



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO

LICENCIATURA EN TURISMO

ANTOLOGÍA: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

UA: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

CREDITOS: 6

NÚCLEO: INTEGRAL

ÁREA: ADMINISTRACIÓN

PERIODO: 6

M. en C. María Leticia Rivera Cruz

M. en A. Mercedes Mireya Moctezuma Medina

OCTUBRE 2015

ÍNDICE

MAPA CURRICULAR	3
PRESENTACIÓN	4
OBJETIVO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE	6
INTRODUCCION	7
UNIDAD I: FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	8
I. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.	9
1.1. CONCEPTOS: ESTRATEGIA, ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS	9
1.2. PROPOSITO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	11
1.3. BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	12
1.4. PRINCIPALES TIPOS DE ESTRATEGIAS	12
1.5. ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	13
1.6. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN EN EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	16
1.6.1. IMPORTANCIA DE LA MISIÓN	16
1.6.2. CARACTERÍSTICAS DE LA MISIÓN	17
1.6.3. CARACTERÍSTICAS DE LA VISIÓN	17
1.7. CRITERIOS PARA ESTABLECER OBJETIVOS	20
1.8. EVOLUCIÓN Y METODOLOGÍAS	20
1.9. PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	22
UNIDA II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	26
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	27
2.1. ANÁLISIS EXTERNO	27
2.1.1. ENTORNO EXTERNO	27
2.1.2. ANÁLISIS DE MATRIZ DOFA	28
2.1.3. MATRIZ DE ANÁLISIS DOFA	30
2.1.4. HERRAMIENTA DE ANÁLISIS PEST	32
2.1.5. PLANTILLA DE ANÁLISIS PEST	34
2.1.6. DIFERENCIAS Y RELACIÓN ENTRE PEST Y EL DOFA	35
2.1.7. LOS ORÍGENES DEL MODELO DE ANÁLISIS DOFA	36
2.1.8. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS	39
2.1.9. INTERRELACIÓN DE LAS CINCO FUERZAS	47
2.1.10. ANÁLISIS DE ONCENTRACIÓN	50
2.1.11. EVALUACIÓN DE MADUREZ DE UNA EMPRESA	51
2.1.12. LA EMPRESA Y SU ENTORNO COMPETITIVO	52
2.1.13. AGENTES FRONTERA	52
2.2. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO	53

2.2.1. ANÁLISIS FUNCIONAL	55
2.2.2. ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES	59
2.2.3. CARTERA DE NEGOCIOS	60
2.2.4. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	61
2.2.5. PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	61
UNIDAD III: IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA	63
3. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	64
3.1. ELECCIÓN DE ESTRATEGIA	65
3.2. EVALUACIÓN	65
3.3. FASES DE LA ESTRATEGIA	67
3.4. DEFINICIÓN DE LA PLANES DE ACCIÓN	68
3.5. ESTRATEGIA E IMPLEMENTACIÓN	68
UNIDAD IV: TÉCNICA PARA EL DISEÑO ESTRATÉGICO	71
4. TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTRATEGICO	72
4.1. DIEZ MÉTODOS PARA SELECCIONAR LA ESTRATEGIA	72
4.2.. ETAPA DE LOS INSUMOS: EFI, MPC, EFE	72
4.3. ETAPA DE LA ADECUACIÓN: DOFA, PEYEA, BCG, IE, MGE	73
4.4. ETAPA DE LA DECISIÓN: MCPE	73
4.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN	75
FUENTES CONSULTADAS	97
INDICE DE FIGURAS	
FIGURA 1. MODELO INTEGRAL DEL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	22
FIGURA 2. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	23
FIGURA 3: MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE LA COMPETENCIA	38
FIGURA 4. ESQUEMA GENERAL DE UN MAPA FUNCIONAL	58
FIGURA 5. MODELO PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO BASADO EN LOS RECURSOS Y CAPACIDADES	60

MAPA CURRICULAR

1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°
Introducción al estudio del turismo 8	Tiempo libre ocio y turismo 5	Cultura, sociedad y turismo 7	Inglés gramatical opt. 6	Inglés C1 6	Inglés C2 6	Inglés D1 6	Inglés D2 6	Proyecto de desarrollo profesional 20
Geografía turística 6	Animación 4	Gestión del patrimonio natural 6	Gestión del patrimonio cultural 6	Turismo y sustentabilidad 8	Evaluación del patrimonio turístico 5	Tendencias actuales del turismo 8	Ética profesional opt 6	
Arqueología y turismo 5	Psicología para el turismo 8	Operación de empresas de alimentos y bebidas 5	Operación de agencia de viajes y transportación 5	Organización de viajes turísticos 6	Operación de empresas de hospedaje 5	Enfoques multidisciplinares del turismo 12	Desarrollo local y regional 8	
Introducción a la administración 8	Teoría sociológica y turismo 8	Política turística 6	Mercados mundiales del turismo 8			Planificación turística 8	Innovación en productos y servicios turísticos 5	
Introducción a la mercadotecnia 6	Investigación de mercados turísticos 5	Comercialización turística 5	Organizaciones turísticas del sector público 6	Lectura y redacción opt. 6	Métodos y técnicas de investigación 8	Metodol. para el estudio de caso opt. 6	Investigación turística 10	Temas selectos para la investigación turística 12
Microeconomía y turismo 8	Macroeconomía y turismo 8	Organización de eventos 5	Legislación turística 6					
Estadística descriptiva 6	Análisis estadístico 6		Contabilidad básica 6	Finanzas 8	Formulación y gestión de proyectos turísticos 9			
	Museística 6							
		Ecología opt. 6		Marco legal 6 / Impactos socioculturales 6	Impactos del turismo 6 / Mercados del turismo 6	Diseño proyectos turísticos naturales y culturales 6	Gestión de proyectos turísticos naturales y culturales 6	
		Historia del arte universal opt. 6	Tecnologías aplicadas al turismo opt. 6	Admon. Mypimes 6 / Gestión del talento humano 6	Admon. Estratégica 6 / Gestión de la calidad 6	Plan de negocios 6	Técnicas de negociación para el turismo 6	
47	50	46	49	46	45	46	41	32
Agosto-diciembre	Febrero-junio	Agosto-diciembre	Febrero-junio	Agosto-diciembre	Febrero-junio	Agosto-diciembre	Febrero-junio	Agosto-diciembre

PRESENTACIÓN

La administración estratégica, entendida como el proceso que se sigue para asegurarse de que una organización posea una estrategia organizacional apropiada y se beneficie de su uso; permite a una organización ser proactiva, en vez de reactiva, en la construcción de su futuro, por lo que su propósito principal reside en el manejo efectivo del cambio; el punto de interés se encuentra no sólo en aprobar proyectos de inversión de capital, sino en invertir en estrategias. Por consiguiente, es un proceso sumamente analítico y cuantitativo, los resultados finales son decisiones estratégicas sobre fechas, prioridades y contextos para desplegar o movilizar los recursos (humanos, financieros, materiales y técnicos) para asegurar el alcance de los objetivos de crecimiento y utilidades de la organización. Este planteamiento permite deducir la trascendencia que tiene la administración estratégica en las empresas.

La estrategia consiste en toda una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que deben emplear los administradores en el manejo de una compañía; por consecuencia, una estrategia implica elecciones administrativas entre varias alternativas y señala el compromiso organizacional con mercados específicos, enfoques competitivos y formas de operar.

Todas las organizaciones poseen una estrategia, así sea informal, esporádica o sin estructura; las organizaciones se dirigen hacia algún rumbo, por ello requieren de una estrategia formal, derivada de un análisis del ambiente, de valorar las fortalezas y las debilidades e identificar las oportunidades en donde la organización tuviera una ventaja competitiva.

La administración estratégica es un enfoque de la toma de decisiones que puede ordenar y disciplinar a todo tipo y tamaño de organizaciones, en este sentido este proceso de diseñar, ejecutar, y evaluar acciones que permitan a una organización lograr sus objetivos es aplicable a las empresas del sector turístico, ya sean de hospedaje, de alimentos y bebidas, agencias de viajes, transportadoras, de eventos,

etc.; por lo tanto, la administración estratégica se concibe como el medio idóneo para mejorar el desempeño de las organizaciones.

De ahí la importancia de esta unidad de aprendizaje para el Licenciado en Turismo, quien deberá ser competente en el diseño, implementación y evaluación de estrategias encaminadas a la competitividad de las empresas turísticas.

OBJETIVO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

- Adquirir las competencias de diagnosticar el ambiente externo e interno de las empresas turísticas para la toma de decisiones y el diseño y aplicación de estrategias encaminadas a la competitividad de las empresas.
- Aplicar las estrategias encaminadas a la competitividad de las empresas turísticas.
- Derivado de ello el discente aplicará los conocimientos adquiridos en una empresa real, en la cual aplicará el proceso de administración estratégica (hasta la parte del diseño de estrategias; la implementación y evaluación sólo quedarán a nivel de propuesta).

INTRODUCCIÓN

El contenido temático de la antología, está diseñado para apoyar la propuesta curricular de la Licenciatura en Turismo, con el que se fomentara en los estudiantes el conocimiento y construcción del conocimiento, para crear su propio horizonte de interpretación, comprender el entorno empresarial de los servicios turísticos.

El material de este documento está basado en el paradigma del aprendizaje basado en problemas y el estudio de casos, lo cual le da un sentido a la unidad de aprendizaje para analizar el entorno jurídico y el marco legal de su desempeño, mejorar la calidad, aprovechando las nuevas tendencias de las tecnologías de aprendizaje.

El turismo hoy en día para muchos países un nicho de mercado que le permite aprovechar sus recursos naturales y culturales, diseñando y satisfaciendo las expectativas de los turistas con servicios de calidad y participando en un mercado global, donde la actividad turística cobra cada día más fuerza. México y concretamente la facultad de turismo de la UAEM, tienen el reto de ser competitivos en este campo en el que se requiere personal con una profesionalización turística que le permita manejar las múltiples problemáticas que vive actualmente la actividad.

La toma de decisiones estratégicas se presenta en todo tipo de organizaciones. Las decisiones estratégicas afectan la vida y el trabajo de muchas empresas y esto a su vez a muchas personas, así que los riesgos son muy altos; la propia supervivencia de una empresa está en riesgo con frecuencia. La importancia general de las decisiones estratégicas hace que este curso sea primordial para el profesional del turismo.

En este curso, el estudiante de turismo podrá tomar decisiones estratégicas como individuo o como miembro de un equipo. Una empresa se encuentra en verdaderos problemas si no se toman decisiones estratégicas, sin importar qué tan duro trabajen los empleados, pues hacer las cosas correctamente es importante.

UNIDAD DE COMPETENCIA I:

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



I. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Describir la condición externa e interna de una empresa y expone asuntos relacionados con la misión, la visión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa. La mayor parte de la información de un caso sobre política de negocios son hechos definidos, pero cierta parte de la información está integrada por opiniones, juicios y creencias.

1.1. CONCEPTOS: ESTRATEGIA, ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS

La palabra estrategia se deriva del campo militar y viene de la palabra griega “strategos” que significa “jefe de un ejército”, esto equivale a hablar de un comandante en la jerarquía militar (Cleary, 2003).

La administración estratégica o dirección estratégica, se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.

Ésta se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación, el desarrollo y los sistemas de información para lograr el éxito de la empresa.

*ACTIVIDAD I: lee y analiza el siguiente capítulo de libro
Conceptos de Administración Estratégica (David Fred R.),
y labora un mapa conceptual*

Capítulo 1 • la naturaleza de la dirección estratégica

¿QUÉ ES LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA?

Había una vez dos directores generales de empresas que competían en la misma industria. Estos dos directores decidieron ir a un viaje de campamento para analizar una posible fusión. Se internaron profundamente en el bosque y, de repente, se encontraron con un oso pardo que se levantó sobre sus patas traseras y gruñó. En forma instantánea, el primer director general se quitó la mochila y sacó de ella un par de zapatos para correr. El segundo director dijo: “¡Oye, tú no

puedes correr más que ese oso!” El primer director respondió: “Quizá no pueda correr más que ese oso, ¡pero seguramente sí más que tú!” Esta historia capta el concepto de la dirección estratégica, que es lograr y mantener una ventaja competitiva.

Definición de dirección estratégica

La *dirección estratégica* se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término *dirección estratégica* se utiliza en este texto como sinónimo del término *planeación estratégica*. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones, el término *dirección estratégica* se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término *planeación estratégica* se refiere sólo a la formulación de la estrategia. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la *planeación a largo plazo*, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.

El término *planeación estratégica* se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios.

El término *dirección estratégica* se usa en muchos colegios y universidades como el subtítulo del curso sobre dirección de negocios, Política de negocios, el cual integra el material de todos los cursos de negocios. El Strategic Management Club Online que puede visitar en www.strategyclub.com ofrece muchos beneficios a los estudiantes de política de negocios.

Etapas de la dirección estratégica

El *proceso de dirección estratégica* presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. La *formulación de la estrategia* incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil.

Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios. Las decisiones sobre la formulación de la estrategia comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa. Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para la implantación.

La *implantación de la estrategia* requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las

estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad.

Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: “¿qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa?”, y “¿qué tan bien podemos realizar el trabajo?” El reto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos.

La *evaluación de la estrategia* es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.

Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocios estratégica, y funcional. La dirección estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades de negocios estratégicas, sino sólo los niveles directivos y funcionales; no obstante, los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de dirección estratégica.

Peter Drucker dice que la tarea principal de la dirección estratégica es pensar por medio de la misión general de una empresa: ...es decir, plantear la pregunta: “¿cuál es nuestro negocio?” La respuesta a esta pregunta conduce al establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y la toma de las decisiones de hoy para los resultados de mañana; estas actividades las debe llevar a cabo la parte de la empresa que tenga la capacidad de visualizar la empresa en su totalidad, equilibrar los objetivos y las necesidades actuales con las necesidades futuras y distribuir los recursos humanos y financieros para obtener resultados clave.

1.2. PROPOSITO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Su propósito es explorar y crear oportunidades para el futuro. En el mundo de los negocios los estrategas no saben generalmente si sus decisiones son adecuadas hasta que los recursos han sido distribuidos y utilizados; entonces es demasiado

tarde para dar marcha atrás en una decisión. Este frío hecho acentúa la necesidad de una integración cuidadosa de la intuición y el análisis al preparar un análisis del entorno interno y externo de la empresa.

1.3. BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

- Permite detectar oportunidades, clasificar las prioridades y explotarlas.
- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
- Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades empresariales.
- Reduce las consecuencias ante los cambios adversos.
- Permite mejor asignación de recursos.
- Permite tomar decisiones importantes que respaldan los objetivos establecidos.
- Disminuye la cantidad de tiempo y recursos que se dedican a corregir decisiones equivocadas.
- Constituye un marco para la comunicación interna.

Entonces la estrategia es un conjunto de objetivos, metas, planes y políticas que una empresa debe implementar para conseguir dichos propósitos en un plazo de tiempo (Andrews, 1965).

La administración estratégica es un proceso sistematizado que permite estudiar diferentes escenarios futuros, conjuntamente con el análisis de las capacidades internas de la organización.

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa.

1.4. PRINCIPALES TIPOS DE ESTRATEGIAS

- Estrategia a nivel personal: uno de los principios más importantes es la división del trabajo; es necesario asignar tareas concretas a los colaboradores de la organización.

- Estrategia a nivel funcional: son las acciones y compromisos de los recursos establecidos en cada una de las áreas funcionales (mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción y sistemas).

Se ha considerado que la organización es un sistema compuesto por subsistemas, representados por las áreas funcionales en la organización.

Para lograr que las áreas cumplan sus planes, se requiere que los individuos que las conforman tengan muy claro sus funciones y procedimientos, no sólo por escrito (descripción del puesto), sino también en el ejercicio laboral.

- Estrategia a nivel de negocio: las estrategias funcionales deben apoyar a los del nivel de negocios, aplicados para establecer una ventaja frente a la competencia y diferenciarse de ella. Pueden ser liderazgo en costos, diferenciación de los productos y servicios, u otra estrategia que permita una mayor penetración en el mercado.
- Estrategia a nivel corporativo: es importante sobre todo cuando la organización quiere diversificarse o expandirse. Es necesario diferenciar entre monopolio (genera competencia desleal) y oligopolio (poder del mercado de unos cuantos).
- Estrategia a nivel global: la estrategia para darse a conocer en la aldea global es muy importante. La globalización es el intercambio comercial en momento real entre varios países.

1.5. ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La administración estratégica surge en la década de 1950, fue de uso común en la década de 1960, en ese entonces se creía que era la solución para todos los problemas. En 1980, no lograron, los auto rendimientos y bajo su auge. En 1990, fue el resurgimiento y en la actualidad el proceso se practica de manera amplia en el mundo empresarial.

Algunos autores identifican una primera etapa de inicios y avances entre los años 1960 y 1990 (Hermida, J., Serra, R., Kastika, E., 1992). Ellos hacen ver que las ideas sobre los conceptos de Estrategia pueden visualizarse como pertenecientes a

dos áreas, las que denominan “hard” y “soft”, perteneciendo a la primera área conceptos relativos a problemas de mercado, competencia y también a los relacionados con las características del medio que se enfrenta, como por ejemplo, de crecimiento, declinación, recesión, y turbulencias. Como pertenecientes a la segunda área se mencionan temas relativos a la participación y creatividad del equipo directivo, conducta de las personas, motivación hacia logros y características propias de una empresa determinada.

