocio entre los cuales tenemos los siguientes:

- *Modelo Freemium*: consiste en ofrecer un paquete de servicios gratis atractivo y quien desee mejores y más amplios servicios, tendrá que pagar para mejorar el paquete.
- *Modelo Franquicia*: en donde un empresario con experiencia conoce tan bien sus procesos que pueden vender su marca y sus procesos.
- *Modelo de tienda*: es el más tradicional, tener un local y llegar al mercado ofreciendo los productos desde ese local en particular.
- *Modelo de ventas directas*: la empresa ofrece los productos al cliente directo a través de catálogos y los convierte en compradores (Rodríguez, 2012).

Existen otros modelos, y el objetivo es que cada empresa entienda su propio modelo y pueda innovar en él, con el fin de buscar diferenciación y generar el mayor valor agregado posible.

Una metodología en el diseño de modelos de negocio innovador y más utilizado por las directivas modernas es el propuesto por Alexander Osterwalder, conocido como modelo Canvas.

## Modelo Canvas

El modelo Canvas consiste en un lienzo o cuadro con nueve elementos esenciales de las empresas, consiste en testar estos elementos hasta encontrar un modelo **sustentable**, valor para crear un negocio exitoso, este modelo es una herramienta que permite a la empresa identificar las diferentes variables que debe tener en cuenta de acuerdo a su estructura para obtener un óptimo crecimiento (Osterwalder, 2013).

El modelo Canvas busca mostrar de manera integral como la empresa crea, entrega y captura valor, convirtiéndose así, en una herramienta de innovación estratégica compuesta por los siguientes bloques:

- *Segmentos de clientes*: determinar el mercado, los clientes o público objetivo que van a consumir nuestro producto o servicio. Teniendo en cuenta factores como los gustos, **canales de distribución** y ofertas entre otros (Osterwalder, 2013).
- *Propuesta de valor*: se determinan cuáles son las estrategias y actividades que generan valor para cada uno de los **segmentos** del lienzo, se tienen en cuenta factores como las ventajas del producto, la necesidad de compra, el precio, la innovación, el diseño entre otros conceptos.
- *Canales*: medios de comunicación que pueden ser directos o indirectos, es decir, cómo voy a dar a conocer mis bienes o servicios, los factores básicos pueden ser entre ellos la venta, distribución y evaluación (Osterwalder, 2013).
- *Relación con el cliente*: el manejo y la relación con el cliente, directa e indirecta, personalizada o a través de los medios electrónicos o (mezcla de ambas) (Osterwalder, 2013).
- *Fuente de ingresos*: en este ítem es importante tener en cuenta aspectos como la principal fuente de ingresos, cómo generar utilidades y las estrategias de liquidez como la venta directa y de contado (Osterwalder, 2013).
- *Recursos clave*: la asignación de recursos para poder funcionar y ejecutar todos los procesos de la empresa, los cuales pueden ser físicos, intelectuales, humanos o financieros.
- *Actividades clave*: definir las actividades prioritarias para la empresa y determinar si hay problemas en cada una de ellas (Osterwalder, 2013).
- *Socios clave*: recurso humano primordial para que la empresa funcione. Factores como alianzas, recursos, procesos, minimización de riesgos entre otros a tener en cuenta que no se tiene en la empresa (Osterwalder, 2013).



### Sustentable

Es un adjetivo que indica algo que se puede soportar por sí mismo con razones. (Definición, s.f.)

### Canales de distribución

Son los que definen y marcan las diferentes etapas que la propiedad de un producto atraviesa desde el fabricante al consumidor final. (Gestiopolis, s.f.)

### Segmentos

Es la parte que junto con otras se encuentra formando un todo (RAE, s.f.)

- *Estructura de costes*: se define una estructura de costos y gastos de la empresa con el fin de asignar recursos y partidas presupuestales, con el fin de maximizar las utilidades (Osterwalder, 2013).

En la figura 3 se aprecia la propuesta de valor como eje central, de donde parte el análisis de la idea de negocio. Los canales y las relaciones con los clientes son determinados según el segmento o segmentos de clientes que se hayan identificado. Las actividades y recursos determinan los socios clave. Desde el punto de vista gráfico, hay dos bloques que soportan todo el esquema y son la estructura de costos y la fuente de ingresos (Osterwalder, 2013).



Figura 2. Bloques del modelo Canvas  
Fuente: Osterwalder (2010)

Una de las plantillas de modelo de negocio más populares del mundo y con grandes resultados en su aplicación, fue la adaptación realizada que propone una optimización al modelo original donde se enfoca la solución del problema, usando un lienzo que busca fusionar los bloques, teniendo en cuenta que hay empresas que apenas surgen y otras que ya están en marcha.

