

# APLICANDO

## LA GERENCIA ESTRATÉGICA



**compas**

Grupo de Capacitación e investigación pedagógica



Universidad de Cuenca



Como citar este libro:  
Alexandra M, Solórzano G, Luis M, Carlos S, Ricardo Q. (2017).  
"Aplicando Gerencia Estratégica", Grupo COMPAS, Guayaquil, Ecuador. 250 p.

# Aplicando la gerencia estratégica

**Autores**

**Alexandra Mónica Solórzano González,  
Luis Mario Maridueña Villena,  
Carlos Bolívar Sarmiento Chugcho,  
Ricardo Quintero Sánchez (UG)  
Manuel López Feijoo Mba**

**Primera edición, abril 2017**



**Universidad de Guayaquil**

Libro sometido a revisión de pares académicos.

Edición  
Diagramación  
Diseño  
Publicación

**Maquetación.**

Grupo Compás

Cámara Ecuatoriana del Libro - ISBN-E 978-9942-750-61-7

IEPI-2017-24150 GYE-008225

Guayaquil - Ecuador

**BIOGRAFÍA DE AUTORA:**

**ALEXANDRA MÓNICA SOLÓRZANO GONZÁLEZ**

***Candidato a Phd. Doctorado Empresa, Economía y Sociedad, Universidad de Alicante.***

***Estudios Tercer Nivel: Título obtenido: Contador Público (Ciencias Administrativas y Contabilidad) en la Universidad Técnica de Machala.***

***Estudios Tercer Nivel: Título obtenido: Licenciado en Ciencias de Administración y contabilidad en Universidad Técnica de Machala.***

***Estudios Tercer Nivel: Título obtenido: Ingeniero Comercial en Universidad Técnica de Machala.***

***Estudios de Cuarto Nivel: Diploma Superior en Docencia Universitaria otorgado por la Universidad Técnica de Machala Universidad Técnica de Machala.***

***Estudios de Cuarto Nivel: Magister en Administración de Empresas, otorgado por la Universidad Técnica de Machala.***

***Especialización en Seguros, otorgado por el Instituto de Prácticas Bancarias y Financieras.***

***Experiencia laboral: empresa pública y privada y libre ejercicio profesional Docente Universidad Técnica de Machala, Unidad de Ciencias Empresariales, asignaturas: EMPRENDIMIENTO Y GERENCIA ESTRATEGICA.***

***Docente de Investigación científica de UTMACH.***

## *BIOGRAFIA DE COAUTORES*

### *LUIS MARIO MARIDUEÑA VILLENA.*

Estudios Tercer Nivel: Título obtenido: Ingeniera Comercial, mención en Administración de Empresas en Universidad Técnica de Machala. Estudios Tercer Nivel: Contador Público Autorizado otorgado por la Universidad Técnica de Machala. Estudios de Cuarto Nivel: Magister en Administración de Empresas otorgado por la Universidad Técnica de Machala. Experiencia laboral: empresa pública y privada y libre ejercicio profesional Docente Universidad Técnica de Machala, Unidad Académica de Ciencias Empresariales, asignaturas: Administración Financiera, Administración Financiera II, Finanzas Corporativas, Elaboración y Evaluación de Proyectos.

### *CARLOS BOLIVAR SARMIENTO CHUGCHO.*

Candidato a Ph. D. Doctorado Empresa, Economía y Sociedad, Universidad de Alicante, España. Magister en Gestión de Proyectos, Escuela de Administración de Empresas-ESPOL Magister en Innovación e Investigación, Universidad Casagrande Especialista en Políticas Publica, Facultad Latinoamérica de Ciencias Sociales- FLACS Experiencia Docente: Elaboración de proyectos de inversión I y II, Emprendimiento, Proyectos de Innovación tecnológica y otros Experiencia profesional: Evaluador en 40 proyectos de inversión en empresas públicas y privadas Publicaciones: Proyectos de inversión, Emprendimiento a través de metodología Design Thinking, La calidad de la educación en Ecuador, Implementación de un aula virtual caso de estudio UACE, Censo a comerciantes informales del centro de la ciudad de Machala, Matemáticas para proyectos de inversión, Transformación de las empresas medianas convencionales a empresas inteligentes en la ciudad de Machala, Gerencia Estratégica: Casos de estudio

### *RICARDO QUINTERO SANCHEZ*

Ingeniero Comercial Magíster en Negocios Internacionales y Comercio Exterior Universidad de Guayaquil Experiencia Docente: Elaboración de proyectos de inversión y otros Experiencia profesional: Empresa Públicas y privadas Docente de Universidad de Guayaquil Docente ITS Vicente Rocafuerte

### *MANUEL ARSECIO LOPEZ FEIJOO*

Ingeniero Comercial, en la Universidad Técnica de Machala y la Universidad Espíritu Santo, Magíster en Dirección y Administración de empresas en Universidad Tecnológica Particular de Guayaquil. Gerente de varias empresas de servicio masivo y QBE-Machala. Actualmente es Docente de la Unidad Académica de Ciencias Empresariales de la Universidad Técnica de Machala en las materias de Administración de empresas, Seguros, Estudio de Mercado y otras. Ha participado en proyectos empresariales en instituciones públicas y privadas. Es autor de 3 artículos científicos regionales y co-autor de una obra de relevancia.

# ÍNDICE

PRÓLOGO .....	15
INTRODUCCION.....	18
1.1 . NATURALEZA DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA .....	21
1.2. ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	23
1.3. TÉRMINOS CLAVE DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA .....	27
<i>Ventaja competitiva</i> .....	27
<i>Estrategas</i> .....	28
<i>Declaración de la visión y misión</i> .....	29
<i>Oportunidades y amenazas externas</i> .....	29
<i>Fortalezas y debilidades internas</i> .....	30
<i>Objetivos a largo plazo</i> .....	31
<i>Estrategias</i> .....	31
<i>Objetivos anuales</i> .....	32
<i>Políticas</i> .....	32
Figura 1 -1 .....	33
1.4. MODELO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA .....	33
Figura 1 -2 .....	35
1.5. BENEFICIOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA. ....	35
<i>Beneficios financieros</i> .....	36
<i>Beneficios no financieros</i> .....	36
<i>Ética de negocios, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental</i> .....	37
<i>Siete principios de una ética de negocios admirable:</i> .....	37
.....	39
2.1 LA VISION DE LA EMPRESA .....	41

Característica de la Visión: .....	43
Visión antecede a la Estrategia .....	44
Visión Organizacional .....	45
Visión Corporativa .....	47
La visión de líder como fuente de poder .....	47
Ejemplos de visión: .....	48
Conclusiones:.....	49
<b>2.2 LA MISIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	<b>50</b>
La misión Interna .....	50
La misión externa .....	51
¿Porque definir una misión? .....	52
Distinción entre Misión Externa y Visión .....	53
<b>EJEMPLO DE CÓMO HACER LA MISIÓN .....</b>	<b>54</b>
<b>2.3 EVALUACIÓN EXTERNA.....</b>	<b>55</b>
Naturaleza de las auditorías externas .....	55
Fuerzas externas clave .....	56
Proceso para elaborar una auditoría externa.....	57
La perspectiva de la organización industrial (OI) .....	58
Fuerzas Economicas .....	59
Variables económicas claves que deben vigilarse .....	60
Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales. ....	60
Variables Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales .....	60
Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales. ....	61
Los estrategas .....	61
Fuerzas Tecnológicas.....	62
Fuerzas Competitivas .....	62
Análisis competitivo: modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	63
Rivalidad entre empresas competidoras (la más poderosa).....	63

Entrada potencial de nuevos competidores .....	64
Por lo tanto, el trabajo del estratega es: .....	65
Los vendedores están forjando sociedades estratégicas con proveedores selectos para:.....	66
Poder de negociación de los consumidores.....	66
Análisis industrial: la matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	67
Las matrices EFE pueden desarrollarse en cinco pasos: .....	67
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación contenida total para la estructura. <b>(David, 2013) Análisis FODA</b> .....	68
<b>MATRIZ EFI</b> .....	68
MATRIZ EFE.....	69
Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....	70
CONCLUSIONES.....	72
2.4 EVALUACION INTERNA.....	73
Naturaleza de la evaluación de la estrategia. ....	74
Fuerzas internas clave.....	74
Competencias distintivas:.....	75
Distribución Interna: .....	75
La auditoría de gerencial.....	76
La auditoría de mercado. ....	78
Análisis de los clientes. ....	78
Ventas de productos y servicios. ....	80
Fijación de precios .....	80
Distribución.....	81
Investigación de mercado. ....	82
Análisis de oportunidad. ....	82
La auditoría financiera. ....	82

Índices Financieros .....	84
La auditoría de producción. ....	86
Objetivos .....	86
La auditoría de investigación y desarrollo. ....	88
EJEMPLO DE MATRIZ DE ANALISIS INTERNO .....	90
2.5. ESTRATEGIA EN ACCIÓN, OBJETIVOS. ....	90
La naturaleza de los objetivos a largo plazo .....	91
Gerencia sin el uso de objetivos .....	93
Gerencia por extrapolación.....	93
Gerencia por crisis .....	93
Gerencia por ideas subjetivas. ....	93
Gerencia por esperanza.....	94
2.6 TIPOS DE ESTRATÈGIAS.....	94
<b>Objetivos</b> .....	95
<b>Estrategia de integración</b> .....	96
<b>Integración hacia delante</b> .....	96
<b>Ejemplo:</b> .....	97
<b>Integración hacia atrás</b> .....	97
<b>Ejemplo:</b> .....	97
Integración Horizontal.....	98
<b>Ejemplo:</b> .....	98
Estrategias intensivas.....	98
Penetración en el mercado .....	99
Ejemplo .....	99
Desarrollo de mercado .....	99
Ejemplo:.....	99
Desarrollo de productos .....	100
Ejemplo:.....	100

Estrategias de diversificación .....	100
Diversificación concéntrica .....	100
Diversificación relacionada .....	101
Diversificación no relacionada.....	101
Estrategias defensivas. ....	102
Recorte de gastos .....	102
<b>Ejemplo</b> .....	103
Desinversión .....	103
Liquidación .....	104
<b>Ejemplo:</b> .....	104
<b>2.7. ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS</b> .....	104
La naturaleza del análisis y elección de la estrategia.....	105
El proceso de crear y elegir estrategias.....	106
Etapa de aportación de Información.....	108
Etapa de Ajuste .....	109
Matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA).....	110
La etapa del ajuste Matriz Interna y Externa (IE) .....	112
La etapa del ajuste Matriz Interna y Externa (IE) .....	113
Matriz Interna y Externa (IE).....	113
Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI).....	113
Matriz Evaluación de Factores EFE Externos (EFE) .....	114
La Etapa de Decisión.....	116
La matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC) .....	116
<b>CONCLUSIONES:</b> .....	117
<b>2.8 ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS</b> .....	118
Etapas del esquema analítico para la formulación de la estrategia. .....	120

Tipo de cuadrante y estrategias.....	121
Matriz evaluación de factores internos.....	123
.....	125
<b>3.1 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATÉGIAS: TEMAS DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIONES</b> .....	<b>127</b>
Naturaleza de la implementación de las estrategias.....	128
Modelo integral del proceso de administración estratégica .....	130
<p style="text-align: center;"><b>TABLA 3-1 ALGUNAS CUESTIONES ADMINISTRATIVAS CENTRALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS:</b>.....</p>	
Objetivos anuales .....	133
.....	136
Políticas.....	137
Ejemplos: .....	138
Asignación de recursos .....	142
Administración del conflicto.....	143
Ejemplo: .....	144
Alinear estructura y estrategia .....	145
Reestructura .....	147
Reingeniería .....	149
Vincular el desempeño y la remuneración a las estrategias.....	150
Administrar la resistencia al cambio .....	151
Crear una cultura de apoyo a la estrategia.....	153
Cuestiones relativas a la producción/operaciones al implementar estrategias .....	154
Conclusión.....	157
<b>3.2 TEMA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	<b>159</b>
¿Qué es administración estratégica? .....	159
Definición de administración estratégica .....	159

Integración de intuición y análisis .....	161
Adaptarse al cambio .....	162
3.3 TEMAS ACTUALES DEL MARKETING.....	163
Concepto del marketing.....	163
Plan de marketing .....	164
Enfoques del marketing.....	165
Marketing estratégico.....	165
Marketing operativo.....	167
Tendencias que transformaran al marketing 2015 – 2020.....	167
Marketing en las PYMES .....	169
3.4 TEMAS DE FINANZAS/CONTABILIDAD.....	171
¿Qué es la contabilidad?.....	171
Veamos más diferencias entre ambas contabilidades: .....	172
¿Qué es Finanzas?.....	173
Fundamentos de las estrategias financieras para el largo plazo ...	176
Fundamentos de las estrategias financieras para el corto plazo ...	180
Asignación de Recursos Financieros .....	185
Política financiera .....	185
3.5 TEMAS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO (I&D) .....	186
La Gerencia de investigación y desarrollo.....	189
3.6.. TEMAS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL (SIG)	
.....	190
Tipos de sistemas .....	191
Sistemas Transaccionales: .....	191
Importancia de sistemas de información .....	191
Principales efectos positivos de los sistemas informatizados .....	192
Principales efectos negativos de los sistemas informatizados....	192

Características de un sistema de información en una organización .....	192
Ejemplo: .....	193
Colgate- Palmolive .....	193
.....	195
4.1 NATURALEZA DE LA EVALUACIÓN ESTRATEGIA .....	197
4.2 .....	199
.....MODELO DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA .....	199
Beneficios de la Administración Estratégica.....	200
Beneficios financieros .....	201
Beneficios no financieros .....	201
4.3 .....	202
..... ÉTICA DE NEGOCIOS, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL .....	202
Siete principios de una ética de negocios admirable .....	202
Código de ética de negocios .....	204
Cultura ética .....	204
Responsabilidad Social .....	205
Política social .....	206
Sostenibilidad Ambiental .....	206
¿Qué es un informe de sostenibilidad?.....	208
Manejo de asuntos ambientales en la empresa .....	209
Razones por las que las empresas deben ser “verdes” .....	210
4.4 ¿QUÉ ES UN CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA? .....	211
.....	211
Lo que describe: .....	211
Lo que trata: .....	211
Lo que incluye:.....	211
Directrices para preparar análisis de casos .....	211
Sugerencias para la el éxito en el análisis de un caso práctico ..	213

Ejemplo.....	214
Conclusión.....	216
.....	247
BIBLIOGRAFÍA.....	248

## *PRÓLOGO*

La Gerencia Estratégica otorga a las organizaciones una muy marcada ventaja competitiva, debido a ello fue que surgió la idea de elaborar el presente texto que conlleva un acercamiento de los conceptos temáticos de la teoría de la estrategia que permiten a los lectores contar con un libro que facilite el acercamiento de la teoría y su aplicación práctica de la vida real. Tiene un contenido bastante sencillo de forma que sirva como guía y consulta para quienes necesitan conocer los sustentos de los principios y teorías que hacen que se puedan aplicar a diversos tipos de organizaciones y además proponer aspectos sistemáticos a través de los que se aplican en empresas que tengas deseos de cambios organizacionales y las formas en las que se deben plantear las diversas estrategias que den sus frutos y que logren el mejoramiento organizacional. Incluye también las relaciones intrínsecas que se crean con el entorno de las organizaciones, los colaboradores, los clientes, proveedores, sistema financieros, organismos de control gubernamental para que conjuntamente se estructure de forma inclusiva para beneficios mutuos.

Unidad 1: Visión General y Naturaleza de la Gerencia Estratégica.

- Se describe la naturaleza de la gerencia estratégica
- Se explica las etapas de la gerencia estratégica
- Introducción de los términos claves de la gerencia estratégica.
- Se detalla un modelo de gerencia estratégica
- De forma pormenorizada se define los beneficios de la administración estratégica.

### Unidad 2: Formulación de la Estrategia, Análisis Ambiental, Evaluación Interna, Selección de Estrategias.

- Se define la Misión de la Empresa
- Se detalla la Visión de la Empresa.
- Se aplica una evaluación interna de la organización, con la finalidad de conocer su capacidad y el potencial de desarrollo
- Se construye una evaluación externa de la organización para conocer la posición de la empresa frente a su mercado y a la competencia
- Se elabora las estrategias de acción en las que se describe cada una de las actividades propuestas
- Se compara los tipos diversos de estrategias
- Luego se describe el análisis y selección estrategias priorizando aquellas que sean de mayor aportación para la empresa.

### Unidad 3: Ejecución de Estrategias, Fijación de Metas, Ejecución de Políticas y, Asignación de Recursos.

- Se evalúa las diversas alternativas de ejecución de estrategias para consolidar el proceso.
- Se definen diversos conceptos sobre planeación estratégicas y su evolución a través de la historia.

- Se detallan diferentes conceptos de marketing con aplicación en los planes estratégicos.
- Se explican conceptos relacionados con finanzas y contabilidad.
- Se describen diversos conceptos de investigación y desarrollo
- Se construyen varias temáticas sobre sistemas de información gerencial.

### Unidad 4: Evaluación, Control y Evaluación de Estrategia.

- Se contrasta los diversos modelos de administración estratégica.
- Se detallan principios sobre la ética en los negocios, responsabilidad social y la sostenibilidad ambiental.

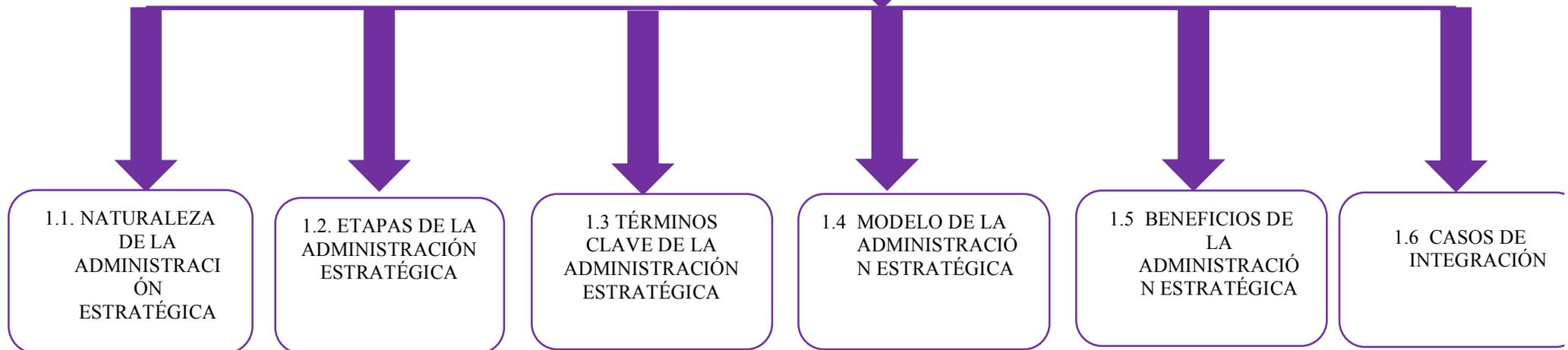
## *INTRODUCCION*

Los incesantes cambios que deben enfrentar los gerentes de las organizaciones en la actualidad obliga a que se tomen recaudos en las actividades que deben realizar para alcanzar objetivos organizacionales que les posibilite mantenerse operativas, generar beneficios y además, obtener ventajas competitivas. De ahí que, el mundo de las actividades organizacionales en la actualidad la planeación estratégica sea de uso y aplicación cotidiana, ya que permite conocer de forma anticipada las necesidades de mercado, los recursos con los que cuenta la empresa, las condiciones de la competencia y cuantificar las necesidades de mercado. Este cumulo de opciones obliga de cierta forma a la elaboración de planeación estratégica orientada a conducir a las organizaciones dentro de aspectos previsibles en cuanto a la cantidad de recursos con los que debe contar para poder hacer frente a los requerimientos de sus clientes en calidad y cantidad y así, consolidar un nicho de mercado que proporcione beneficios acorde a las expectativas de los dueños o accionistas de ellas.

El desarrollo y aplicación de la gerencia estratégica tiene como sustento los beneficios que la misma proporciona a las empresas en lograr cuantificar cuantos y cuales recursos serán necesarios para cumplir con estos propósitos. De acuerdo al tipo o variedad de producto o servicio que la organización proporcione será entonces el parámetro básico para poder orientar los esfuerzos conjuntos de las empresas en el propósito de alcanzar objetivos y metas institucionales.



**UNIDAD I: VISIÓN GENERAL Y  
NATURALEZA DE LA GERENCIA  
ESTRATÉGICA**



## UNIDAD I

### VISION GENERAL Y NATURALEZA DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA

#### 1.1 . NATURALEZA DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA

La naturaleza de la gerencia estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones que permiten a la organización alcanzar los objetivos, implica integrar la investigación, gestión administrativa, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, el desarrollo organizacional, los sistemas de información gerencial, cuya Naturaleza le permite a los líderes ser proactivos, brindándole muchos beneficios que se detallan a continuación:

- Se organicen y proyecten una dinámica participativa, con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.
- Participación activa, que le ayudara al líder para tomar decisiones asertivas y a tener responsabilidad ambiental y social.
- La ejecución de la matriz FODA, ha sido de gran ayuda para diagnosticar a las instituciones y propones las estrategias.

Según (Fred, 2013, pag.35); “Es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos. La Gerencia Estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe

políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación”.



La gerencia estratégica moderna resalta puntos importantes a seguir:

- Hoy en día la gerencia estratégica moderna responde a muchos desafíos.
- Las habilidades y competencias de los trabajadores son únicas y generan diferenciación
- La gestión del conocimiento o talento humano se impone: Hace parte del capital intelectual con que cuenta una empresa este es:

CI= Conocimiento + habilidades + competencias + actitudes.