ACTIVIDAD II: lee y analiza el artículo siguiente de *Saavedra González, Juan. Administración estratégica: evolución y tendencias. Elabora un cuadro cronológico en el que identificarás las principales autores, años en el proceso evolutivo y surgimiento de la administración estratégica*

El concepto de Estrategia deriva del campo militar y viene de la palabra griega “strategos”, cuyo significado es “jefe de un ejército”, lo que equivale a hablar de “comandante” en la jerarquía militar, (Cleary, Th., 2003) y corresponde denominar así a quien esté a cargo de un grupo de personas a las cuales dirige, debidamente entrenadas para lograr objetivos específicos. Este concepto se aplica en la Administración Estratégica cuando se refiere a organizaciones empresariales, en el sentido de adaptar conjuntamente recursos y capacidades de ellas a un entorno permanentemente variable, en el cual se desempeña dicha organización. (Andrews, K. 1977). Respecto de los primeros autores en acuñar el concepto de Estrategia, uno de los más importantes es Peter Drucker, quien hace ver que el término Estrategia está referido a un proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en que en el presente está y en el que debería estar, según la planificación realizada para un determinado período de tiempo futuro, (Drucker, P., 1980). También debe reconocerse a dos autores como clásicos en el desarrollo del concepto de Estrategia, quienes centran la atención en el conjunto de objetivos, metas, planes y políticas que una empresa debe implantar, para conseguir dichos propósitos en un plazo de tiempo, Andrews, K. 1965 y por otra parte, fijan la atención en aspectos centrales del negocio en que actúa una empresa, Ansoff, I. 1965, identificando áreas de producto-mercado, y en las ventajas competitivas que la empresa tiene en cada ámbito de las industrias en que ésta participa. Otro autor, que también puede ser considerado como clásico en temas de Estrategia Empresarial, Chandler, A. 1962, hace un importante aporte al desarrollo del concepto cuando, a través de sus investigaciones académicas, concluye que el rol principal de la Estrategia de una empresa está ligado indeleblemente a la estructura de una organización, concluyendo en último término, que la estructura debe estar en línea y

seguir a la Estrategia que una organización ha definido. Esta materia se transformó luego en un tema central, tanto en el proceso de formulación como en el de implementación de la Estrategia de una empresa. En este mismo sentido se puede identificar un rango de tiempo pasado, en el cual es posible visualizar el inicio, en forma sistematizada, de lo que se definiría posteriormente como la disciplina de la Administración Estratégica. Así lo plantean diferentes autores y son conceptos que pueden ser considerados y calificados como relativamente nuevos, si se toma en cuenta que su aplicación se inicia prácticamente en la década de 1970, y luego de producirse una serie de hechos y por circunstancias que tuvieron su origen en los años posteriores a 1960 (Drucker, P, 1980); ellos fueron : el estancamiento en la economía mundial después de un ciclo largo de crecimiento, post-segunda guerra mundial, que hizo surgir un ambiente absolutamente más competitivo en los diferentes sectores industriales, dado que la oferta de bienes en las principales economías superaba a la demanda en forma permanente. Se van originando así una serie de turbulencias, lo que se une al impulso de las empresas para competir abiertamente en las economías internacionales, caso de las empresas asiáticas por ejemplo; provocándose en el mundo un incremento del nivel de competencia empresarial, junto con una serie de problemas financieros. Además ocurrió en ese período la primera alza significativa en el precio del petróleo, agregándose a esta situación un marcado proceso inflacionario con las consecuentes alzas en las tasas de interés, lo que obligó a las organizaciones a buscar respuestas adecuadas, por medio de una administración que recogiera estas situaciones, y pudiera guiar a las empresas con eficiencia en este marco de turbulencias que preocupaba a la economía mundial. Así, el enfoque de la Administración Estratégica en una primera etapa, pasó a preocuparse de identificar las principales fortalezas y capacidades competitivas que poseía una organización, de manera que con ellas pudiera hacer frente con éxito a las dificultades que se presentarían en el entorno, dados los nuevos escenarios que se enfrentaban. En este mismo orden de cosas, diversos autores diferencian la evolución de la Administración Estratégica, identificando una primera etapa de inicios y avances entre los años 1960 y 1990 (Hermida, J., Serra, R., Kastika, E., 1992). Ellos hacen ver que las ideas sobre los conceptos de Estrategia pueden visualizarse como pertenecientes a dos áreas, las que denominan “hard” y “soft”, perteneciendo a la primera área conceptos relativos a problemas de mercado, competencia y también a los relacionados con las características del medio que se enfrenta, como por ejemplo, de crecimiento, declinación, recesión, y turbulencias. Como pertenecientes a la segunda área se mencionan temas relativos a la participación y creatividad del equipo directivo, conducta de las personas, motivación hacia logros y características propias de una empresa determinada. Sobre lo anterior, debe hacerse presente, que las áreas descritas no pueden ser comprendidas como si tuvieran existencias absolutamente separadas, sino por el contrario, debe entenderse que esta división tiene como objetivo el diferenciar componentes que están contenidos en un mismo evento y que afectan, finalmente, de distinta manera a una organización. Sin lugar a dudas, cuando se termina analizando una problemática desde un punto de vista de la Estrategia de una empresa, estos conceptos terminan

confluyendo en la misma perspectiva de análisis. Se cita también como un hito en los inicios formales del surgimiento de la aplicación de conceptos de la Administración Estratégica, dentro de la administración de empresas tradicional, al estudio de planes curriculares de Escuelas de Negocios, propiciado por la Fundación Ford, durante la década de 1950 y donde, dentro de sus conclusiones se propuso un curso que se denominó "Política Empresarial", que más adelante derivó en un curso de "Administración Estratégica" (Leontiades, M. 1982). Por otra parte, también se plantea que el concepto de Administración Estratégica ha ido evolucionando en forma secuencial, siendo posible identificar determinadas fases. En una primera, la atención de la administración general o tradicional, estuvo en un enfoque que se centraba en el control operativo de las actividades de una empresa, utilizando como base el planeamiento financiero básico. En la evolución a una segunda fase se verifica un planeamiento de actividades más completo, agregándose en esta fase el análisis ambiental y un proceso presupuestario y de asignación de recursos (Certo, S., Peter, P., 1996). En lo que se puede denominar tercera fase, se presenta un cambio importante frente a lo anterior, pues ahora se incorpora un análisis más completo respecto de los mercados objetivos que una empresa ha definido, proponiéndose una evaluación competitiva, y también se agrega en esta etapa una evaluación, desde diferentes puntos de vista, de las opciones que se le presentan a una empresa para lograr sus objetivos. Se llega a una fase final denominada de la Administración Estratégica, que consiste en formular la Estrategia de una empresa basada en la creación de un conjunto de ventajas competitivas, como parte de un sistema de planeamiento sistemático.

1.6. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN EN EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La misión: es el propósito o razón de existir de una organización.

1.6.1. IMPORTANCIA DE LA MISIÓN

- Da estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas.
- Indica el ámbito en el que las empresas desarrollan su actuación.
- Da identidad corporativa.

1.6.2. CARACTERÍSTICAS DE LA MISIÓN

- Es un enunciado breve y sencillo que describe la razón de ser de la organización.
- Se recomienda iniciar con un verbo en infinitivo.
- Debe expresar el quehacer fundamental.
- Que sea inspiradora
- Que indique la repercusión o beneficio social

La declaración escrita de la misión es considerada la primera fase del proceso de la administración estratégica. Una buena declaración de la misión aborda: las creencias y valores compartidos; una definición del negocio que abarque las necesidades que satisface, las tecnologías que se utilizarán para ofrecer los servicios y productos; podría incluir los derechos legítimos de las partes interesadas (empleados, accionistas, clientes, sociedad, etc.).

La visión: expresa las aspiraciones y valores fundamentales de una organización, ésta crea la imagen futura. Para algunos autores es un sueño puesto en acción.

1.6.3. CARACTERÍSTICAS DE LA VISIÓN

- Guiada por valores
- Positiva y alentadora
- Orienta la transición de qué es lo que debe llegar a ser una organización

ACTIVIDAD III: lee el siguiente documento y analiza en equipos la importancia que tiene la declaración de la misión y visión en el proceso de la administración estratégica

Importancia de las declaraciones de la visión y la misión (David Fred.)

La importancia de las declaraciones de la visión y la misión en la dirección estratégica eficaz está bien documentada en la literatura, aunque los resultados de investigación son confusos. Rarick y Vitton descubrieron que las empresas con una declaración de la misión formal poseen el doble del rendimiento promedio sobre el capital contable de los accionistas que las empresas sin una declaración de la misión formal; Bart y Baetz encontraron una relación positiva entre las declaraciones de la misión y el rendimiento de las empresas; *Business Week* informa que las empresas que usan declaraciones de la misión muestran un rendimiento 30% más alto sobre ciertos índices financieros que las empresas que no utilizan dichas declaraciones; sin embargo, O’Gorman y Doran descubrieron que contar con una declaración no contribuye en forma directa y positiva en el rendimiento financiero.⁶ El grado de participación de los gerentes y empleados en la elaboración de las declaraciones de la visión y la misión marca la diferencia en el éxito de la empresa. El presente capítulo ofrece directrices para elaborar estos documentos importantes. En la práctica real existen grandes variaciones en la naturaleza, la composición y el uso de ambas declaraciones, de la visión y la misión. King y Cleland recomiendan que las empresas elaboren con esmero una declaración de la misión por escrito para:

1. Garantizar la unanimidad del propósito dentro de la empresa.
2. Proporcionar una base, o norma, para distribuir los recursos de la empresa.
3. Establecer un carácter general o ambiente corporativo.
4. Servir como punto central para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la empresa, así como para disuadir a los que no se identifican con ellos de participar aún más en las actividades de la empresa.
5. Facilitar la traducción de objetivos en una estructura laboral que incluya la asignación de tareas a los elementos responsables dentro de la empresa.
6. Especificar los propósitos de la empresa y traducirlos en objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y rendimiento se puedan evaluar y controlar.

Reuben Mark, antiguo director general de Colgate, considera que, en las misiones, un claro sentido internacional es cada vez más necesario. Los conceptos de Mark sobre la visión son los siguientes:

Cuando se trata de dirigir a todos hacia la bandera corporativa, es esencial impulsar la visión a nivel mundial más que tratar de comunicar distintos mensajes en diferentes culturas. El truco consiste en mantener una visión sencilla pero elevada: “fabricamos las computadoras más veloces del mundo” o “servicio telefónico para todos”. Nunca tendrá que cargar las ametralladoras sólo con objetivos financieros, sino debe ser algo que haga sentir a la gente mejor, sentirse parte de algo.

Una solución a puntos de vista divergentes

La elaboración de una declaración de la misión es importante porque puntos de vista divergentes entre los gerentes se revelan y resuelven a través del proceso. La pregunta “¿cuál es nuestro negocio?” podría crear controversia, pues su planteamiento revela a menudo las diferencias entre los estrategas de la empresa. Los individuos que han trabajado juntos durante mucho tiempo y creen que se conocen unos a otros podrían darse cuenta que tienen profundos desacuerdos; por ejemplo, en un colegio o universidad, los puntos de vista divergentes respecto a la importancia relativa de la enseñanza, la investigación y el servicio se expresan con frecuencia durante el proceso de elaboración de la declaración de la misión. La negociación, el compromiso y el acuerdo eventual sobre problemas importantes son necesarios antes de que las personas se concentren en actividades de formulación de la estrategia más específicas:

“¿Cuál es nuestra misión?” Es una decisión genuina y ésta se debe basar en puntos de vista divergentes para tener la oportunidad de ser una decisión correcta y eficaz. La elaboración de la misión de la empresa es siempre una opción entre diferentes alternativas que se basan en diversos supuestos respecto a la realidad de la empresa y su ambiente; es una decisión de alto riesgo. Un cambio en la misión conduce siempre a cambios en los objetivos, las estrategias, la organización y el comportamiento. La decisión de la misión es demasiado importante para que se decida por aclamación popular. La elaboración de la misión de la

empresa es un paso importante hacia la eficacia de la gerencia. Los desacuerdos ocultos o mal entendidos sobre la definición de la misión de la empresa subyacen a muchos de los problemas de personalidad, de comunicación y de fricciones que tienden a dividir a un grupo de gerentes de alto nivel. El establecimiento de una misión nunca debe basarse sólo en la persuasión, no debe realizarse con rapidez ni de manera indiferente.

Los desacuerdos importantes entre los estrategas de la empresa con relación a las declaraciones de la visión y la misión ocasionan problemas si no se resuelven; por ejemplo, los desacuerdos sin resolver en cuanto a la misión de la empresa fueron los causantes de la bancarrota y la eventual liquidación de W.T. Grant. Según informó un ejecutivo:

Hubo grandes inconformidades dentro de la empresa en cuanto a si debíamos seguir la ruta de Kmart o tras la posición de Montgomery Ward y J.C. Penney. Ed Staley y Lou Lustenberger (dos ejecutivos de alto nivel) estaban siempre en desacuerdo con relación al problema, por lo que tomamos una postura intermedia y eso, como consecuencia, resultó en nada.

A menudo, los estrategas elaboran declaraciones de la visión y la misión sólo cuando la empresa está en problemas; por supuesto, se necesitan en ese momento. La elaboración y la comunicación de una misión definida durante tiempos difíciles produce, de hecho, resultados espectaculares e incluso revierte la caída; sin embargo, esperar hasta que una empresa esté en problemas para crear una declaración de la visión y la misión es un juego de azar que caracteriza a la gerencia irresponsable. Según Drucker, el momento más importante para preguntarse con seriedad “¿qué queremos llegar a ser?”, y “¿cuál es nuestro negocio?”, es cuando una empresa ha tenido éxito: El éxito vuelve siempre obsoleto el mismo comportamiento que lo produjo, siempre crea nuevas realidades y distintos problemas. Sólo los cuentos de hadas terminan: “y vivieron felices para siempre”. No es popular ganar las discusiones o hacer olas. Los antiguos griegos sabían que el castigo por el éxito podía ser severo. La gerencia que no se pregunta:

“¿cuál es nuestra misión?”, cuando la empresa tiene éxito es, de hecho, presuntuosa, floja y arrogante. No pasará mucho tiempo antes de que el éxito se convierta en un fracaso, pues, tarde o temprano, aun la respuesta más apropiada a la pregunta: “¿cuál es nuestro negocio?”, se vuelve obsoleta.

En las empresas de divisiones múltiples, los estrategas deben tener la seguridad de que las divisiones lleven a cabo tareas de dirección estratégica que abarquen la elaboración de una declaración de la visión y la misión. Cada división debe incluir a sus propios gerentes y empleados al crear una declaración de la visión y la misión que sea consistente con la misión corporativa y que la apoye.

Una empresa que fracasa al elaborar una declaración de la visión, así como una declaración de la misión integral e inspiradora, pierde la oportunidad de presentarse a sí misma de modo favorable ante los grupos de interés existentes y potenciales. Todas las empresas necesitan clientes, empleados y gerentes, y la mayoría de las empresas tienen acreedores, proveedores y distribuidores. Las declaraciones de la visión y la misión son vehículos eficaces para comunicarse con grupos de interés importantes tanto internos como externos. El valor principal de estas declaraciones como herramientas de dirección estratégica procede de la especificación del propósito final de una empresa:

Proporcionan a los gerentes una unidad de dirección que trasciende las necesidades individuales, locales y transitorias. Promueven un sentido de expectativas compartidas entre todos los niveles y generaciones de empleados. Consolidan valores a través del tiempo, de los individuos y de los grupos de interés. Proyectan un sentido de valor y propósito que los que están fuera de la empresa identifican y asimilan. Por último, afirman el compromiso de la empresa con la acción responsable, la cual apoya la necesidad de conservar y proteger las exigencias básicas de los integrantes de la empresa con relación a la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de la empresa en forma sostenida.

Metas: las constituyen todo aquello a lo que se compromete a lograr la organización, y se expresan cuantitativa o cualitativamente.

Objetivos: corresponden a los pasos que se deben realizar para alcanzar las metas. Éstos son los fines (qué) y las estrategias son los medios (cómo), utilizados para lograr dichos fines. Las metas se consideran el fin último de las organizaciones.

Los objetivos auxilian en la coordinación de las decisiones, sin ellos, las organizaciones no tienen bases confiables para evaluar su éxito o fracaso.

1.7. CRITERIOS PARA ESTABLECER OBJETIVOS

- Especificidad
- Flexibilidad
- Mensurables (que puedan ser evaluados)
- Congruentes
- Alcanzables

1.8. EVOLUCIÓN Y METODOLOGÍAS

De acuerdo a Saavedra (2005), la aplicación de la metodología de la Administración Estratégica, luego de su fase introductoria en la Administración de Empresas, desarrolla procesos sistematizados que permitan estudiar diferentes escenarios futuros, conjuntamente con el análisis de las capacidades internas de la organización. Lo anterior no resulta diferente, en forma sustancial, de lo aplicado por la Administración desde sus inicios, como disciplina científica, sino más bien se sistematizan procesos y fases, como para definir un balance entre lo que pretende obtener una empresa y los recursos y capacidades con los que cuenta, de acuerdo con los escenarios donde se realizará la acción empresarial. Si se debe resaltar, en este orden de cosas, que el concepto de Estrategia en esta fase, adquiere una característica propia, que se puede definir e identificar por la calidad de los escenarios y eventos que se enfrentan, siendo éstos más dinámicos productos de situaciones del entorno variable y muchas veces turbulento, conjuntamente con los movimientos que ocurren entre empresas rivales en un determinado mercado. Se comprenden así las conductas de empresas competidoras, que deben ser incluidas en el análisis de la estrategia definida. Se tornó crucial analizar en profundidad el escenario donde se competiría y a las empresas que constituían competencia

directa, de manera que todas las variables examinadas dieran la dirección de las acciones necesarias que deberían tomar los ejecutivos a cargo de la definición de la Estrategia, sin dejar de considerar el tema de las restricciones o regulaciones que se enfrentarían, como variables no discrecionales. Como se aprecia, se pone mucha atención sobre un mercado de comportamiento menos predecible y en que ninguna empresa tiene asegurada una determinada cobertura, sino que se debe competir no sólo para obtener una mayor participación de mercado, sino a la vez para asegurar el mantener la actual participación mediante una adaptación rápida a los cambios que se presentan. En esta parte de la evolución del proceso de Administración Estratégica, o de Dirección Estratégica, adquiere aplicación sistematizada, en la formulación de la Estrategia, el estudio del análisis del ambiente externo que enfrenta una organización a través de las categorías denominadas, oportunidades-peligros, y en cuanto a las capacidades internas, fortalezas debilidades, de manera que se pueda formular una Estrategia realista, para la obtención de los objetivos principales que ha definido la empresa. (Mintzberg, H., Brian, J. 1991). En relación a este punto se puede decir que muchas veces se confunde el ámbito de la Dirección Estratégica, al entenderse que este proceso empezará y terminará en este esquema, sin entrar en la planificación ni en el análisis de la implementación de la estrategia.

En la Administración Estratégica se identifican una serie de conceptos, partes y categorías que se diferencian por el rol que cumplen en el proceso. Dentro está la definición de visión y misión de una organización. Lo anterior se diferencia de los conceptos tradicionales de la administración de empresas, en que bajo estas categorías se logra que toda la organización se compenetre inequívocamente de la dirección que debe tomar y mantener la empresa. Si bien en los conceptos tradicionales de la Administración de Empresas estos conceptos también existen, se entienden contenidos en parte de los objetivos generales de la organización, no alcanzando la connotación que adquieren estos aspectos en el enfoque estratégico e incluso debe hacerse el comentario que en la primera parte del desarrollo de los conceptos sobre Estrategia de Empresas, se contemplaba preferentemente referirse al concepto de Misión, para luego en etapas de desarrollo de estas materias, hacer

énfasis en los conceptos de visión y misión. Respecto del tema de objetivos, el énfasis bajo los conceptos de Dirección Estratégica está dado en la constitución de un verdadero sistema de objetivos, fijándose los principales objetivos estratégicos de la organización para luego dividirlos por áreas, negocios, funciones, etc. (Carlos, C. 1995).