La finalidad de la adaptación del lienzo es que permita desarrollar en detalle los aspectos que puedan interesar, por ejemplo, en el lienzo propuesta de valor (PV) podría ser conveniente analizar los canales de distribución, el tipo de relación con el cliente o el modelo de recurrencia de ingresos, también se podría diseñar un lienzo integrando todos los aspectos relacionados con clientes o todos los aspectos relacionados con la fórmula de beneficios (Osterwalder, 2013).





Lean Canvas es una adaptación del Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) y está bajo la licencia de Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License (Creatividad Común con Reconocimiento-Compartir bajo la misma licencia 3.0) Fue adaptado por <http://runninglean.co/> y traducido al español por <http://leanstart.es>

Figura 3. Adaptación bloques del modelo Canvas  
Fuente: Osterwalder (2010)

No se puede confundir la estrategia con el modelo de negocio, Magretta (2002), explica que “estrategia” y “modelo” no pueden ser lo mismo. El modelo de negocio es la descripción de cómo las diferentes actividades de la empresa, se articulan entre sí. A diferencia de la estrategia, que contempla la competencia y la forma en que las actividades se realizarán de forma diferente, contribuyendo, por lo tanto, a generar una ventaja competitiva.

En ese orden de ideas, un modelo como Canvas permite organizar y analizar la información de manera ágil, facilitando la toma de decisiones y la adopción de distintas estrategias (Magretta, 2002).

Es importante tener en cuenta que la implementación de un modelo de negocio debe estar fundamentada en las condiciones del mercado, se debe tener una perspectiva global que permita a la organización dar sentido a su actuar, a innovar y replantear constantemente la manera de fabricar sus bienes o prestar sus servicios, basados en la experiencia, la cultura, la sociedad, la política y otros factores claves que se deben tener en cuenta en su proceso de expansión y masificación a nivel global (Magretta, 2002).

## Perspectiva global

Teniendo en cuenta que las organizaciones son por naturaleza abiertas, es importante lograr definir el contexto actual y los continuos cambios en el mercado y su efectos, donde la empresa se ve obligada a gestionar la diversidad, que permita orientarla a conseguir sus objetivos de manera **descentralizada** e impulsándola a internacionalizarse, asumiendo una cultura empresarial que dote de coherencia a todos sus participantes con el fin de orientarlos hacia la consecución de sus objetivos, de forma descentralizada y participativa (Bueno, 2002).



### Descentralizado/a

Deja de estar en dependencia de un poder central.

Los desafíos de las organizaciones modernas frente los fenómenos de la globalización son muy variados de acuerdo a su naturaleza, pero es importante tener en cuenta aspectos como la diversidad, la tecnología y los nuevos enfoques de empresa que permitan obtener una posición estratégica positiva dentro del mercado y proyectar su estrategia futura (Mateos, 2004).