- Trabajo en equipo, es decir sinergia para optimizar recursos
- El Liderazgo es de vital importancia para la toma de decisiones genera aprendizaje colectivo y enriquece el capital intelectual.
- El empoderamiento faculta y promueve la toma de decisiones diligentes

- Los valores individuales y organizacionales son considerados como una ventaja competitiva
- La innovación genera posicionamiento y diferenciación.
- Responsabilidad ambiental y social indispensable para captar el mercado
- Pensamientos, ideas y preparación constante
- El gerente moderno vive en la red, utiliza la tecnología, y utiliza las TIC.

## 1.2. ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

### **Formulación, implementación y evaluación de estrategias**

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas:

1. La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas de la empresa, determinar las fortalezas y debilidades, para establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil.
2. La implementación de estrategias aporta al desarrollo social y empresarial, fomentando una estructura organizacional efectiva que dirija los esfuerzos de marketing, desarrolla y utiliza sistemas de información, esto mejora la remuneración de los empleados incrementando el desempeño organizacional logrando la movilización de los implicados en el proceso para cooperar con la estrategia, decidiendo que estrategias y alternativas le reportarán más

beneficios. Las decisiones tomadas al formular estrategias comprometerán a una organización con ciertos productos, mercados, recursos y tecnologías durante un periodo de tiempo prolongado.

3. De las estrategias dependerán las ventajas competitivas a largo plazo, las decisiones estratégicas traen consecuencias multifuncionales importantes y efectos duraderos en una organización. Los líderes tienen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad las consecuencias de sus decisiones al formular sus estrategias; y tienen la autoridad para comprometer los recursos necesarios para su implementación. La implementación de la estrategia promueve la motivación individual y organizacional para establecer objetivos, crea políticas, asigna recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse.

La implementación es una etapa engorrosa de la gerencia estratégica, requiere de disciplina, compromiso y sacrificio. El éxito de una implementación depende de la habilidad de los líderes para motivar a las personas, lo cual es más un arte que una ciencia, las habilidades interpersonales son especialmente importantes para la implementación exitosa de la estrategia ya que inciden en todos: el reto de la implementación es estimular y comprometerlos para que trabajen con orgullo y entusiasmo en busca del logro de los objetivos establecidos.

4. La evaluación de estrategias es la etapa final de la selección y ejecución, los líderes e involucrados necesitan con urgencia saber si las estrategias están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información, debido al cambio constante del entorno y las

exigencias de los avances tecnológicos obligan a las personas a ser exigentes.

La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales:

- Realizar el Análisis (FODA) de los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales (Ver Anexo 1).
- Medir el desempeño, este instrumento permite conocer en qué medida o porcentaje es eficiente el desempeño de las persona (ver Anexo2).
- Aplicar acciones correctivas.

La formulación, implementación y evaluación de estrategias ocurren en tres niveles jerárquicos: corporativo, divisional o de las unidades estratégicas de negocio, ayuda a que una empresa funcione como un equipo competitivo.

*Estrategia corporativa*, participa activamente en las metas de la compañía, elige los nuevos sectores en los cuales la compañía desea competir, establece alianzas estratégicas, realiza un seguimiento de la implementación.

*Divisional o de las unidades estratégicas*, Agrupa productos o servicios diferenciados, comercializados a un conjunto de clientes.

La mayoría de las empresas pequeñas y grandes carecen de divisiones o unidades estratégicas de negocio; sólo cuentan con los niveles corporativo y funcional, logrando una participación activa en la administración estratégica. La empresa primero debe pensar estratégicamente, después pensar en aplicar ese pensamiento a un proceso.



### 1.3. TÉRMINOS CLAVE DE LA ADMINISTRACIÓN

#### ESTRATEGICA

***Antes de seguir hablando sobre la Gerencia Estratégica, debemos definir nueve términos clave: ventaja competitiva, estrategias, declaración de la visión y misión, oportunidades y amenazas (externas- EFE), fortalezas y debilidades (internas EFI), políticas, objetivos a largo y corto plazo.***

##### *Ventaja competitiva*

*La administración estratégica consiste en alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término puede definirse como las acciones o actividades que una empresa aplica en comparación con las empresas de la competencia. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. Por ejemplo, una empresa que dispone de bastante liquidez, tiene una ventaja competitiva, además, podemos mencionar que, Machala cuenta con una ventaja competitiva, debido a su desarrollo fundamentado en tres ejes: infraestructura urbana, medio ambiente y desarrollo social en su horizonte de modernidad. Los parques, avenidas, mercados, son evidentes del desarrollo productivo, volviéndose atractiva para la población e inversionistas. Esta ventaja competitiva implica multiplicación de trabajos, se construyen urbanizaciones (como es el caso mi lindo Ecuador, Santa Inés, Ciudad Verde, Ciudad del Sol, San Patricio, Puerta de Sol y Portal de Barú), se instalan agencias bancarias como Banco de Machala, Pacifico, Pichincha, Austro, Rumiñahui o, Guayaquil, Produbanco, Banco de Fomento, Banco Internacional, lo que demuestra que Machala esta en desarrollo acelerado con la presencia de grandes marcas como Mc Donal, Chili's, Chesco Pizza, entre otras, empresas de telefonía celular como Claro, Movistar, con una ubicación*

*geográfica impresionante. Algunas empresas que cuentan con abundante efectivo están adquiriendo a rivales en aprietos económicos.*

*Por otra parte, Apple no cuenta con instalaciones de producción propias, mientras que su rival, Sony, tiene 57 fábricas a nivel mundial. Apple depende exclusivamente de fabricantes subcontratados para la producción de todos sus bienes, mientras que Sony cuenta con sus propias plantas. Contar con menos activos fijos ha permitido a Apple conservar su salud financiera y evitar contraer grandes deudas a largo plazo. Sony, por el contrario, ha acumulado una fuerte deuda en su balance general por las inversiones realizadas.*

### *Estrategas*

*Diseñar estrategias novedosas es un gran reto para los líderes y sobre todo en un entorno cambiante de forma vertiginosa. La ejecución de estrategias recae sobre las personas de mayor responsabilidad de las empresas, por lo que depende de ellos el éxito o fracaso de las mismas. Los estrategas tienen diversos títulos, como CEO, Presidente, Propietario, Presidente del Consejo, Director Ejecutivo, Canciller, Decano o Empresario. Jay Conger, profesor de comportamiento organizacional en la London Business School y autor de *Building Leaders*, dice, "Todos los estrategas deberían ser directores de capacitación. Estamos pasando por un largo periodo de cambios. Si durante él, nuestros líderes no muestran una gran capacidad de adaptación y no son buenos modelos a seguir, entonces nuestras empresas tampoco se adaptarán, porque a final de cuentas, el liderazgo consiste en dar el ejemplo". Los estrategas ayudan a una empresa a recabar, analizar y organizar la información. Observan las tendencias competitivas y de la industria, desarrollan modelos predictivos y análisis de escenarios, evalúan el desempeño corporativo y divisional, reconocen las*

*oportunidades en los mercados emergentes, identifican las amenazas de negocios y desarrollan planes de acción creativos.*

#### *Declaración de la visión y misión*

*Hoy en día, muchas organizaciones redactan una declaración de la visión, la cual responde a la pregunta ¿En qué nos queremos convertir? Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la Planeación Estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión. Muchas declaraciones de visión constan de una sola frase. Por ejemplo, la de Stokes Eye Clinic en Florence, South Carolina, es “Nuestra visión es cuidar de su visión”. La declaración de la misión es una “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado”. Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio? Una declaración clara de misión describe los valores y prioridades de una organización. Desarrollar la declaración de misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y alcance de las operaciones en curso y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de misión traza a grandes rasgos el rumbo futuro de una empresa. Es un recordatorio constante para los empleados del porqué de la existencia de la organización y de lo que los fundadores imaginaron cuando pusieron su fama y fortuna en riesgo para hacer realidad sus sueños.*

#### *Oportunidades y amenazas externas*

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

*oportunidades y amenazas están fuera del control de una sola empresa, de ahí el uso de la palabra externas*

*Fortalezas y debilidades internas*

*Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño se cataloga como deficiente o eficiente. Estas actividades están relacionadas con la administración, marketing, finanzas, contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y, sistemas de administración de información de una empresa. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizacionales en las áreas funcionales de una empresa constituye una tarea fundamental de la administración estratégica. Las organizaciones se esfuerzan por encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen o disminuyan de forma ostensible las debilidades internas. Las fortalezas y debilidades se determinan en función de los competidores. La deficiencia o superioridad relativa constituye una información importante. Las fortalezas y debilidades también pueden depender de los elementos propios de la empresa y no sólo de su desempeño. Así, una fortaleza puede ser contar con recursos naturales o gozar de una reputación histórica de calidad. Las fortalezas y debilidades también pueden determinarse por los objetivos propios de una empresa.*

*Los altos niveles de rotación de inventario son una fortaleza para una empresa que busca nunca quedarse con existencias. Hay varias formas de determinar los factores internos, como el cálculo de razones, la medición del desempeño y la comparación con periodos anteriores y los promedios de la industria. También se pueden desarrollar y aplicar diversos tipos de encuestas para examinar factores internos tales como la moral de los empleados, la eficiencia en la producción, la efectividad de la publicidad y la lealtad de los clientes.*

### *Objetivos a largo plazo*

*Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. A largo plazo significa un periodo superior a un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Los objetivos deben ser desafiantes, medibles, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional, los objetivos deben establecerse de manera general para toda la organización y particulares para cada una de las divisiones.*

### *Estrategias*

*Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.*

*En la tabla 1-1 se describen las estrategias adoptadas por algunas empresas, las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales y requieren de la consideración de los factores externos y los internos que enfrenta la empresa.*

### *Objetivos anuales*

*Los objetivos anuales son metas a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder lograr sus objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y jerarquizados. En una empresa grande, estos objetivos deben establecerse en los niveles corporativo, divisional y funcional. Los objetivos anuales deben formularse en términos de logros en el área de administración, de marketing, de finanzas y contabilidad, de producción y operaciones, de investigación y desarrollo y de sistemas de administración de información (MIS). Para cada objetivo a largo plazo es necesaria una serie de objetivos anuales.*

### *Políticas*

*Las políticas son los medios para alcanzar objetivos anuales. Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes.*

*Por lo general, las políticas se formulan en términos de las actividades de administración, marketing, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y administración de sistemas informáticos. Las políticas pueden establecerse a nivel corporativo y aplicarse a todas las divisiones de la organización o destinarse a una sola división, o bien, pueden orientarse a cada nivel funcional y aplicarse a algunas de las actividades operativas o departamentos determinados. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, tienen una relevancia especial en la implementación de estrategias, ya que describen lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Las políticas permiten la coherencia y coordinación dentro y entre los departamentos de la organización.*



Figura 1 -1

#### **1.4. MODELO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

***La mejor forma de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo. Cada modelo representa algún tipo de proceso.***

***El diagrama que se ilustra en la figura 1-1 es un modelo del proceso de administración estratégica muy completo y de amplia aceptación.***

***Este modelo no garantiza el éxito, pero sí constituye un método claro y práctico para formular, implementar y evaluar las estrategias. El modelo incluye las relaciones entre los principales componentes del proceso de administración estratégica; y, en él se resaltarán las áreas relacionadas con el tema particular de cada unidad. Las siguientes son tres preguntas importantes que habrán de responderse al desarrollar un plan estratégico:***

- ✓ ***¿En dónde estamos en este momento?***
- ✓ ***¿Hacia dónde queremos ir?***
- ✓ ***¿Cómo llegaremos ahí?***

***Identificar la visión, misión, objetivos y estrategias vigentes en una empresa es el punto de partida lógico para la administración estratégica, ya que la situación y condición actuales de una empresa pueden impedir la adopción de ciertas estrategias e incluso pueden dictar un curso de acción determinado. Cada empresa tiene una visión, misión, ciertos objetivos y estrategias, a pesar de que***

*esos elementos no hayan sido diseñados, redactados o comunicados de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario saber en dónde ha estado. El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes principales del modelo produce un cambio en alguno o en todos los demás componentes. Por ejemplo, los países del tercer mundo con acceso reciente a internet podrían representar una oportunidad importante y la necesidad de cambio en los objetivos y estrategias a largo plazo de una empresa; un fracaso en alcanzar los objetivos anuales podría exigir un cambio en la política; un cambio importante en la estrategia de los competidores podría requerir un cambio en la misión de la empresa. Por lo tanto, las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias deben llevarse a cabo de manera continua, no sólo al final del año o cada seis meses. En realidad, el proceso de la administración estratégica nunca termina. En la práctica, el proceso de la administración estratégica no tiene las claras divisiones ni su ejecución es tan ordenada como lo sugiere su modelo. Los estrategas no siguen el proceso que marca el modelo al pie de la letra.*



Figura 1 -2

### 1.5. BENEFICIOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA.

*La gerencia estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro; permite que una empresa inicie e influya las actividades (en vez de sólo responder a ellas) y, de esta manera, ejercer control sobre su propio destino. Los dueños de pequeñas empresas, emprendedores, líderes, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones con y sin fines de lucro han reconocido y comprendido los beneficios de la gerencia estratégica.*

*Desde sus orígenes, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las empresas a formular mejores estrategias a través del uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la elección estratégica. Éste, sin duda, sigue siendo un beneficio importante de la administración estratégica, pero las investigaciones más recientes indican que el proceso, más que la decisión o el documento, son la contribución más importante de la administración estratégica.*

*La comunicación es la clave para la gerencia estratégica exitosa. A través de la participación en el proceso, es decir, a través del diálogo y la participación, tanto los gerentes como los empleados se comprometen a apoyar a la organización. La figura 1-2 ilustra este beneficio intrínseco que tiene la planeación estratégica para una empresa. Cabe mencionar que todas las organizaciones necesitan que todos sus empleados se entreguen a la misión de lograr el éxito de la organización.*

#### *Beneficios financieros*

*Las investigaciones indican que las organizaciones que utilizan los conceptos de la administración estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no lo hacen. Las empresas que utilizan los conceptos de administración estratégica muestran una mejoría significativa en áreas como ventas, rentabilidad y productividad en comparación con las empresas que no cuentan con actividades sistemáticas de planeación. Las empresas de alto desempeño tienden a llevar a cabo una planeación sistemática como preparación ante futuras fluctuaciones en sus ambientes externos e internos*

#### *Beneficios no financieros*

*Además de ayudar a las empresas a evitar un fracaso financiero, la administración estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como una mayor conciencia sobre las amenazas externas, mejor comprensión de las estrategias de los competidores, aumento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio y comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y las recompensas. La gerencia estratégica mejora las capacidades organizacionales de prevención de problemas, ya que fomenta la interacción entre los gerentes de todos los niveles divisionales y funcionales. Las empresas que han procurado a sus gerentes y empleados, que han compartido con ellos los objetivos organizacionales, que los han*

*empoderado para mejorar los productos o servicios y que han reconocido sus contribuciones, podrán contar con ellos en caso de necesitar su ayuda.*

*Ética de negocios, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental*

*La ética es un buen negocio. La falta de ética puede sabotear hasta el mejor plan estratégico. Esta unidad nos da una visión general de la importancia de la ética de negocios en la administración financiera. La ética de negocios puede definirse como aquellos principios de conducta dentro de las organizaciones que guían la toma de decisiones y el comportamiento. Una ética de negocios sólida es un prerrequisito para una buena administración estratégica; ¡una buena ética es simplemente un buen negocio! Una creciente conciencia sobre la importancia de la ética de negocios está cubriendo Estados Unidos y al resto del mundo. Los estrategas, CEO y dueños de empresas son los individuos responsables de asegurar que se adopten y practiquen los principios éticos dentro de su organización. Todas las decisiones relacionadas con la formulación, implementación y evaluación de estrategias tienen repercusiones éticas. Todos los días, los periódicos y revistas de negocios reportan infracciones legales, morales y éticas cometidas tanto por organizaciones públicas como privadas. La falta de ética puede ser muy costosa.*

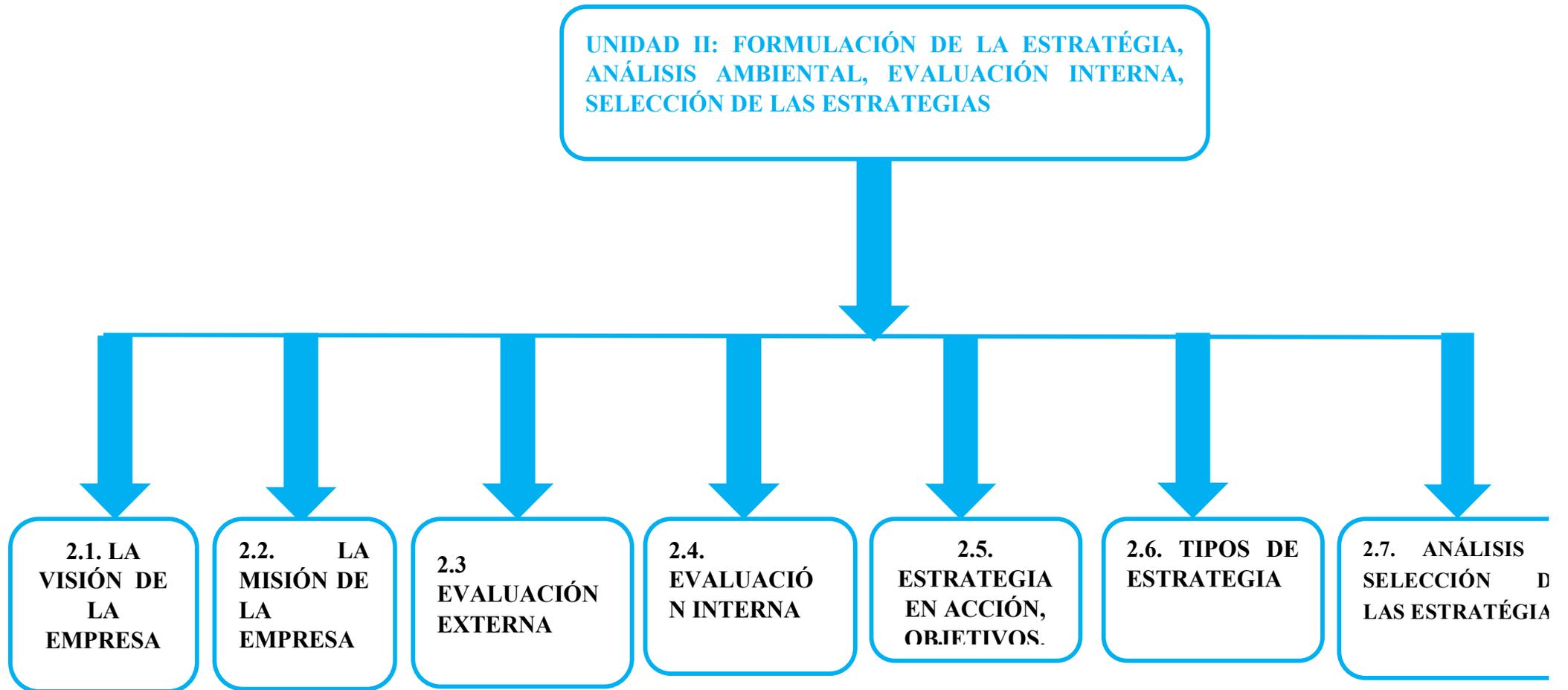
*Siete principios de una ética de negocios admirable:*

- *Sea confiable: los clientes desean hacer negocios con una empresa en la que puedan confiar. Ellos pueden reconocer cuando existe confianza en el núcleo de una empresa. En pocas palabras, la confianza es tener la certeza de que se puede depender del carácter, la habilidad, la fuerza y la veracidad de una empresa.*
- *Mantenga una mente abierta: los líderes de una organización deben mantenerse abiertos a nuevas ideas. Pida siempre opiniones y*

*retroalimentación tanto a sus clientes como a sus empleados para garantizar una cultura de ética.*

- *Cumpla con sus obligaciones: haga todo lo que esté a su alcance para ganarse la confianza de sus clientes pasados, en especial si algo no salió bien. Recupere el negocio perdido al cumplir y honrar todos sus compromisos y obligaciones.*
- *Tenga documentos claros: asegúrese de que todo el material impreso, como volantes de publicidad y documentos del negocio, sea claro, preciso, profesional y, lo más importante, que no sea ambiguo o engañoso ni que se preste a malas interpretaciones.*
- *Involúcrese con la comunidad: manténgase involucrado de manera activa en temas y actividades relacionadas con la comunidad, demostrando de manera continua que su negocio es un ciudadano responsable.*
- *Mantenga un control contable: vea la contabilidad y los registros no sólo como medios para dar seguimiento al progreso de su empresa, sino como un recurso para identificar y eliminar cualquier actividad “sospechosa”.*





## UNIDAD II

### FORMULACIÓN DE LA ESTRATÉGIA, ANÁLISIS AMBIENTAL, EVALUACIÓN INTERNA, SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

#### 2.1 LA VISION DE LA EMPRESA

El presente trabajo tiene como objetivo conocer de donde proviene la visión de la empresa, con qué fin se la formula, como ayuda a la organización, quienes intervienen en ella y hacia dónde va encaminada, todo esto para buscar el éxito de la organización, ya que como bien se conoce toda empresa debe tener una razón de ser y varias metas hacia donde desea llegar. El mundo es cambiante y estamos inmersos a mucha competencia, tecnología, ámbitos políticos, económicos entre otros de los cuales un líder debe saber analizar para aplicar las debidas estrategias que le permitan formar a la organización como competente y eficaz. La investigación se la ha realizado en libros de estrategia y administración que ayudaran al lector a comprender a la visión de la empresa en términos generales.