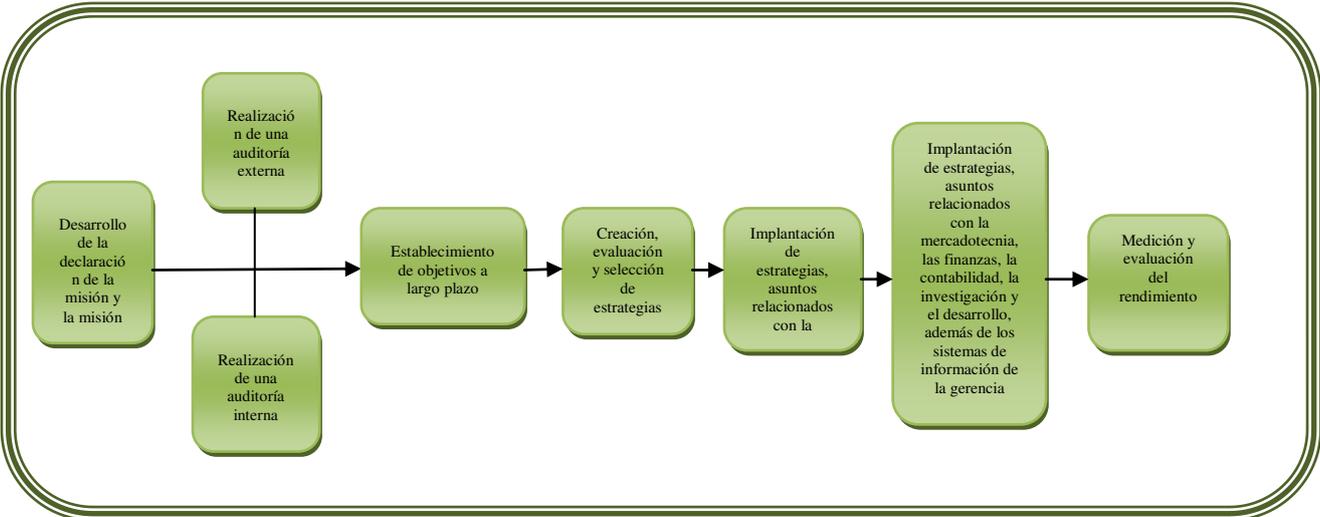
ACTIVIDAD IV: identifica y define las características científicas de la administración estratégica. Reúnete en equipo para que hagan sus reflexiones al respecto.

1.9. PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Las organizaciones consiguen sobrevivir sólo si logran administrar el cambio. De este modo, una organización tendrá más posibilidades de alcanzar sus metas.

Como se había mencionado, la administración estratégica es un proceso que permite a una organización alcanzar sus objetivos. Este proceso inicia con el análisis y diagnóstico del entorno del entorno interno y externo.

FIGURA 1. MODELO INTEGRAL DEL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", Long Range Planning 22, núm. 3 (junio de 1988).

De acuerdo con David (2003), El proceso de dirección estratégica se estudia y aplica mejor usando un modelo que representa cierto tipo de proceso. El esquema que ilustra la figura 1 es un modelo integral ampliamente aceptado del proceso de dirección estratégica. Este modelo no garantiza el éxito, pero sí representa un tratamiento claro y práctico para la formulación, implantación y evaluación de estrategias.

Las relaciones entre los componentes principales del proceso de dirección estratégica se muestran en el modelo.

La identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de una empresa es el punto de partida lógico de la dirección estratégica porque la situación actual de una empresa podría excluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso particular de acción. Toda empresa posee una visión, una misión, objetivos y estrategias, aun cuando estos elementos no se hayan diseñado, escrito o comunicado de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario conocer dónde ha estado.

FIGURA 2. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

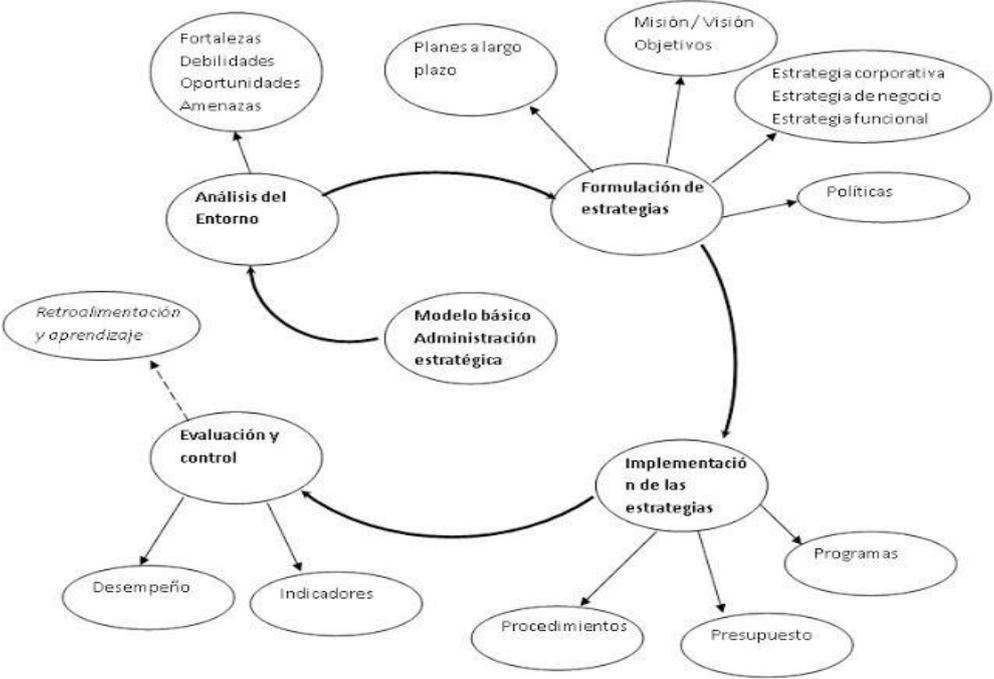


Figura 2. Modelo básico de Administración Estratégica (David, 1988).

El modelo de Administración Estratégica (Figura 2) se lleva a cabo en cuatro etapas:

El análisis del entorno. Implica la observación, evaluación y recolección de información desde el entorno externo e interno de la organización. Comprende un análisis FODA. El entorno externo lo integran los factores externos a la organización y que no están bajo el control dirección de la misma, por ejemplo el gobierno, los competidores, los recursos, proveedores, accionistas. El entorno interno comprende las variables propias de la organización misma, por ejemplo la cultura organizacional, los recursos económicos, la estructura organizacional.

La formulación de estrategias. Es el establecimiento de planes, objetivos a largo plazo para aprovechar las oportunidades mediante las fortalezas, enfrentar las amenazas superando las debilidades. En esta etapa se establece o reevalúa la misión, los objetivos, se plantean las estrategias corporativas, de negocio y funcionales. De definen las políticas o directrices.

La implementación de la estrategia. Es el paso mediante el cual se ejecutan los objetivos, estrategias y políticas mediante programas, asignación de presupuesto y ejecución de procedimientos.

La evaluación y control. Es la etapa para supervisar las actividades que se realizan en la implementación de la estrategia, se mide el rendimiento de la estrategia mediante indicadores comparativos antes y después de la implementación. Los indicadores pueden ser del tipo cuantitativo y cualitativo.

A medida que se implementa el modelo de Administración estratégica y con los resultados de procesos anteriores, la organización se retroalimenta y aprende a ser flexible según frente a nuevos retos.

Las decisiones estratégicas revelan ciertas características que la hacen diferente a otras decisiones. Estas son tomadas a largo plazo, son raras o poco frecuentes, son importantes porque comprometen el rumbo de la organización exigen importantes

esfuerzos, y prevalecen sobre decisiones menores o anteriores y comprometen acciones futuras.

T.L. Wheelen y J.D. Hunger (2013) proponen el siguiente diagrama de flujo para el proceso de toma de decisiones estratégicas en ocho pasos:

1. Evaluar los resultados actuales del rendimiento.
2. Revisar el gobierno corporativo.
3. Analizar y evaluar el entorno externo.
4. Analizar y evaluar el entorno empresarial interno.
5. Analizar los factores estratégicos FODA.
6. General, evaluar y seleccionar la mejor estrategia
7. Implementar la estrategia seleccionada.
8. Evaluar la estrategia implementada.

El proceso de dirección estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes importantes del modelo podría requerir un cambio en uno o en todos los demás componentes; por ejemplo, un cambio en la economía podría representar una oportunidad importante y requerir un cambio en los objetivos y estrategias a largo plazo; el incumplimiento de los objetivos anuales podría exigir un cambio en la política, o el cambio de la estrategia de un competidor podría requerir un cambio en la misión de la empresa. Por lo tanto, las actividades de formulación, implantación y evaluación de las estrategias deben llevarse a cabo en forma continua, no sólo al final del año o semestralmente. El proceso de dirección estratégica en realidad nunca termina.

UNIDAD DE COMPETENCIA II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA



2. ANÁLISIS ESTRATEGICO DE LA EMPRESA

Los gerentes de cada organización necesitan analizar su entorno. Tienen que saber, por ejemplo, qué es lo que la competencia hace, qué factores podrían afectar a la organización y cuál es la disponibilidad de recursos necesarios para enfrentar los retos a los que se enfrenta la organización.

Este paso estará completo cuando la gerencia tenga un control exacto de lo que ocurre en su entorno y esté consciente de las tendencias importantes que pudieran afectar sus operaciones.

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

Con este análisis se crea una lista de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa.

El objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas. La empresas deben responder a los factores de manera ofensiva y defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales.

2.1.1. ENTORNO EXTERNO

El entorno externo se entiende como una restricción básica sobre las acciones de un gerente.

Las fuerzas externas se dividen en cinco categorías principales:

3. F. económicas
4. F. sociales, culturales, demográficas y ambientales
5. F. políticas, gubernamentales y legales
6. F. tecnológicas
7. F. competitivas

Estos factores son considerados como el macro entorno de las organizaciones, y con ellos se analizan las oportunidades y amenazas de la empresa.

Existen varias herramientas de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y en consecuencia, la posición potencial y dirección de un negocio, el análisis PEST y el FODA.

ACTIVIDAD V: lee el siguiente apartado e identifica y define las 5 fuerzas externas, así como los factores que definen las oportunidades y amenazas de las organizaciones

2.1.2. ANÁLISIS DE MATRIZ DOFA

Según Humphrey August (2003), la matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

Completar la matriz es sencillo, y resulta apropiada para talleres y reuniones de tormenta de ideas. Puede ser utilizada para planificación de la empresa, planificación estratégica, evaluación de competidores, marketing, desarrollo de negocios o productos, y reportes de investigación. La elaboración de una matriz DOFA puede ser de utilidad en juegos de formación de equipos.

El análisis DOFA puede ser utilizado en conjunto con la matriz PEST (discutida más abajo), que mide el mercado y el potencial de una empresa según factores externos, específicamente Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Es recomendable realizar el análisis PEST antes del DOFA. El primero mide el mercado, el segundo, una unidad de negocio, propuesta o idea.

El análisis DOFA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar,

discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar pro-activamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas.

Algunos ejemplos de uso para el análisis DOFA:

- Una empresa (su posición en el mercado, viabilidad comercial, etc.)
- Un método de distribución de ventas
- Un producto o marca
- Una idea de negocios
- Una opción estratégica, como entrar en un nuevo mercado o lanzar un nuevo producto
- Una oportunidad para realizar una adquisición
- Evaluar un cambio de proveedor
- Una potencial sociedad
- Decidir la tercerización (outsourcing) de un servicio, actividad o recurso
- Analizar una oportunidad de inversión

Las cuatro dimensiones son una extensión de los encabezados sencillos de Pro y Contra.

La plantilla del análisis DOFA es generalmente presentada como una matriz de cuatro secciones, una para cada uno de los elementos: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. El ejemplo de abajo incluye preguntas de ejemplo, cuyas respuestas deben ser insertadas en la sección correspondiente. Las preguntas son sólo ejemplos, o puntos de discusión, que pueden ser obviamente modificados según el tema del análisis. Note que muchas de las preguntas son también puntos de discusión para otras secciones – utilícelas de la forma como le resulten más útiles, o cree las suyas propias.

Es importante identificar y describir claramente el tema analizado mediante DOFA, de forma que las personas que participen entiendan el propósito y sus implicaciones.

2.1.3. MATRIZ DE ANÁLISI DOFA

fortalezas

- ¿Ventajas de la propuesta?
- ¿Capacidades?
- ¿Ventajas competitivas?
- ¿PUV's (propuesta única de vetas)?
- ¿Recursos, activos, gente?
- ¿Experiencia, conocimiento, datos?
- ¿Reservas financieras, retorno probable?
- ¿Marketing, alcance, distribución?
- ¿Aspectos innovadores?
- ¿Ubicación geográfica?
- ¿Precio, valor, calidad?
- ¿Acreditaciones, calificaciones, certificaciones?
- ¿Procesos, sistemas, TI, comunicaciones?
- ¿Cultural, actitudinal, de comportamiento?
- ¿Cobertura gerencial, sucesión?

debilidades

- ¿Desventajas de la propuesta?
- ¿Brechas en la capacidad?
- ¿Falta de fuerza competitiva?
- ¿Reputación, presencia y alcance?
- ¿Aspectos Financieros?
- ¿Vulnerabilidades propias conocidas?
- ¿Escala de tiempo, fechas tope y presiones?
- ¿Flujo de caja, drenaje de efectivo?
- ¿Continuidad, robustez de la cadena de suministros?
- ¿Efectos sobre las actividades principales, distracción?
- ¿Confiabilidad de los datos, predictibilidad del plan?
- ¿Motivación, compromiso, liderazgo?
- ¿Acreditación, etc?
- ¿Procesos y sistemas, etc?
- ¿Cobertura gerencial, sucesión?

oportunidades

- ¿Desarrollos del mercado?
- ¿Vulnerabilidades de los competidores?
- ¿Tendencias de la industria o de estilo de vida?
- ¿Desarrollos tecnológicos e innovaciones?
- ¿Influencias globales?
- ¿Nuevos mercados, verticales, horizontales?
- ¿Mercados objetivo nicho?
- ¿Geografía, exportación, importación?
- ¿Nuevas propuestas únicas de venta?
- ¿Tácticas - sorpresa, grandes contratos, etc?
- ¿Desarrollo de negocios o de productos?
- ¿Información e investigación?
- ¿Sociedades, agencias, distribución?
- ¿Volúmenes, producción, economías?
- ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?

amenazas

- ¿Efectos políticos?
- ¿Efectos legislativos?
- ¿Efectos ambientales?
- ¿Desarrollos de TI?
- ¿Intenciones de los competidores?
- ¿Demanda del mercado?
- ¿Nuevas tecnologías, servicios, ideas?
- ¿Contratos y alianzas vitales?
- ¿Mantener las capacidades internas?
- ¿Obstáculos enfrentados?
- ¿Debilidades no superables?
- ¿Pérdida de personal clave?
- ¿Respaldo financiero sostenible?
- ¿Economía – local o extranjera?
- ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?

Ejemplo de análisis DOFA

Este ejemplo está basado en una situación imaginaria. El escenario es una empresa

manufacturera, negocio-a-negocio, que históricamente había dependido de distribuidores para que llevaran sus productos al cliente final. La oportunidad, y en consecuencia el objeto del análisis DOFA, es para la empresa crear una nueva compañía propia, que distribuya directamente sus productos a ciertos sectores de clientes finales, que no están siendo cubiertos por sus distribuidores actuales.

ACTIVIDAD VI: analiza el ejemplo sobre la creación de una empresa distribuidora propia para acceder a sectores de clientes finales que no están siendo desarrollados

fortalezas

- Control y dirección sobre las ventas al cliente final
- Producto, calidad y confiabilidad del producto
- Mejor desempeño del producto, comparado con competidores
- Mejor tiempo de vida y durabilidad del producto
- Capacidad ociosa de manufactura
- Algunos empleados tienen experiencia en el sector del cliente final
- Lista de clientes disponible
- Capacidad de entrega directa
- Mejoras continuas a los productos
- Se puede atender desde las instalaciones actuales
- Los productos tienen la acreditación necesaria
- Los procesos y la TI se pueden adaptar
- La gerencia está comprometida y confiada

debilidades

- La lista de clientes no ha sido probada
- Ciertas brechas en el rango para ciertos sectores
- Seríamos un competidor débil
- Poca experiencia en mercadeo directo
- Imposibilidad de surtir a clientes en el extranjero
- Necesidad de una mayor fuerza de ventas
- Presupuesto limitado
- No se ha realizado ninguna prueba
- Aún no existe un plan detallado
- El personal de entrega necesita entrenamiento
- Procesos y sistemas
- El equipo gerencial es insuficiente

oportunidades

- Se podrían desarrollar nuevos productos
- Los competidores locales tienen productos de baja calidad
- Los márgenes de ganancia serán buenos
- Los clientes finales responden ante nuevas ideas
- Se podría extender a otros países
- Nuevas aplicaciones especiales
- Puede sorprender a la competencia
- Se podrían lograr mejores acuerdos con los proveedores

amenazas

- Impacto de la legislación
- Los efectos ambientales pudieran favorecer a los competidores grandes
- Riesgo para la distribución actual
- La demanda del mercado es muy estacional
- Retención del personal clave
- Podría distraer del negocio central
- Posible publicidad negativa
- Vulnerabilidad ante grandes competidores

2.1.4. HERRAMIENTA DE ANÁLISIS PEST

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis DOFA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. Completar un análisis PEST es sencillo, y conveniente para la discusión en un taller, una reunión de tormenta de ideas e incluso como ejercicio para juegos de construcción de equipos.

Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis DOFA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El PEST mide el mercado, el DOFA mide una unidad de negocio, propuesta o idea.

El análisis PEST es algunas veces extendido a 7 factores, incluyendo Ecológicos, Legislativos e Industria, convirtiéndose entonces en PESTELI. Muchos consideran esta extensión innecesaria, puesto que si se hace correctamente, el PEST cubre en forma natural los factores adicionales (Legislativo entraría en Político, Industria en Economía y Ecológico disperso entre los cuatro). Debe utilizarse la extensión sólo cuando parezca faltar algo en los cuatro primeros factores.