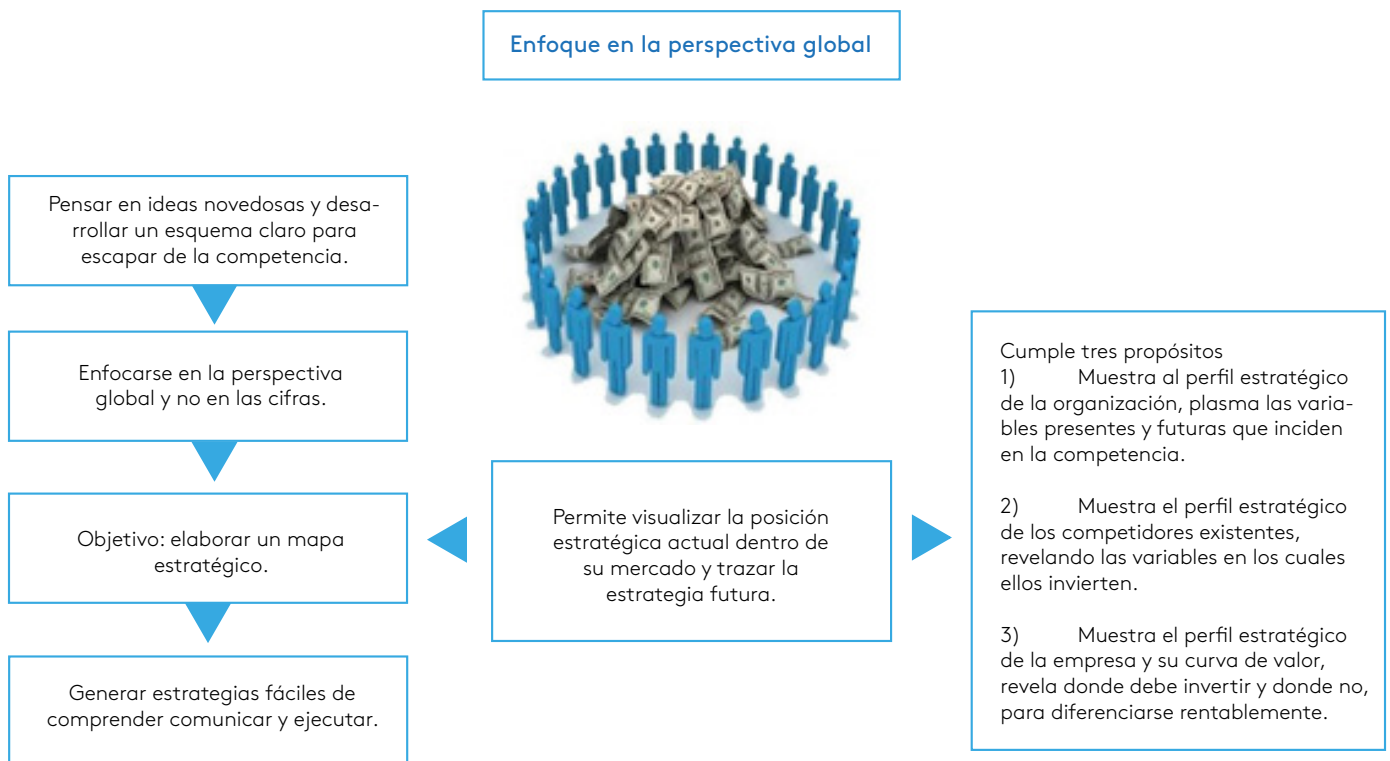



Figura 4. Enfoque empresarial en la perspectiva global  
Fuente: Mateos (2004)



En primer lugar, se debe gestionar el riesgo de la diversidad, con el fin que la empresa nacional plantee un enfoque global como una opción a futuro que le permita expandir el mercado y mejorar la rentabilidad (Mateos, 2004).

Las decisiones gerenciales deben estar fundamentadas en diferentes motivos, entre ellos, los bajos costos de los recursos, la diversas opciones de mercado y su crecimiento, las economías de escala, las barreras culturales de los potenciales clientes de un país extranjero (Mateos, 2004).

Estos factores se vuelven oportunidades para la organización si se estandariza su producto o servicio, con las particularidades del mercado de cada país.

# Globalización e internacionalización



En la internacionalización de una organización se deben tener en cuenta varios factores, entre los cuales se encuentran los gastos y la compensación, que la obliga a ser competitiva y a obtener ventajas frente a la competencia (Canals, 1996).

La decisión sobre qué y cuáles mercados enfrentar, cómo penetrar en ellos, y el tipo de modelo de negocio a adoptar, son decisiones que deben estar argumentadas bajo un análisis estratégico bien estructurado.

La mayoría de organizaciones, ven la internacionalización como una manera de crecer, pero sin tener en cuenta, que vender en el exterior puede bajar sus utilidades e incurrir en riesgos diferentes al mercado local, algunas veces resulta costoso debido a que la intención no es sólo crecer sino ser el mejor (Canals, 1996).

## El proceso de internacionalización: aspectos generales

El proceso de internacionalización ha sido analizado a través del tiempo desde diversos escenarios, destacándose entre estos dos grandes enfoques: el económico o racional y el secuencial. Los dos enfoques permiten dar un protagonismo a los costos de las diferentes transacciones y movimientos de activos de la empresa, rompiendo las fronteras nacionales (Equipo de investigación universidad de Vigo, 2001).

En síntesis, son tres los factores principales a tener en cuenta para explicar la capacidad y disposición de la empresa al internacionalizarse:

- La empresa debe tener ventajas con relación a la competencia del país receptor para contrarrestar los problemas de producir en un mercado no explorado.
- Debe ser más beneficioso para la empresa internalizar las ventajas mediante la inversión exterior directa, que externalizarlas a través de la venta de patentes o licencias a otras empresas.
- El mercado de destino de la inversión debe poseer algún factor de localización propio tal que, asociándolo con la ventaja específica de la empresa inversora, ésta prefiera invertir versus exportar (Equipo de investigación universidad de Vigo, 2001).

Cuando la empresa tiene clara sus metas y ventajas a obtener, puede responder los dilemas estratégicos como: ¿En qué mercados entrar? ¿Con qué estrategia? y ¿Cuál es el tipo de modelo de negocio a establecer? (Canals, 1996).