Según Carmen Yates describe que en conjunto con la Academia se forma el concepto de la visión puesto que visualizar es formar en la mente una imagen visual de un concepto abstracto. Entonces es ver más allá del tiempo y del espacio. Es direccionarnos hacia donde queremos llegar. Observar cómo ven los clientes una empresa y cuál va a ser su aporte de esa empresa a la humanidad. Tanto en la vida personal como en vida de una empresa es importante conocer las metas que se persiguen y cuáles son los caminos que nos conducirán a cumplirlas. Tener una visión inspirada es conocer realmente que deseamos hacer. La intención que se genera de

ese hacer da como resultado una potente energía que ayuda a elegir, a medio o largo plazo, los pasos necesarios para lograr dicha idea o proyecto, tomando en cuenta las variables del mercado donde nos vemos inmersos y del que sabemos que toda evoluciona velozmente. Es muy importante revisar la visión periódicamente, para que la empresa se adapte a los cambios del mundo. La visión nace de una idea que se la moldea y se la enriquece con los valores que hacen única a la empresa o el proyecto. Es importante tender un puente entre lo que es y lo que puede ser la organización, ¿Cómo lograr que las amenazas se conviertan en oportunidades? ¿Cómo satisfacer plenamente a los clientes?

Para la solución de estas preguntas hay que dejar de lado la pereza de la mente, y usar la razón y la imaginación para tender puentes que ayuden a llegar al éxito de la organización puesto que está demostrado que los pensamientos crean la realidad. Cuando creamos una imagen en nuestra mente y la potenciamos para llevarla a cabo, se ponen en funcionamiento fuerzas universales que hacen que se manifieste en la realidad. (Yates Martinez, 2012, págs. 2-8)

Según Eva Asensio y Beatriz Vásquez definen a la visión como la situación futura que busca cumplir la empresa. El propósito de la visión es alentar, guiar y controlar a la organización para alcanzar el estado deseable. (Asensio del Arco & Vásquez Blómer, 2010).

Según (Matilla i Serrano, 2011, pág. 61) menciona que la cultura de una organización se basa en su misión, visión y sus valores. Es decir, en el credo fundacional de sus fundadores. La visión de una empresa es una representación que los miembros de la empresa quieren que ésta sea, o llegue a ser, y para ello debe enfocarse en tres aspectos:

- Un concepto dirigido, que provea valor y que las personas sientan que es real.
- Una sensación de propósito noble, de algo que provoque a las personas a comprometerse con ellos.
- Una probabilidad verosímil de éxito, que sea posible y alcanzable, de modo que las personas luchan para alcanzar su logro.

Las organizaciones, para cumplir sus aspiraciones, se comprometen con una declaración de principios que imante la dirección de su intencionalidad, proporcionándole un rumbo. Así se constituye la esencia de la empresa, que dará respuesta a los interrogantes principales:

- ¿Quiénes somos?
- ¿De dónde venimos?
- ¿Hacia dónde vamos?,

Y constituye la visión de futuro y la misión a la que se consagrará y que actuará como el patrón de conducta a partir del cual los públicos juzgarán su comportamiento. (Matilla i Serrano, 2011).

Según Antonio Francés define a la visión como de aquí en algunos años ha donde queremos llegar, así como también el logro más esencial que la empresa debe cumplir en un determinado tiempo sea a corto o media plazo. (Francés, 2011, pág. 10).

Según Daniel Martínez describe a la visión como la afirmación hacia donde queremos llegar en el futuro. Muchas de la visiones tienen éxito así como viceversa esto va de la mano con las estrategias que la empresa ha implantado. Una visión debe ser una motivación para que todos los empleados de la organización trabajen en equipo y luchan por alcanzar los objetivos propuesto. (Martinez & Artemio, 2010, págs. 33-34).

#### **Característica de la Visión:**

Según (Fred, 2010). Las características de la visión son entre las más importantes:

- ✓ Prolongado o amplio
- ✓ Útil o específico
- ✓ Estimulador o incitar.
- ✓ Establecer Límites alcanzables para que la empresa pueda llevarlas a cabo y de esta manera al éxito total de la organización.
- ✓ Todo el equipo u empresa debe reunir e involucrarse con la visión para ello desarrollarán todos los esfuerzos que este a su alcance.
- ✓ El contenido de la visión debe de estar entre 30 palabras máximo.
- ✓ La visión involucra un gran desafío ya que es algo que por el momento no tenemos pero lo deseamos y necesitamos del esfuerzo para alcanzarlo.

Según (Martinez & Artemio, 2010, págs. 33-34) indica que las características de una visión son las siguientes:

- ✓ Es a largo plazo y a su vez engloba el resto de objetivos
- ✓ Buscan ingresar en los corazones y mentes de cada uno de los trabajadores.
- ✓ Establecer la visión es uno de los principales del gerente o líder.

### **Visión antecede a la Estrategia**

Durante años, las estrategias han sido el blanco de atención del líder. Una miríada de libros se ha escrito sobre el tema de la estrategia desde estrategias para los juegos de nintendo, pasando por la estrategia de marketing hasta llegar a la estrategia bélica. Las estrategias se dirigen directamente al logro de metas, pero deben fluir de la visión del líder. La Visión busca responder al interrogante: ¿De qué manera el líder y el grupo de liderazgo enuncian su visión fundamental?

En tal sentido, se ofrece una descripción pormenorizada de la forma como el líder y el grupo de liderazgo puedan formular una visión corporativa o institucional característica

que dé origen a un sentido de pertenencia y de compromiso compartidos. El proceso que se describe es efectivo para cualquier corporación que emplee a 200 o, a 200000 personas.

Por lo general, la visión es más el producto de un grupo de líderes que el sueño de un individuo. Debe contener tanto un desafío como un derrotero que enseña la forma como la organización lograra sus metas.

La gestión oportuna y consistente es vital para convertir la visión en realidad así mismo es esencial actualizarla cada año. El texto recomienda un proceso de gestión y recalca que, el largo plazo, el liderazgo exige visión sostenida y ejecución efectiva de estrategias de apoyo. (Quigley, 2010, pág. 25).

### **Visión Organizacional**

Una visión es una meta que “inspira a muchos, tiene un gran alcance y abarca un tiempo de largo plazo”; representan un destino y despierta la pasión que sirven de impulso, puede tener éxito o no según que todo lo demás suceda de acuerdo con la estrategia de una empresa. Como señalara Mark Hurd, CEO de Hewttle – Packard, con gran sentido del humor: “Sin la ejecución, la visión es sólo otra palabra para referirse a las alucinaciones.

Los líderes deben crear e instrumentar una visión. En una encuesta de ejecutivos de 20 países se pidió a los sujetos que mencionaran cuáles eran, en su opinión, los rasgos fundamentales de un líder, 98% respondió que “un sólido sentido de visión” era el más importante; cuando se les preguntó sobre las habilidades decisivas para el conocimiento, mencionaron a “la formulación de la estrategia para alcanzar una visión” como la habilidad más importante; es decir, los administradores no sólo deben tener una visión sino un plan para instrumentarla. Por desgracia 90% dijo que no tenía confianza suficiente en sus habilidades ni un su capacidad para concebir una visión,

por ejemplo, T.J. Rogers, CEO de Cypress Semiconductor , un fabricante de chips electrónicos que tuvo algunas dificultades en 1992, se lamentó de que su miopía había causado el peligro: “No tenía visión de 50.000 pies y las cosas me atraparon”.

Uno de los ejemplos más famosos de visión es la de Disneylandia: “Ser el lugar más feliz del mundo”. Otros ejemplos son:

- “La recuperación de los pacientes para llevar una vida plena” (Medtronic).
- “Deseamos satisfacer todas las necesidades financieras de nuestros clientes y ayudarles a alcanzar el éxito económico” (Wells Fargo).
- “Nuestra visión es ser el mejor restaurante de servicio rápido del mundo” (McDonald’s).
- “Organizar la información del mundo y permitir su acceso y utilidad universales” (Google).

Aun cuando estas visiones no pueden medirse con precisión mediante un indicador específico de qué tan bien se están realizando, si ofrecen una declaración fundamental de cuáles son los valores, las aspiraciones y las metas de una organización; por supuesto que van más allá de los objetivos financieros estrechos y tratan de captar tanto las mentes como los corazones de los empleados.

La declaración de la visión también puede contener un lema, un diagrama o una imagen, algo que llame la atención, la meta es captar la esencia de las partes más formales de la visión en unas cuantas palabras fáciles de recordar, pero me evoquen el espíritu de la declaración entera de la visión. En su batalla de 20 años con Xerox, el lema de Canon, su grito de batalla, fue “derrotar a Xerox”; el de Motorola es: La satisfacción total del cliente, el lema de Outboard Marine Corporation es: Llevar al mundo a navegar. (Quigley, 2010, pág. 25)

## Visión Corporativa

La visión corporativa constituye la declaración más fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una corporación. Se dirige a los corazones y a las mentes de sus miembros. Debe ser indicativa de una comprensión clara del lugar que la corporación ocupa hoy y proponer un derrotero para el futuro. Comoquiera que la corporación tiene tanta importancia para nuestras vidas, nosotros como miembros de ella, buscamos averiguar:

- Cuáles son las creencias características o fundamentales que la corporación define -> VALORES
- Qué es la corporación ahora y que aspira a ser → MISIÓN
- Con qué está comprometida y hacia dónde se dirige → METAS

Las respuestas a estos interrogantes constituyen los elementos esenciales de la visión, con los valores compartidos como base de la misma. La visión debe apreciarse desde una perspectiva amplia y no estrecha (Quigley, 2010, pág. 25).

### La visión de líder como fuente de poder

Por su naturaleza el líder siempre muestra una visión clara, creíble y coherente y que está conforme a un grupo de valores que incentivan a los demás provocando el deseo de imitarlos. El líder brinda una energía fundamental para iniciar y sustentar una intención en realidad, o expresado de otra manera: posee la capacidad de convertir un propósito en algo real y mantenerlo. Por ello el poder de un líder es su capacidad de convertir una visión y los valores que la apoyan en realidad y sustentarlos.

Al momento de realizar una visión hay que tomar en cuenta y reconocer todos los elementos internos de una empresa, es decir, directivos, empleados, etc. y también

analizar los demás componentes de la empresa como la junta directiva, los accionistas, proveedores y consumidores.

### Ejemplos de visión:

#### EJEMPLO 1

Unidad académica de ciencias empresariales



Ser reconocido como una de las mejores Unidades Académicas de Educación Superior, con egresados competitivos en gestión empresarial y administrativo de organizaciones, dispuestos siempre a la innovación, al desempeño productivo, al prestigio de sus respectivas profesiones, a la contribución y al desarrollo integral del entorno, en un marco de sólidos principios éticos y morales. (Utmach, 2015, pág. 1)

#### EJEMPLO 2

### Coca cola



Es el marco del plan de trabajo y describe lo que se necesita lograr para conseguir la máxima sostenibilidad, calidad y crecimiento. Con ella, se pretenden lograr unos objetivos adaptados a diferentes ámbitos:

- Personas: Ser un buen lugar donde trabajar, que las personas se sientan inspiradas para dar cada día lo mejor de sí mismas.

- Bebidas: Ofrecer una variada cartera de productos de calidad que se anticipen y satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores.
- Socios: Desarrollar una red de trabajo para crear un valor común y duradero.
- Planeta: Ser un ciudadano responsable que marque la diferencia al ayudar a construir y apoyar comunidades sostenibles.
- Beneficio: Maximizar el rendimiento para los accionistas al tiempo que se tienen presentes las responsabilidades generales de la Compañía.
- Productividad: Ser una organización eficaz y dinámica. (A.G, 2014, pág. 55).

### EJEMPLO 3

#### Nestlé



Ser la empresa reconocida como líder en nutrición, salud y bienestar a nivel mundial por parte de sus consumidores, empleados, clientes, proveedores y todos los grupos de interés relacionados con la actividad de la compañía. (Nestle, 2010, pág. 1).

Conclusiones:

- ❖ Por lo tanto la visión es lo que como empresa queremos llegar a ser, es decir permite que los colaboradores de las organizaciones se enfoquen hacia una misma dirección, formulando objetivos, estrategias y tareas bajo esta guía, lo cual se logra de esta manera coherencia y organización.
- ❖ Entre las características más relevantes de la visión es que debe ser desafiante y ambiciosa, pero a la vez factible y realista tomando en cuenta el entorno tanto interno como externo, los diferentes recursos y la capacidad de la empresa.

## 2.2 LA MISIÓN DE LA EMPRESA

Hace algunos años los empresarios y ejecutivos han sido testigos de los esfuerzos que han hecho por dejar recogidos en un documento formal la declaración de la misión de su empresa, detrás de todo esto hay un camino largo el cual lleva a sintetizar en un documento escrito nada más y nada menos que la razón de ser de una compañía. La declaración de una misión de una compañía no debería ser una cuestión menor para el management, sino debería ser el último núcleo de los valores por los cuales giran los negocios de una empresa, existen empresarios que aun asocian a la misión de la empresa en la forma de generar un beneficio o valor en ella. A su vez la actividad empresarial no solo se basa en una misión sólida y tampoco se opone a la consecución de un beneficio económico sino que más bien lo potencia para que la empresa pueda proporcionar una mejor estabilidad y por ende más confianza y permanezca en el mercado por más tiempo. (Argandoña, 2011)

### **La misión Interna**

Tanto como se define una misión externa las organizaciones también persiguen una misión interna, por lo que su fin es atender todas las necesidades de los integrantes de la empresa ya que dependiendo de ello la calidad del producto y alineado con el propósito de la organización. El propósito de la empresa cubre con las necesidades de la sociedad pero eso solo se centra en la misión externa y por ello todos los participantes actúan como algo propio según la función que desempeñe dentro de ella. Por lo tanto definir una buena política de comunicación clara ayudara a conseguir el fin común deseado. Sin la misión interna y la comunicación, y sin una efectiva socialización de las políticas y el plan planteado por los altos directivos, por tanto, los

participantes no alcanzaran su interés y menos alinearlos a los de la empresa. El bien común de los integrantes se debe relacionar directamente con el interés de los demás y al igual que aporte a que este bien exista. Luego de comunicar la misión externa, se deben cubrir ciertas necesidades internas individuales que surgen de la misión interna. Claramente esto se enlaza al liderazgo, ya que el líder tiene el deber y reto de alinear los objetivos individuales dentro del cumplimiento del bien de todos. Un ejemplo claro se observa en una orquesta, donde cada músico tiene un objetivo muy diferente a otro que tiene que cumplir, pero a su vez logra un fin común, armonizar en conjunto con el cumplimiento de los demás. (Iborra, Dasí, Dolz, & Ferrer, 2014).

### **La misión externa**

Es un elemento que en el entorno da un criterio formado de la razón de existencia de la organización, determinando la actividad a la que se va a dedicar a lo largo del tiempo, la misma que se puede ir modificando a las nuevas necesidades y exigencias del mercado, ampliando el enfoque al que se direccionada la empresa, también se puede decir hacer una delimitación del “target” de la empresa. Se dice que toda empresa que busca alcanzar el éxito, tiene por obligación plantearse objetivo y metas que los debe de ir cumpliendo en el libre ejercicio de su actividad, y que forman parte de la cultura organizacional de la empresa. La misión de una empresa, siempre debe de dar a conocer al público en general la razón de su existencia, y porque se diferencia del resto de la competencia, generando una ventaja competitiva que le asegura su permanencia en el mercado. Existen muchos errores frecuentes al momento de formularse una misión, el más común es cuando se deja una misión vacía (Iborra, Dasí, Dolz, & Ferrer, 2014), ya que la empresa no realiza los objetivos y los valores

previstos en la misma, haciendo que se alejen de una identidad que los caracterice y los segmente en el mercado. (Tarziján M., 2013).

### **¿Porque definir una misión?**

Son distintas las orientaciones que siguen las empresas para establecer su misión ya sea por dar una buena imagen acompañada de prestigio o mostrar el compromiso ético con la sociedad. Las empresas generan una misión externa para indicar un objetivo y descubrir la finalidad de la empresa en la sociedad. Si bien son ciertas las empresas viven con la premisa de que su función es la rentabilidad económica, pero pensar de esa manera lo único que genera es que su horizonte sea más pequeño y que la sociedad no se sienta identificada con ella. La generación de lucro es un limitante de la cultura empresarial por lo tanto es importante que se fijen objetivos como la generación de productos que mejoren la calidad de vida de quienes lo consumen o contribuir al desarrollo de los colaboradores o de la sociedad.

Cuando las empresas van más allá de cumplir su misión, es decir, cumpliendo con su misión interna y externa garantizará su permanencia y existencia en el mercado ya que la apreciación que tendrá el cliente en referencia será más que suficiente para que la empresa maximice su valor. El compromiso de la misión de la empresa parte desde los altos mandos para que puede ser bien adoptada por el resto de la organización. Dicho esto la empresa debe proyectar su contribución a la sociedad mediante lo que ellos esperan que sean los productos más la calidad. Así las empresas no deben ver a los clientes como simples elementos que generen los ingresos sino que debe haber un enfoque humanístico. En ocasiones el éxito o fracaso de una empresa se origina por lo firme que se mantenga en sus creencias. Una

empresa para que sea exitosa debe ser fiel a sus propósitos con los que comenzaron porque cuando empieza a desviar sus ideales el fracaso está a la vista. Con los avances tecnológicos actuales y la globalización, y muchos otros factores las empresas buscan diversificarse e incursionar en otros horizontes, pero viene la disyuntiva de poder mantenerse en la línea que señala su misión, donde deben quedarse para no causar confusión en sus creencias. La misión de la empresa es simple, debe reflejar la razón de ser de la misma. (Tarziján M., 2013)

### **Distinción entre Misión Externa y Visión**

Ambos conceptos se refieren de manera general a un planteamiento de objetivos que una persona o grupo quieren lograr alcanzar, en si la misión se refiere a un motivo o razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución, enfocándose básicamente en la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está realizando en un momento dado, debido a que la misión también depende mucho a la actividad a la que la organización se esté dedicando, así como en el entorno en el que se encuentre y de los recursos que este disponga ya que si se trata de una empresa la misión dependerá del tipo de negocio del que se trate de las necesidades de la población y de la situación del mercado. La misión puede ser externa, centrada en quiénes son los destinatarios de bienes y servicios (qué necesidades quiero satisfacer y cómo), o interna, que es la internalización de la misión externa (cómo voy a satisfacer las necesidades de los que forman parte de la empresa, propietarios, directivos, empleados y, en algunos casos, también proveedores y clientes, precisamente en cuanto forman parte de la empresa), es decir, en cuanto contribuyen a la atención de aquellas necesidades de los de fuera.

Entendemos por visión a la percepción que la empresa quiere llegar a ser en el mediano y largo plazo, explícitamente no tiene nada que ver a la forma de aportar con

la sociedad sino más bien lo que la empresa desea proponer ser y hacia dónde quiere llegar a un futuro ya que a través de estas podemos indicar el tamaño, el nicho de mercado y posicionamiento que la empresa desea alcanzar; en si la visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo. Ambas deben formularse conjuntamente ya que es importante que tengan coherencia entre si y que prevean las situaciones que puedan suceder dentro del plazo propuesto ya que a su vez estas son parte de una estrategia y tienen el propósito de realizar un mismo objetivo. No obstante hay que tener en cuenta, que la misión tiene como finalidad última de la empresa explica su razón de ser, tiene prioridad sobre la visión y por lo tanto hay que valorizar más la visión por encima de la misión. (Argandoña, 2011).

### **EJEMPLO DE CÓMO HACER LA MISIÓN**

Parámetros:

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Qué hacemos?
3. ¿Cómo lo hacemos?
4. ¿Dónde lo hacemos?
5. ¿Por qué lo hacemos?
6. ¿Para quién lo hacemos?
7. ¿En qué creemos?

Holcim es una compañía global líder en la producción y distribución de cemento, con operaciones posicionadas en los mercados más dinámicos del mundo a través de 4 continentes. Holcim combina un profundo conocimiento de los mercados locales con su red mundial de operaciones y sistemas de tecnología informática a fin de proveer productos y servicios de clase mundial a sus clientes desde constructores individuales hasta grandes contratistas industriales.

## 2.3 EVALUACIÓN EXTERNA

Según (David, 2013) nos dice que “las auditorías externas buscan apreciar e asemejar los sucesos y las tendencias que rebasan el control de una organización individual, por ejemplo, el movimiento poblacional hacia los territorios con mayor actividad industrial, la competencia extranjera siempre en aumento, el miedo de los consumidores a viajar, una sociedad en proceso de envejecimiento, y la volatilidad de la bolsa. Las auditorías externas revelan las oportunidades y amenazas clave a las que se enfrenta la empresa, permitiendo que los gerentes formulen estrategias para aprovechar esas oportunidades y evitar o reducir el impacto de esas amenazas”

### **Naturaleza de las auditorías externas**

El propósito de la auditoría externa es abrir una lista limitada de las oportunidades que podrían favorecer a la empresa, así como de las amenazas que debe impedir. Las empresas deben ser competentes de responder defensivamente u ofensiva a dichos factores, formulando estrategias que beneficien las oportunidades externas o disminuir el impacto de las amenazas potenciales. La auditoría externa encaja en el proceso de administración estratégica. (PROCITROPICOS, 2010)

### **Fuerzas externas clave**

Las fuerzas externas pueden clasificarse en cinco amplias categorías:

- (1) Fuerzas económicas;
- (2) Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales;
- (3) Fuerzas políticas, gubernamentales y legales;
- (4) Fuerzas tecnológicas, y
- (5) Fuerzas competitivas.

Las tendencias y los eventos externos, como los crecientes precios de los alimentos y la incorporación de las poblaciones africanas al mundo online, afectan de manera significativa los productos, los servicios, los mercados y las organizaciones de todo el mundo.

Los cambios ocurridos en las fuerzas externas se traducen en modificaciones en la demanda del consumidor, tanto en lo que concierne a productos y servicios industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios que se ofrecen y las decisiones de las empresas en materia de adquisiciones y ventas. Además tienen un impacto directo en proveedores y distribuidores. Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas permite que las organizaciones desarrollen una misión clara, diseñen estrategias para lograr sus objetivos a largo plazo, y generen políticas para alcanzar sus objetivos anuales. La creciente confusión de los negocios actuales queda evidenciada por el hecho de que más países están desarrollando sus capacidades y su voluntad de competir agresivamente en los mercados mundiales. Tanto los países como las empresas de todo el mundo están dispuestos a aprender, a adaptarse, a innovar y a inventar para

competir con éxito en el mercado. En Europa y Asia hoy en día existen más tecnologías nuevas y competitivas que nunca antes. **(David, 2013)**

### **Proceso para elaborar una auditoría externa**

El proceso para llevar a cabo una auditoría externa debe incluir a todo el personal de la empresa. Las personas aprecian tener la oportunidad de aportar ideas y obtener una mejor comprensión de la industria, los competidores y los mercados que se relacionan con la compañía en donde trabaja.