El análisis DOFA mide una unidad de negocios o una propuesta; el análisis PEST mide el potencial y la situación de un mercado, indicando específicamente crecimiento o declive, y en consecuencia su atractivo, potencial de negocios y lo adecuado de su acceso.

El análisis PEST utiliza cuatro perspectivas, que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones. Estas cuatro dimensiones

son una extensión de la tradicional tabla de Ventajas y Desventajas. La plantilla de PEST promueve el pensamiento proactivo, en lugar de esperar por reacciones instintivas.

La plantilla de análisis PEST se presenta como una tabla con cuatro secciones, una para cada uno de los factores. La plantilla de ejemplo de abajo incluye preguntas de ejemplo, cuyas respuestas pueden ser incluidas en la misma sección. Las preguntas son ejemplos de puntos de discusión, y pueden ser alteradas según el asunto del análisis.

Como en el análisis DOFA, es importante tener claro el asunto analizado, si se pierde el foco, el resultado del análisis estará también desenfocado.

Un mercado es definido por lo que se dirige hacia el, sea un producto, una empresa, una marca, una unidad de negocio, una propuesta, una idea, etc. En consecuencia, es importante tener claro cómo se define el mercado que se analiza, especialmente si se realizará el análisis PEST en un taller, en un ejercicio de equipo o como una actividad delegada. El asunto del análisis debe ser una clara definición del mercado al que se dirige, y puede ser desde alguna de las siguientes perspectivas:

- Una empresa viendo su mercado
- Un producto viendo su mercado
- Una marca en relación con su mercado
- Una unidad de negocios local
- Una opción estratégica, como entrar a un nuevo mercado o el lanzamiento de un nuevo producto.
- Una adquisición potencial
- Una sociedad potencial
- Una oportunidad de inversión

Asegúrese que el asunto del análisis sea descrito en forma clara, de modo que

quienes contribuyan a el, y quienes vean el análisis terminado, entiendan el propósito del mismo y sus implicaciones.

2.1.5. PLANTILLA DE ANÁLISIS PEST

Fuera de los títulos principales, las preguntas y temas mencionados en la plantilla son simples ejemplos y no son exhaustivos. Agregue sus propias preguntas, o modifique las que se mencionan según las necesidades, experiencia y nivel de habilidades de quienes lo llevan a cabo, así como según sus objetivos.

Si los factores ambientales son más relevantes que los económicos, sustitúyalo. Recuerde considerar los tres factores adicionales del PEST: ecológicos, legislativos e Industria.

El análisis puede convertirse en una medida más científica, al asignarle una calificación a cada ítem. Esto es particularmente útil cuando se analiza más de un mercado, con el objetivo de decidir cuál de las dos oportunidades de mercado tiene mayor potencial o más obstáculos; por ejemplo, cuando esté decidiendo entre desarrollar el mercado A o el B, concentrarse en distribución local o exportación, o adquirir la empresa X o Y.

políticos

- asuntos ecológicos/ambientales
- legislación actual en el mercado local
- legislación futura
- legislación internacional
- procesos y entidades regulatorias
- políticas gubernamentales
- período gubernamental y cambios
- políticas de comercio exterior
- financiamiento e iniciativas
- grupos de cabildeo y de presión
- grupos de presión internacionales

económicos

- situación económica local
- tendencias en la economía local
- economía y tendencias en otros países
- asuntos generales de impuestos
- impuestos específicos de los productos y servicios
- estacionalidad y asuntos climáticos
- ciclos de mercado
- factores específicos de la industria
- rutas del mercado y tendencias de distribución
- motivadores de los clientes/usuarios

	<ul style="list-style-type: none"> • intereses y tasas de cambio
<p>social</p> <ul style="list-style-type: none"> • tendencias de estilo de vida • demografía • opinión y actitud del consumidor • punto de vista de los medios • cambios de leyes que afecten factores sociales • imagen de la marca, la tecnología y la empresa • patrones de compra del consumidor • moda y modelos a seguir • grandes eventos e influencias • acceso y tendencias de compra • factores étnicos y religiosos • publicidad y relaciones públicas 	<p>tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • desarrollos tecnológicos competidores • financiamiento para la investigación • tecnologías asociadas/dependientes • tecnologías/soluciones sustitutas • madurez de la tecnología • capacidad y madurez de la manufactura • información y comunicación • mecanismos/tecnología de compra • legislación tecnológica • potencial de innovación • acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes • asuntos de propiedad intelectual

2.1.6. DIFERENCIAS Y RELACIÓN ENTRE PEST Y EL DOFA

PEST es útil antes del DOFA. Generalmente, no viceversa. El PEST seguramente ayudará a identificar factores de DOFA. Aunque pueden tener áreas comunes (factores similares pueden aparecer en ambos), no dejan de ser perspectivas distintas:

PEST: evalúa un mercado, incluyendo a los competidores, desde el punto de vista de una propuesta o negocio en particular.

DOFA: evalúa un negocio o propuesta de negocio, la suya o la de su competidor.

La planificación estratégica no es una ciencia precisa, y ninguna herramienta es obligatoria. Es asunto de escogencia pragmática, decidir cual ayuda mejor a identificar y explicar los asuntos relevantes.

El PESE se vuelve más útil y relevante, a medida que el negocio o la propuesta se tornan más complejos; pero aún para una empresa pequeña y local, el análisis PEST puede arrojar uno o dos factores importantes, que de otra forma, se habrían pasado por alto.

Los cuatro cuadrantes del PEST varían en su significancia, dependiendo del tipo de empresa. Por ejemplo, los factores sociales son más importantes para una empresa de consumo masivo o para una empresa B2B ubicada en la cadena de suministro muy cercana al consumidor. Los factores políticos, por otro lado, serían más relevantes para un proveedor global de municiones o un fabricante de aerosoles.

Todas las empresas se benefician del análisis DOFA, y para todas resulta útil hacer un análisis de ese tipo de sus principales competidores. Esto a su vez, puede retroalimentar los aspectos económicos del análisis PEST.

2.1.7. LOS ORÍGENES DEL MODELO DE ANÁLISIS DOFA

Este trozo de la historia, sobre el origen del análisis DOFA, fue provisto por Albert S Humphrey, uno de los padres fundadores del mismo. Estamos en deuda con él por tan fascinante contribución.

El análisis DOFA surgió de la investigación conducida por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. Sus orígenes nacen de la necesidad de descubrir por qué falla la planificación corporativa. La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500, para averiguar qué se podía hacer ante estos fracasos. El equipo de investigación consistía de Marion Doshier, Dr Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie.

Todo comenzó como una tendencia, la planificación corporativa, que aparentemente apareció por primera vez en DuPont, en 1949. Para 1960, todas las empresas del Fortune 500 tenían un “gerente de planificación corporativa” (o cargo equivalente); asociaciones de “planificadores corporativos a largo plazo” comenzaron a surgir por todo Estados Unidos y Gran Bretaña.

Sin embargo, se desarrolló una opinión unánime en todas las empresas acerca de que la planificación corporativa, en la forma de planificación a largo plazo, no estaba funcionando, no se recuperaba la inversión, y era un gasto costoso y fútil.

Se pensaba que generar el cambio y establecer objetivos realistas que reflejaran las convicciones de los responsables, era difícil y generalmente resultaba en compromisos cuestionables.

La realidad seguía siendo que, a pesar de los planificadores a largo plazo, el único eslabón faltante era cómo lograr que el equipo gerencial aprobara y se comprometiera con una serie de programas de acción.

Para crear este eslabón, comenzando en 1960, Robert F. Stewart de SRI en Menlo Park, California, lideró un equipo de investigadores para tratar de descubrir que estaba mal en la planificación corporativa, y luego conseguir alguna solución, o crear un sistema que permitiera a los equipos gerenciales aprobar y comprometerse en el trabajo de desarrollo, algo que hoy en día denominamos “manejo del cambio”.

La investigación fue desarrollada entre 1960 y 1969. 1100 empresa y organizaciones fueron entrevistadas, y se diseñó un cuestionario de 250 preguntas para ser completado por unos 5000 ejecutivos. Siete hallazgos clave llevaron a la conclusión de que, en las corporaciones, los jefes ejecutivos debían ser los jefes de planificación, y que sus directores inmediatos funcionales, debían ser su equipo de planificación. El Dr. Otis Benepe definió una “Cadena de lógica”, que se convirtió en el sistema medular diseñado para arreglar el eslabón necesario para obtener la aprobación y compromiso.

1. Valores
2. Evaluar
3. Motivación
4. Búsqueda
5. Selección
6. Programar
7. Actuar
8. Monitorear y repetir los pasos 1, 2 y 3

Descubrimos que no podíamos cambiar los valores del equipo, ni establecer los objetivos para el mismo, así que comenzamos como primer paso, haciendo la pregunta de “evaluación”, es decir ¿qué hay de bueno y de malo sobre las operaciones?. ¿qué hay de bueno y de malo sobre el presente y el futuro? Lo que es bueno en el presente es Satisfactorio, bueno en el futuro Oportunidad, malo en el presente es Falta, y malo en el futuro es Amenaza. Esto se llama análisis SOFA (SOFT en inglés).

Cuando esto se presentó a Urick y Orr en 1964, en el seminario de planificación a largo plazo en el Dolder Grand en Zurich, Suiza, ellos cambiaron la F a W, y lo denominaría análisis SWOT.

El SWOT fue entonces promovido en Gran Bretaña por Urick y Orr como ejercicio. Pero como tal, no era de utilidad. Lo que hacía falta era ordenar los asuntos en las categorías de planificación:

1. **Producto** (qué estamos vendiendo)
2. **Proceso** (cómo lo estamos vendiendo)
3. **Cliente** (a quién le estamos vendiendo)
4. **Distribución** (cómo se lo hacemos llegar)
5. **Finanzas** (cuales son los precios, costos e inversiones)
6. **Administración** (y cómo administramos todo esto)

El segundo paso era entonces “qué debe hacer el equipo” sobre los asuntos en cada categoría. El proceso de planificación se diseñó entonces mediante ensayo y error, y resultó finalmente en el proceso de 17 pasos, comenzando por el SOFT/SWOT, con cada asunto registrado por separado en una página, denominada “asunto de planificación”.

El primer prototipo fue probado y publicado en 1966, basado en el trabajo realizado en “Erie Technological Corp” en Erie Pennsylvania. En 1970 el prototipo se llevó a Gran Bretaña, bajo el patrocinio de W H Smith & Sons plc, y completado hacia 1973. El programa operacional fue utilizado para fusionar el negocio de molino y horneado de CWS con el de J W French Ltd.

El proceso se ha utilizado exitosamente desde entonces. Para el 2004, este sistema ha sido completamente

desarrollado, y se ha probado en los problemas se establecer y aprobar objetivos anuales realistas sin depender de consultores externos o recursos costosos.

Los siete hallazgos de la investigación

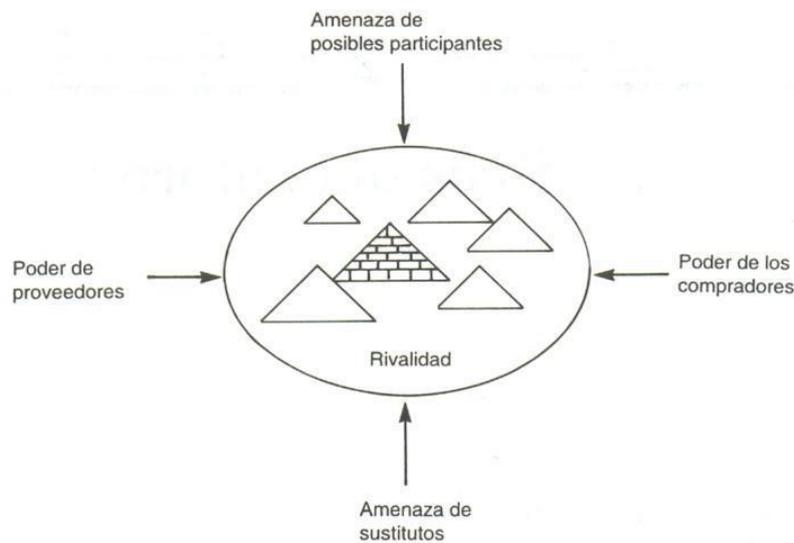
Los hallazgos fundamentales nunca se publicaron, porque se creía eran muy controversiales.

1. Una empresa está dividida en dos partes: el negocio base, más el negocio de desarrollo. Esto fue re-descubierto por el Dr. Peter Senge de MIT en 1998, y publicado en su libro La Quinta Dimensión. La cantidad del negocio de desarrollo que se convierte en operacional, es mayor o igual que lo que reflejan los libros, en un período de 5 a 7 años. Esto fue una gran sorpresa y provocó la necesidad de descubrir un método mejor para planificar y manejar el cambio.
2. El Dr. Hal Eyring publicó sus hallazgos sobre "Justicia Distribuida", que indicaba que toda persona mide lo que obtiene de su trabajo y lo divide entre lo que aporta a este. Este ratio lo compara con las demás personas; si no es igual, la persona primero re-percibe, y segundo, desacelera si sus exigencias adicionales no son satisfechas.
3. La introducción de un planificador corporativo distorsiona el sentido de "juego justo" en los altos niveles gerenciales, haciendo imposible el trabajo del planificador corporativo.
4. La brecha entre lo que la organización puede hacer, y lo que en realidad hace, es de cerca de 35%.
5. El ejecutivo más alto supervisa más al área de la que proviene. Así, si el ejecutivo en jefe viene del área de finanzas, supervisará mucho más dicho departamento.
6. Hay 3 factores que separan la excelencia de la mediocridad:
 - o Atención especial a la procura (adquisición, compra)
 - o Planes departamentales para mejorar a corto plazo, por escrito
 - o Educación continua de los altos ejecutivos
7. Se requiere de alguna forma de documentación formal para obtener aprobación para el trabajo de desarrollo. En otras palabras, no se puede resolver el problema con sólo dejar de planificar.

Albert S Humphrey
August 2003

ACTIVIDAD VII: analiza el documento anterior y elabora un cuadro cronológico y describe lo acontecimientos y autores que dieron pauta para el diseño del análisis FODA

FIGURA 3: MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE LA COMPETENCIA (Cliff Bowman, 1987)



2.1.8. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS

De acuerdo a Bowman, la figura 3 describe las cinco fuerzas que determinan el grado de competencia en una industria. La lógica de este modelo es que el aspecto del producto, o si éste implica mucha o poca tecnología, no determina la rentabilidad de la industria, sino la estructura de la industria es la que la determina.

Rivalidad competitiva:

Se trata de la forma más evidente de competencia: la rivalidad frente a frente de empresas que fabrican productos similares y los venden en el mismo mercado. La rivalidad puede ser intensa e implacable o puede estar sujeta a "reglas" no escritas, a pactos entre caballeros que sirven para que la industria evite el daño que la reducción excesiva de precios y los gastos de publicidad y promoción pueden infligir en las utilidades. La competencia se puede limitar a una dimensión (por ejemplo, los precios) o a muchas (por ejemplo, los servicios, la calidad del producto, las tiendas detallistas, la publicidad, la innovación de productos, el crédito).

La rivalidad suele ser intensa cuando se presentan algunas de las condiciones siguientes.

1. Conforme aumenta la cantidad de contrincantes y conforme se va igualando su tamaño y capacidad.

2. Cuando la demanda del producto crece lentamente.

Cuando los contrincantes se ven tentados, a causa de las condiciones de la industria, al recurso de reducir precios y a usar otras armas competitivas para elevar su volumen unitario.

4. Cuando los productos y servicios de los contrincantes son tan parecidos que el cambio de una marca no le cuesta nada a los clientes.

5. Cuando es más caro salirse de un negocio que permanecer en él y competir.

6. La rivalidad se torna más cambiante e imprevisible cuanto más variados son los contrincantes en términos de estrategia, personalidad, prioridades empresariales, recursos y países de origen.

7. Cuando compañías poderosas, ajenas a la industria, adquieren empresas poco competitivas de la industria y tornan medidas enérgicas y bien financiadas para transformar al competidor recién adquirido en un contendiente importante del mercado.

Amenaza de participantes nuevos:

Si resulta fácil participar en una industria, entonces, tan pronto como resulten atractivas las utilidades, habrá nuevos participantes. Si la demanda de los productos de la industria no aumenta en medida equiparable al incremento de capacidad que ha producido el nuevo participante, entonces es muy probable que bajen los precios y, con ellos, las utilidades. Por ende, la amenaza de participantes nuevos impone un tope a la rentabilidad de una industria. Las *barreras* más comunes contra la participación son:

1. Las economías de escala. Se trata de ventajas en los costos, que se derivan de las operaciones a gran escala.
2. La existencia de cuantiosos beneficios para los costos que se pueden derivar de la experiencia. En este caso las ventajas no se derivan de grandes instalaciones, sino de la experiencia obtenida mediante la producción, repetida muchas veces, del producto o servicio.
3. La preferencia por una marca y la lealtad del cliente dificultan que el nuevo participante pueda robarle clientes a los proveedores existentes.
4. El capital requerido. El sólo desembolso de la cantidad inicial para participar en la industria actúa como freno (por ejemplo, industria espacial, refinería de petróleo).
5. Las desventajas en los costos, independientemente del tamaño. Por ejemplo, éstas se pueden deber a que se tiene acceso a mano de obra o materias primas más baratas.
6. El acceso a canales de distribución. Si alguien no tiene capacidad para llegar al cliente con la misma eficacia que las empresas establecidas, entonces sus productos o servicios no se venderán.
7. Las medidas y políticas del gobierno: leyes, barreras arancelarias y no arancelarias, patentes, etcétera.

Amenaza de sustitutos:

Para efectos de este libro, un sustituto se entenderá como algo que satisface las mismas necesidades que el producto que se produce en la industria. Si el sustituto resulta más atractivo en términos de precio, rendimiento o de ambos, entonces algunos compradores se verán tentados a abandonar su inclinación por las

empresas de la industria. Si los sustitutos plantean una amenaza creíble, entonces, las empresas de la industria no podrán elevar sus precios ni dejar de producir y mejorar sus productos/servicios.