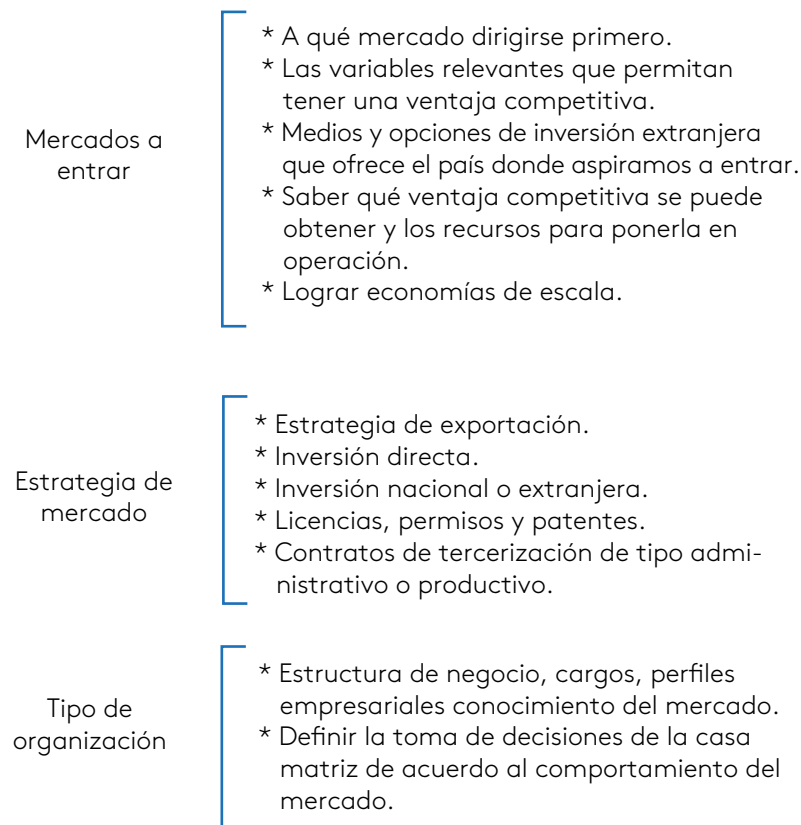


Figura 5. Dilemas estratégicos para la internacionalización de la empresa  
Fuente: Canals (1996)

Es importante tener en cuenta, que varias organizaciones tienen la intención de explorar mercados externos, pero que hay limitaciones marcadas que no permiten esta inclusión en nuevos mercados, por lo cual, se hace indispensable desarrollar alianzas estratégicas que le permitan ser más competitivas con el fin de fortalecer su actividad, mejorar sus canales de distribución, minimizar sus recursos, superar barreras comerciales entre otros aspectos que facilitarán la internacionalización de forma más rápida y segura (Canals, 1996).



### Alianzas

Es un acto o unión entre personas, grupos sociales o estados para lograr un fin común (RAE, s.f.).

Con el fin de especificar más sobre el tema los invito a realizar la lectura:



### Lectura recomendada

*La globalización de la economía y la internacionalización de la empresa: una mirada en el tiempo*

Luz Dary Pinzón

## Alianzas estratégicas

La economía globalizada hace que las empresas tengan la necesidad de funcionar en mercados extranjeros puesto que soportan la acción de competidores, las cuales se ven obligadas a ampliar sus mercados, utilizando varias estrategias como los acuerdos o procesos de manufactura, con el fin de ser más competitivas y aumentar la exigencia de sus competidores proyectándola a la búsqueda de nuevos mercados (Forsner, 1990).

De acuerdo a lo anterior se puede entender por alianza estratégica al grupo de acuerdos voluntarios establecidos por las partes en el mediano y largo plazo que implican el intercambio o compartimiento de recursos, bienes, servicios o desarrollo tecnológico (Gulati, 1999).

Dos o más compañías pueden establecer acuerdos de cooperación cuando cada uno posee un valor añadido en una etapa de la cadena de valor y de forma conjunta pueden mejorar su posición competitiva, al realizar su actividad de forma más eficiente (Sánchez, 2008).

Es importante determinar que no basta sólo con hacer alianza estratégica, que las empresas tienen diversos motivos ya que son de distinta índole, los cuales se describen junto a las acciones que permitan alcanzarlos y los investigadores que lo definen (Sánchez, 2008).

Motivos por el que las empresas desarrollan alianzas estratégicas		
Motivos	Modo de alcanzarlos	Algunos investigadores
Acceso a recursos o capacidades y transferencia de conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Acceso a recursos y capacidades más complejas que la empresa no posee y que no pueden ser transferidos eficientemente a través del mercado.</li> <li>* Desarrollo de proyectos y estrategias con los recursos y capacidades de los socios.</li> <li>* Acceso a nuevo conocimiento de los socios y transferencia del mismo.</li> <li>*Transferencia de conocimiento.</li> </ul>	<p>Kogut - 1988  Hamel - 1991  Nohria y Garcia-Pont - 1991  Inkpeny Beamish - 1997  Parkhe - 1998  Koka y Prescott</p>
Aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Aprendizaje de las características de un mercado.</li> <li>*Aprendizaje de conocimiento tácito y tecnológico.</li> <li>*Aprender a cooperar.</li> <li>*Aprender nuevas habilidades.</li> <li>*Aprender a gestionar una alianza.</li> </ul>	<p>Hamel - 1991  Hagedoorn - 1993  Gulati - 1998  Laney Lubatkin - 1998  Parkhe - 1998  Stuart - 2000  Iyer - 2002  Soh - 2003</p>
Orientación estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desarrollo de otras opciones estratégicas no alcanzables de forma aislada diversificación, internacionalización.</li> <li>* Obtención de sinergias</li> <li>*Mejora de reputación, imagen y prestigio.</li> <li>*Entrada a nuevos mercados o negocios.</li> <li>* Aumentar poder competitivo: incremento del poder negociador, establecimiento de estándares tecnológicos.</li> </ul>	<p>Pfeffery Salancik - 1978  Portery Fuller - 1986  Kogut - 1988  Hamel - 1991  Hagedoorn - 1993  Saxton - 1997  Lane y Lubatkin - 1998  Gulati - 1998  Stuart - 2000  Overby - 2005</p>