Para realizar una auditoría externa, la compañía debe comenzar por recabar datos relevantes sobre la competencia e información respecto de las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas. Para ello se puede pedir a los empleados que monitoreen diversas fuentes de información, como revistas, publicaciones especializadas y periódicos, para después emitir reportes periódicos a un comité de gerentes encargados de hacer la auditoría externa. Este método genera un flujo continuo de información estratégica oportuna, e involucra a muchos individuos en el proceso de auditoría externa. Internet constituye otra fuente para recabar información estratégica, al igual que las bibliotecas corporativas, universitarias y públicas.

Los proveedores, distribuidores, vendedores, clientes y competidores representan otras fuentes de información vital. Una vez recopilada, la información debe ser asimilada y evaluada. Con este fin es necesario realizar una reunión o una serie de reuniones de gerentes para que entre todos identifiquen las oportunidades y las amenazas más importantes que enfrenta la compañía. En estas reuniones los factores externos clave deben listarse en hojas de portafolio o en un pizarrón. Para crear una relación pormenorizada puede solicitarse a todos los gerentes que clasifiquen por prioridad los factores identificados, usando para ello una escala de 1

(oportunidad/amenaza más importante) a 20 (oportunidad/amenaza menos importante). Los factores externos clave pueden variar con el tiempo y según la industria. Las relaciones con los proveedores o distribuidores suelen ser un factor crítico para el éxito. Otras variables comúnmente usadas incluyen la participación de mercado, la diversidad de los productos de la competencia, las economías mundiales, las filiales extranjeras, las ventajas que ofrecen las patentes y las cuentas clave, la competitividad de precios, los avances tecnológicos, los cambios demográficos, las tasas de interés y la disminución de la contaminación. (David, 2013)

Freund hizo hincapié en que estos factores externos clave deben ser importantes para lograr objetivos anuales y a largo plazo; mensurables; aplicables a todas las empresas competidoras, y jerárquicos, en el sentido de que algunos atañen a la compañía en general y otros están más enfocados en sus áreas funcionales o divisionales.

### **La perspectiva de la organización industrial (OI)**

De acuerdo con el enfoque de la organización industrial (OI), los factores externos (la industria) son más relevantes que los factores internos para que la empresa alcance una ventaja competitiva. Los partidarios del enfoque organización industrial, como Michael Porter, sostienen que el desempeño organizacional será determinado sobre todo por las fuerzas de la industria. Desde la perspectiva organización industrial la administración estratégica supone que las empresas deben esforzarse por competir en industrias atractivas, evitar aquellas que sean débiles o vacilantes y desarrollar una completa comprensión de las relaciones que los factores externos clave conforma dentro de esa atractiva industria. La investigación en la organización industrial ofrece importantes contribuciones a nuestro entendimiento de cómo lograr la ventaja competitiva. Los teóricos organización industrial sostienen que los factores externos y la industria en la que compite ejercen una influencia más fuerte en el desempeño de

la empresa que los asuntos funcionales internos relativos al marketing, las finanzas, etc.

El impacto negativo que la reciente recesión económica global ha tenido por igual en compañías fuertes y débiles, le dio más crédito a la idea de que las fuerzas externas son más importantes que las internas. La perspectiva organización industrial ha mejorado nuestra comprensión de la administración estratégica. (David, 2013)

### **Fuerzas Economicas**

El promedio industrial Dow Jones este se encuentra por los 10500 puntos, existen ganancias colectivas pero estas son altas, por otro lado los beneficios han tenido un aumento, también los mercados procedentes se han desarrollado de dos cifras. A pesar de que aparentemente esto funcione de manera regular, no deja de existir el desempleo o el subempleo, por ello hay millones de personas que trabajan por el salario mínimo y sus viviendas siguen con precios bajos. Las variadas exportaciones de granos mantienen ocupados a los agricultores porque se presume que puede haber una inflación. Los factores económicos tienen un impacto directo para diferentes estrategias. Algo muy importante es que cuando el mercado sube, la riqueza del consumidor y la de los negocios aumenta. Se presenta como un análisis de las variables económicas en las cuales se presentan oportunidades y amenazas para la empresa. (David, 2013)

- Cuando las tasas de intereses suben, los fondos necesarios para la expansión del capital se vuelven más costosos o inalcanzables.
- Cuando los precios de las acciones se elevan, aumenta también la conveniencia de que los valores bursátiles actúen como fuente de capital para el desarrollo de mercados.

**Variables económicas claves que deben vigilarse**

- Condiciones económicas de los países extranjeros.
- Disponibilidad de crédito
- Factores de importación y exportación
- Fluctuaciones de precios
- Nivel de ingresos disponibles
- Patrones de consumo
- Políticas fiscales y monetarias
- Tasas de inflación, de intereses, de mercado de dinero, fiscales
- Tendencias de desempleo

**Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales.**

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales afectan mucho a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones grandes y pequeñas lucrativas y no lucrativas, todas las industrias se ven abrumadas y retadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales. En Estados Unidos de 1994 es muy diferente, en todos los sentidos, del de 1984 y el año 2004 tuvo cambios aún mayores.

(PROCITROPICOS, 2010)

**Variables Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales**

- Actitud hacia el ahorro
- Actitud hacia el gobierno
- Actitud hacia el trabajo
- Actitud hacia la inversión

- Actitud hacia los negocios
- Cambios en la población según raza, edad, sexo y el nivel de riqueza
- Confianza en el gobierno
- Control de la contaminación
- Equidad racial
- Estilos de vida
- Ingresos per – cápita
- Nivel promedio de educación

### **Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales.**

Los factores políticos gubernamentales y legales representan oportunidades y amenazas para las organizaciones tanto grandes como pequeñas que dependen notablemente de contratos y subsidios del gobierno, los pronósticos políticos pueden ser la parte más importante de la auditoria externa. Los cambios de las leyes de patentes, leyes sobre monopolios, tarifas fiscales y actividades de cabildeo pueden afectar muchísimo a las empresas. **(David, 2013)**

### **Los estrategas**

Deben poseer habilidades que les permite negociar de manera legal y política que los estrategas que solo se orientan a estudios económicos y técnicos de empresas. Hoy también, los estrategas dedican más tiempo a reunirse con funcionarios de gobierno, asisten a las audiencias importantes y a conferencias patrocinadas por el gobierno, pronuncian discursos públicos y de reúnen con grupos del gremio, asociaciones industriales y directores de oficinas de gobierno. Antes de entrar en operaciones internacionales o expandirse hacia ellas, los estrategas deben tener un buen conocimiento de los procesos políticos y la toma de decisiones en los países donde su empresa podría tener operaciones. Por ejemplo, las repúblicas que constituyen la

nueva Comunidad de Estados Independientes difieren mucho en cuanto a riqueza, recursos, idioma y estilo de vidas. **(David, 2013)**

### **Fuerzas Tecnológicas**

La tecnología ha evolucionado tanto así que las organizaciones cuentan con un sistema informático que les permite a los gerentes tomar decisiones y a controlar la organización.

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta la formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones. Las organizaciones deben contar con un departamento informático con dos directores uno en la tecnología y otro en la información. Los adelantos tecnológicos afectan mucho a los productos, servicios, mercado, proveedores y sobre todo la posición de la empresa en el mercado. Actualmente todas las organizaciones no se mantienen al margen de adquirir un sistema informático ya que mediante este servicio se puede llevar a cabo la evaluación externa. (David, 2013)

### **Fuerzas Competitivas**

Una parte importante de una auditoria externa consiste en identificar a las empresas rivales y determinar sus fuerzas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. Reunir y evaluar la información sobre los competidores es esencial para formular buenas estrategias. Identificar a los competidores principales no siempre resulta fácil porque muchas empresas cuentan con divisiones que compiten en diferentes industrias. La mayor parte de las empresas que tienen muchas

divisiones no suelen proporcionar información sobre las ventas y utilidades por divisiones, debido a razones de competencia. Además, las empresas de dominio privado no implican nada de información financiera ni mercadotécnica. Los programas de inteligencia sobre la competencia. La buena información de inteligencia sobre los competidores en los negocios, al igual que en las milicias, es una de las llaves del éxito. Cuanta más información y conocimientos pueda obtener una empresa sobre sus competidores, tanto mayor será la probabilidad de que tenga capacidad para formular y poner en práctica estrategias eficaces. Las debilidades de los competidores más importantes pueden representar oportunidades externas; las fuerzas de los competidores pueden significar amenazas clave. (David, 2013)

### **Análisis competitivo: modelo de las cinco fuerzas de Porter**

De acuerdo con Porter, existen 5 fuerzas de acuerdo al análisis competitivo las cuales se detallan a continuación:

- ✓ Rivalidad entre empresas competidoras.
- ✓ Entrada potencial de nuevos competidores.
- ✓ Desarrollo potencial de productos sustitutos.
- ✓ Poder de negociación de los proveedores.
- ✓ Poder de negociación de los consumidores

Existen tres pasos lo cual nos ayudara a conocer el nivel de competencia que existe y que si rentable para la empresa.

1. Identificar los elementos clave de cada una de las fuerzas competitivas
2. Evaluar qué tan importante es cada elemento para la compañía.
3. Decidir si para la empresa vale la pena ingresar o perdurar en la industria.

### **Rivalidad entre empresas competidoras (la más poderosa)**

Las estrategias que se efectúen pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre la competencia, las estrategias que se seleccionen se pondrán en práctica en una empresa que podría dar lugar a revanchas como puede ser: (PROCITROPICOS, 2010)

- La disminución de costos
- Las mejoras a la calidad
- La introducción de nuevas características en los productos
- El ofrecimiento de servicios
- La extensión de garantías
- El aumento de publicidad

### **Entrada potencial de nuevos competidores**

Siempre que existe la posibilidad de que nuevas empresas entren sencillamente al mercado, la intensidad de la competitividad acrecienta y las barreras contra el ingreso pueden incluir la necesidad de:

- Insuficiencia de canales de distribución
- Políticas de regulación
- La necesidad de obtener tecnología
- Falta de experiencia
- Requerimientos de capital
- Posesión de patentes
- Preferencias por determinadas marcas
- Dificultad de acceso a las materias primas

- El expulsión por parte de empresas bien estables
- La potencial saturación del mercado
- Lealtad por parte de los consumidores

Incluso habiendo numerosas barreras contra la entrada, algunas veces se da el ingreso de nuevas empresas a la industria gracias a que cuentan con productos de alta calidad, precios más bajos y considerables recursos de marketing. **(David, 2013)**

**Por lo tanto, el trabajo del estratega es:**

- ❖ Identificar a nuevas empresas que podrían entrar al mercado
- ❖ Vigilar las estrategias de la competencia
- ❖ Acumular las fortalezas y oportunidades existentes

**Desarrollo potencial de productos sustitutos**

El segmento no es atractivo si existen productos sustitutos, estos limitan los precios y las utilidades esperadas.

Las presiones competitivas que surgen por los productos sustitutos aumentan a medida que el precio relativo de éstos disminuye, y conforme el costo en que inciden los consumidores por cambiar a ellos también se reduce. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación de mercado que logran esos productos, así como por los planes que hacen las empresas fabricantes para incrementar su capacidad y su penetración de mercado. (David, 2013)

**Poder de negociación de los proveedores**

Esta fuerza afecta la intensidad de la competencia sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando existe poca materia prima sustituta, o el costo de cambiar a otras materias primas es sumamente alto. Cada minuto proveedores y

productores se ven más favorecidos si se ayudan entre sí con precios razonables, accesibles, mejor calidad, desarrollando nuevos servicios, entregas a tiempo y a la vez reduciendo los costos de inventario; la cual mejoraran la rentabilidad. (David, 2013)

**Los vendedores están forjando sociedades estratégicas con proveedores selectos para:**

- ❖ Reducir los costos de inventarios y logística
- ❖ Acelerar la disponibilidad de componentes de nueva generación
- ❖ Mejorar la calidad de las partes

**Poder de negociación de los consumidores**

En esta última fuerza punto nos dice que cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación simboliza una importante fuerza que afecta el ímpetu de la competencia. Si nos encontramos que el poder de negociación de los consumidores es fuerte, se debe ofrecer garantías o servicios especiales para así poder conseguir la lealtad de los mismos, esto afecta a la ventaja competitiva. Obtienen un mayor poder de negociación por lo siguiente: (David, 2013)

- Si pueden cambiar a otras marcas o a productos sustitutos sin incurrir en gastos excesivos.
- Si los vendedores están luchando contra la caída en la demanda del consumidor.
- Si están informados sobre los productos, precios y costos de los vendedores.
- Si es su decisión comprar un producto y cuándo hacerlo.

### **Análisis industrial: la matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) consiente que los estrategas resuman y valoren información.

- Económica
- Social
- Cultural
- Demográfica
- Ambiental
- Política
- Gubernamental
- Legal
- Tecnológica
- Competitiva

#### **Las matrices EFE pueden desarrollarse en cinco pasos:**

1. Construya una lista de los factores externos clave identificados en el proceso de auditoría externa (Primero liste las oportunidades y después las amenazas).
2. Determine a cada factor una ponderación que fluctúe entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante).
3. Establezca a cada factor externo clave una valoración de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las habilidades presentes de la sociedad a ese factor,

Donde 4 = la respuesta es superior,

3 = la respuesta está por encima del promedio,

2 = la respuesta es promedio y

1 = la respuesta es deficiente.

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, para fijar una puntuación ponderada.

5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación contenida total para la estructura. **(David, 2013)** Análisis FODA

**MATRIZ EFI**

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>				
<b>Nº</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESP. PONDERADA</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Existencia de organismos internacionales como WFTO (Organización Mundial De Comercio Justo) y la EFTA (Organización Mundial de Comercio Justo) a más de las certificaciones de Calidad Ecuatorianas.	0.35	4	1.4
2	Las redes locales de logística (distribución) en el comercio justo al ser más reducidas son más eficientes para el costo-beneficio.	0.20	3	0.6
3	La labor de las organizaciones de educación y políticas aseguran la demanda del comercio justo, algunas de estas son: el Instituto Ecuatoriano de Economía Popular y Solidaria, el MAGAP (Ministerio de agricultura ganadería y pesca), Universidad Politécnica de Chimborazo y Universidad de Guayaquil.	0.15	3	0.45
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Presión por parte del sector empresarial en que las iniciativas de proyectos sean equivalentes.	0.15	2	0.3

<b>2</b>	Falta de viabilidad, secuela de falta de comunicación, capacitación y puntos de venta.	0.05	1	0.05
<b>3</b>	Al obtener una certificación, no se garantiza que toda su producción se pueda vender y comercializar como 'Comercio Justo'	0.10	2	0.2
<b>TOTAL</b>		1.00		3

**ANÁLISIS:**

Este proyecto de investigación, se encuentra en una situación de (3,00), esto nos da a conocer que el proyecto se encuentra en términos medios. No obstante, se requiere trabajar sobre la presión del sector empresarial, falta de viabilidad en el comercio justo

**MATRIZ EFE**

<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>				
<b>N°</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESul.PONDERADA</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>1</b>	El mercado actual se encuentra favorable para la aceptación del comercio justo universitario y se puede asegurar un crecimiento.	0.30	4	1.20
<b>2</b>	Las políticas de estado están favoreciendo el desarrollo de redes locales de comercio justo.	0.20	4	0.80

<b>3</b>	La sociedad actual esta consiente de las políticas de ahorro y ambientales, lo cual es una oportunidad con el comercio justo universitario.	0.15	3	0.45
<b>AMENAZAS</b>				0.00
<b>1</b>	Riesgos de confusión con otras iniciativas sociales o ambientales, que reduzcan las expectativas.	0.10	2	0.20
<b>2</b>	La expansión de movimientos en relación al comercio justo que no sean vigilados y asesorados correctamente podrían hacer perder la credibilidad de esta iniciativa de comercio justo.	0.10	1	0.10
<b>3</b>	Injerencia intervencionista que afecte el comercio justo a través de cupos, de leyes y transacciones económicas relacionadas directamente.	0.15	1	0.15
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>2.90</b>

ANALISIS:

### **Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

La matriz de perfil competitivo (MPC) detalla los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en correlación con la posición estratégica de una rúbrica muestran. En ambos casos (MPC y EFE) las ponderaciones y las apreciaciones ponderadas totales tienen el mismo significado.

Los factores críticos de éxito en una MPC contienen tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde:

- ✓ 4 = fortaleza principal
- ✓ 3 = fortaleza menor
- ✓ 2 = debilidad menor
- ✓ 1 = debilidad principal.

A diferencia de lo que acontece en la matriz EFE, en la MPC los factores censores de éxito no están colectivos en oportunidades y amenazas. En la MPC las apreciaciones y las calificaciones ponderadas totales para las compañías rivales pueden ser cotejadas contra la compañía muestra. Este análisis comparativo lanza importante información estratégica interna. Impida determinar las mismas calificaciones a las compañías incluidas en su análisis MPC.

Otros factores que se listan en la MPC muestran, aparte de los factores censores, son:

- Dilatación de la línea de productos
- Efectividad de la distribución de ventas
- Ventajas de patentes y registros, la ubicación de las instalaciones
- Capacidad y eficiencia de la producción, la experiencia
- Relaciones sindicales
- Ventajas tecnológicas
- Experiencia en comercio electrónico.

Un consejo para la interpretación: el hecho de que una empresa tome una puntuación de 3.20 y otra una calificación de 2.80 en una matriz de perfil competitivo, no quiere decir que la primera sea 20% mejor que la supletorio. Los números revelan las fortalezas relativas de las compañías, pero la precisión virtual es sólo una ilusión. El

objetivo no es llegar a un simple número, sino equiparar y valorar la información de una manera indicadora, que auxilie en la toma de decisiones. Observe que la Compañía 2 tiene productos de mejor aptitud y mayor práctica en la gerencia (PROCITROPICOS, 2010).

Factores críticos para el éxito	Compañía 1			Compañía 2		Compañía 3	
	Pond.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10
Administración	0.10	4	0.40	3	0.20	1	0.10
Posición financiera	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Lealtad de clientes	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	1	0.20	2	0.40
Participación de mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.15</b>		<b>2.50</b>		<b>2.20</b>

## CONCLUSIONES

El modelo de las cinco fuerzas de Porter nos permite analizar una industria a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas: la rivalidad entre competidores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de ingreso de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los consumidores.

## 2.4 EVALUACION INTERNA

En la actualidad la mayoría de las empresas requieren de un análisis interno como externo que permita tener un conocimiento adecuado sobre lo que sucede en cada una de las organizaciones, es por ello que debemos tener una visión clara sobre los diversos objetivos y estrategias que nos permitan enfocarnos más en las fortalezas internas y de esta manera poder enfrentar las debilidades a las cuales se afronta.

Al hablar de gerencia estratégica nos referimos a la manera de planificar, organizar, controlar y evaluar las actividades de cada una de las organizaciones para así alcanzar los objetivos deseados en cada una de ellos, contando con un equipo de trabajo motivado que ayude a que se logre cada cosa que nos hemos planteado en el mismo.

La evaluación interna nos enfocamos a las fortalezas y debilidades que tiene una empresa para así poner saber lo que debemos mejorar frente a los competidores que tiene cada una de las organizaciones, es por ello que nos enfocamos en cada detalle que tienen ya sea en la auditoria gerencial, en la auditoria de mercado, auditoria de investigación y desarrollo y la auditoría financiera.

Enfocada en desarrollar objetivos y estrategias para capitalizar las fortalezas internas y vencer las debilidades. (FRED R. DAVID).

Las estrategias mejor formuladas e implantadas se vuelven obsoletas conforme cambian los ambientes externos e internos de una empresa; por lo tanto, es fundamental que los estrategas revisen, evalúen y controlen la ejecución de las estrategias de modo sistemático.

**Naturaleza de la evaluación de la estrategia.**

El proceso de dirección estratégica genera decisiones que producen consecuencias significativas de larga duración. Las decisiones erróneas imponen castigos severos muy difíciles, si no imposibles, de revertir: por lo tanto, la mayoría de los estrategas concuerda que la evaluación de la estrategia es vital para el bienestar de una empresa, las evaluaciones oportunas advierten a la gerencia sobre problemas reales o problemas potenciales antes de que una situación se vuelva crítica. La evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas:

1. El examen de las bases subyacentes de las estrategias de una empresa
2. La comparación de los resultados esperados con los resultados reales
3. La toma de medidas correctivas para garantizar que el rendimiento concuerde con los planes. (FRED E. DAVID)

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 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. (FRED E. DAVID, 2010)

**Fuerzas internas clave**

Al referirnos a la 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.

(FRED, R. David., 2010)

### **Competencias distintivas:**

Al referirnos a las competencias distintivas podemos enfocarnos en cada de las características de las empresas, para de esta manera poder situarnos en una mejor posición frente a los competidores. (BONTIS, N. y FITZ-ENZ J.,)

- ✓ Las fortalezas de una compañía que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia
- ✓ Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas
- ✓ Estrategias diseñadas en parte a mejorar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas

### **Distribución Interna:**

Las áreas funcionales de toda organización tiene fortalezas y debilidades, ninguna empresa es igual de fuerte y débil en todas las aéreas.