Al pensar en sustitutos se debe empezar por entender verdaderamente cuáles son las necesidades que está satisfaciendo nuestra industria. Por ejemplo, ¿para qué compra la gente un reloj? Es evidente que para saber la hora, pero ¿es ésa la única necesidad que se satisface? Los relojes que sólo sirven para dar la hora cuestan unas cuantas libras, entonces ¿para qué gastar miles de libras? Es evidente que el reloj está satisfaciendo otras necesidades, como la posición social y la moda; también se compra en calidad de regalo. Entonces, surge la pregunta: ¿qué sustitutos podrían satisfacer estas necesidades? La posición social se puede expresar mediante otras adquisiciones, por ejemplo, automóviles, ropa, vacaciones. Entonces, cuando buscamos de dónde podrían surgir amenazas de sustitutos es preciso lanzar la red a gran distancia y, a no ser que los vendedores puedan elevar la calidad o bajar los precios reduciendo los costos, éstos podrían correr el riesgo de que sus ventas y utilidades registraran poco crecimiento debido a los avances logrados por los sustitutos.

La competencia de los sustitutos se ve afectada por la facilidad con la que los compradores pueden optar por el sustituto. Los costos del cambio para el comprador suelen ser una consideración fundamental (los costos que enfrenta el comprador cuando cambia de un producto a otro sustituto). Por ejemplo, si la flota de una línea aérea es toda de Boeing, entonces los costos para cambiar a una flota mixta de Boeing/ Airbus incluiría la capacitación de la tripulación de vuelo, para el mantenimiento y las refacciones.

Poder de los compradores:

Los compradores poderosos pueden mal negociar utilidades potenciales de las empresas en la industria. Pueden hacer que algunas empresas ofrezcan precios más bajos que otras, con miras a conseguir el negocio de ese comprador y pueden

usar su poder para sacar otros beneficios de las empresas, por ejemplo, mejor calidad, crédito, etcétera.

Los compradores son poderosos en las situaciones siguientes:

- Cuando no hay muchos clientes y éstos compran grandes cantidades.
- Cuando las compras realizadas por los clientes representan un porcentaje importante del total de ventas de la industria vendedora.
- Cuando la industria vendedora abarca gran cantidad de pequeños vendedores.
- Cuando el artículo comprado es lo bastante estándar como para que los clientes puedan encontrar otros proveedores con facilidad y optar por ellos casi sin costo alguno.
- Cuando el artículo comprado no es un insumo importante.
- Cuando los clientes pueden, sin detrimento de su economía, comprar el insumo a varios proveedores y no sólo a uno.

Poder de los proveedores:

Con una tónica similar a la de los compradores, los proveedores de recursos vitales para la industria pueden imponer precios elevados, reduciendo así las utilidades a causa de la elevación de costos de los insumos. Estos proveedores incluyen a los de materias primas, energía, mano de obra especializada, componentes, etcétera.

Los proveedores son poderosos cuando:

- De alguna manera el insumo es importante para el comprador.
- La industria proveedora está dominada por unos cuantos productores grandes, que gozan de posiciones razonablemente seguras en el mercado y que no están acosados por la competencia intensa del mercado.

- Los respectivos productos de los proveedores son únicos, en la medida que los compradores tienen dificultad o es costoso cambiar de un proveedor a otro.

El concepto de proveedor se puede ampliar para incluir la oferta de experiencia administrativa, de mano de obra especializada y de capital. Es evidente que no es común que abunden estos recursos vitales, por ello las empresas muchas veces deben reducir al mínimo su dependencia de fuentes externas, formando a sus propios gerentes, capacitando a su personal y financiando su expansión por medio de ingresos retenidos.

Cuando estas cinco fuerzas tienen peso, cabe esperar una rentabilidad baja en la industria, independientemente de los productos/servicios que se produzcan. Por el contrario, cuando las fuerzas son débiles, los precios pueden ser más altos y la rentabilidad de la industria puede estar por arriba de la media. Las empresas pueden influir en las cinco fuerzas mediante las estrategias que practican. Sin embargo, algunas innovaciones pueden producir una ventaja a corto plazo que, cuando todos los participantes de la industria se ven obligados a seguir su ejemplo, puede llevar a toda la industria a una peor situación. Por ejemplo, la empresa que se anuncie primero en televisión puede aumentar su participación en el mercado, después todo el mundo seguirá el ejemplo y se presentará un jaque mate, donde los únicos ganadores serán las agencias de publicidad y las compañías televisivas.

Así, el punto crítico para determinar la rentabilidad consiste en saber si las empresas de la industria pueden captar y retener el valor creado para los compradores o si este valor se pierde a manos de terceros al defenderse contra la competencia. La estructura de la industria determina quién capta el valor, como se explica en la siguiente lista (que también es un resumen de esta sección):

1. Los participantes nuevos compiten para restarle valor y pasárselo a los compradores mediante precios más bajos o dispersan el valor creado, elevando los costos competitivos.

2. Los compradores poderosos pueden retener para sí la mayor parte del valor creado.
3. Los sustitutos imponen un tope a los precios (porque los compradores cambiarán a otro si los precios suben lo suficiente).
4. Los proveedores poderosos se pueden apropiar del valor creado para los compradores; éste pasa del comprador al proveedor y las empresas que se encuentran en medio sólo se quedan con una pequeña parte.
5. La rivalidad, al igual que la entrada de participantes, hace que el valor pase a los compradores (en forma de precios más bajos) o eleva los costos competitivos (por ejemplo, con mejores plantas, desarrollo de productos nuevos, publicidad, equipos más grandes de vendedores).

Al analizar las empresas triunfadoras se debe reconocer que gran parte de su éxito se puede derivar directamente del atractivo de su industria y no de la brillante estrategia de la gerencia. Cuando la demanda es superior a la oferta y la entrada de participantes nuevos es difícil, incluso los equipos de gerentes mediocres podrán dirigir negocios rentables. Además, si el entorno de los negocios es positivo en términos generales (lo que conduce a la expansión de la demanda), es probable que haya muchas industrias "atractivas".

El análisis que hemos realizado ofrece información muy útil de la estructura de la industria, pero es más valioso mirar hacia adelante, pronosticar cómo podrían cambiar estas fuerzas en el futuro. Tenemos una "visión instantánea (informal)" de la estructura de la industria en un momento dado, pero debemos inyectar al modelo un elemento dinámico.

La etapa del desarrollo de una industria (su ciclo de vida) puede influir en el carácter de la rivalidad competitiva. Por ejemplo, en los inicios de una industria nueva suele haber muchos participantes nuevos. Están ingresando en una industria creciente donde la demanda es superior a la oferta y, por tanto, las empresas pueden

satisfacer sus aspiraciones de crecimiento sin robarle clientes a las compañías rivales. En esta fase naciente no existen "reglas del juego", que significa la oferta de una amplia variedad de productos, fabricados mediante muchos procesos diferentes, donde algunas empresas se hacen mucha publicidad y otras dependen de su acceso a los canales de distribución para introducir su producto en el mercado. Con frecuencia la parte del mercado que se gana en las primeras etapas del desarrollo de una industria permite cosechar pingües ganancias más adelante, sobre todo si se pueden derivar ventajas del hecho de acumular experiencia a mayor velocidad que la competencia. Sin embargo, lo anterior presupone que la base de la competencia permanece inalterada, pero si ésta cambia (por ejemplo, pasa de conceder importancia en la experiencia en la producción para mantener los costos bajos, a conceder importancia al refinamiento en la comercialización), entonces estas ventajas se reducen en forma considerable.

Cuando la industria empieza a madurar se aceptan y entienden las "reglas" se reconocen las expectativas de los consumidores en cuanto a la calidad y los rendimientos y se fijan las normas de la industria. La competencia, en su tránsito hacia la madurez, se puede volver más intensa, pues ahora sólo se puede lograr un crecimiento más veloz quitándole clientes a las empresas rivales. La experiencia acumulada ya no brinda a la empresa una ventaja importante, porque ahora todas las empresas han conseguido las ventajas de la experiencia. Una característica básica de las industrias que maduran es la tendencia a una competencia a base de precios, pues los productos que ofrecen las empresas tienden a parecerse y los intentos por innovar no tardan en imitarse.

En las industrias que van en descenso sólo las empresas más eficientes pueden obtener utilidades razonables y los participantes marginales quedan eliminados de la industria. Cuando existen grandes barreras para la salida, la rivalidad puede llegar a ser muy intensa, pues las empresas marginales se aferran y conducen a un exceso crónico de capacidad.

2.1.9. INTERRELACIÓN DE LAS CINCO FUERZAS

El cambio en una de las cinco fuerzas puede tener consecuencias en otra. Imagine una situación donde un avance tecnológico hace que resulte mucho más fácil entrar en la industria. Si la industria está generando utilidades por arriba de la media, es probable que entren empresas nuevas. Esto, a su vez, podría intensificar la rivalidad y podría pasarse a los compradores, que ahora están en mejor posición de provocar que una empresa se enfrente a otra. Así, todas estas fuerzas están interrelacionadas y los cambios en una, probablemente afectarán a las demás.

Aquí cabe señalar otro punto importante. En una industria suele haber una o dos fuerzas que resultan críticas para determinar la rentabilidad de la industria. Por ejemplo, en algunas industrias el elemento crítico es el poder de los compradores (es decir, las ventas a cadenas de supermercados o al Ministerio de la Defensa); en otras podrían ser los proveedores poderosos que se quedan con la mayor parte del valor de la industria. Así, para determinar la estrategia, las empresas deben tomar en cuenta la fuerza o las fuerzas críticas y tratar de colocarse en una situación más favorable que sus rivales.

Hacer pronósticos resulta muy difícil. Una forma de atacar el problema es analizando las *tendencias* del entorno. El entorno general en el que se ubican la empresa y su industria se pueden subdividir en cuatro sectores a efecto de hacer los pronósticos:

Entorno Político.

Entorno Económico.

Entorno Social.

Entorno Tecnológico.

Esta técnica conocida como análisis PEST, puede resultar muy útil si nos hace pensar en términos más amplios sobre las influencias del entorno en la empresa. Sin embargo, incluso suponiendo que sea posible pronosticar que una tendencia cualquiera continuará (es decir, la creciente preocupación por el medio ambiente), muchas veces no queda del todo claro cómo afectará a la empresa.

El modelo de las cinco fuerzas se puede usar como paso intermedio entre el macro entorno general y la empresa. Aquí, podemos especular cómo podrían afectar las tendencias a cada una de las cinco fuerzas.

Si seguimos con el ejemplo de la creciente preocupación por el medio ambiente, veremos cómo podría influir en las cinco fuerzas de la industria del automóvil:

1. *La rivalidad.* Ser "verde" o ecologista y demostrar que uno lo es resulta un punto que, de entrada, favorece las ventas. Después las reglas tradicionales del juego van cambiando conforme otras empresas adoptan políticas verdes. Con el tiempo, si uno *no* es verde estará en *desventaja*.

2. *El poder de los compradores.* Las agrupaciones defensoras de derechos y los grupos de presión influyen en los compradores.

3. *Los participantes nuevos.* El cumplimiento de reglamentos impone otras barreras para la entrada de participantes nuevos. Empero, existen oportunidades para que éstos surtan a los clientes preocupados por la ecología, pero indiferentes a los precios.

4. *El poder de los proveedores.* Algunos pierden poder en la industria, otros lo aumentan (por ejemplo, los fabricantes de convertidores catalíticos).

5. *Los sustitutos.* Se puede presentar una reacción contra el auto por ser nocivo para el ambiente; los vehículos de pedales y los transportes públicos adquieren mayor atractivo.

¿Para qué todo este análisis y para qué tomarse la molestia de especular sobre un futuro incierto? Si usted entiende la dinámica de la competencia en su industria, entonces podrá meditar sobre cómo cambiar las cosas o cómo manejar su organización para enfrentar mejor las amenazas y aprovechar las oportunidades que podrían ir surgiendo. La empresa se puede adaptar a las condiciones cambiantes o

la empresa puede tomar medidas para cambiar las fuerzas de la competencia. En el siguiente capítulo veremos cómo lo puede lograr.

"Bajo advertencia no hay engaño": si su empresa piensa en el futuro más que la competencia, tal vez pueda anticipar circunstancias que provocarían que la competencia sólo reaccionara ante los hechos, en lugar de controlarlos.

Antes de concluir este análisis de las cinco fuerzas, podríamos extender la parte del modelo referente al poder de los compradores. En su versión más simple los compradores del modelo demandan todos el mismo producto básico de industria. Sin embargo, la mayoría de los grupos de compradores se puede dividir en segmentos que buscan una serie concreta de atributos en el producto. Conforme las industrias se desarrollan, va surgiendo la demanda de segmentos nuevos, los existentes se fragmentan en sub segmentos más pequeños y otros: marchitan y mueren. Además, si la industria se ha definido en términos estrechos (para que incluya sólo el mercado doméstico), podrían existir otras oportunidades que se están desarrollando en forma de compradores extranjeros, para quienes los productos de nuestra industria van adquiriendo mayor atractivo.

Si tomamos el ejemplo de la industria relojera otra vez, podremos dividir a los compradores de acuerdo con los tipos de *necesidad* que está satisfaciendo el reloj:

1. Predominio de la necesidad funcional (estos compradores se interesan tan sólo en saber la hora).
2. Artículo de joyería (estos compradores tienen un interés concreto en apariencia del reloj).
3. Expresión de posición social (en este caso el elemento central es la marca del fabricante y el hecho que las personas consideradas importantes por el comprador saben lo que significa la marca).

4. Requisito para operaciones específicas (por ejemplo, para buzos, piloto enfermeras).

La segmentación se puede hacer con base en variables demográficas y sociológicas, por ejemplo la edad, la clase social, el ingreso, el sexo, etc., pero, por regla general, sólo son clasificaciones que representan las necesidades subyacentes.

El análisis inicial de una industria podría indicar que la segmentación de la industria en general puede ofrecer ciertas ventajas y después se pueden realizar análisis separados de las cinco fuerzas para cada uno de los segmentos. La definición de los límites de la industria no es una ciencia exacta. Yo optaría por dividir la industria en tantas su industrias como fuera útil, recordando siempre que no se le vende al "mercado", sino a los clientes individuales. Así, cuanto mayor sea la agrupación de clientes (y se hagan generalizaciones sobre lo que quieren), tanto menor será la probabilidad de que uno se pueda dirigir, con precisión, a las necesidades de cada uno de los diferentes grupos de consumidores. No obstante, si encuentra que observando una definición amplia de la industria puede entender la estructura de la competencia y las tendencias subyacentes con mayor claridad, entonces respete el análisis amplio.

2.1.10. ANÁLISIS DE CONCENTRACIÓN

La concentración constituye un aspecto de relevancia para tratar de caracterizar un mercado o una industria. El grado de concentración de un mercado es una variable clave en el análisis de la estructura de una empresa porque:

- Esto puede influir en los beneficios de las empresas en los mercados.
- La dinámica de los mercados y las empresas influye en la eficiencia de éstas.

La concentración tiene una doble naturaleza o dimensión:

- Concentración del mercado: se refiere al grado en que dicho mercado está concentrado en un número determinado de agentes (productores o vendedores).
- Concentración agregada: hace referencia al grado en que un reducido número de grandes empresas controlan la producción de la economía en su conjunto. Esto es el grado de control ejercido por un número reducido de empresas.

El grado de concentración en mercados o ramas productivas proporciona información valiosa sobre su estructura organizativa. Puede aportar otras variables para determinar el grado de competencia existente.

La concentración industrial se refiere a la distribución de las empresas que operan en un determinado mercado.

El grado de concentración de una determinada rama de actividad depende de dos variables:

- No. de empresas
- Desigualdad en su tamaño
- Valor añadido
- No. de trabajadores

2.1.11. EVALUACIÓN DE MADUREZ DE UNA EMPRESA

Sirve para determinar si la organización está lista para apoyar una transformación basada en procesos. Esto muestra los niveles de fortaleza de las capacidades que las empresas requieren desarrollar en sus procesos de negocios:

1. Liderazgo: conciencia, conducta, etc.
2. Cultura: trabajo en equipo

3. Producción

4. Tecnología

2.1.12. LA EMPRESA Y SU ENTORNO COMPETITIVO

Para que la empresa pueda desarrollar una dirección estratégica es preciso analizar y evaluar el entorno competitivo en todas sus dimensiones (sociocultural, económico, tecnológico y legal).

Las fuerzas competitivas que se producen se pueden clasificar en 3 categorías:

- Competencia actual
- Competencia potencial
- Poder negociador de los agentes frontera

2.1.13. AGENTES FRONTERA

Los agentes frontera representan el conjunto de los agentes económicos y sociales que integran el entorno competitivo de la empresa, y que pueden tener influencia en la capacidad de competencia, de ahí su denominación.

Estos agentes frontera se clasifican en 3:

- Poder económico: con tres agentes, clientes, proveedores y propietarios.
- Poderes públicos: constituido por diferentes niveles de administración pública, los cuales influyen o regulan determinados sectores y poderes.
- Poder social: en sociedades avanzadas el papel de los diferentes agentes sociales es cada vez más influyente (tradiciones, valores, psicología del consumidor y las expectativas sociales).

2.2. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

El análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con las que cuenta una empresa e identifica sus fortalezas y debilidades para establecer objetivos en base a dichos recursos y formular estrategias.

ACTIVIDAD VIII: analiza la siguiente lectura de David Fred sobre La naturaleza de una auditoría interna y elabora un mapa conceptual

La naturaleza de una auditoría interna

Todas las empresas poseen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de negocios. Ninguna empresa es igual de fuerte o débil en todas las áreas; por ejemplo, Maytag es reconocida por su excelente producción y su diseño de productos, mientras que Procter & Gamble es conocida por su magnífica mercadotecnia. Las fortalezas y las debilidades internas, junto con las oportunidades y las amenazas externas y una declaración de la misión definida, proporcionan una base para establecer objetivos y estrategias con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades. La figura 4-1 ilustra la parte de la auditoría interna del proceso de dirección estratégica.

Fuerzas internas clave

En un texto sobre política de negocios no es posible revisar a profundidad todo el material presentado en cursos como mercadotecnia, finanzas, contabilidad, dirección, manejo de sistemas de información y producción y operaciones, pues existen muchas subáreas dentro de estas funciones, como el servicio al cliente, las garantías, la publicidad, el empaque y el establecimiento de precios por medio de la mercadotecnia.

Las áreas funcionales de negocios difieren, por supuesto, en los distintos tipos de empresas, como hospitales, universidades y oficinas gubernamentales; por ejemplo, en un hospital, entre las áreas funcionales están la cardiología, la hematología, la enfermería, el mantenimiento, el apoyo médico y las cuentas por cobrar. Las áreas funcionales de una universidad incluyen programas deportivos, bolsa de trabajo, residencias estudiantiles, recaudación de fondos, investigación académica, consejería y programas extramuros. En las grandes empresas, cada división tiene ciertas fortalezas y debilidades.