<p>Reducción de costes</p> <p>aumento de la eficiencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Economías de escala, alcance o aprendizaje.</li> <li>* Coordinación de actividades y capacidades complementarias.</li> <li>* Compartir costes y riesgos de grandes inversiones.</li> </ul>	<p>Kogut - 1988</p> <p>Hamel, Doz y Prahalad - 1989</p> <p>Cravens, Shipp y Cravens - 1993</p> <p>Hagedoorn - 1993</p> <p>Das y Teng - 1998</p>
<p>Satisfacción del cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Selección de socio con conocimiento relevante sobre las necesidades y deseos de los clientes</li> <li>* Colaboración entre proveedores y clientes</li> </ul>	<p>Pan - 2004</p> <p>Thoumrungrroje y Pansuhaj - 2004</p>
<p>Motivos institucionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Imitación de las acciones exitosas de otras empresas.</li> <li>* Facilitar su adaptación a los requerimientos legales o regulaciones específicas.</li> <li>* Incentivos a cooperar por parte de instituciones públicas.</li> </ul>	<p>Powell y DiMaggio - 1991</p> <p>Osborn y Hagedoorn - 1997</p> <p>Heijs - 2000</p>

Tabla 2. Principales motivos para desarrollar alianzas estratégicas  
Fuente: Sánchez (2008)

Otro factor a tener en cuenta y que llevan a las organizaciones a desarrollar alianzas estratégicas, son las ventajas que las pueden volver más eficientes y flexibles con el fin de mantener un nivel de equilibrio óptimo.

Entre las principales ventajas están las siguientes (ver figura 8):

Principales ventajas de las alianzas estratégicas	
Acceso a recursos y capacidades complementarias.	Mejora de transferencia de conocimiento.
Reducción de costes y aumento de la eficiencia.	Mejorar satisfacción del cliente.
Aumento poder competitivo.	Entrada a nuevos mercados o negocios.
Desarrollo de nuevas estrategias.	Mejora del aprendizaje.
Obtención de economías de escala.	Aumento en la calidad de la toma de decisiones.

Tabla 3. Principales ventajas de las alianzas estratégicas  
Fuente: Sánchez (2008)

Una vez descritas las ventajas que puede obtener una organización a través de los motivos que justifican la alianza estratégica, que se tendrá que valorar si le es aconsejable establecer o no alianzas, con el fin de planear y proyectar los objetivos que le permitan contribuir a una gestión más eficiente (Vidal, 2003).

Es importante tener en cuenta que existen otras variables que permitirán a las organizaciones acceder de manera más fácil en nuevos mercados, entre ellos tenemos, la cooperación entre países y los **tratados** de libre comercio, como ejes fundamentales para impulsar la economía y los mercados a nivel global.



#### Tratados

Son acuerdos celebrados por escrito entre estados y otros sujetos de derecho internacional, como las organizaciones internacionales, y regido por el derecho Internacional. (Businesscol, s.f.)



#### Instrucción

Con el fin de profundizar y ampliar la temática tratada lo invitó a realizar la actividad de aprendizaje llamada control de lectura.

## Cooperación internacional y tratados de libre comercio

La cooperación internacional es “la acción conjunta realizada para apoyar el desarrollo económico y social de un país, mediante la transferencia de tecnologías, conocimientos, experiencias o recursos por parte de países con igual o mayor nivel de desarrollo, organismos multilaterales, organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil” (Agencia presidencial de cooperación internacional y la fundación ANDI, 2016).

La CI comprende todas las acciones enfocadas en promover el desarrollo humano, económico, social y ambiental.