Esta evaluación interna se enfoca en identificar y evaluar las Fortalezas y Debilidades de una empresa en sus áreas funcionales tales como:

- Administración/ Gerencia
- Marketing
- Finanzas /contabilidad
- Sistemas de Información
- Producción/operaciones
- Investigación & desarrollo

- Administración/ Gerencia: Han solucionado Durante una gestión respecto a una unidad, área o zona de comportamientos a evaluar. (Hernandez, 2012)
- Marketing: Crear y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios.
- Finanzas/contabilidad: Miden la capacidad de una empresa, para cumplir las Obligaciones a corto plazo dentro del crecimiento económico. (Campa, 2011)
- Producción/operaciones: Consta de aquellas actividades que convierten insumos en bienes y servicios. (Gaither, 2010)
- Investigación y desarrollo: Desarrollar productos nuevos, antes de que lo haga los competidores.
- Sistema de información: Representa una fuerza primordial tanto de ventaja y desventaja competitiva. (Amaya, 2010)

Las fortalezas y debilidades internas juntos con las oportunidades y amenazas externas y una declaración clara de la misión junto con la visión proporcionan las bases para establecer los objetivos y las estrategias.

### **La auditoría de gerencial**

Las Funciones de la Gerencia se dividen en 5 actividades básicas:

- Planificación. (Formulación de la estrategia).

Mediante el proceso de la planificación en la auditoría dependerá únicamente analizar, revisar la situación con eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos propuestos, utilizando los recursos estrictamente necesarios. En cual debe ser cuidadosa y creativa, positiva e imaginativa, por ende debe considerar alternativas y seleccionar los métodos más apropiados para realizar las tareas, por tanto es necesaria definir la estrategia a emplear y culminar en la toma de decisiones para optimizar los desafíos en el futuro. (Maldonado, 2010)

- Organización. (Implementación de la estrategia).

La organización es la distribución de aquellas las actividades, responsabilidades mediante recursos necesarios de cualquiera entre los miembros de un grupo que determine alguna participación o más bien dependerá del trabajo que vaya a desempeñar, tanto las personas involucradas en dichas actividades que permitan su autoridad a cada puesto con su contribución al afianzar la ejecución en la organización. (Godet, 2012)

- Motivación. (Implementación de la estrategia).

Lo importante de la motivación no solo está en responder a una actividad, sino la implicación con la que se pueda llevar a cabo. Por ello es aquí donde entra en juego la motivación, ya que la incorporación y la posterior retención de las personas en las organizaciones dependerá de muchos intangibles que va más allá de la voluntad y esfuerzo de ciertas acciones y a mantener firme su conducta como la que se puede ser utilizado en una relación profesional normal: sueldo, promoción. (Trechera, 2010)

- Administración del personal. (Implementación de la estrategia).

Es la especialidad en cual proporciona las capacidades en el recurso humano o personal laboral llevando un procesos de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel

requerido en la organización y una calidad de conducta y habilidades, aptitudes del individuo de tal modo que su satisfacción que sea así mismo cubra las necesidades que los desenvuelve al personal.

- Administración del control.(Evaluación de la estrategia)

Es el proceso que permite garantizar, vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente.

(James R Evans, 2010)

Es importante evaluar muchas actividades en la planeación estratégica, ya que una organización siempre debe aprovechar sus aéreas de administración fuertes y mejorar las débiles

#### **La auditoría de mercado.**

Es marketing se define como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de los productos y servicios de los clientes. Existen 7 funciones de marketing básicas:

#### **Análisis de los clientes.**

Se entiende por mercado el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar la transacción de bienes y servicios a un determinado precio. Es el número total de compradores potenciales de un determinado producto bajo condiciones específicas. El tamaño del mercado viene dado por todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tienen necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. (Dolores Pamies, 2010)

- Estudio de los Clientes

Lo que le rodea al cliente debe de ser analizado, no sólo las variables económicas y demográficas sino también la competencia y el producto que ofrece una visión

completa del estudio del entorno para realizar un correcto análisis del cliente y los aspectos que determinan su entorno, orientado a la toma de decisiones. (Cervilla, 2010)

- Información del consumidor

Brinda atención a los consumidores la Dirección de Defensa del Consumidor, con el fin de atender las consultas y quejas presentadas en las relaciones de consumo, ya sean de bienes o servicios que se ofertan en el mercado ecuatoriano. (Javier Alonso, 2010)

- Estrategias de Posicionamiento de Mercado

La estrategia de posicionamiento es un proceso en el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo llevar nuestra marca, empresa o producto desde su imagen actual a la imagen que deseamos por lo tanto la imagen que tiene la competencia es tan importante como la nuestra propia en ocasiones hasta más importante. Cabe recalcar que ya hemos dicho que para posicionarse en la mente del consumidor, es necesario saber cómo está nuestra competencia, también debemos saber cuál será la manera más apropiada de compararnos con ella. (David Aaker, 2013)

- Perfil de los Clientes

Los clientes son las personas más importante en una empresa, si no se les brinda lo que ellos requieren, a los precios que están dispuestos a pagar, en el lugar en el que ellos quieren comprar, no los recibe y saluda con respeto, se irán a otra parte. También es necesario analizar a fondo el mercado y descubrir que los impulsa a comprar. Algunos compran un producto por sus características otros prefieren establecer una relación a largo plazo con el vendedor o los que quieren un servicio confiable y rápido. (David Perez, 2010)

- Estrategias de Segmentación de Mercado

La segmentación del Mercado nace de la necesidad de dividir la población total, siempre heterogénea, en un cierto número de grupos homogéneos con la condición de que dichos que nos permiten llegar a obtener un nivel aceptable de explicación de este comportamiento. (Isabel Martinez, 2010)

### **Ventas de productos y servicios.**

Un buen vendedor se preocupa primero del cliente y en segundo lugar de los productos que está ofertando al consumidor. (Philip Kotler.)

Las ventas se las puede conseguir tanto en las organizaciones sin ánimo de lucro como en las que podemos pretender conseguir grandes beneficios para el mismo, para realizar excelentes ventas la empresa se debe enfocar específicamente en definir objetivos específicos que se espera que la fuerza de ventas pueda llevar a cabo. (LIC YOSSETH BONILLA SEGURA , 2013)

### **Planeación de productos y servicios.**

La planeación es uno de los factores más importantes dentro de las organizaciones ya que de esto depende el éxito empresarial, es el proceso de formular objetivos para la organización y de esta manera poder llevarlos a cabo.

Además nos permite tener un enfoque más claro sobre como poder posesionar un producto al mercado y que sea novedoso e innovador para que cada uno de los clientes tenga la satisfacción de adquirir el mismo. (HELLRIEGEL, DON, 2011)

### **Fijación de precios**

Fijar el precio es fundamental ya que de esto depende el éxito empresarial, nos permite dar valor agregado para el producto sea ofertado al mercado competitivo (Arnaldo Arellanes, s.f.)

Desde los primeros enfoques del «marketing transaccional» al reciente del «marketing relacional » donde el cliente, sin duda alguna se ha convertido en el epicentro de todas las estrategias y parámetros de toma de decisiones empresariales. (JOSE DE JAIME ESLAVA)

### **Distribución**

Según Salvador Miquel: “El canal de distribución está constituido por la trayectoria que ha de seguir un bien o servicio desde su punto de origen o producción hasta su consumo, y además por el conjunto de personas o entidades que permiten la realización de las tareas correspondientes a lo largo de dicha trayectoria (RICARDO ENRIQUEZ CARO , s.f.)

Los canales de distribución son un factor muy importante ya que de esto depende que las ventajas de la distribución sean el contacto directo con el cliente y la eliminación de márgenes comerciales de intermediarios. (José Luis Pérez Galán, s.f.)

- ✓ Depósitos
- ✓ Canales
- ✓ Espacio Cubierto
- ✓ Ubicaciones de reventa
- ✓ Zonas de Ventas
- ✓ Niveles de Inventario
- ✓ Transporte

Investigación de mercado.

Dentro del ámbito empresarial la investigación de mercado es una herramienta fundamental ya que es una herramienta necesaria para el marketing, además que nos permite cambios en el entorno y las acciones que muchos consumidores tienen hoy en día respecto a los productos y servicios ofrecidos. (SECOR, 2010)

- ✓ Recopilación de información
- ✓ Ingreso de datos
- ✓ Análisis de datos
- ✓ Funciones de soporte del negocio

Análisis de oportunidad.

Nos ofrece grandes beneficios en el ámbito empresarial ya que nos permite mejor las tendencias que se tiene en el mercado competitivo implicando distintos segmentos de consumidores, distribución y tecnología de los productos. (FI - UNAM, s.f.)

- Fijando Costos
- Fijando Beneficios
- Fijando Riesgos
- Costo/Beneficio/Análisis de Riesgo.

### **La auditoría financiera.**

La condición financiera suele considerarse como la mejor medida de posición competitiva y como un atractivo general de una empresa para los inversionistas.

Determinar las fortalezas y debilidades del área financiera de una organización es esencial para la formulación efectiva de estrategias, como ciertos indicadores financieros tales como la liquidez, nivel de endeudamiento, capital de trabajo, rentabilidad, uso de activos, flujo de efectivo. Los factores financieros con frecuencia modifican las estrategias existentes y cambian los planes de implementación.

- Finanzas/Contabilidad
- Decisión de inversión (presupuesto de capital)

Las determinaciones de inversión ha prolongado plazo se auxilian en las estimaciones de capital y estas a su vez son una de las actividades principales de la administración financiera en las organizaciones, el presupuesto de capital figura como una porción del presupuesto financiero colectivamente con el presupuesto de efectivo que este a su vez se complementa al presupuesto de operación que incorpora el presupuesto de ventas, producción, inventarios de productos terminados y en proceso. (Lic. MBA Álvaro Vásquez Salazar, Presupuesto de Capital; Arnaldo Arellanes, s.f.) (Brun Lozano & Moreno Fuentes, 2013)

- Decisiones Financieras

El encargado del financiamiento en la organización debe decidir cuál es el mejor acompañante de financiamiento y la estructura de capital, según el autor una organización tiene tres maneras de financiamiento; recursos propios, recursos aportados por los accionistas, recursos obtenidos de terceros. (Nakasone, 2010)

- Decisiones de Dividendos

La organización con los beneficios obtenidos cuanta con dos opciones según el autor las cuales pueden ser; que se invierta en la organización o que se la distribuya en dividendos a los accionistas de la organización, mejor sería que la distribuya en

dividendos porque los accionistas se sentirán seguros de seguir invirtiendo y poder así constituir una organización sólida que esto a su vez generara que los accionistas se sientan seguros de seguir invirtiendo su capital en la organización. (Nakasone, 2010)

### **Índices Financieros**

- Índices de Liquidez.

Es la capacidad que tiene una organización de actuar de manera simple y ordenada frente a sus obligaciones en un plazo corto, que se quiere decir con esto es que una compañía tenga ya de manera anticipada una fuente de financiamiento que le permita pagar de una manera rápida y segura sus obligaciones sin tener que estar buscando el día que se le cumple su obligación (Nakasone, 2010)

### **ÍNDICES**

- Índice Corriente

#### **Prueba Acida**

También llamada índice de liquidez inmediata es utilizada por los acreedores por si algún suceso inesperado pueda suscitarse y con la prueba acida se puede medir si recuperación inmediata. (S, [www.oscarleongarcia.com](http://www.oscarleongarcia.com))

- Índices de Apalancamiento o Endeudamiento

Es cuando una organización tiene la capacidad de conseguir financiamiento externo, es decir que la organización tiene solvencia y le conceden más rápido el crédito que lo necesita para que esto se de la organización tiene que revisar el balance general y ver que su organización tiene más deuda y su patrimonio es menor no encontrara crédito fácilmente. (Nakasone, 2010)

### Índices

- ✓  $\text{Deuda} / \text{Total Activos}$

- ✓ Deuda / Patrimonio
- ✓ Deuda Largo Plazo/ Patrimonio
- ✓ Intereses ganados en el tiempo
- Índices de Actividad: Uso eficaz de los recursos de la empresa

Estos índices ayudan a medir con frecuencia que cuentas se convierten en ventas o efectivo es decir son índices que son de gran utilidad para la organización.

- Rotación del patrimonio líquido

Nos permite observar el volumen de las ventas que se ha generado por el activo total.

- Rotación del activo total

Este representa el volumen generado por el activo total.

- Periodo de pago a proveedores

Es el número de días que tiene la compañía para pagar a sus proveedores. (UNAD)

- Índices de Beneficio: Eficacia demostrada por el retorno en las ventas e inversión
  - Índices de Beneficio

Nos ayuda a medir la capacidad de que nuestra compañía tenga para poder generar ganancias con los recursos que cuenta nuestra compañía.

- Margen de utilidad Bruta

Permite medir en una cierta parte el ingreso que servirá para poder tapar todos los gastos.

- Margen de utilidad en Operaciones

Sirve para ver si nuestra compañía está generando suficiente beneficios para poder satisfacer todas las necesidades de financiamiento.

- Margen de utilidad neta

Permite medir las utilidades que les queda a los accionistas de la compañía. (Ino Sanchez)

- **Índices de Crecimiento**

Permiten evaluar el poder de desenvolvimiento que tiene la organización para poder mantener su situación económica a situaciones adversas a la economía que puede enfrentar la organización en casos especiales. (Ino Sanchez)

**La auditoría de producción.**

La función de producción de una empresa depende de todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicio. La administración de función de producción se encarga de las entradas, las transformaciones y las salidas que convierten a los insumos en productos o bienes terminados. Existen 5 áreas de decisión básicas de la producción:

La auditoría se centra en analizar tanto los procesos administrativos y operativos asociados a la producción de una empresa. (David Aaker, 2013)

**Objetivos:**

- Detallar las condiciones y características del proceso de producción.
- Examinar las condiciones y factores que inciden sobre la dirección del proceso productivo de la empresa.
- Identificar fortalezas y debilidades de las fases de producción y sus costos asociados.
- Recomendar programas de mejoramiento y herramientas de gestión para ayudar a corregir las desviaciones y falencias detectadas en el proceso productivo de la organización.
- Presentar los informes de auditoría dando cuenta de la gestión productiva.

La ejecución de la auditoría de producción se enfoca en la efectividad de los procesos que se realizan en la empresa en cada una de las áreas, con el objetivo de eliminar posibles fugas existentes, tiempos muertos, desperdicios, reprocesos que significan

costos para la empresa, y evitan la calidad de los productos fabricados. (© Ingenius Ltda., 2015) (David Aaker, 2013)

La administración de función de producción se encarga de las entradas, las transformaciones y las salidas que convierten a los insumos en productos o bienes terminados. Existen 5 áreas de decisión básicas de la producción: (David Perez, 2010)

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

5. Calidad: Las decisiones de la calidad pretenden garantizar la calidad de los productos y servicios producidos. Las decisiones específicas incluyen control de calidad, muestras, pruebas, certificación de calidad y control de costos.

Con frecuencia, las actividades de producción u operaciones representan la parte más grande del activo humano y el capital de una empresa. Las fuerzas y debilidades de las cinco áreas de producción pueden significar el éxito o el fracaso de una organización. (David Aaker, 2013)

#### **La auditoría de investigación y desarrollo.**

Debe ser examinada para poder determinar si se cumple o no con la finalidad de desarrollar nuevos productos antes que la competencia, mejorar la calidad del producto, o mejorar los procesos de fabricación para reducir costos.

La función de la investigación y desarrollo requiere de una asociación estratégica; las misma que debe ser compartida con toda las áreas de la organización. En la actualidad las empresas requieren actualizar y mejorar sus procesos en donde se debe evaluar las prioridades, costos, los beneficio en la venta de un producto o servicio. (David Aaker, 2013)

- ✓ Desarrollo de nuevos productos antes que la competencia
- ✓ Mejorar la calidad del producto
- ✓ Mejorar los procesos de fabricación para reducir costos

La matriz de evaluación del factor interno (MEFI).

La matriz de evaluación del perfil competitivo es una síntesis del proceso de auditoría interna, donde se analiza los factores internos claves de la administración estratégica. Esta matriz evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas de la empresa, y también constituye la base para identificar y evaluar las áreas funcionales de la organización. Al desarrollar una MEFI se requiere cierta dosis de

intuición que impida que se le interprete como técnica todo poderoso, ya que es más importante comprender bien los factores que suponen las cifras. (David Aaker, 2013)

Para desarrollar la MEFI se requiere de 5 pasos:

1. Haga una lista de 10 a 20 factores internos que incluya tanto las fortalezas como las debilidades, primero mencione las fortalezas y después las debilidades, sea tan específico como pueda.
2. Asigne a cada factor una ponderación desde 0,00 (poco importante), hasta 1(muy importante), la suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.
3. Asigne a cada factor una calificación de 1 a 4.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación para determinar la puntuación total.
5. Sume la puntuación de cada factor, a fin de determinar la ponderación total tanto de las fortalezas como de las debilidades. (Amaya, 2010)

**EJEMPLO DE MATRIZ DE ANALISIS INTERNO.**

**MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO (EFI) UROCAL**

FORTALEZAS	PONDERACION	CALIFICACION	PUNTUACION TOTAL
1.- Equipo tecnico con capacidad de negociacion.	0,08	4	0,32
2.- Capacidad de gestion por area de banano organico y comercio justo.	0,07	3	0,21
3.- Equipo tecnico capacitado.	0,06	4	0,4
4.- Logistica adecuada para la comercializacion del banano en el exterior (Nichos de mercado)	0,05	4	0,24
5.- Capacidad para gestionar proyectos de nuevos nichos de mercado.	0,05	3	0,28
6.- Capacitacion tecnica a productores y trabajadores.	0,06	3	0,21
7.- Contamos con centros de acopio para revision de la fruta para su posterior exportacion.	0,05	3	0,18
8.- Certificacion global GAC para desarrollar mejor sus actividades.	0,05	3	0,36
9.- Talleres por parte de la empresa hacia los trabajadores para nuevos metodos de exterminacion y utilizacion de productos organicos para las plagas.	0,05	3	0,21
10.- Utilizacion de productos organicos.	0,06	4	0,15
			<b>2,56</b>
<b>DEBILIDADES.</b>			
11.- Comunicación deficiente entre los departamentos.	0,06	2	0,12
12.- Problemas a la contratacion de viajes navieros.	0,05	1	0,05
13.- No cuentan con infraestructura propia.	0,04	2	0,08
14.- Control deficiente del talento humano.	0,05	1	0,05
15.- Tecnologia inadecuada.	0,05	2	0,10
16. Implementación de proyectos sin previo análisis de capacidad productiva y exportable.	0,04	1	0,04
17. Costos elevados de los insumos necesarios para mantener una producción organica.	0,03	1	0,03
18. Deficiente asesoramiento en aspectos técnicos de prevención en la producción.	0,03	1	0,03
19. No todos los involucrados productores y consumidores conocen los beneficios que un producto con sello Fair Trade implica.	0,03	1	0,03
20. Productores de edad avanzada dificultan a la adopción de nuevos procedimientos.	0,04	2	0,08
	<b>1,00</b>		<b>0,61</b>

**2.5. ESTRATEGIA EN ACCIÓN, OBJETIVOS.**

Los objetivos a largo plazo representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. El periodo considerado debe concordar para los objetivos y las estrategias y, por lo general, es de dos a cinco años.

**La naturaleza de los objetivos a largo plazo**

Los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa. Cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo. Los objetivos se establecen con frecuencia en términos como crecimiento en activos, crecimiento en ventas, rentabilidad, participación en el mercado, grado y naturaleza de diversificación, grado y naturaleza de integración vertical, ganancias por acción y responsabilidad social. Los objetivos establecidos con claridad ofrecen muchos beneficios, pues proporcionan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, disminuyen al mínimo los conflictos, estimulan el desempeño y ayudan tanto en la distribución de recursos como en el diseño de trabajos.

Los objetivos a largo plazo son necesarios en los niveles funcionales, de división y corporativos de una empresa, además constituyen una medida importante del desempeño de la gerencia.

Muchos profesionales y académicos atribuyen una parte significativa de la declinación competitiva de la industria estadounidense a la orientación estratégica a corto plazo, más que a largo plazo, de los gerentes en ese país. Arthur D. Little argumenta que ahora el pago de bonos o méritos para los gerentes se debe basar en mayor grado en objetivos y estrategias a largo plazo. La tabla 5-1 presenta un esquema general para relacionar los objetivos con la evaluación del desempeño. Una empresa en particular podría adaptar estos indicadores para satisfacer sus propias necesidades, pero los incentivos se deben vincular tanto a los objetivos anuales como a los objetivos a largo plazo.

TABLA 5-1

<b>DIVERSAS MEDIDAS DE RENDIMIENTO POR NIVEL DE ORGANIZACIÓN</b>	
<b>Nivel de organización</b>	Bases para el pago anular de bonos o méritos
<b>Corporativo</b>	75% con base en objetivos a largo plazo 25% con base en objetivos anuales
<b>División</b>	50% con base en objetivos a largo plazo 50% con base en objetivo anual
<b>Función</b>	25% con base en objetivo a largo plazo 75% con base en objetivo anual

Los objetivos que se establecen y comunican con claridad son vitales para el éxito por muchas razones. En primer lugar, los objetivos ayudan a los grupos de interés a entender su papel en el futuro de una empresa; además, proporcionan una base para que los gerentes, cuyos valores y actitudes difieren, concuerden en la toma de decisiones. Una empresa reduce al mínimo los conflictos potenciales durante la implantación cuando alcanza un consenso en los objetivos durante las actividades de formulación de la estrategia. Los objetivos establecen las prioridades de la empresa; estimulan el desempeño y los logros; sirven como normas para evaluar a los individuos, grupos, departamentos, divisiones y empresas completas; proporcionan la base para el diseño de trabajos y las actividades de organización que se llevarán a cabo en una empresa; y, además, ofrecen dirección y permiten la sinergia en la empresa.

Sin los objetivos a largo plazo, una empresa se desviaría hacia algún lugar desconocido. Es difícil imaginar a una empresa o individuo exitoso sin objetivos

definidos, ya que el éxito ocurre en raras ocasiones por accidente; más bien, es el resultado del trabajo intenso dirigido hacia el logro de ciertos objetivos.

### **Gerencia sin el uso de objetivos**

Un educador desconocido dijo en cierta ocasión: “Si cree que la educación es costosa, pruebe la ignorancia.” La idea tras este dicho se aplica también al establecimiento de objetivos. Los estrategas deben evitar las siguientes formas alternativas de “dirigir sin objetivos”.