Las fortalezas de una empresa, que otros competidores no pueden imitar, se denominan *capacidades distintivas*. La creación de ventajas competitivas implica el aprovechamiento de las capacidades distintivas; por ejemplo, 3M explota su capacidad distintiva en investigación y desarrollo por medio de la fabricación de una amplia gama de productos innovadores. Las estrategias se diseñan en parte para reducir las debilidades de una empresa, convirtiéndolas en fortalezas y quizá incluso en capacidades competitivas.

Algunos investigadores destacan la importancia de la parte de la auditoría interna del proceso de dirección estratégica comparándola con la auditoría externa. Robert Grant concluyó que la auditoría interna es más importante al afirmar que:

En un mundo donde las preferencias de los clientes son volátiles, la identidad de éstos es cambiante y las tecnologías para satisfacer sus necesidades evolucionan en forma constante, una orientación externa no ofrece un fundamento seguro para formular una estrategia a largo plazo. Cuando el ambiente externo está en un estado de cambio, los propios recursos y las capacidades de la empresa constituyen una base mucho más estable para definir su identidad. Por lo tanto, la definición de una empresa en términos de lo que es capaz de hacer ofrece una base más duradera para la estrategia que cuando se define con base en las necesidades que la empresa intenta satisfacer.

El proceso de realizar una auditoría interna

El proceso de realizar una *auditoría interna* es muy semejante al proceso de llevar a cabo una auditoría externa. Los gerentes y empleados que representan todas las áreas de la organización necesitan participar en la determinación de las fortalezas y las debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (IyD) y sistemas de información de la gerencia de la empresa. Los factores clave deben clasificarse según se describió en el capítulo 3, de tal manera que las fortalezas y las debilidades más importantes de la empresa se determinen de manera colectiva.

En comparación con la auditoría externa, el proceso de llevar a cabo una auditoría interna ofrece más oportunidades a los participantes para entender la forma en que sus trabajos, departamentos y divisiones se acoplan a la empresa en conjunto. Éste es un gran beneficio porque los gerentes y empleados se desempeñan mejor cuando comprenden cómo sus trabajos afectan otras áreas y actividades de la empresa; por ejemplo, cuando los gerentes de mercadotecnia y manufactura analizan en equipo los problemas relacionados con las fortalezas y las debilidades internas, adquieren una mejor comprensión de los asuntos, problemas, intereses y necesidades de todas las áreas funcionales. En las empresas donde no se aplica la dirección estratégica, los gerentes de mercadotecnia, finanzas y manufactura no se relacionan entre sí de manera significativa. Así, la realización de una auditoría interna es un medio o foro excelente para mejorar el proceso de comunicación en la empresa. Comunicación podría ser la palabra más importante en la gerencia.

Para llevar a cabo una auditoría interna se requiere recolección, asimilación y evaluación de la información sobre las operaciones de la empresa. Los factores importantes para el éxito, que consisten tanto en las fortalezas como en las debilidades, se identifican y clasifican según se analizó en el capítulo 3. William King afirma que un equipo operativo de gerentes de distintas unidades de la empresa, apoyado por el personal, debe estar a cargo de la determinación de las 10 a 20 fortalezas y debilidades más importantes que influyen en el futuro de la empresa, y comenta:

La obtención de conclusiones sobre las 10 a 20 fortalezas y debilidades más importantes de la empresa es, como sabe cualquier gerente experimentado, una tarea difícil cuando involucra a gerentes que representan diversos intereses y puntos de vista de la empresa.

La elaboración de una lista de 20 páginas con las fortalezas y las debilidades podría ser relativamente fácil, pero una lista de las 10 a 15 más importantes implica mucho análisis y negociación. Esto es cierto debido a los juicios que se requieren y al impacto que una lista de este tipo producirá de manera inevitable al utilizarse en la formulación, implantación y evaluación de las estrategias.

La dirección estratégica es un proceso interactivo que requiere la coordinación eficaz entre los gerentes de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, I y D y sistemas de información de la gerencia. Aunque los estrategas supervisan el proceso de dirección estratégica, para lograr el éxito se requiere que los gerentes y empleados de todas las áreas funcionales de la empresa trabajen juntos para proporcionar información e ideas; por ejemplo, los gerentes de finanzas podrían necesitar restringir el número de opciones posibles

para que los gerentes de operaciones o los gerentes de I y D desarrollen productos tan buenos que permitan a los gerentes de mercadotecnia establecer objetivos más altos. Una clave para el éxito de la empresa es la coordinación y la comprensión eficaz entre los gerentes de todas las áreas funcionales del negocio. Los gerentes de los diversos departamentos y divisiones de la empresa, a través de su participación en la realización de una auditoría interna, logran entender la naturaleza y el efecto que producen sus decisiones en otras áreas funcionales de la empresa. El conocimiento de estas relaciones es básico para establecer objetivos y estrategias con eficacia.

La dificultad para reconocer y comprender las relaciones entre las áreas funcionales de la empresa es perjudicial para la dirección estratégica y el número de las relaciones que se deben manejar aumenta en forma considerable con el tamaño, la diversidad, la dispersión geográfica y el número de productos y servicios que ofrece una empresa. Las empresas gubernamentales y no lucrativas no han dado, según acostumbran, la importancia suficiente a las relaciones existentes entre las áreas funcionales del negocio. Por otro lado, algunas empresas dan demasiada importancia a una función a expensas de otras. Ansoff comenta:

Durante los primeros 50 años, las empresas exitosas centraron sus energías en optimizar el rendimiento de una de las funciones principales: la producción y las operaciones, la IyD o la mercadotecnia. Hoy día, debido a la creciente complejidad y al dinamismo del ambiente, el éxito depende cada vez más de una combinación acertada de diversas influencias funcionales. Esta transición, de una orientación hacia una sola función a una orientación hacia funciones múltiples, es importante para el éxito de la dirección estratégica.

El *análisis de las razones financieras* ejemplifica la complejidad de las relaciones entre las áreas funcionales de la empresa. Una disminución del rendimiento sobre la inversión o de la proporción del margen de utilidades podría ser el resultado de una función de mercadotecnia ineficaz, políticas de dirección deficientes, errores en la IyD o un sistema de información de la gerencia insuficiente. La eficacia de las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia dependen de una comprensión clara de la manera en que las principales funciones del negocio se afectan entre sí. Para que las estrategias tengan éxito, se requiere un esfuerzo coordinado entre todas las áreas funcionales de negocios. En el caso de la planeación, George plantea lo siguiente:

Separamos la planeación de modo conceptual con el propósito de realizar un análisis teórico, pero, en la práctica, no es una entidad distinta ni puede estar separada, pues la función de planeación se mezcla con las demás funciones de negocios y, al igual que la tinta que se mezcla con el agua, no se puede mantener aparte.

2.2.1. ANÁLISIS FUNCIONAL

Este análisis es una técnica utilizada para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. El análisis funcional debe identificar las funciones o una acción completa de trabajo.

Para detectar los elementos de competencia que se presentan en una actividad productiva compleja, como las que normalmente se evidencian en las organizaciones productivas, se cuenta con el Análisis de las Funciones o Análisis Funcional que consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas

hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia.

El análisis de las funciones tiene la finalidad de identificar aquellas que son necesarias para el logro del propósito principal, es decir, reconocer –por su pertinencia- el valor agregado de las funciones.

El resultado del análisis se expresa mediante un mapa funcional o árbol de funciones.

Desde esta perspectiva los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno. En consecuencia, la función de cada trabajador en la organización debe entenderse no sólo en su relación con el entorno de la empresa, sino que él también constituye subsistemas dentro del sistema empresa, donde cada función es el entorno de otra.

El análisis funcional, parte de lo existente como contingente, como probabilidad, y lo relaciona con puntos de vista del problema, que en este caso es un determinado resultado que se espera de la empresa. Intenta hacer comprensible e inteligible que el problema puede resolverse así, o bien de otra manera. La relación entre un problema y el resultado deseado y la solución del mismo, no se comprende entonces por sí misma; sirve también de guía para indagar acerca de otras posibilidades, de equivalencias funcionales.

El método funcional es un método comparativo; en términos de competencias, analiza las relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras.

El análisis funcional se centra en lo que el trabajador logra, en los resultados; nunca en el proceso que sigue para obtenerlos. Esa es su principal diferencia con los análisis de tareas y análisis de puestos.

¿Qué proceso se sigue para realizar el análisis funcional?

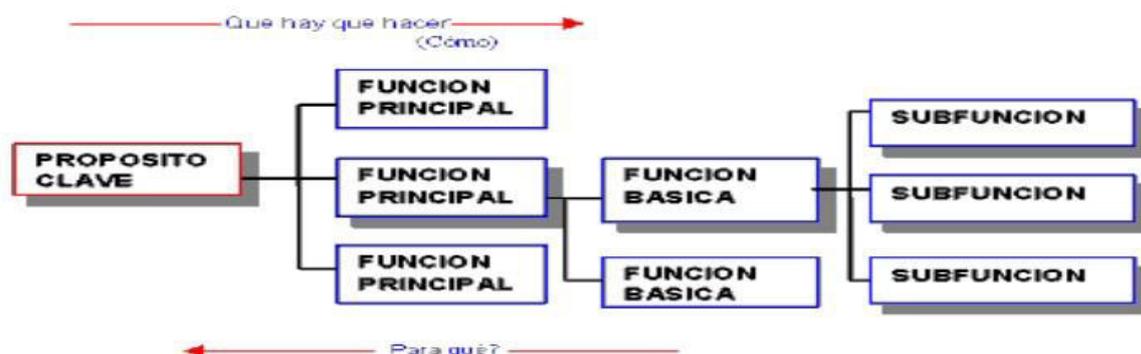
La base del análisis funcional es la identificación, mediante el desglose o desagregación, y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o un conjunto representativo de ellas, según el nivel en el cual se esté desarrollando dicho análisis.

El análisis funcional se aplica de lo general a lo particular. Se inicia con la definición del propósito clave de la organización y concluye cuando se encuentre en funciones productivas simples -elementos de competencia- que pueden ser desarrolladas por un trabajador. Algunos ejemplos de propósito clave en el análisis funcional:

- "Producir y comercializar papel de acuerdo con las necesidades de los clientes"
- "Buscar, procesar y vender carne roja y blanca y sus productos derivados, para satisfacer las necesidades de los clientes"
- "Construir obras que satisfagan las necesidades de los clientes, cumpliendo la normativa y legislación vigentes"
- "Operar servicios bancarios que satisfagan las necesidades financieras y similares de los clientes de manera continua"
- "Operar servicios de educación técnica y capacitación, basados en normas de competencia"

El análisis funcional debe identificar funciones delimitadas (discretas) separándolas del contexto laboral específico. Se trata de incluir funciones cuyo inicio y fin sea plenamente identificable. No se trata de describir las tareas circunscritas a un puesto de trabajo; más bien de establecer las funciones desarrolladas en el contexto del ámbito ocupacional en el que se llevan a cabo. Esto facilita la transferibilidad de dichas funciones a otros contextos laborales y evita que queden reducidas a un puesto específico.

FIGURA 4. ESQUEMA GENERAL DE UN MAPA FUNCIONAL



Fuente: Esquema general de un mapa funcional (datateca.unad.edu.)

Normalmente, las subfunciones que aparecen en el cuarto nivel de desagregación ya incluyen logros laborales que un trabajador es capaz de obtener; al llegar a este punto –lo cual puede ocurrir también en el quinto nivel de desglose- se está hablando ya de "realizaciones" o "elementos de competencia".

De este modo las subfunciones que se hayan identificado en ese nivel pueden denominarse ya elementos de competencia y el nivel inmediatamente anterior será la unidad de competencia.

Un claro ejemplo de la transferibilidad de las funciones a diferentes contextos se obtiene en la función: "Transportar materiales, personas o valores"; tal función puede describir el trabajo de un conductor de camión, autobús, coche blindado o taxi.

De igual forma la función "atender clientes y resolver sus dudas" describe el trabajo que puede darse en el contexto de la recepción de un hotel, una tienda de departamentos o la recepción de una oficina de negocios. Por supuesto la función debe especificarse en cuanto a su campo de aplicación; pero las competencias que se ponen en juego para este caso son perfectamente transferibles a diferentes contextos.

El proceso de desagregación (desglose) de las funciones se hace siguiendo la lógica de causa-efecto. Al realizar el desglose se debe verificar lo que debe hacerse para alcanzar el resultado descrito en la función que está siendo desagregada. De este modo la desagregación de una función en el siguiente nivel, está representando lo que se debe lograr para que dicha función se lleve a cabo. La pregunta clave en el desglose es: "¿Que hay que hacer para que esto se logre?"

El mapa funcional no es una representación de procesos. No intenta describir gráficamente el proceso sino las funciones productivas necesarias para alcanzar el propósito clave. Al elaborarlo debe cuidarse de incluir descripciones de operaciones o tareas.

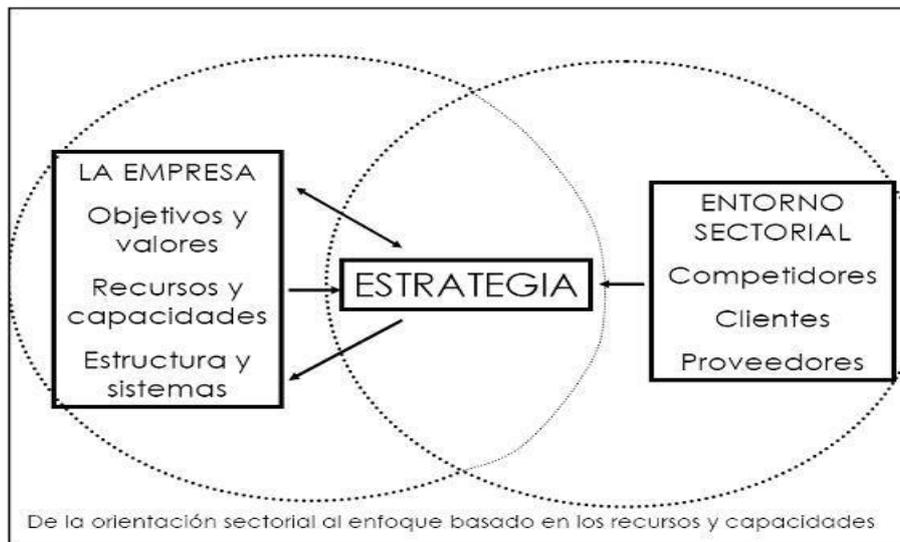
Es el caso de la función de "trabajar en condiciones de seguridad" la cual no debe describirse en términos de "colocarse el casco" o cualquier otro elemento de protección.

Debe cuidarse a lo largo de la elaboración del mapa funcional, no perder de vista la relación entre las funciones y el propósito clave. Por ello es recomendable revisar cada tanto que se conserve este principio de coherencia en el análisis. Esta revisión debe dar cuenta de aquellas funciones que puedan aparecer repetidas en diferentes ramas del árbol. La lógica de elaboración del mapa funcional no acepta que se presenten tales repeticiones, en tal caso debe revisarse y rehacerse.

2.2.2. ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES

El análisis de recursos y capacidades busca identificar el potencial de los recursos y habilidades que posee la empresa. Ésta es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades de la organización.

FIGURA 5. MODELO PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO BASADO EN LOS RECURSOS Y CAPACIDADES



La estrategia tiene mucho que ver con el ajuste entre los recursos y capacidades de una empresa y las oportunidades que surgen en el entorno. A finales de los años 80 se pasó de poner énfasis en el entorno sectorial de la empresa y su posición competitiva en relación con sus rivales a crearse interés por el papel de los recursos y capacidades de la empresa como base fundamental de su estrategia y como fuente indispensable de su rentabilidad, dando lugar a lo que se ha llegado a conocer como la perspectiva de la empresa basada en los recursos.

2.2.3. CARTERA DE NEGOCIOS

El análisis de negocios es una herramienta del análisis estratégico interno de la empresa. Ayuda a decidir qué unidades de negocios deberían ser incluidas en la cartera de la empresa y cuál no.

Es un estudio de evaluación de los productos desde el punto de vista de la rentabilidad y la aceptación de los clientes.

El objetivo de este análisis es decidir qué unidades de negocio debe recibir más o menos inversión para decidir estrategias de crecimiento agregando productos o negocios.

2.2.4. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Cadena de calor se considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que ésta pasa por cada una de ellas.

Según esta herramienta, el desagregar (apartar una cosa de otra) una empresa en estas actividades, permite identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente en lo que respecta a fuentes potenciales de ventajas competitivas, y costos asociados a cada actividad.

Todas las empresas cuentan con una cadena de valor conformada por estas actividades que van desde el diseño del producto y la obtención de insumos hasta la distribución del producto y los servicios de post venta.

Esta herramienta clasifica las actividades generadoras de valor de una empresa en dos:

1. Actividades Primarias o de Línea: proceso productivo, comercialización y servicios de post venta.
2. Actividades de Apoya o de Soporte: sirven de soporte a las actividades básicas y garantizan el normal funcionamiento de la empresa.

2.2.5. PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

Esta herramienta es una representación gráfica de la valoración dada a cada aspecto clave de los diferentes puntos fuertes y débiles de la empresa.



Los estudios estratégicos son de vital importancia en las organizaciones para:

- Formar una alianza estratégica con otra organización.
- Establecer un negocio en otro país.
- Monitorear el comportamiento del sector al que pertenecen.
- Involucrarse en un nuevo sector.
- Adquirir o fusionarse con una empresa involucrada en el mismo u otro sector.
- Evaluar la conveniencia de contratar un nuevo suministrador.
- Identificar oportunidades para integrarse a un clúster productivo.
- Analizar a las empresas competidoras.
- Conocer personas de otras empresas con los cuales se prevé negociar.

UNIDAD DE COMPETENCIA III: IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

3. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

La estrategia implica elecciones, tomar unos caminos y descartar otros. Así, las soluciones de compromiso que tratan de evitar la toma de posición suelen ser castigados duramente. Estas elecciones permiten apreciar que las decisiones de segmentación, posicionamiento y diferenciación son vitales en la estrategia. Como también lo es decidir y cultivar meticulosamente las capacidades necesarias para desarrollarla. El propósito de la estrategia es mejorar la posición respecto a los competidores. En el caso de las administraciones e instituciones no lucrativas pasa por desarrollar en profundidad su misión de una forma eficiente en costes. En el de las empresas pasa por construir y utilizar una ventaja competitiva que les permita satisfacer mejor a los clientes y retribuir mejor a sus accionistas. Las estrategias se conciben pensando en desplegarlas durante un periodo determinado, el horizonte de planificación. Este horizonte ha de ser acorde con las características del sector. En sectores estables, con pocos jugadores, con unas barreras de entrada elevadas, que requieren unas inversiones a largo plazo, los horizontes serán relativamente largos dado que las inversiones crearán compromisos muy duraderos. En cambio, en sectores con un constante flujo de jugadores, con una tecnología cambiante e inversiones que rápidamente se convierten en obsoletas, el horizonte será muy corto. Normalmente la estrategia se desarrolla mediante un proceso formal cuyos resultados se plasman en un plan estratégico. Este sirve para comunicar dicha estrategia a otros niveles, ya sea a los estamentos superiores para su evaluación y aprobación o a los inferiores para su implementación. En el caso en el que la estrategia se refiere a una nueva unidad de negocio o empresa, el documento en el que se plasma se acostumbra a denominar plan de negocio o plan de empresa.