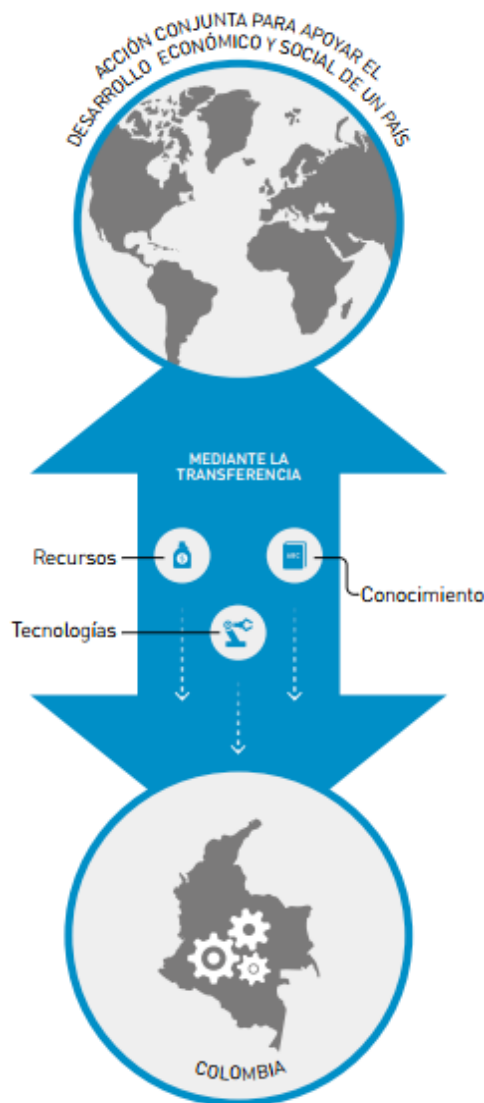


Figura 6. Cooperación internacional

Fuente: Agencia presidencial de cooperación internacional y la fundación ANDI (2016)

En la cooperación internacional cada vez se amplía más el universo de actores que pueden ser cooperantes o receptores de recursos, pero hoy en día, han aparecido nuevos esquemas y actores involucrados en la cooperación, debido al reconocimiento de que todos los sectores de la sociedad participan del desarrollo sostenible y como resultado de esta evolución, el sector privado y el sector social han ganado cada vez más protagonismo.

El creciente rol del sector privado en el Sistema de Cooperación Internacional (SCI) se debe a la relación gana-gana que se genera entre los cooperantes y las empresas, sin embargo, en la medida en que se han sumado más actores, el SCI se ha vuelto más complejo.



Figura 7. Sectores del Sistema de Cooperación Internacional (SCI)  
Fuente: Agencia presidencial de cooperación internacional y la fundación ANDI (2016)

Para entenderlo, es necesario conocer los tipos de actores que participan en él, y las formas de clasificar la cooperación internacional.

- Según los actores involucrados: *modalidades de cooperación*.
- Según el tipo de recursos que se transfieren: *tipos de cooperación*.

Según los actores involucrados: modalidades de cooperación:

- **Los actores oficiales:** son los actores del área oficial o sector gubernamental del sistema internacional, se clasifican en bilaterales y multilaterales.
  - **Los bilaterales:** son aquellos que representan a un país, esto no sólo se limita a los líderes del poder ejecutivo, sino que incluye a los ministerios de relaciones exteriores, las agencias de desarrollo y las embajadas.
  - **Los multilaterales:** son los organismos internacionales, regionales y subregionales, en los cuales participan varios países con intereses determinados de carácter político, regional o sectorial.
- **Los actores no oficiales:** están compuestos por entes que se agrupan a su vez en sector privado y sector social.
  - **El sector privado:** congrega los actores del segundo sector de la economía, representantes principalmente del sector productivo con ánimo de lucro.
  - **El sector social:** representa las organizaciones sin ánimo de lucro que prestan servicios de carácter social o humanitario y contribuyen a la ejecución de políticas públicas. (Agencia presidencial de cooperación internacional y la fundación ANDI, 2016).