### **Gerencia por extrapolación.**

Se adhiere al principio “si no está roto, no es necesario arreglarlo”. La idea es mantenerse haciendo lo mismo y de la misma manera, porque así las cosas funcionan bien.

### **Gerencia por crisis.**

Se basa en la creencia de que la verdadera medida de un buen estratega es la habilidad para resolver problemas. Puesto que existen una gran cantidad de crisis y problemas por resolver para cada persona y empresa, los estrategas deben dedicar su tiempo y energía creativa a resolver los problemas más urgentes. En realidad, la gerencia por crisis es una forma de reaccionar más que de actuar, permitiendo que sean los acontecimientos los que dicten las decisiones que debieran tomar los gerentes así como el momento de tomarlas.

### **Gerencia por ideas subjetivas.**

Se fundamenta en la idea de que no existe un plan general para decidir el camino a seguir y lo que se debe hacer; sólo haz lo mejor que puedas para lograr lo que creas que se debe hacer. En pocas palabras, “haz lo que quieras como mejor sepas hacerlo” (esta forma de gerencia se conoce en ocasiones como la estrategia misteriosa hacia

la toma de decisiones porque los subordinados tienen que imaginar lo que sucede y por qué).

### **Gerencia por esperanza.**

Se basa en el hecho de que el futuro está cargado de gran incertidumbre y de que si tratamos y no tenemos éxito, entonces esperamos que nuestro segundo(o tercer) intento sí sea exitoso. Las decisiones se toman con la esperanza de que las predicciones funcionarán y que los buenos tiempos están a la vuelta de la esquina, ¡sobre todo si la suerte y la buena fortuna están de nuestro lado! (DAVID)

## **2.6 TIPOS DE ESTRATEGIAS**

Hoy en día todas las organizaciones requieren de tácticas y estrategias las cuales deben ser adoptadas por líderes creativos dispuestos a crear e innovar procesos o productos obsoletos que obstaculizan el desarrollo de la organización, para lo cual se necesita hacer hincapié en la Gerencia Estratégica.

La gerencia Estratégica es un proceso que permite plantear, analizar, ejecutar y evaluar todas las acciones que hacen posible el logro de los objetivos de toda la empresa conformada por un equipo de trabajo, comprometidos con el crecimiento del mismo, además orienta a llevar a cabo, un monitoreo continuo de las actividades tanto internas como externas que reflejaran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para lo cual será pertinente establecer estrategias que requerirán ser evaluadas.

Existe una variedad de estrategias que cada organización las adopta de acuerdo a sus necesidades, esta investigación presenta tipos de estrategia agrupadas como la

de integración, intensivas, diversificación y defensivas que permiten mejorar el desarrollo de todas las organizaciones.

### Objetivos

- Conocer los lineamientos que ofrecen los tipos de estrategias para su correspondiente aplicación.
- Definir cada estrategia en base a investigaciones profundas para un mejor entendimiento.
- Aplicar correctamente las estrategias de acuerdo a las necesidades de la organización para el crecimiento de la misma.

A continuación estudiaremos los tipos de estrategias que se utilizan en diferentes empresas a nivel global.



Existe varias empresas que se inclinan por buscar estrategias combinadas relacionadas entre sí, sin embargo es necesario tomar en cuenta el riesgo que se toma

al optar por ellas. Ninguna organización puede hacer uso de todas las estrategias que benefician directamente a la organización para lo cual es imprescindible priorizar y tomar decisiones debido a las limitaciones de recursos, tanto de la empresa como del equipo de talento humano para lo cual es necesario establecer alternativas estratégicas que eviten el endeudamiento excesivo.

“Las empresas no tienen la posibilidad de hacer de manera adecuada muchas cosas Porque los recursos y las habilidades se diluyen y los competidores obtienen ventajas.” (FRED, CONCEPTOS DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA, 2013)

Es importante que una vez al haber analizado la situación en donde las empresas tratan de sobrevivir deban establecerse estrategias combinadas como las estrategias defensivas que tratan de buscar alternativas que les permita responder ante las variaciones del mercado.

### **Estrategia de integración**

Estas estrategias son conocidas como estrategias verticales que poseen el control sobre la mayoría de sus competidores, proveedores y distribuidores del mercado.

### **Integración hacia delante**

La integración hacia delante permite tener control sobre los distribuidores o vendedores a minorista. Hoy en día la mayoría de empresas optan por esta estrategia, ya que involucra a la web para tener un contacto eficaz con la comunidad y de esa manera brindar sus productos a la colectividad.

La integración hacia delante permite tener un alto nivel de eficiencia y control sobre los distribuidores, además esta estrategia ayuda a que las organizaciones tengan sus propios canales de distribución y clientes. Es sugerida para aquellas empresas donde sus distribuidores son altamente costosos, y que además no cumplen con las necesidades de las empresas.

“Apple Inc. Comenzó a vender sus productos iPad y iPhone a través de las 2000 tiendas Verizon Wireless y los 2200 puntos de venta de AT&T. La estrategia de integración hacia delante de Apple tiene como finalidad aprovechar su ventaja en el mercado de la tablets antes de que las versiones de sus rivales BlackBerry y Motorola hagan su aparición en el mercado.” (FRED, CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATÉGICA, 2013, pág. 138)

Es necesario señalar que muchas de las empresas requieren realizar un análisis y frente a los resultados obtenidos optar por estrategias que viabilicen sus productos mejorando la eficiencia y eficacia de la producción y distribución.

**Ejemplo:**

Coca Cola es una de las empresas que se ha inclinado en su totalidad por la integración hacia delante, adquiriendo nacional e internacionalmente embotelladoras, Johnson Coca Cola es una de las embotelladoras que cubren el 10% de los productos.

**Integración hacia atrás**

Esta estrategia trata del empoderamiento o el control sobre los proveedores ya que a nivel general la competencia obliga a que las demás empresas posean altos niveles de servicio de calidad, al igual que la estrategia hacia adelante son adquiridas en base a que sus proveedores son pocos confiables, muy poca cantidad de proveedores frente a un mayor nivel de competencia, ineficiencia por parte de los distribuidores.

La Integración hacia atrás ayuda a tener una mejor planificación, coordinación, programación y control sobre los procesos de fabricación de sus productos, disminuyendo los costos de producción e incrementando políticas de Justo a Tiempo.

**Ejemplo:** Dell Inc., adquirió seguridad de redes (contra virus).

Otro ejemplo lo pondría como caso de una pollería o asados la cual adquiere un terreno para criar pollos y ser su propio proveedor de la materia prima en este caso del pollo y así no depender de terceros para su funcionamiento.

### **Integración Horizontal**

“Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los competidores.”.

(FRED, CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATÉGICA, 2013, pág. 140 Y 137)

Se visualiza inquietudes para trabajar con muchas empresas, esta estrategia se ha transformado en una estrategia de crecimiento ya que muchas de las empresas se han fusionado especialmente las de telecomunicaciones quienes han ganado competitividad.

Para que una integración horizontal se altamente eficaz es necesario aplicarla cuando una empresa contenga características de monopolio, cuando exista esa competitividad con una empresa en vías de desarrollo, cuando una empresa contenga el recurso económico y el talento humano necesario, cuando la competencia es insegura debido a la ausencia de dirigencia.

### **Ejemplo:**

Banco Pichincha adquirió el Banco Centro Mundo

- Cuando Google adquirió al canal YouTube.

### **Estrategias intensivas**

Esta estrategia refleja el esfuerzo del trabajo para posesionarse en el mercado y definir un ambiente competitivo.

### **Penetración en el mercado**

“Búsqueda del aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales través de mayores esfuerzos de Marketing.”. (FRED, CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATÉGICA, 2013, pág. 141)

Esta estrategia se basara en crecer sobre el mismo esquema comercial permitiendo a la empresa crecer internamente como externamente, además es importante señalar que es una de las estrategias que se las puede combinar con otras estrategias como la del desarrollo del mercado trabajando bajo el mismo formato comercial o nuevos formatos comerciales, para que esta estrategia se eficaz es necesario visualizar cuando los mercados no se encuentren muy colapsados, cuando la intervención de la competencia ha reducido, cuando la economía ha incrementado y ofrece mayores beneficios.

**Ejemplo:** McDonald's tiene una amplia participación en los mercados de todo el mundo.

### **Desarrollo de mercado**

Esta estrategia consiste en incluir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica, para el mercado internacional se torna conveniente.

Para poder visualizar a esta estrategia eficazmente hay revisar varios indicadores como: Existencia de nuevos canales de distribución, nuevos mercados, empresas con capitales suficientes y necesarios, empresas que poseen un alto de nivel de capacidad para producir.

**Ejemplo:** TAME puso a disposición de sus clientes vuelos de Quito o Guayaquil hacia los EE.UU

## **Desarrollo de productos**

“Busca aumentar las ventas a través de mejoras de los productos o servicios actuales o del desarrollo de nuevos productos.” (FRED, CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATÉGICA, 2013, pág. 142)

La estrategia de desarrollo de productos requiere de un alto nivel de capacidades nuevas que permitan producir productos nuevos que satisfagan las necesidades del mercado que la competencia no pueda cubrir.

Existen indicadores que nos ayudaran a visualizar la eficacia de esta estrategia cuando una empresa posee exitosos productos que inician con la primera etapa del ciclo de vida por naturaleza, cuando una empresa tiene las posibilidades de iniciar con tecnología avanzada, cuando una empresa tiene un grado de investigación de calidad alto.

**Ejemplo:** Apple introdujo el nuevo iPhone 6 plus, Samsung introdujo en nuevo Samsung Galaxy 6.

## **Estrategias de diversificación**

*La estrategia de diversificación* es la extensión de los productos de la empresa, con esta estrategia la empresa tiende a llegar a mercados nuevos, presentando a sus clientes una diversidad de productos.

### **Diversificación concéntrica**

La estrategia de diversificación concéntrica consiste en incorporar productos nuevos relacionados directamente con las actividades de la empresa.

Para analizar que esta estrategia se eficaz es necesario tener en cuenta cuando una empresa no se ha desarrollado, cuando la empresa ha incrementado nuevos

productos y las ventas mejorarían, cuando la empresa posea un equipo bien conformado de gerencia, cuando los productos de la empresa se encuentre en la etapa de declinación.

Ejemplo: Amazon.com inicio cobrando a sus usuarios \$79 anuales por la membresía a su club “Amazon Prime”, la cual les ofrece entre otros beneficios la posibilidad de ver más de 5 mil películas y programas de tv sin costo.



(Salmorejo Geek, 2015)

### **Diversificación relacionada**

“De acuerdo las tendencias 2010 – 2015 las empresas irán dejando atrás la diversificación para enfocarse en un solo negocio”. (FRED, CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATÉGICA, 2013, pág. 144)

Es necesario para la aplicación de esta estrategia basarse en indicadores como el incremento de los ingresos se dan por la adición de los productos no relacionados, competencia en una industria desarrollada, los mismo canales de distribución son utilizados para los productos adicionados.

Ejemplo: seria la General Electric la cual sus mayorías de actividades se relacionan a la tecnología.

### **Diversificación no relacionada**

“Favorece la capitalización de una cartera de negocios capaz de ofrecer un excelente desempeño financiero en sus respectivas industrias, en lugar de esforzarse por

capitalizar las relaciones competitivamente valiosas que se presenten entre las actividades de su cadena de valor.” (FRED, CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATÉGICA, 2013, pág. 145)

La estrategia de diversificación de conglomerados consiste en aventurar con otras industrias distantes de la actividad a la que las empresas se dedican, pero sin embargo representan una de las maneras para tener un crecimiento rápido.

Existen indicadores que nos ayudan a visualizar la eficacia de la estrategia como: cuando una empresa tiene el recurso humano y económico necesarios, cuando una empresa opta por comprar una empresa no relacionada con sus productos, cuando los mercados se encuentran colapsados.

Ejemplo: Grupo Nobis o Corporación Noboa tiene múltiples actividades como constructoras, Bananeras, inmobiliarias hasta actividades turísticas,

“Hoy en día muchos bancos son propietarios de inmuebles, con lo cual un buen número de los que se mostraban reacios actualmente participan en el mercado inmobiliario y en la administración de bienes raíces.” (FRED, CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATÉGICA, 2013, pág. 137)

### **Estrategias defensivas.**

Las estrategias defensivas nos ayudan a cuidar, controlar los activos generalmente de las empresas, mercados, proveedores y clientes con la finalidad de reducir costos y riesgos.

### **Recorte de gastos**

“El recorte de gastos ocurre cuando la organización se reestructura a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir el descenso de sus ventas y utilidades.” (FRED, CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATÉGICA, 2013, pág. 146)

El recorte de gastos incluye la venta de edificios y terrenos con la finalidad de recaudar lo necesario en efectivo, el cierre de empresas obsoletas y disminución de la variación de productos.

### **Ejemplo**

El comercial CENTRO UNIORO ha tenido gran cogida en sus ventas y su competencia es el Centro Shopping por lo cual ha baja sus ventas y utilidades. Y ha disminuido el número de empleado porque no cuenta con suficiente liquidez para contratar personal.

### **Desinversión**

Se utiliza como elemento importante para reunir el capital. Venta de una división o de una parte de la organización.

Para que sea efectiva esta estrategia se necesita visualizar cuando una empresa ha optado por estrategias de desarrollo y no ha alcanzado lograr sus mejoras, cuando una empresa necesita de recursos para ser más competitiva, cuando una división no se ajusta al resto de la empresa.

Ejemplo: IBM también hizo lo propio años antes con su división de impresoras, la actual Lexmark. A continuación, las ventas y desinversiones más importantes en la recién historia de IBM.

Ejemplo: La empresa MULTI CAR ofrecía a su distinguida clientela venta y compra de carros por lo cual a fracaso por su falta de capital de invertir en el negocio y decide vender a la empresa MERCEDEZ BENZ.

## Liquidación

Esta estrategia es utilizada cuando se opta por vender la empresa por motivos que día a día generan pérdidas, para lo cual es necesario analizar el momento correcto para que se dé el cierre.

Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible

Ejemplo: El cierre del Banco la Previsora, Filanbanco, el Progreso, y otros más.



(ecuatorianoenvivo, 2015)

### Ejemplo:

Comercial HERMANO CARDENAS dedicada a la venta de víveres cerro su negociación por la falta de liquides ya que su clientela no le cancelaron a tiempo por lo que tenía que pagar a sus proveedores que le ofrecían la mercadería, pagar impuesto, totalmente que hizo la liquidación de los víveres a la nueva empresa que compra.

## 2.7. ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

El análisis y elección de la estrategia inquiera en precisar las alternativas de acción que contribuyen y refuerzan a la empresa a lograr de la manera más destacada su misión y sus objetivos. En la actualidad las estrategias, los objetivos y la misión de la empresa sumadas a la información del análisis interno y análisis externo proporcionan un apoyo para crear evaluar las probables y mejores estrategias alternativas.

Es necesario desenvolver un conglomerado adaptable de las estrategias alternativas más interesantes y convenientes, y por ende visualizar las posibles ventajas y

desventajas, los gastos, retribuciones y la rentabilidad que traerán consigo dichas estrategias.

Reconocer y diagnosticar las estrategias alternativas debe conllevar a los gerentes y empleados de la empresa que tiempo atrás realizaron la misión y visión y que procedieron en la elaboración de análisis tanto interno como externo. Además se debe incorporar también a quienes representen cada uno de los departamentos de la organización porque son los principales conocedores de las dificultades que existen y por ende serán exitosos partícipes de la elección de la mejor estrategia, misma que se debe elaborar tomando en cuenta todos los aspectos creativos que se tiene a favor, de acuerdo a la ubicación de la empresa, a los productos que elabore o servicios que brinde, al tiempo que se encuentra en el mercado y a las políticas actuales que rigen en el país.

### **La naturaleza del análisis y elección de la estrategia**

El análisis y elección de estrategias trata de determinar que métodos de acción va a utilizar la empresa para lograr sus objetivos, metas y misión. Es importante determinar las estrategias, objetivos y misión, con ello la auditoría tanto interna como externa para establecer alternativas estratégicas que me ayuden a cumplir los objetivos establecidos. (Fred R., 2013, págs. 230-234)

Las diferentes alternativas de la estrategia ayudan avanzar a la empresa a la posición deseada en un futuro. Las mismas que se argumentan de la misión, visión, objetivos, auditoría interna y externa de la empresa basándose en estrategias utilizadas anteriormente que han favorecido a la empresa y por lo tanto pueden sugerirse para aplicarlas en la situación actual. ( Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2012, págs. 58-62)

## El proceso de crear y elegir estrategias

En este proceso se desarrollan un conjunto de estrategias alternativas que sean favorables, evaluando que las mismas beneficien a la empresa y se determinen las ventajas y desventajas. (Gooderl Longenecker, 2012, págs. 90-95)

La identificación y evaluación de las estrategias lo desarrollan usualmente los gerentes y empleados que han elaborado anteriormente misión y la visión. Pero de igual manera se incluyen los directivos de cada departamento. Por lo general se la realiza en una serie de reuniones en las cuales se establecen una serie de estrategias, clasificándolas de acuerdo a la escala de grado de pertinencia. (Brun Lozano & Moreno Fuentes, 2013, págs. 120-125)

1 = no se implementa

2 = posiblemente de implementar

3 = casi un hecho de implementarse

4 = definitivamente se implementa

Una vez realizado este proceso se establecen una lista de las prioridades de las estrategias elegidas en el grupo.

Esquema integral para la formulación de la Estrategia

Las técnicas que se utilizan para la formulación de la estrategia están integradas en un esquema de tres fases, que facilitan a los estrategas elegir las estrategias (Fred R., 2013, págs. 230-234)

“La etapa 1 del esquema de formulación consiste en la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo (MPC). Esta etapa, denominada Etapa de aportación de información, resume la información inicial necesaria para formular estrategias. La etapa 2, conocida como la Etapa de ajuste, se centra en la creación de alternativas de

estrategias posibles por medio del ajuste de los factores externos e internos clave. Entre las técnicas de la etapa 2 están la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA, también conocida por DAFO), la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna y externa (IE) y la matriz de la estrategia principal. La etapa 3, denominada Etapa de decisión, incluye una sola técnica, la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC).” (Fred R., 2013, págs. 230-234)

La matriz de la planeación estratégica cuantitativa utiliza información de la primera etapa para evaluar las estrategias identificadas en la segunda etapa. “Una MPEC revela el grado relativo de atracción de las alternativas de estrategias y proporciona así una base objetiva para

Seleccionar estrategias específicas.” (Fred R., 2013, págs. 230-234)

**ETAPA I: LA ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN**

Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)  
 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)  
 Matriz del Factor Interno (EFI)

**ETAPA 2: LA ETAPA DE AJUSTE**

**Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA)**  
 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la acción (PEEA)  
 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)  
 Matriz Interna y Externa (IE)  
 Matriz de la Estrategia Principal

**ETAPA 3: LA ETAPA DE DECISIÓN**

**Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)**

**Etapa de aportación de Información**

En esta etapa es necesario de la elaboración de las matrices EFE, EFI y MPEC, que nos proporcionan información básica para la construcción de la etapa de ajuste y decisión. Esta herramienta permite a los estrategas crear alternativas estratégicas que sean favorables a la organización. (Fred R., 2013, págs. 230-234)

### Etapa de Ajuste

Se desarrollan más estrategias alternativas viables mediante la alineación de los principales factores externos e internos. Las estrategias en la etapa de ajuste se elaboran entre habilidades con las oportunidades, consiste en matrices tales como, IE, BCG, FODA, PEEA (Fred R., 2013, págs. 230-234).

En la mayoría de los casos a la estrategia se la toma como la conciliación que una organización hace entre sus recursos internos y las habilidades, oportunidades y los riesgos creados por sus factores externos (Fred R., 2013, págs. 230-234).

- La clave del éxito para generar con eficiencia y eficacia las posibles estrategias alternativas es conciliar los factores externos e internos críticos (Fred R., 2013, págs. 230-234).

<b>FACTOR INTERNO CLAVE</b>	<b>FACTOR EXTERNO CLAVE</b>	<b>ESTRATEGIA RESULTANTE</b>
Capacidad de trabajo excesiva (una fortaleza interna)	(+) 20% de crecimiento anual en la industria de los teléfonos celulares (una oportunidad externa)	(=) Adquirir Cellfone, Inc.
Capacidad insuficiente (una debilidad interna)	(+) Salida de los dos competidores extranjeros más importantes de la industria (una oportunidad externa)	(=) Seguir la integración horizontal por medio de la compra de las instalaciones de los competidores

Habilidad importante en I y D (una fortaleza interna)	(+)	Disminución de las cifras de jóvenes (una amenaza externa)	(=)	Desarrollar nuevos productos para adultos mayores
Baja moral de los empleados (una debilidad interna)	(+)	Actividad sindical intensa (una amenaza externa)	(=)	Desarrollar un paquete nuevo de prestaciones para los empleados

### **Matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)**

Es una herramienta que nos ayuda a crear cuatro tipos de estrategias tanto internas a la empresa como externa. Las estrategias FO se utilizan las fortalezas para aprovecharse de las oportunidades, es importante que las debilidades de una empresa se conviertan en fortalezas; de la misma manera si existen amenazas poder contrarrestarlas con las oportunidades (Fred R., 2013, págs. 230-234).

En cambio las estrategias DO se mejoran las debilidades aprovechándose de las oportunidades aunque es difícil se utilizan estrategias alternativas que permitan solucionar las debilidades internas (Fred R., 2013, págs. 230-234).

Las estrategias FA se utilizan las fortalezas para reducir amenazas externas, que la empresa aproveche las fortalezas enfrentando a cabalidad las amenazas del ambiente externo (Fred R., 2013, págs. 230-234).

Y por último en esta matriz se utiliza las estrategias DA que son defensivas para reducir debilidades y así mismo evitando las amenazas (Fred R., 2013, págs. 230-234).