Las estrategias y acciones en las organizaciones se dan a tres niveles: el táctico, el operativo y el estratégico. Al nivel estratégico se integran los elementos de la empresa, sus procesos, metas y funciones. Se comprometen inversiones cuantiosas de esfuerzo y de dinero que crean capacidades, pero también rigideces. Son decisiones trascendentes y con efectos a largo plazo. De su acierto dependerá la situación de la organización en el futuro.

La estrategia, en organizaciones grandes, se diferencia en tres ámbitos principales: la estrategia corporativa, la competitiva y las de apoyo. La estrategia corporativa establece unas metas generales relativas a las diferentes líneas de negocio y funciones, con un foco principalmente financiero. Una

decisión fundamental en la estrategia corporativa es la gestión de la cartera de negocios, mediante la cual se determina en qué líneas de negocio debe estar presente la empresa. La gestión de la cartera se realiza mediante herramientas como las matrices GE-McKinsey o la BCG, que clasifican los diferentes productos o unidades de negocio en función de su atractivo y posición, de forma que contribuyan a crear valor a largo plazo. En función de su crecimiento, rentabilidad y posición competitiva se decide en qué negocios se debe invertir y en cuales desinvertir. Se busca una cartera de productos equilibrada donde los productos maduros y líderes proporcionen el cash-flow necesario para retribuir a los accionistas e invertir en los productos prometedores para conseguir un liderazgo futuro. La estrategia competitiva busca conseguir una situación favorable de unidades de negocio concretas en sus propios mercados respecto a sus competidores. Aquí se persiguen objetivos con un énfasis más comercial. Las estrategias de ámbitos más globales se acaban desplegando en estrategias funcionales. Son las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas, tecnologías de la información, innovación,... La estrategia corporativa o la competitiva recoge algunos elementos de éstas, pero es preciso que las diferentes funciones de la empresa desarrollen los objetivos y planes de acción de su área para conseguir los definidos en los ámbitos más generales.

3.1. ELECCIÓN DE ESTRATEGIA

Es elaborar la misión, detectar oportunidades y amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, y establecer objetivos.

Implementación: la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos de tal manera q permita ejecutar las estrategias formuladas.

3.2. EVALUACIÓN

Es el medio para conocer cuando no esta funcionando bien determinada estrategia.

- Revisión de los factores internos y externos.
- Medición de desempeño.

- Aplicación de acciones correctivas.

Propósito de la estrategia La estrategia, por su papel vital, es uno de los campos más prolíficos y estudiados de la gestión de empresas. Su complejidad e incertidumbre es fruto de la síntesis que realiza de los elementos de la empresa y del entorno. Despierta un gran interés porque marca el argumento del drama en el que se decide el destino de las empresas y del que resultan sus mayores aciertos y sus más denigrantes fracasos. La estrategia no es más que una decisión sobre las metas, objetivos y acciones de la organización para prosperar en su entorno. La toma de estas se produce tras un análisis del entorno de la organización, sus mercados y sus competidores.

La estrategia debe ajustar los medios a los objetivos. Las acciones que prepara no consisten solamente en las tareas necesarias para conseguir de forma inmediata un determinado objetivo. También consisten en programas mediante los que se crean capacidades para mejorar la consecución de esos objetivos en el futuro.

Estas elecciones permiten apreciar que las decisiones de segmentación, posicionamiento y diferenciación son vitales en la estrategia. Como también lo es decidir y cultivar meticulosamente las capacidades necesarias para desarrollarla.

El propósito de la estrategia es mejorar la posición respecto a los competidores. En el caso de las administraciones e instituciones no lucrativas pasa por desarrollar en profundidad su misión de una forma eficiente en costes. En el de las empresas pasa por construir y utilizar una ventaja competitiva que les permita satisfacer mejor a los clientes y retribuir mejor a sus accionistas

Las decisiones y acciones en las organizaciones se dan a tres niveles: el táctico, el operativo y el estratégico. Al nivel estratégico se integran los elementos de la empresa, sus procesos, metas y funciones. Se comprometen inversiones cuantiosas de esfuerzo y de dinero que crean capacidades, pero también rigideces. Son decisiones trascendentes y con efectos a largo plazo. De su acierto dependerá la situación de la organización en el futuro.

3.3. FASES E LA ESTRATEGIA

La formulación de la estrategia se desarrolla a través de una serie de fases:

- Análisis de la situación.
- Establecimiento de los objetivos.
- Definición de los planes de acción.
- Programación de recursos y presupuesto.

Análisis de la situación: para formular la estrategia se combinan dos elementos: las reflexiones sobre la misión y visión, y un análisis interno y externo.

Misión, visión y valores

La misión es el propósito que tiene la organización. Especifica los clientes y el beneficio que se les proporciona. La visión, en cambio, es una aspiración que describe el estado deseado en el futuro en términos de su misión. Finalmente, los valores son los principios que se desea que rijan el comportamiento de la empresa y sus empleados. No siempre que se realiza un ejercicio de estrategia es necesario examinar la misión, visión y valores de la organización porque en la mayoría de las ocasiones siguen siendo válidas. Pero si la empresa se encuentra inmersa en una crisis o en un entorno turbulento es necesario examinar si, al menos, siguen conservando su vigencia.

Las estrategias exitosas tienen dos características: se dirigen a los espacios vacíos del mercado y a los puntos débiles de los competidores. La forma de conseguir el liderazgo es centrarse en oportunidades que estén desaprovechadas, es decir en necesidades insatisfechas de los clientes. Pero también deben explotar las flaquezas de los rivales: oportunidades que requieran capacidades que no tengan y para los que no estén motivados por escaparse de su área de atención.

3.4. DEFINICIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN:

Una vez definidos los objetivos, se deben establecer los programas y definir planes de acción con los que conseguirlos, disponiendo su despliegue en el tiempo.

Programación de recursos y presupuesto:

Cuando se han determinado las acciones, se pueden estimar los recursos necesarios y elaborar los presupuestos que plasmarán las asignaciones oportunas para desarrollarlas. Con frecuencia los presupuestos y la programación de recursos deberán ser tensados para ajustarse a los que puedan obtenerse de forma realista.

Discusión y aprobación:

La estrategia, ya elaborada, debe ser debatida con intensidad por la Dirección. Toda estrategia implica una asignación de recursos. Si no provoca un debate acalorado, puede que sea un pacto diplomático que no altere el statu quo y que no implique elecciones reales ni conlleve medidas imaginativas. Si la dirección no debate vivamente la estrategia probablemente sea porque o no la ha entendido o porque no la ha estudiado. Y en esas circunstancias será difícil que esté suficientemente comprometida para llevarla a cabo.

3.5. ESTRATEGIA E IMPLEMENTACIÓN

Una vez aprobada la estrategia, siguen otras dos fases íntimamente asociadas: su implementación y control. Sin duda, uno de los aspectos más problemáticos de la estrategia es su implementación. Muchas de las estrategias acaban en un ejercicio de reflexión que altera poco las decisiones diarias y los resultados a final de año. Los motivos de este fracaso son diversos: problemas en la comunicación, en su control y en las condiciones organizativas. En primer lugar

se encuentran los problemas de comunicación. Si se dedica poco tiempo a comunicar la estrategia a los diferentes niveles de la organización se imposibilita que los responsables de implementarla en sus decisiones cotidianas la apliquen.

Por otro lado, puede suceder que la estrategia sea demasiado compleja y confusa. La estrategia debe guiar las decisiones de la empresa en sus diversos niveles. Si una estrategia no es clara y simple, no sólo será difícil comunicarla; será difícil discernir como aplicarla en las situaciones reales.

Igualmente, una estrategia continuamente cambiante, con unos bandazos de año en año, es otro punto que dificulta su implementación. Las empresas deben adaptarse a un contexto cambiante y esto exige variar el rumbo cuando sea necesario. Pero unos excesivos cambios reflejan más bien improvisación o veleidad. Crear capacidades exige una inversión y esfuerzo a largo plazo, por lo que no pueden cultivarse con unas prioridades en continua metamorfosis.

En segundo lugar, asegurar que se persiguen los objetivos definidos en las estrategias requiere poner en práctica unos sistemas de control.

Una pieza de estos mecanismos de control son los sistemas de información, organizados en forma de sistemas de indicadores o presupuestarios.

Dichos sistemas de información deben ser utilizados dentro de procesos de control con reuniones de seguimiento y procesos de toma de decisiones sobre sus aspectos críticos.

En tercer y último lugar, toda estrategia debe ser aplicada por una organización alineada con sus principios. Dado que la forma debe corresponderse con la función², la estrategia debe ser apoyada por una estructura organizativa, unos procesos y una cultura coherentes con la misma.

Así, una estrategia que enfatice la proximidad al cliente seguramente chocará con trabas si se implementa a través de una estructura por productos, de igual

manera que una estructura por clientes puede no ser la mejor forma de desarrollar una estrategia que se base en la innovación en productos.

De igual manera, la organización debe estar diseñada de forma que todos tengan claro quién toma qué decisiones, que pueda evaluarse la contribución de los responsables, que dispongan de incentivos que premien la ejecución y que cuenten con los recursos necesarios, en el momento apropiado, para realizarla, sean personas, dinero o información.

Por último, el presupuesto es un proceso de gestión básico para la estrategia. Plasma los objetivos económicos a obtener, a nivel de ingresos, costes, inversiones, liquidez, etc.

Desgraciadamente, hay demasiadas organizaciones que realizan un presupuesto descoyuntado de la estrategia. En estas se planifican asignaciones de recursos que no están alineadas con las actuaciones e inversiones declaradas como primordiales. El efecto resultante es que la estrategia resulta sabotada por una herramienta de control que debería estar supeditada a la misma.

UNIDAD DE COMPETENCIA IV:
UNIDAD DE COMPETENCIA IV:
TÉCNICAS PARA
EL DISEÑO
EL DISEÑO
ESTRATÉGICO
ESTRATÉGICO



4. TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Ésta herramienta es quizás el más útil en el análisis de situaciones y diseño de estrategias.

Las matrices estratégicas son representaciones que sintetizan algunos de los factores, parámetros o características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia mas apropiada en función de los objetivos perseguidos, las circunstancias del entorno y los recursos y capacidades de la empresa.

4.1. DIEZ MÉTODOS PARA SELECCIONAR LA ESTRATEGIA:

- 1- Listados: recordatorios para encontrar información
- 2- Estudio de la competencia
- 3- Autodiagnóstico: FODA
- 4- Análisis de la actividad: lo que se sabe hacer
- 5- Análisis de la vocación: lo que se quiere hacer
- 6- Matrices estratégicas: BCG o McKensey
- 7- Análisis morfológico: se basa en la dirección de procesos
- 8- Método de los escenarios: predecir el futuro
- 9- Método del mantenimiento de la posición
- 10- Técnicas del ajedrez: busca acciones – reacciones

4.2. ETAPA 1: DE LOS INSUMOS.

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

4.3. ETAPA 2: DE LA ADECUACIÓN.

Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave. Las técnicas de la etapa 2 incluyen la matriz de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (AODF), la matriz de la posición estratégica y la evaluación de las acciones (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG, por sus siglas en inglés), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia.

4.4. ETAPA 3: DE LA DECISIÓN

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

Las nueve técnicas incluidas en el marco para formular estrategias requieren que se integre también la intuición y el análisis. Las divisiones autónomas de una organización normalmente usan técnicas para formular estrategias a efecto de elaborar sus estrategias y objetivos. Los análisis sientan las bases para identificar, evaluar y seleccionar estrategias alternativas a nivel corporativo.

Los propios estrategas, y no los instrumentos analíticos, son siempre los responsables de las decisiones estratégicas y sus resultados. Lenz destaca que el cambio de un proceso de planificación orientado hacia las palabras a otro orientado hacia las cifras puede dar lugar a una falsa sensación de certidumbre; puede disminuir el diálogo, la discusión y la argumentación como medio para explorar la comprensión, probar los supuestos y propiciar el aprendizaje en la organización. Por

tanto, los estrategas deben diversificar esta posibilidad y usar los instrumentos que faciliten la comunicación. Ante la ausencia de información y de análisis objetivos, los prejuicios personales, la politiquería, las emociones, las personalidades y el error del halo (la tendencia a conceder demasiado peso a un solo factor) pueden desempeñar desafortunadamente un papel dominante en el proceso para formular estrategias.

ACTIVIDAD IX: analiza los siguiente ejemplos de las Matrices de Evaluaciones Reúnete en equipos y ejemplifiquen un caso de evaluación estratégica (Olivas G. José Luis. Planeación Estratégica)

Técnicas para el diseño estratégico

Las técnicas más utilizadas para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones, como se muestra en la figura siguiente (David, 2003:198). Los instrumentos presentados en este marco se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y le pueden servir a los estrategas para crear, intensificar, evaluar y elegir estrategias.

Marco analítico para formular estrategias

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

Fuente: David, Fred R. (2003:198). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.

Etapa 1. De los insumos

El marco de la formulación está compuesta por una matriz EFE, una matriz EFI y una matriz del perfil competitivo. La etapa uno, llamada la etapa de los insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias (David, 2003).

A) Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico, no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, se desarrolla siguiendo los cinco pasos que se muestran en la siguiente figura (David, 2003):

Pasos para la construcción de una matriz EFI

Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Fuente: Elaboración propia a partir de David, Fred R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª Edición. Editorial Prentice Hall.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz EFI, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no

influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0 (David, 2003).

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación (David, 2003).

En las empresas que tienen muchas divisiones, cada división autónoma o unidad estratégica debe preparar una matriz EFI (ver figura siguiente). Después, las matrices de las divisiones se integran para crear una matriz EFI general para la corporación (David, 2003).

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fuerzas			
Debilidades			
Total			

Fuente: David, Fred R. (2003:151). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.

B) Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural,

demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos (David, 2003):

Pasos para la construcción de una matriz EFE

Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0
Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de David, Fred R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall.

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

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

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<i>Oportunidades</i>			
<i>Amenazas</i>			
<i>Total</i>			

Fuente: David, Fred R. (2003:111). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.

C) Matriz del perfil competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una matriz EFI, MPC o una EFE, tienen un significado parecido. Sin embargo, los factores de una MPC, incluyen cuestiones internas y externas, por lo que las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades (David, 2003).

Existen algunas diferencias importantes entre una EFI, EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas, por lo que podemos decir que ésta es una mezcla de la matriz EFI y EFE.

El procedimiento es similar al de una matriz EFI, sólo que enfocado a otros factores y comparado con diferentes competidores, la figura siguiente muestra como se construye la MPC (David, 2003).

Pasos para la construcción de una matriz MPC

Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada una de las fuerzas. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

Asignar una calificación (a la empresa y cada competidor) entre 1 y 4, a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación =3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).

Multiplicar el peso de cada factor por la calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable y cada competidor.

Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Fuente: Elaboración propia a partir de David, Fred R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall.

No sólo porque una empresa obtenga una calificación mayor y otra una calificación menor en una matriz del perfil competitivo, significa que la primera empresa sea X% mejor que la segunda.

Las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Las cifras no son mágicas. El propósito no es obtener una única cifra mágica, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones (David, 2003).

Matriz del perfil competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito	Compañía Muestra			Competidor 1		Competidor 2	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado							
Competitividad de precios							
Posición financiera							
Calidad del producto							
Lealtad del cliente							
Total							

Nota: los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- debilidad principal, 2 – debilidad menor 3- fuerza menor, 4 – fuerza mayor. El competidor más fuerte es el que en el total ponderado sea el más alto

Fuente: David, Fred R. (2003:112). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.

Debido a una mayor turbulencia en los mercados y las industrias de todo el mundo, la auditoría externa se ha convertido en una parte vital y explícita del proceso de la administración estratégica. Este modelo ofrece un marco para reunir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Las empresas que no movilicen y faculten a gerentes y empleados para que éstos puedan identificar, vigilar, pronosticar y evaluar las fuerzas externas clave podrían no anticipar las oportunidades y amenazas recientes, y en consecuencia podrían seguir estrategias ineficaces, dejar pasar oportunidades y propiciar el caos en la organización.

Una responsabilidad fundamental de los estrategas, consiste en encargarse de que se desarrolle un sistema eficaz de auditoría externa. Esto incluye utilizar la tecnología de la información, para elaborar un sistema de inteligencia sobre la competencia, que funcione bien. Este sistema de la auditoría externa, que se escribe en este modelo, puede ser usado por una organización de cualquier tipo o tamaño.

Normalmente, el proceso de la auditoría externa es poco común en las micro y pequeñas empresas, pero la necesidad de comprender las tendencias y los conocimientos clave, también es de suma importancia para ellas. La matriz del perfil competitivo, así como el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, pueden servirle a los estrategas para evaluar el mercado y la industria, pero estos instrumentos deben ir de la mano de buenos juicios intuitivos. Sin embargo el modelo de Porter está diseñado para estudios de sectores industriales y de competitividad internacional, lo que hace difícil su adaptación a la micro y pequeña empresa a diferencia del diseño analítico de matrices de David que puede ser adaptado con facilidad a empresas pequeñas.

Las empresas multinacionales, en especial, necesitan un sistema de auditoría externa sistemático y efectivo, porque las fuerzas externas varían inmensamente de un país a otro. Aquí es recomendable utilizar el modelo de Porter.

Etapas 2. De la adecuación

Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave. Las técnicas de la etapa dos incluyen la matriz de las debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas (DOFA), la matriz de la posición estratégica y la evaluación de las acciones (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna-externa (IE), y la matriz de la gran estrategia (MGE) (David, 2003).