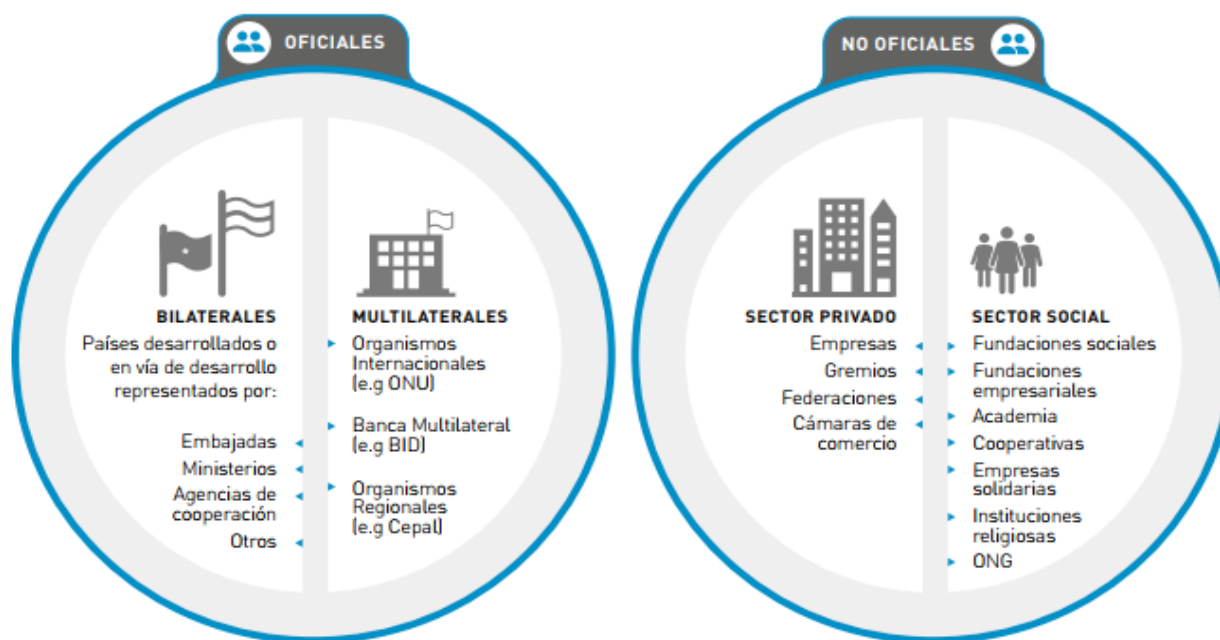


Figura 8. Actores involucrados en la cooperación internacional  
Fuente: Agencia presidencial de cooperación internacional y la fundación ANDI (2016)

Teniendo en cuenta los actores involucrados existen diversas *modalidades de cooperación* entre las cuales pueden estar:

- **Cooperación bilateral:** hace referencia al flujo de recursos entre dos países, donde uno es donante y el otro receptor.
- **Cooperación multilateral:** se entiende como aquella que se debate y se canaliza a través de organismos internacionales, regionales y subregionales, en los cuales participan varios países.
- **Cooperación entre fuentes/actores no oficiales:** comprende el flujo de recursos entre dos o más actores del sistema internacional, en el que por lo menos uno ofrece/provee recursos de origen privado, proveniente del sector empresarial o productivo.
- **Cooperación Sur –Sur (CSS):** funciona a través de la creación, intercambio y desarrollo de capacidades técnicas, experiencias y conocimientos entre actores de países en desarrollo.
- **Cooperación triangular:** es un tipo mixto, que combina la cooperación tradicional (de un país desarrollado o un organismo u organización internacional) con la cooperación horizontal o sur (entre países en desarrollo), para ofrecer cooperación a un tercer país en desarrollo (Agencia presidencial de cooperación internacional y la fundación ANDI, 2016).

Ahora bien, conociendo los actores que componen el SCl y tras haber identificado las modalidades existentes, es posible definir los *tipos de cooperación internacional*.

Estos, se clasifican según el tipo de recursos transferidos en el proceso de la cooperación y según la forma en la que son empleados.

Tipo de cooperación	¿Para qué es?	¿Qué recursos involucra?
Técnica	Transferir conocimiento técnico, habilidades, experiencias y tecnología.	Humano, tecnología, información, conocimiento, habilidades.
Financiera reembolsable	Financiar proyectos según las líneas de acción priorizadas por los actores.	Recursos financieros otorgados a través de créditos blandos o acuerdos de pago favorables al receptor. Créditos de libre inversión.
Financiera no reembolsable	Financiar proyectos según las líneas de acción priorizadas por los actores.	Donación de dinero o Subvenciones.
Ayuda humanitaria	Solventar los efectos de crisis humanitarias como guerras y desastres naturales.	Financieros y en especie que se entregan de manera inmediata.
Asistencia alimentaria	Garantizar el abastecimiento y la seguridad alimentaria de la comunidad.	Aportes de productos alimentarios, cultivables o terminados.
Cooperación cultural	Formar personal técnico, investigadores o funcionarios que puedan desempeñar un papel importante en el área cultural del receptor.	Equipos, donaciones de material, capacitaciones, intercambios y becas.

Tabla 4. Tipos de cooperación internacional según los recursos transferidos  
Fuente: Agencia presidencial de cooperación internacional y la fundación ANDI (2016)



### Instrucción

Con el fin de conceptualizar aspectos relevantes del presente eje, los invito a observar el recurso de aprendizaje video resumen.

Otro factor que facilitará la cooperación entre los diferentes actores son los tratados de libre comercio, que permitirán establecer acuerdos entre los países referentes a la producción de bienes o prestación de servicios.

Con el fin de profundizar en el tema los invito a observar el siguiente recurso de aprendizaje llamado videocápsula.