<p>Dejar siempre en blanco</p>	<p><b>FORTALEZAS: F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4. Lista de fortalezas</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES: D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4. Lista de debilidades</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4. Lista de oportunidades</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4. Utilizar las fortalezas para</li> <li>5. aprovechar las oportunidades</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4. Superar las debilidades al</li> <li>5. aprovechar las</li> <li>6. las oportunidades</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> </ol>

10.	10.	10.
<b>AMENAZAS A</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4. Lista de amenazas	4. Utilizar las fortalezas	4. Reducir al mínimo
5.	5. para evitar las amenazas	5. las debilidades
6.	6.	6. y evitar las amenazas
7.	7.	7.
8.	8.	8.
9.	9.	9.
10.	10.	10.

Las Fortalezas	Deben utilizarse
Las Oportunidades	Deben aprovecharse
Las Debilidades	Deben eliminarse
Las Amenazas	Deben sortearse

### La etapa del ajuste Matriz Interna y Externa (IE)

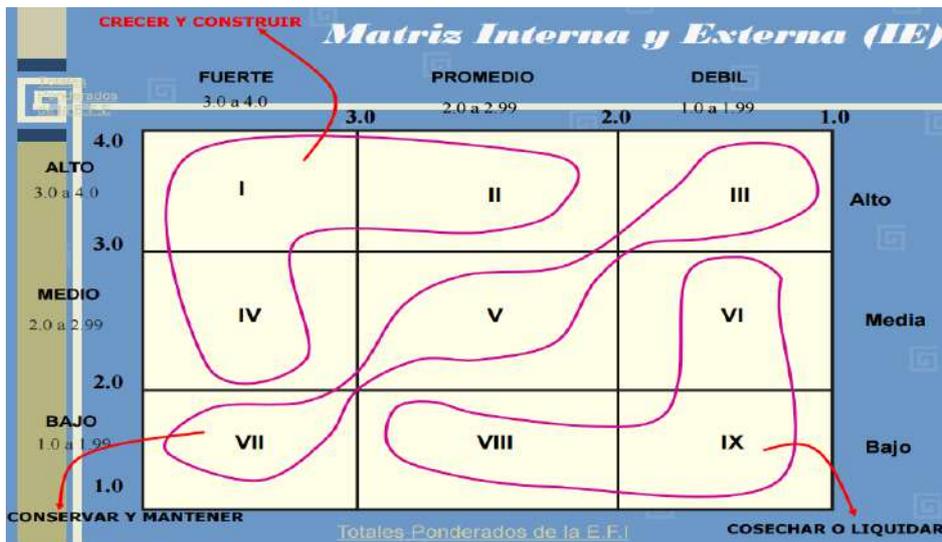
La matriz IE ubica todas las divisiones de la organización en un esquema de nueve cuadrantes (Fred R., 2013, págs. 230-234).

- La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el eje x, y los puntajes de valor totales de la matriz EFE en el eje y (Fred R., 2013, págs. 230-234).

La etapa del ajuste Matriz Interna y Externa (IE)



Matriz Interna y Externa (IE)



Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO %	EMPRESA	
		CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
		N	DO

Proceso administrativos eficientes	12%	4	0.48
Innovación de productos	15%	4	0.6
Sistemas de control para procesos internos y de distribución	10%	3	0.3
Patentes y procesos	8%	3	0.24
Calidad en los productos ofrecidos	13%	4	0.52
Calidad del servicios al cliente	10%	4	0.4
Nivel de endeudamiento	12%	2	0.24
Participación en el mercado	10%	2	0.2
Respuesta a la competencia	10%	2	0.2
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3.18</b>

#### Matriz Evaluación de Factores EFE Externos (EFE)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO %	EMPRESA	
		CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
El tratado de libre comercio entre estados unidos y Canadá está fomentando el crecimiento	15%	4	0.60
Los valores de capital son saludables	10%	2	0.2

<b>El ingreso disponible está creciendo 3% cada año</b>	<b>8%</b>	<b>3</b>	<b>0.24</b>
<b>Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables</b>	<b>10%</b>	<b>2</b>	<b>0.20</b>
<b>El software nuevo puede acortar el ciclo de vida del producto</b>	<b>5%</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>
<b>Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos de estados unidos</b>	<b>10%</b>	<b>3</b>	<b>0.30</b>
<b>La comunidad europea ha impuesto tarifas nuevas</b>	<b>12%</b>	<b>4</b>	<b>0.48</b>
<b>La republica de Rusia no es políticamente estable</b>	<b>15%</b>	<b>4</b>	<b>0.60</b>
<b>El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo</b>	<b>7%</b>	<b>4</b>	<b>0.28</b>
<b>Las tasas de desempleo están subiendo</b>	<b>8%</b>	<b>2</b>	<b>0.16</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3.21</b>

### La Etapa de Decisión

Las técnicas utilizadas anteriormente nos permiten presentar alternativas estratégicas. Los participantes de la evaluación habrán propuesto varias estrategias posibles, de las cuales se deberá calificar cada una en una escala de uno a cuatro (Fred R., 2013, págs. 230-234).

La matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Una vez ordenadas las estrategias de acuerdo a la ponderación antes dicha, se realiza la matriz MPEC para verificar cuales de las estrategias son las de posible solución. Esta matriz utiliza datos de todas las matrices anteriormente aplicadas, para determinar las mejores estrategias posibles aprovechando o mejorando los factores internos y externos (Fred R., 2013, págs. 230-234).

Esta herramienta nos facilita la elaboración de estrategias similares, teniendo que evaluar cada una de ellas con la matriz MPEC, valorándolas de acuerdo al criterio de los estrategas (Fred R., 2013, págs. 230-234).

	<b>ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS</b>			
<b>FACTORES CLAVES</b>	<b>VALOR</b>	<b>ESTRATEGIA 1</b>	<b>ESTRATEGIA 2</b>	<b>ESTRATEGIA 3</b>
Factores externos claves				
Economía				
Políticos, legales y				

gubernamentales				
Sociales, culturales, demográficos y ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
Factores internos clave				
Gerencia				
Mercadotecnia				
Finanzas y contabilidad				
Producción y operaciones				
Investigación de desarrollo				
Sistema de información gerencial				

**CONCLUSIONES:**

- ✓ El éxito o fracaso de una organización dependen exclusivamente de que todo marche bien desde el principio, y para ello se debe comenzar conociendo bien y teniendo presente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que

tenemos como empresa, y desde allí partir para la correcta elección de estrategias que son las que darán la pauta a una buena labor.

- ✓ Las matrices de evaluación de factores tanto internos como externos nos proporcionan el tener una visión clara de las estrategias, agregarle un peso y calificación a cada una de ellas para así observar, analizar y elegir entre la más accesible y conveniente para el actuar de una organización.
- ✓ La correcta implementación de estrategias y su puesta en práctica de forma eficaz y eficiente nos brindarán como resultado la formulación de una correcta misión y visión de la empresa, ya que podremos cumplir con lo que brindamos como organización y con lo que planeamos brindar a futuro.

## **2.8 ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS**

Este tema se trata específicamente de definir las líneas alternativas de acción las cuales permiten contribuir a la empresa a lograr de una sobresaliente manera sus objetivos y misión.

Aunque en la actualidad las estrategias, su misión, objetivos de la empresa, acoplado con algo primordial que es la información tanto del análisis externo e interno, nos permite ofrecer un fundamento para producir y al mismo tiempo evaluar las oportunas estrategias alternativas.

El proceso de generar y seleccionar estrategias, consiste primeramente en desarrollar un conglomerado manipulable de las estrategias de mejor interés, con lo cual habrá

que especificar las ventajas, sus desventajas, también los gastos, beneficios y por ende las debidas compensaciones.

Aparte también se identifica y estima las estrategias en la que implica principalmente a los gerentes y empleados, los cuales precedentemente realizaron las declaraciones de visión y misión, donde también los mismos hicieron el análisis interno y externo.

Algo fundamental es que se debe a cada uno de los representantes de cada departamento o segmentación de la empresa sin exclusión alguna, poniendo sobre todo la incitación a la creatividad.

En una determinada reunión se debe tomar en cuenta y en consideración todas las estrategias dispuestas o sugeridas por los participantes para su debido análisis.

Por ende, se debe realizar una escala donde indique su nivel de importancia o valoración:

- 1= No se debe implementar
- 2= Probablemente de debe implementar
- 3= Es casi un hecho q hay que implementar
- 4= Se debe implementar

Con esto se logrará con un listado de preferencia de las mejores estrategias que manifiestan la sapiencia del grupo.

**Etapas del esquema analítico para la formulación de la estrategia.**

<b>ESQUEMA ANALÍTICO PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>		
<b>ETAPA 1: LA ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN</b>		
Matriz de evaluación del factor externo.  (EFE)	Matriz del perfil competitivo.  (MPC)	Matriz de evaluación del factor interno.  (EFI)
<b>ETAPA 2: LA ETAPA DEL AJUSTE</b>		
Matriz interna y externa.  (IE)	Matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas.  (DOFA)	Matriz del Boston Consulting Group.  (BCG)
<b>ETAPA 3: LA ETAPA DE DECISIÓN</b>		
Priorización de las estrategias a implementar Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa (MPEC)		

- ✚ Etapa 1 de aportación de información: matrices: EFE, EFI y MPC. Resume la información básica de entrada necesaria para formular estrategias.
- ✚ Etapa 2 del ajuste: se enfoca en la generación de estrategias alternativas viables mediante la alineación de los principales factores externos e internos. Matrices: interna-externa IE, BCG, DOFA.
- ✚ Etapa 3 de decisión: implica una sola técnica: matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC). (Hill & Jones, 2010, págs. 5-7)

“El análisis y la selección de la estrategia intentan determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa lograr su misión y objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa, junto con la información de las

auditorías externa e interna, proporcionan una base para crear y evaluar alternativas de estrategias posibles.

A menos que una situación desesperada confronte a la empresa, las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa de su posición actual a una posición deseada en el futuro. Las alternativas de estrategias no proceden de un sitio lejano, sino derivan de la visión, la misión, los objetivos, la auditoría externa y la auditoría interna de la empresa; concuerdan o se basan en estrategias pasadas que han funcionado bien.

Según muestra la perspectiva del medio ambiente natural, las actitudes de las personas hacia el ambiente natural constituyen un factor importante para elegir entre alternativas de estrategias.” (Fred R, 2010, pág. 5)

“Los estrategas nunca toman en consideración todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa porque existe un número infinito de acciones posibles y de maneras de implantar dichas acciones; por lo tanto, es necesario crear una serie fácil de manejar las alternativas de estrategias más atractivas y determinar las ventajas, las desventajas, las correlaciones, los costos y los beneficios de estas estrategias.

#### **Tipo de cuadrante y estrategias.**

Esta sección analiza el proceso que siguen muchas empresas para determinar una serie adecuada de alternativas de estrategias.” (Fred R, 2010, pág. 6)

Según (Fred R, 2010, pág. 7) afirma: “Las técnicas importantes para la formulación de la estrategia se integran en un esquema de toma de decisiones de tres etapas: Etapa de aportación de información, Etapa de ajuste y Etapa de decisión.”

CUADRANTE	ESTRATEGIA
<p><b>Agresivo:</b></p> <p>Usar sus fortalezas para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar las oportunidades externas</li> <li>2. Superar las debilidades internas.</li> <li>3. Evitar las amenazas externas.</li> </ol>	<p>Penetración y desarrollo del mercado.</p> <p>Desarrollo de productos.</p> <p>Integración hacia atrás, directa y horizontal.</p> <p>Diversificación: conglomerados, concéntrica, horizontal.</p>
<p><b>Conservador:</b></p> <p>Mantenerse cerca de las competencias básicas de la empresa y evitar riesgos excesivos.</p>	<p>Penetración y desarrollo del mercado.</p> <p>Desarrollo de productos y diversificación concéntrica.</p>
<p><b>Defensivo:</b></p> <p>Enfocarse en la rectificación de debilidades internas y en evitar amenazas externas.</p>	<p>Reducción desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.</p>
<p><b>Competitivo:</b></p> <p>Estrategias competitivas.</p>	<p>Integración hacia atrás, directa y horizontal.</p> <p>Penetración y desarrollo del mercado.</p> <p>Desarrollo de productos y las empresas conjuntas.</p>

“Las herramientas que presenta este esquema se aplican a las empresas de todos tamaños y tipos y ayudan a los estrategas a identificar, evaluar y seleccionar las estrategias. La etapa 1 del esquema de formulación consiste en elaborar la matriz EFE y la matriz EFI. Esta etapa denominada Etapa de aportación de información, resume la información inicial necesaria para formular las estrategias. “ (Fred R, 2010, pág. 8)

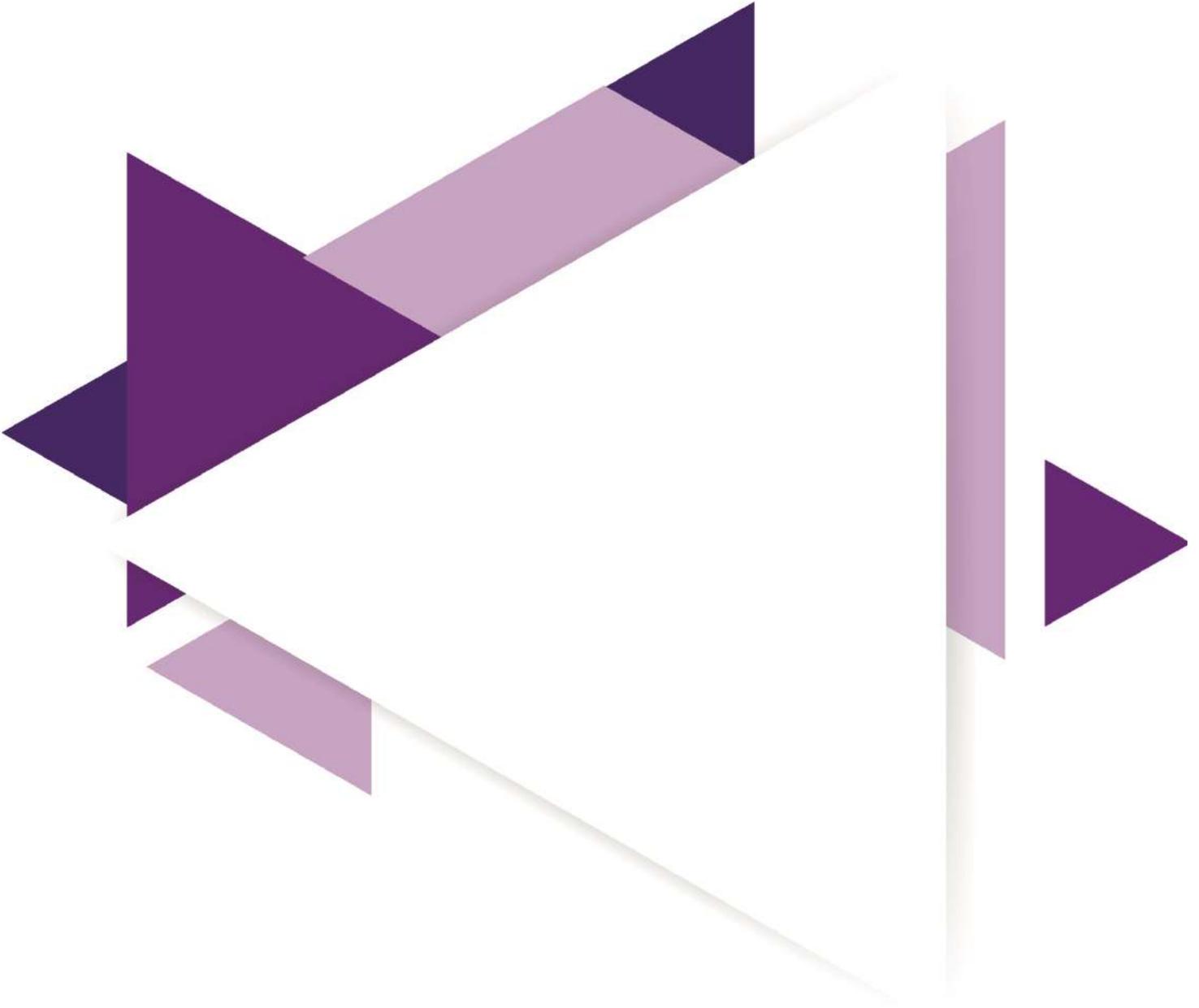
Propone (Fred R, 2010, pág. 9) “La etapa 2, conocida como la Etapa de ajuste se centra en la creación de alternativas de estrategias posibles por medio del ajuste de los factores externos e internos clave. Entre las técnicas de la etapa 2 está elaborar la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (conocida como FODA o también por DAFO).

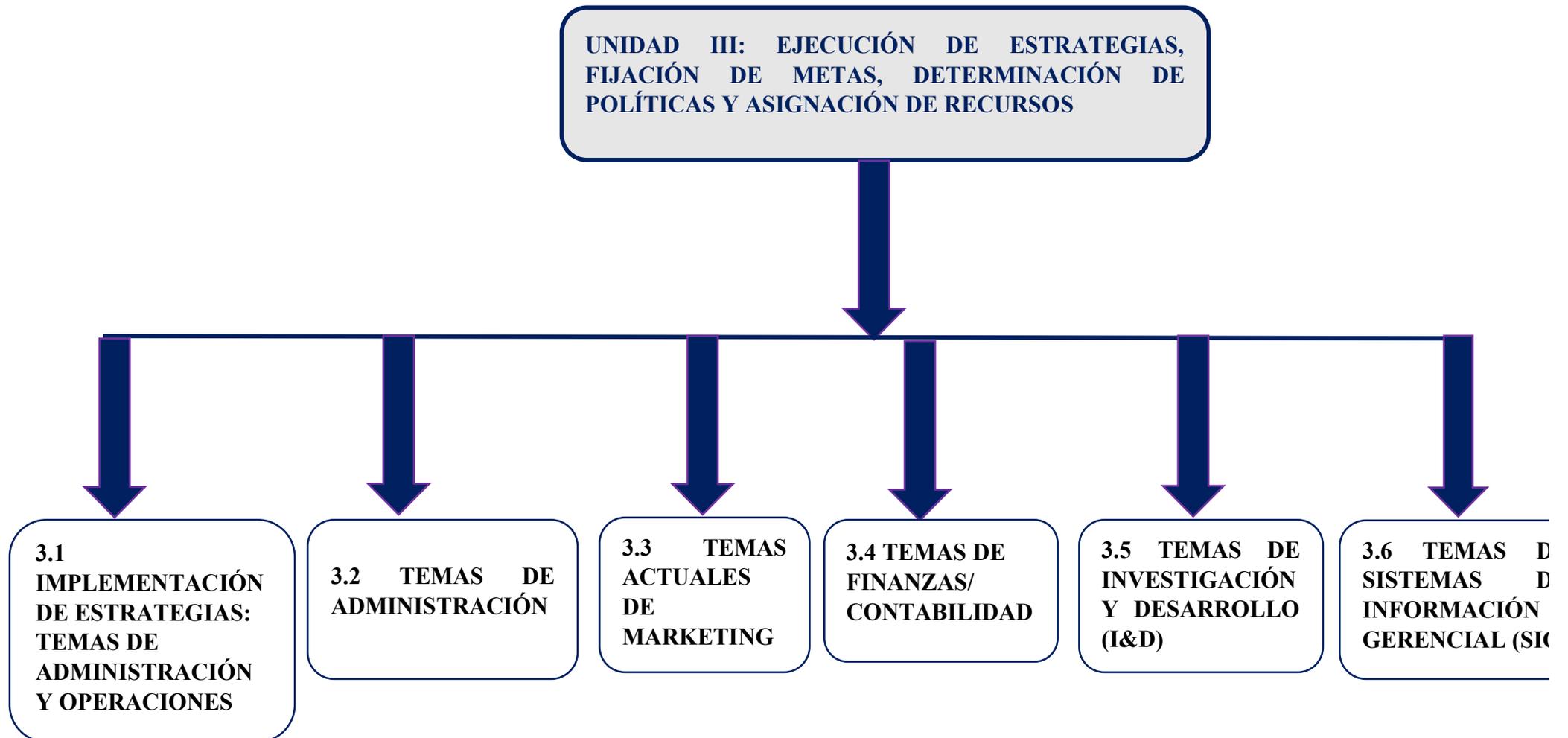
#### **Matriz evaluación de factores internos.**

“Una estrategia es, para nuestros propósitos, un conjunto de objetivos, políticas y planes que considerados en conjunto, definen el alcance de la empresa, así como su modo de supervivencia y éxito. Como alternativa, es posible afirmar que las políticas, los planes y objetivos propios de un negocio expresan su estrategia para enfrentarse con un ambiente complejo y competitivo.” (Henry Mintzberg, 2011, pág. 81)

## Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO	PESO %	EMPRESA	
		Calificación	Total ponderado
Procesos administrativos eficientes	12%	4	0.48
Innovación de productos	15%	4	0.6
Sistemas de control para procesos internos y de distribución	10%	3	0.3
Patentes y procesos	8%	3	0.24
Calidad en los productos ofrecidos	13%	4	0.52
Calidad del servicio al cliente	10%	4	0.4
Nivel de endeudamiento	12%	2	0.24
Participación en el mercado	10%	2	0.2
Respuesta a la competencia	10%	2	0.2
TOTAL	100%		<b>3.18</b>





## UNIDAD III

### EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS, FIJACIÓN DE METAS, DETERMINACIÓN DE POLÍTICAS Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS

#### 3.1 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATÉGIAS: TEMAS DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIONES

La implementación de estrategias dentro del campo organizacional requiere de un sinnúmero de tácticas, que van de la mano con los objetivos, planes de acción y métodos que se emplearán para llevar a cabo dicha estrategia.

Cuando se hace referencia a la administración y operaciones, hacemos hincapié a todos los recursos operativos que se tomarán en cuenta para ejecutar la acción, relacionando la producción y las operaciones que se llevan a cabo en un proceso como tal.