A) La matriz debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas (DOFA)

La matriz para formular estrategias de las debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas (DOFA), es un instrumento de ajuste importante, que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas como se muestra en la siguiente figura (David, 2003):

Matriz DOFA

Dejar siempre en blanco	FUERZAS-F 1. 2. 3. Anotar las fuerzas 4. 3	DEBILIDADES-D 1. 2. Anotar las debilidades 3. 4. 4
OPORTUNIDADES-O 1. 2. Anotar las 3. oportunidades 4. 1	ESTRATEGIAS-FO 1. 2. Usar las fuerzas 3. para aprovechar 4. las oportunidades 5	ESTRATEGIAS-DO 1. Superar las 2. debilidades 3. aprovechando las 4. oportunidades 6
AMENAZAS-A 1. 2. Anotar las 3. amenazas 4. 2	ESTRATEGIAS-FA 1. 2. Usar las fuerzas 3. para evitar las 4. amenazas 7	ESTRATEGIAS-DA 1. Reducir las 2. debilidades y evitar 3. las amenazas 4. 8

Fuente: David, Fred R. (2003:202). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.

□ Las estrategias FO

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. 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.

□ 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.

□ 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.

□ 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 bastante problemática. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

La matriz DOFA se lleva a cabo en los ocho pasos mostrados en la siguiente figura:

Pasos para la construcción de una matriz DOFA

Paso 1	Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
Paso 2	Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
Paso 3	Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
Paso 4	Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
Paso 5	Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
Paso 6	Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
Paso 7	Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.

La siguiente figura muestra un ejemplo de formato de una matriz PEYEA:

Matriz de evaluación PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)	CALIF	Estabilidad del Ambiente (EA)	CALIF
Rendimiento sobre la inversión		Cambios tecnológicos	
Apalancamiento		Tasa de inflación	
Liquidez		Variabilidad de la demanda	
Capital de trabajo		Escala de precios de productos competidores	
Flujos de efectivo		Barreras para entrar en el mercado	
Facilidad para salir del mercado		Presión competitiva	
Riesgos implícitos del negocio		Elasticidad de la demanda	
SUMA		SUMA	
Ventaja Competitiva (VC)	CALIF	Fuerza de la Industria (FI)	CALIF
Participación en el mercado		Potencial de crecimiento	
Calidad del producto		Potencial de utilidades	
Ciclo de vida del producto		Estabilidad financiera	
Lealtad de los clientes		Conocimientos tecnológicos	
Utilización de la capacidad de la competencia		Aprovechamiento de recursos	
Conocimientos tecnológicos		Intensidad de capital	
Control sobre los proveedores y distribuidores		Facilidad para entrar en el mercado	
		Productividad, aprovechamiento de la capacidad	
SUMA		SUMA	
Promedio de EA =	Promedio de FI =	VECTOR DIRECCIONAL =	
Promedio de VC =	Promedio de FF =	X = VC + FI Y = EA + FF	
NOTA: LOS FACTORES AQUÍ ANOTADOS SON UN EJEMPLO, SE PUEDEN ESCOGER A CRITERIO DEL ESTRATEGA.			

Fuente: Adaptada a partir de David, Fred R. (2003:206). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.

La siguiente figura muestra una tabla de coordenadas estratégicas de la matriz PEYEA para la toma e decisiones:



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Paso 8

Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

Fuente: Elaboración propia a partir de David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª Edición. Editorial Prentice Hall.

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

La matriz “PEYEA”, tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización, una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa (David, 2003).

Pasos para la construcción de una matriz PEYEA

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan las fuerzas financieras (FF), las ventajas competitivas (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerzas de la industria (FI).

2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

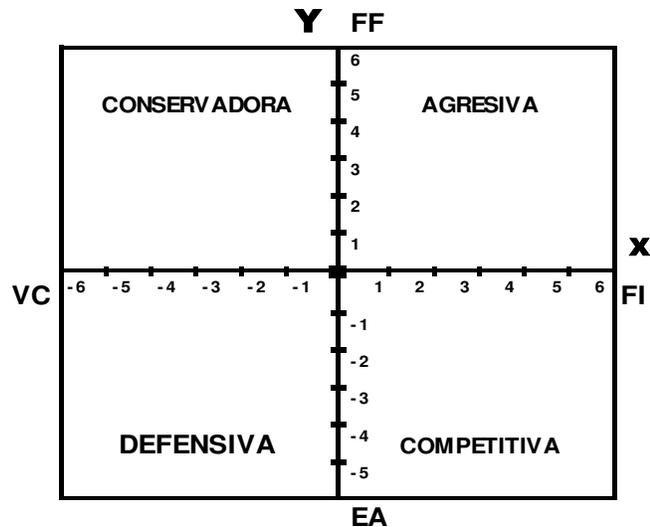
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

5. Sumar las dos calificaciones del eje “x” y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje “y” y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto “xy”.

6. Trazar el vector direccional de la matriz PEYEA según el punto de intersección de los ejes. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización; agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Fuente: Elaboración propia a partir de David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª Edición. Editorial Prentice Hall.

Matriz PEYEA



Fuente: David, Fred R. (2003:205). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.

C) Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

La matriz del BCG muestra en forma gráfica, las diferencias existentes entre las divisiones o líneas, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas.

Cada cuadrante tiene una serie de características que permiten ver la posición que ocupa una división, las cuatro posiciones son las siguientes (David, 2003):

- **Interrogantes**

Las divisiones situadas en el cuadrante 1, ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

- **Las estrellas**

Los negocios ubicados en el cuadrante 2 (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria, deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes.

- **Las Vacas del dinero**

Las divisiones ubicadas en el cuadrante 3, tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero, porque generan más dinero del que necesitan y con frecuencia son “ordeñadas”. Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer.

- **Los perros**

Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante 4 tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento.

Matriz BCG

		POSICIÓN DE LA PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO		
		ALTA 1.0	MEDIA .50	BAJA 0.0
TASA DE CRECIMIENTO DE LAS VENTAS EN LA INDUSTRIA %	ALTA 20	ESTRELLAS		INTERROGANTES
	MEDIA 0.0			
	BAJA -20	VACAS GENERADORAS DE EFECTIVO		PERROS

Fuente: David, Fred R. (2003:210). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.

D) La matriz interna-externa (IE)

La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas. La matriz IE se parece a la matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático; eso explica por qué las dos tienen el nombre de matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponde a cada una de ellas, tanto en la matriz del BCG como en la IE (David, 2003).

Sin embargo, existen algunas diferencias importantes entre la matriz del BCG y la matriz IE. En primer término, los ejes son diferentes. Además, la matriz IE requiere más información sobre las divisiones que la matriz del BCG. Asimismo, las implicaciones estratégicas de las dos matrices son diferentes. Por consiguiente, los estrategas de empresas pluridivisionales suelen elaborar tanto la matriz del BCG como la matriz IE para formular estrategias alternativas. Una práctica frecuente consiste en preparar una matriz del BCG y una matriz IE para el presente y después preparar matrices proyectadas que reflejen el futuro. Este análisis del “antes y después” pronostica las repercusiones que se espera que las decisiones estratégicas tengan en la cartera de las divisiones de la organización (David, 2003).

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados de la matriz EFI en el eje “x” y los totales ponderados de la matriz EFE en el eje “y”. Cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de la divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje “x” de la matriz IE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en la matriz EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje “y” se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta (David, 2003).

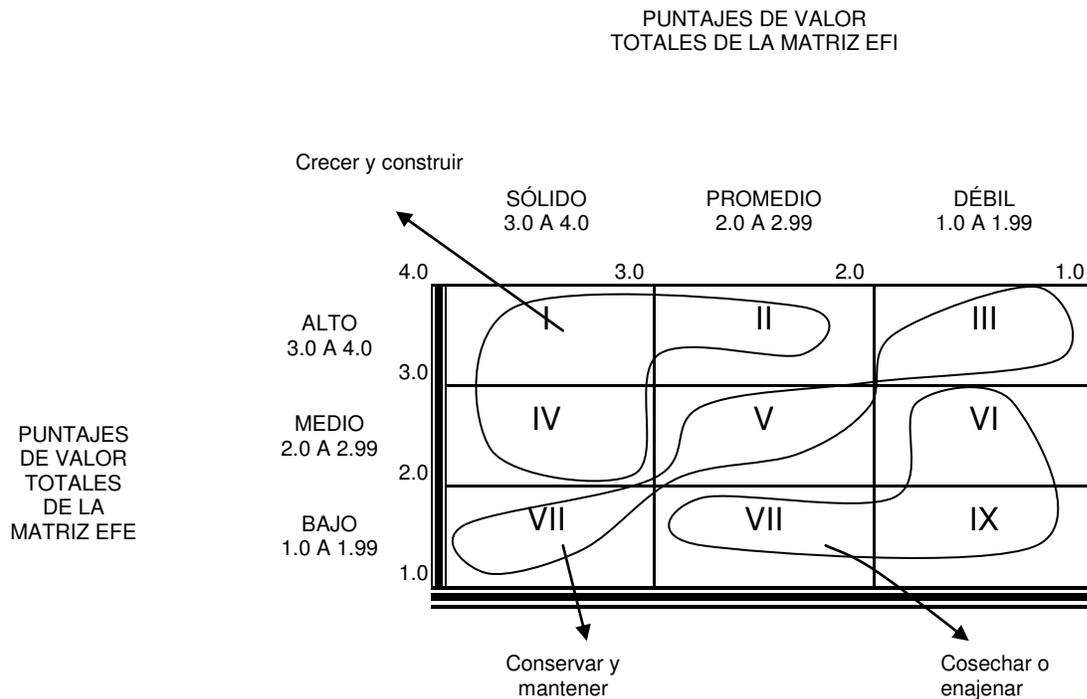
La matriz IE se divide en tres espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas (David, 2003).

- En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones.

- En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones.
- En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

Lo anterior lo podemos ver en la figura siguiente:

Matriz IE



Fuente: David, Fred R. (2003:213). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.

E) Matriz de la gran estrategia (MGE)

Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia, las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella. La matriz de la gran estrategia se

basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz como se puede observar en la figura siguiente:

Matriz de la gran estrategia (MGE)

		CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO			
		CUADRANTE II		CUADRANTE I	
POSICIÓN COMPETITIVA DEBIL		<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de mercados 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de productos 4. Integración horizontal 5. Enajenación 6. liquidación 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de mercados 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de productos 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación concéntrica 	POSICIÓN COMPETITIVA DEBIL
		CUADRANTE III		CUADRANTE IV	
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Recorte de gastos 2. Diversificación concéntrica 3. Diversificación horizontal 4. Diversificación de conglomerados 5. Enajenación 6. Liquidación 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación concéntrica 2. Diversificación horizontal 3. Diversificación de conglomerados 4. Alianzas estratégicas 	
		CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO			

Fuente: David, Fred R. (2003:215). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.

De acuerdo al cuadro anterior podemos concluir lo siguiente (David, 2003):

-Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia, están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante 1 se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes. Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un sólo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a

una línea de productos muy estrecha. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario. Como se dice en el recuadro de la perspectiva del medio ambiente, las empresas ubicadas en el cuadrante I suelen ser líderes en el desarrollo de productos “ecológicos” y en defender la conservación del ambiente.

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

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

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

Etapa 3. De la decisión

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

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

Las divisiones autónomas de una organización normalmente desarrollan estas técnicas para su propio diseño estratégico (David, 2003).

Los análisis sientan las bases para identificar, evaluar y seleccionar estrategias alternativas a nivel corporativo.

Los propios estrategas, y no los instrumentos analíticos, son siempre los responsables de las decisiones estratégicas y sus resultados. Se destaca que el cambio de un proceso de planificación orientado hacia las palabras a otro orientado hacia las cifras, puede dar lugar a una falsa sensación de certidumbre; puede disminuir el diálogo, la discusión y la argumentación como medio para explorar la comprensión, probar los supuestos y propiciar el aprendizaje en la organización. Por lo tanto, los estrategas deben diversificar esta posibilidad y usar los instrumentos que faciliten la comunicación. Ante la ausencia de información y de análisis objetivos, los prejuicios personales, la politiquería, las emociones, las personalidades y el error del halo (la tendencia a conceder demasiado peso a un sólo factor) pueden desempeñar desafortunadamente un papel dominante en el proceso para formular estrategias (David, 2003).

El análisis y la intuición sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias. Las técnicas de ajuste que se explicaron anteriormente en este mismo apartado, revelan estrategias alternativas viables. Muchas de estas estrategias probablemente en muchos casos son propuestas por los gerentes y empleados que participan en las actividades del análisis y la elección de estrategias. Cualquier otra que resulte de los análisis del ajuste también se puede discutir y sumar a la lista de opciones alternativas viables. Los participantes pueden calificar estas estrategias con una escala del 1 al 4, de tal manera que se obtenga una lista de las "mejores" estrategias por orden de importancia (David, 2003).

Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el

atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que representa la etapa de la decisión del marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa de los insumos y los resultados de los análisis de la etapa de adecuación estratégica para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo que comprenden la fase de insumos, sumadas a la matriz DOFA, el análisis PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia que constituyen la fase de adecuación, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE. Ésta es una herramienta que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos (David, 2003).

La figura siguiente describe el formato básico de la MCPE. La columna izquierda de una MCPE consta de factores clave internos y externos (de los insumos) y la hilera superior consta de estrategias alternativas viables (de la adecuación). Concretamente, la columna de la izquierda de una MCPE consta de información obtenida directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. En una columna contigua a los factores críticos para el éxito se registran los pesos respectivos adjudicados a cada uno de los factores de la matriz EFE y la matriz EFI (David, 2003).

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Factores clave	Alternativas estratégicas			
	Peso	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
Factores externos				
Factores internos				

Fuente: David, Fred R. (2003:216). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.

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

estrategas deben recurrir a juicios intuitivos firmes para seleccionar qué estrategias se incluirán en una MCPE (David, 2003).

En términos conceptuales, la MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. En una MCPE se puede incluir cualquier cantidad de series de estrategias alternativas y una serie puede estar compuesta por cualquier cantidad de estrategias. Sin embargo, sólo las estrategias comprendidas en una serie dada son evaluadas en una relación mutua. Por ejemplo, una serie de estrategias puede incluir la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados, mientras que otra serie puede incluir la emisión de acciones y la venta de una división para reunir el capital que se necesita. Estas dos series de estrategias son completamente diferentes y la MCPE sólo evalúa las estrategias en forma de series (David, 2003).

La siguiente figura muestra los pasos para la construcción de esta matriz.

Pasos para la construcción de una matriz MCPE

✓ Hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa, en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La MCPE debe incluir cuando menos diez factores externos y diez factores internos críticos para el éxito.
✓ Adjudicar pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha de los factores internos y externos.
✓ Estudiar las matrices (de la adecuación) de la etapa dos y después identificar las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registre estas estrategias en la hilera superior de la MCPE. De ser posible, agrúpelas en series excluyentes.
✓ Determinar las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada

estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es SÍ, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo son: 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, por lo tanto no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

✓ Calcular las calificaciones del atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo (Paso 4) de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito).

✓ Calcular el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cual es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.

Fuente: Elaboración propia a partir de David, Fred R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª Edición. Editorial Prentice Hall.

La siguiente figura muestra un ejemplo de formato para elaborar la matriz MCPE:

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) complementada para evaluación

Factores críticos para el éxito		Alternativas Estratégicas			
		Estrategia 1		Estrategia 2	
	Peso	CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades					
Amenazas					
Fuerzas					
Debilidades					
Total					

CA - Calificación del atractivo; **TCA** - Total de calificaciones del atractivo
 Calificación del atractivo: **1** - no aceptable; **2** - posiblemente aceptable; **3** - probablemente aceptable; **4** - la más aceptable

Fuente: David, Fred R. (2003:217). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.

Un rasgo positivo de la MCPE es que permite analizar series de estrategias en secuencia o en forma simultánea. Por ejemplo, primero se podrían evaluar las estrategias a nivel corporativo, después las estrategias a nivel de divisiones y por último las estrategias a nivel de funciones. La cantidad de estrategias que se pueden evaluar de una sola vez usando una MCPE no tiene límite, como tampoco lo tiene la cantidad de series de estrategias (David, 2003).

Otra característica positiva de la MCPE es que requiere que los estrategas integren factores pertinentes, internos y externos, al proceso de decisión. Al elaborar una MCPE, es menos probable que se pasen por alto factores clave o que se ponderen indebidamente. Una MCPE concentra la atención en las relaciones importantes que afectan las decisiones estratégicas. Aunque la elaboración de una MCPE requiere una serie de decisiones subjetivas, el hecho de tomar decisiones menores a lo largo del camino aumenta la probabilidad de que las estrategias que se elijan al final sean las más convenientes para la organización. La MCPE se puede adaptar a las necesidades de organizaciones grandes o pequeñas, lucrativas y no lucrativas, y se puede aplicar prácticamente a cualquier tipo de organización. En el caso de empresas multinacionales, la MCPE puede mejorar mucho las estrategias que se elijan, porque permite considerar muchos factores clave y estrategias al mismo

tiempo. También se ha aplicado con gran éxito en una serie de pequeñas empresas (David, 2003).

La MCPE no deja de tener sus limitaciones. En primer término, siempre requiere juicios intuitivos e hipótesis informadas. La evaluación y las calificaciones del atractivo se deciden a base de juicios, aun cuando se deberían basar en información objetiva. La discusión entre estrategias, gerentes y empleados a lo largo de todo el proceso para formular estrategias, incluso la elaboración de una MCPE, es muy constructiva y mejora las decisiones estratégicas. (David, 2003)

La discusión constructiva durante el análisis y la elección de estrategias se puede dar en razón de auténticas diferencias en la interpretación de la información y de diferencias de opiniones. Otra limitación de la MCPE es que sólo puede tener la calidad de la información primaria y los análisis del ajuste que le sirven de base (David, 2003).

FUENTES CONSULTADAS

Carlos, C. *Administración y Dirección*. Ed. Universitario de Valparaíso. UCV. 1995.

David, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación. México, 2003.

David, Fred. *La gerencia estratégica*. Legis Editores. 1988.

David, Fred R. *How Companies Define Their Mission, Long Range Planning* 22, núm. 3 (junio, 1988).

David, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª. Ed. Editorial Prentice Hall. México, 2003.

Mintzberg, H., Brian, J. *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall. México, 1991.

Olivas G. José Luis. *Planeación Estratégica*. PROSPECTIVE CONSULTING TEAM. s/a.

Porter, M. *Ventaja Competitiva*. CECSA 5 Ed. México, 1990.

Rodríguez Valencia J. *Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa*. Ecasa, México, 1997.

Saavedra González, Juan. *Administración estratégica: evolución y tendencias*. Economía y Administración No 64, Junio 2005.

Thompson, A., Strickland, A. *Administración Estratégica III*, 11a Ed. Mc Graw Hill, México, 2000.

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101007/EnLinea/leccin_5_mtodos_de_analisis_ocupacional.html (25/09/15)