### Video

Alianzas estratégicas de empresas

<https://youtu.be/MUarg1shkJo>

## Tratados de libre comercio

Un tratado de libre comercio (TLC), es un acuerdo comercial vinculante que suscriben dos o más países para acordar la concesión de preferencias arancelarias mutuas y la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios (Vilma, 2009).

A fin de profundizar la integración económica de los países firmantes, un TLC incorpora además de los temas de acceso a nuevos mercados, otros aspectos normativos relacionados al comercio, tales como propiedad intelectual, inversiones, políticas de competencia, servicios financieros, telecomunicaciones, comercio electrónico, asuntos laborales, disposiciones medioambientales y mecanismos de defensa comercial y de solución de controversias (Vilma, 2009).

Los TLC tienen un plazo indefinido, es decir, permanecen vigentes a lo largo del tiempo por lo que tienen carácter de perpetuidad, también presentan unas ventajas y desventajas fundamentales para los países que participan en ellos (Vilma, 2009).

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"><li>* Acceso a mercados más amplios.</li><li>* Productos de mayor calidad y bajo precio.</li><li>* Avances tecnológicos y científicos.</li><li>* Mejor remuneración y estabilidad laboral.</li><li>* Abrir puertas a mercado más grandes.</li><li>* Consolida preferencias del ATPDEA y abarcara todo el universo arancelario.</li><li>* Es vinculante, por lo que se reduciría la incertidumbre.</li><li>* Implica menores costos en la importación de insumos y en la calidad.</li><li>* Mejor productividad y competitividad.</li><li>* Fomentar reformas estructurales, y la estabilidad.</li><li>* Atraer inversión externa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* La volatilidad de crecimiento, a nivel de riesgo-país y el costo de los recursos e insumos.</li><li>* Nos exponemos a mayor riesgo en otros mercados no conocidos y mayor al nuestro.</li><li>* No todos los sectores de la economía se benefician de igual manera.</li><li>* Los efectos negativos sobre ciertos productos también pueden atenuarse si se toman las medidas adecuadas para impulsar su competitividad.</li><li>* Problemática social por la agudización de la pobreza y explotación de los pequeños campesinos y microempresas.</li><li>* Pérdida de oportunidades.</li></ul>

Tabla 5. Adaptado de ventajas y desventajas de los tratados de libre comercio  
Fuente: Vilma (2009)



- Agencia Presidencial de Cooperación Internacional y Fundación ANDI. (2016). Lineamientos de Cooperación Internacional para el Sector Privado. Recuperado de: [https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/archivos\\_usuario/publicaciones/guia-cooperacion-20sep-flipboard.pdf](https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/archivos_usuario/publicaciones/guia-cooperacion-20sep-flipboard.pdf)
- Ardila, S. (2009). Diccionario de Términos Administrativos. Recuperado de <http://es.calameo.com/read/0000730799a89f8d649bf>
- Bueno, E. (2002). Globalización, sociedad red y competencia: Hacia un nuevo modelo de empresa. *Revista de economía mundial*. 7, pp. 23-37.
- Canals, J. (1996). Competitividad internacional y estrategia de la empresa. Barcelona: Ariel, S.A.
- González J, y ét. al. (2001). La internacionalización de la pequeña y mediana empresa gallega: *Análisis, diagnóstico y posibles estrategias*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Estudios.
- Forsner, H. (1990). *Competing in a global economy*. London: Unwim Hyman.
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*. 20, pp. 397-420.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2013). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia*. New York: Editor grupo Planeta Spain.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*. pp. 3-8
- Mateos, P. (2004). Dirección y objetivos de la empresa actual. Madrid: Ed. CEURA.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*. España: Grupo Planeta.
- Pardo, C., Iglesias, F. y Monterde, J. (2006). Cuadro de Mando Integral (CMI). *El Farmacéutico Hospitales*, (180), pp. 31-39.

Pinzón, L. (2013). La globalización de la economía y la internacionalización de la empresa: una mirada en el tiempo. *Revista Ciencias Estratégicas*, 22(30), pp. 203-208.

Rodríguez, M. (2012). *“Modelo de Negocio” – “Business Model”*. Bogotá - Colombia: Universidad de la Salle.

Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española. Recuperado de: <http://dle.rae.es/>

Vidal, M. y García, E. (2003). Discrecionalidad directiva y creación de valor en la formación de alianzas globales para la internacionalización. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*. 16, pp. 85-104.

Vilma, E. (2009). Ventajas y desventajas del tratado de libre comercio. Recuperado de: <http://vilmaelizabethccsasm.blogspot.com.co/2009/10/ventajas-y-desventajas-del-tratado-de.html>

Esta obra se terminó de editar en el mes de Septiembre 2018  
Tipografía BrownStd Light, 12 puntos  
Bogotá D.C,-Colombia.



**AREANDINA**

Fundación Universitaria del Área Andina

---

MIEMBRO DE LA RED

**ILUMNO**