Se formula las estrategias, para poder hacer frente a cualquier situación que se presente en el medio donde se desarrollan los procedimientos, midiendo así la efectividad que otorga cada una de ellas al momento de su implementación y continua ejecución.

El conocer acerca de la implementación de una buena estrategia con un enfoque en la administración y operaciones, es lo que trataremos en el siguiente trabajo investigativo, las habilidades que exige cada una de ellas, y la motivación y liderazgo que debemos mantener para poder sobresalir con éxito.

La coherencia y coordinación es la clave para poder formular una estrategia, con una base bien definida de grupos de trabajo, saber cómo y cuándo implementar una estrategia requiere de conocimiento y experiencia, ya que todo este proceso exige de

un total compromiso y de saber administrar bien los recursos con los que contamos, un error no identificado, podría resultar en un futuro un obstáculo para poder salir adelante y seguir con lo ya previamente establecido.

Toda empresa necesita tener bien definida su misión y visión, para saber qué hacen y quiénes son; y, para decir qué quieren ser y a dónde quieren llegar, claves del éxito de toda organización; sin embargo, es necesario que los objetivos y las estrategias a plantear estén alineados y estén claramente comunicados, evitando cualquier obstáculo o cuello de botella que se quiera formar. Por lo tanto, su función primordial en la implementación de estrategias debe basarse en la participación previa de todos los miembros de la organización en las actividades de formulación de estrategia, prolongando el compromiso personal y genuino de los estrategas con la implementación, promoviendo una fuerza motivacional poderosa y necesaria tanto para gerentes como para empleados. (David Aaker, 2013)

### **Naturaleza de la implementación de las estrategias**

(Aguñada., s.f.)



El éxito de la formulación de la estrategia no garantiza una implementación exitosa de la estrategia. Siempre es más difícil hacer algo (implementar la estrategia) que decirlo (formular la estrategia). A pesar de su confusa interrelación, la implementación de la

La formulación de estrategias consiste en preparar las fuerzas antes de la acción.

La implementación de estrategias consiste en administrar las fuerzas durante la acción.

La formulación de estrategias se enfoca en la efectividad.

La implementación de estrategias se enfoca en la eficiencia.

La formulación de estrategias es principalmente un proceso intelectual.

La implementación de estrategias es principalmente un proceso operacional.

La formulación de estrategias exige de buenas habilidades intuitivas y analíticas.

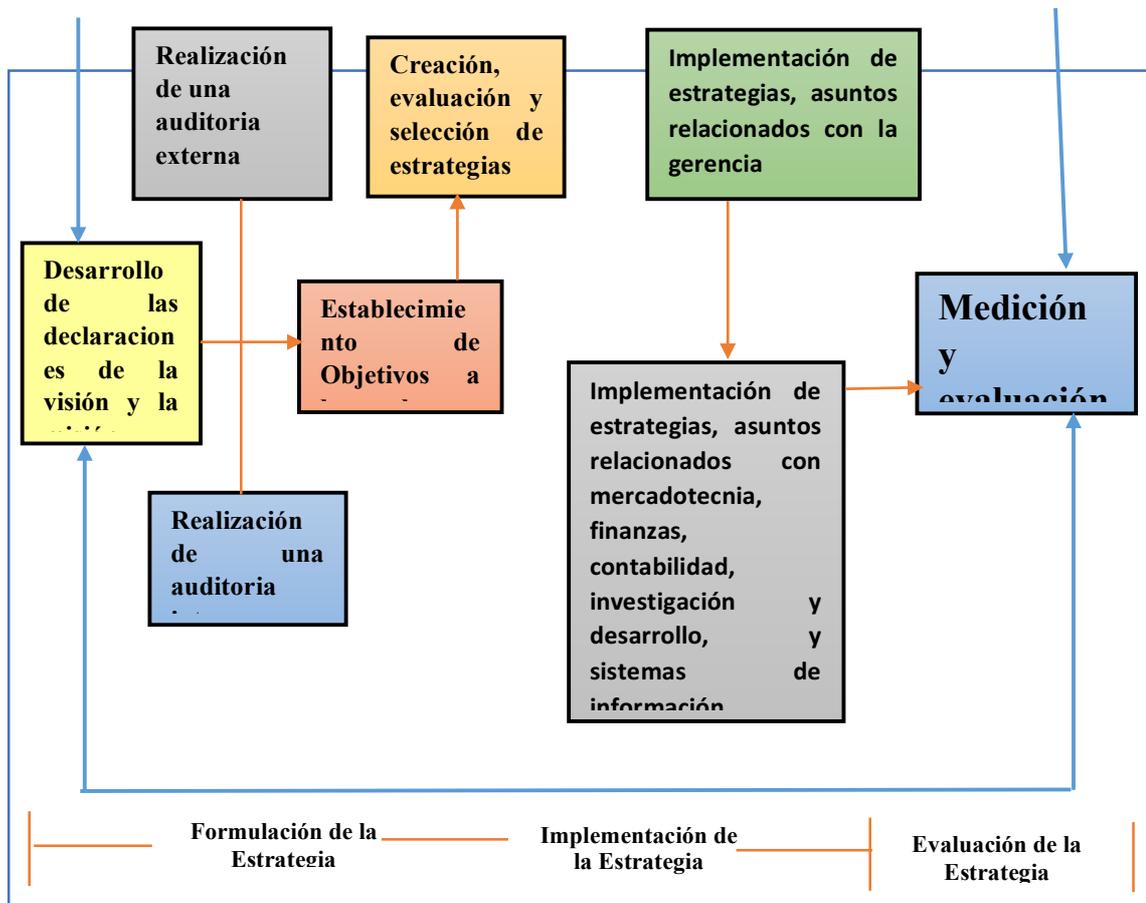
La implementación de la estrategia exige de habilidades especiales de motivación y liderazgo.

La formulación requiere la coordinación de pocos individuos.

La implementación requiere la coordinación de muchos individuos.

estrategia es fundamentalmente diferente de la formulación de la estrategia. Las similitudes y diferencias entre la formulación y la implementación de las estrategias se pueden resumir de la siguiente manera: (David Aaker, 2013)

Modelo integral del proceso de administración estratégica



(ROMERO, 2011)

Los conceptos y herramientas para la formulación de estrategias para empresas pequeñas, grandes, con fines o sin fines de lucro, no difieren en gran medida. No obstante, la implementación sí varía substancialmente entre los diferentes tipos y tamaños de organizaciones. Implementar estrategias requiere acciones tales como alterar los territorios de ventas, agregar nuevos departamentos, cerrar instalaciones,

contratar nuevos empleados, cambiar la estrategia de fijación de precios, desarrollar presupuestos financieros, desarrollar nuevas prestaciones para empleados, capacitar a nuevos empleados, transferir gerentes entre divisiones y mejorar el sistema de administración de información. Las organizaciones de servicios, gubernamentales o manufactureras requerirán un tipo de actividad muy diferente.

Salvo en las organizaciones más pequeñas, la transición entre la formulación de la estrategia y la implementación de la estrategia exige que los estrategas deleguen la responsabilidad a los gerentes divisionales y funcionales. Es posible que surjan problemas en la implementación debido a esta delegación de responsabilidad, en especial si las decisiones al formular la estrategia sorprenden a los gerentes de niveles medios o básicos. Tanto gerentes como empleados se sienten más motivados por sus propios intereses que por los intereses de la organización, a menos que ambos coincidan. Ésta es la principal razón de que los gerentes divisionales y funcionales deban involucrarse tanto como sea posible en las actividades de implementación de las estrategias.

Como se indica en la tabla 3 – 1, entre las cuestiones administrativas centrales para la implementación de las estrategias están: establecer objetivos anuales, diseñar políticas, asignar recursos, modificar la estructura organizacional existente, la reingeniería y la reestructuración, revisar los planes de incentivos y recompensas, minimizar la resistencia al cambio, alinear a los administradores con la estrategia, desarrollar una cultura de apoyo a la estrategia, adaptar procesos de producción/operaciones, desarrollar una función efectiva de recursos humanos y, si fuese necesario, reducir el personal.

Los directivos y empleados de toda la organización deben tener una participación directa y temprana en las decisiones relativas a la implementación de las estrategias.

Su función en la implementación debe basarse en su participación previa en las actividades de formulación de estrategia. El compromiso personal y genuino de los estrategas con la implementación es una fuerza motivacional poderosa y necesaria tanto para gerentes como para empleados. Los estrategas suelen estar demasiado ocupados con apoyar de manera activa los esfuerzos de implementación de las estrategias, pero su falta de interés puede ser nociva para el éxito de la organización. Es necesario que la razón de los objetivos y las estrategias sea claramente comunicada y bien entendida por toda la organización. Todos los miembros de la organización deben conocer los logros, productos, planes, acciones y desempeño de sus principales competidores. También deben comprender las oportunidades y amenazas externas más importantes, y se debe dar respuesta a las preguntas de gerentes y empleados. El flujo de comunicación de los altos niveles hacia los niveles más básicos es esencial para desarrollar el apoyo de los niveles más básicos a los más altos. (David Aaker, 2013)

**TABLA 3-1 ALGUNAS CUESTIONES ADMINISTRATIVAS CENTRALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS:**

Establecer objetivos anuales
Diseñar políticas
Asignar recursos
Modificar una estructura organizacional existente
Reestructura y reingeniería
Revisar los planes de incentivos y recompensas
Minimizar la resistencia al cambio

Alinear a los gerentes con la estrategia

Desarrollar una cultura que apoye la estrategia

Adaptar los procesos de producción/operaciones

Desarrollar una función efectiva de recursos humanos

Aplicar reducciones de personal y permisos de ausencia sin paga, si fuera necesario

Vincular el desempeño y el salario a las estrategias

### Objetivos anuales



(definición, s.f.)

Establecer objetivos anuales es una actividad descentralizada que involucra directamente a todos los gerentes de una organización. La participación activa en establecer los objetivos anuales puede generar el compromiso y la aceptación. Los objetivos anuales son esenciales para la implementación de estrategias porque:

- 1) Representan la base para la asignación de recursos,
- 2) Son un mecanismo esencial para la evaluación gerencial,

3) Son el principal instrumento para monitorear el progreso hacia el logro de objetivos de largo plazo, y

4) Establecen las prioridades organizacionales, divisionales y departamentales.

Se debe dedicar mucho tiempo y esfuerzo a garantizar que los objetivos anuales estén bien concebidos, sean congruentes con los objetivos a largo plazo y respalden las estrategias a implementarse. La aprobación, revisión o rechazo de los objetivos anuales es mucho más que dar un visto bueno. La finalidad de los objetivos anuales puede resumirse así:

Los objetivos anuales funcionan como lineamientos generales para la acción, al dirigir y canalizar los esfuerzos y actividades de los miembros de una organización. Son una fuente de legitimidad en una empresa, pues justifican las actividades ante las partes interesadas. Actúan como estándares de desempeño. Son una fuente importante de motivación e identificación para los empleados. Incentivan a los gerentes y empleados a mejorar su desempeño. Ofrecen la base para el diseño de una organización.

Los objetivos claramente definidos y comunicados son cruciales para el éxito de empresas de todo tipo y tamaño.

La figura 7-2 ilustra cómo Stamus Company pudo establecer objetivos anuales con base en sus objetivos a largo plazo. La tabla 7-2 presenta las cifras de ingresos que corresponden a los objetivos delineados en la figura 7-2. Observe que de acuerdo con el plan, Stamus Company superó ligeramente su objetivo de largo plazo de duplicar los ingresos de la empresa entre 2012 y 2014.

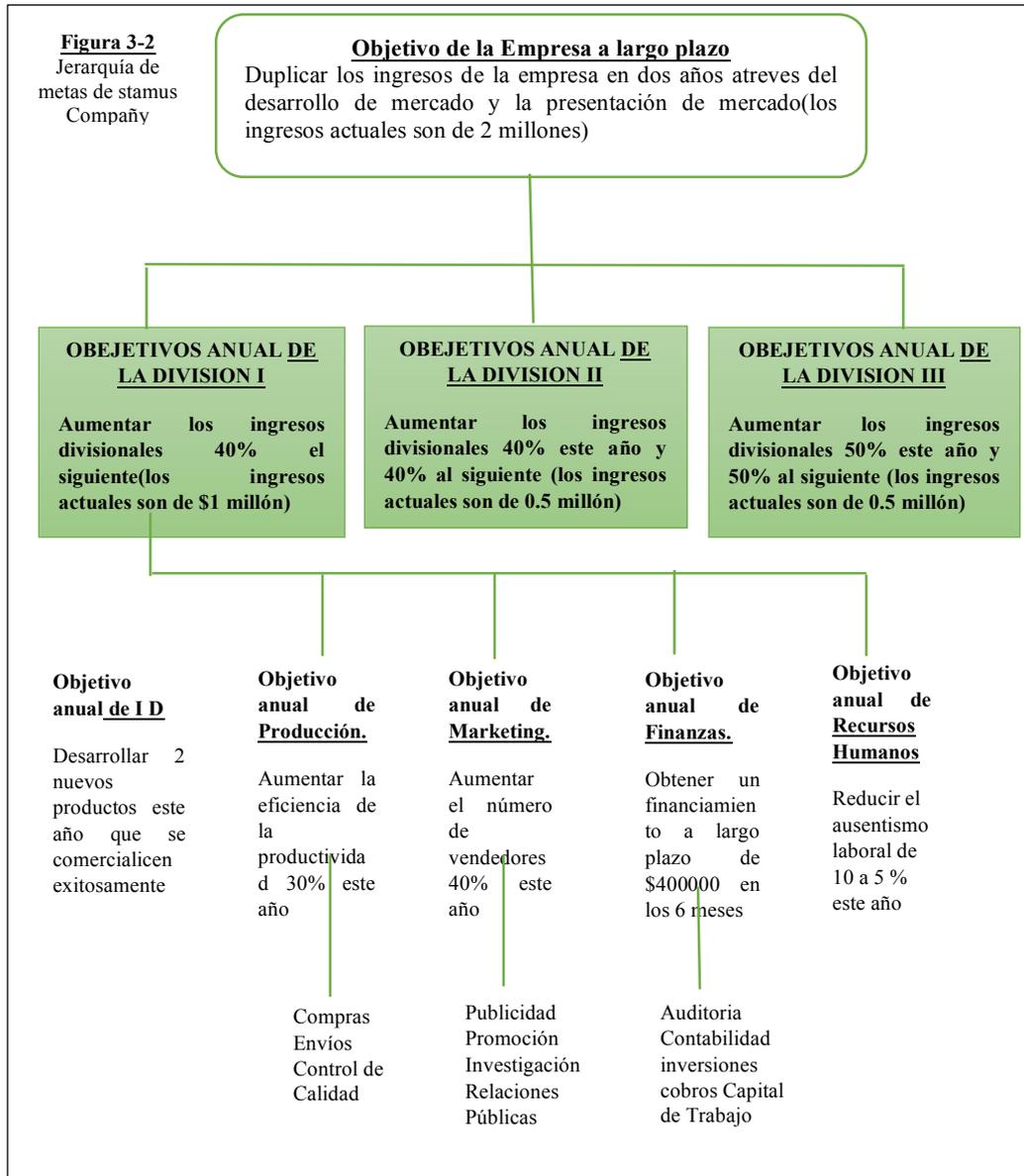
La figura 3 – 2 también refleja cómo se pueden jerarquizar los objetivos anuales a partir de la estructura de una organización. Los objetivos deben ser congruentes a lo largo de todos los niveles jerárquicos y lograr una red de metas de apoyo mutuo. La congruencia horizontal de objetivos es tan importante como la congruencia vertical de

objetivos. Por ejemplo, que producción superara su objetivo anual de unidades producidas no serviría de nada si marketing no pudiera vender las unidades adicionales.

Los objetivos anuales deben ser medibles, consistentes, razonables, desafiantes, claros, comunicados a través de toda la organización, caracterizados por una dimensión de tiempo adecuada y estar acompañados de recompensas y sanciones proporcionales. Muchas veces, los objetivos se definen de forma muy general, con poca utilidad operacional. Los objetivos anuales, como “mejorar la comunicación” o “mejorar el desempeño” no son claros, específicos o medibles. Los objetivos deben expresar la calidad, cualidad, costo y tiempo, y deben ser verificables. Por tanto, se deben evitar términos y frases como maximizar, minimizar, tan pronto como sea posible y adecuado.

Los objetivos anuales claros no garantizan la implementación exitosa de la estrategia, pero aumentan la probabilidad de que las metas personales y organizacionales se logren (David Aaker, 2013)

**Figura 3-2**  
Jerarquía de  
metas de stamus  
Compañy



## Políticas



(CH ASESORES, 2014)

Los cambios en la dirección estratégica de una empresa no son automáticos por ende es necesario la creación de políticas, las mismas que:

- Son necesarias para hacer que una estrategia funcione.

Facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implementación de una estrategia.

Se refiere a los lineamientos específicos, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para respaldar y fomentar el trabajo hacia el logro de metas conocidas.

- Son instrumentos para la implementación de estrategias.

Establecen límites y restricciones sobre el tipo de acciones administrativas que se pueden aplicar para recompensar o sancionar conductas; aclaran lo que se puede y no se puede hacer en el logro de los objetivos de la organización.

Ayudan a que los empleados y gerentes sepan qué se espera de ellos, por lo tanto, tienen más probabilidades de implementarse con éxito.

Ofrecen una base para el control administrativo, permiten la coordinación a través de unidades organizacionales, y reducen la cantidad de tiempo que los gerentes pasan tomando decisiones. (David Aaker, 2013)

Ejemplos:

La embarcación Paradise de Carnival tiene una política de no fumar en todas partes y en todo momento dentro del barco. Fue el primer barco crucero en prohibir fumar en todas sus áreas.

Otro ejemplo de política corporativa se relaciona con navegar por internet en el trabajo. Cerca de 40% de las empresas modernas no cuentan con alguna política formal que prohíba a los empleados navegar por internet, sin embargo, existe software que permite a las empresas monitorear cómo, cuándo, dónde y cuánto tiempo utilizan los empleados internet mientras trabajan.

- Aclaran lo que se debe hacer y quién lo debe hacer.

Promueven que la toma de decisiones se delegue a los niveles gerenciales adecuados donde suelen surgir varios problemas.

- Representan el medio para llevar a cabo las decisiones estratégicas.

Cualquiera que sea su alcance y contenido, las políticas ayudan a implementar las estrategias y a lograr los objetivos. Siempre que sea posible, las políticas deben expresarse por escrito. La tabla 3 – 3 presenta algunos ejemplos de políticas que respaldan la estrategia de una empresa, los objetivos divisionales y los objetivos departamentales.

La tabla 3 – 4 ejemplifica algunas cuestiones en la que serían útiles las políticas administrativas.

TABLA 3-3 JERARQUÍA DE POLÍTICAS

## Estrategia de la empresa:

Adquirir una cadena de tiendas al detalle para alcanzar nuestros objetivos de rentabilidad y crecimiento de ventas.

## Políticas de apoyo:

1. “Todas nuestras tiendas abrirán de 8 a.m. a 8 p.m., de lunes a domingo”. (Esta política podría aumentar las ventas al detalle si por ahora, la tienda sólo abre 40 horas a la semana).

2. “Todas las tiendas deben presentar un reporte mensual de control de datos”. (Esta política podría reducir las razones gasto/ventas).

3. “Todas las tiendas deben apoyar a la publicidad de la organización contribuyendo con 5% de sus ingresos mensuales totales para este fin”. (Esta política permitirá a la empresa establecer una reputación nacional).

4. “Todas las tiendas deben adherirse a lineamientos uniformes de fijación de precios establecidos por el manual de la empresa”. (Esta política podría garantizar a los clientes que la empresa ofrece un producto consistente en términos de precio y calidad en todas sus tiendas).

### TABLA 3-4 CUESTIONES QUE PODRÍAN REQUERIR UNA POLÍTICA ADMINISTRATIVA

- Ofrecer talleres y seminarios extensos o cortos sobre administración del desarrollo
- Centralizar o descentralizar actividades de capacitación de empleados
- Reclutar a través de agencias de empleo, campus universitarios y/o periódicos
- Promover al personal interno o contratar externo
- Promover con base en el mérito o con base en la antigüedad
- Vincular la compensación ejecutiva a objetivos de largo plazo o anuales
- Ofrecer prestaciones a algunos empleados o a varios
- Negociar directa o indirectamente con los sindicatos
- Delegar autoridad para realizar grandes gastos o centralizar esta autoridad
- Permitir pocas, muchas o ninguna hora extra de trabajo
- Establecer un nivel de existencias de inventario de alta o baja seguridad
- Usar a uno o más proveedores
- Comprar, arrendar o rentar nuevo equipo de producción

• Enfatizar poco o mucho el control de calidad
• Establecer muchos o sólo unos cuantos estándares de producción
• Operar uno, dos o tres turnos
• Desalentar el uso de información privilegiada a cambio de ganancias personales
• Desalentar el hostigamiento sexual
• Desalentar fumar en el trabajo
• Desalentar el tráfico de información privilegiada
• Desalentar el trabajo nocturno

## Asignación de recursos



(codesis, 2013)

La asignación de recursos es una actividad central para la administración, la cual hace posible que la estrategia se aplique. En organizaciones que no cuentan con un enfoque basado en la administración estratégica para su toma de decisiones, la asignación de recursos suele depender de factores personales o políticos. La administración estratégica permite que los recursos se asignen de acuerdo con las prioridades establecidas por los objetivos anuales.

Nada podría ser más nocivo para la administración estratégica y el éxito organizacional que los recursos se asignen de una forma contraria a las prioridades indicadas por los objetivos anuales.

Todas las organizaciones tienen al menos cuatro tipos de recursos que se pueden utilizar para lograr los objetivos deseados: recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos. (David Aaker, 2013)

Asignar recursos a divisiones y departamentos determinados no significa que las estrategias se implementarán con éxito. Varios factores suelen impedir la asignación de recursos efectivos, como la sobreprotección de los recursos, demasiado énfasis en

los criterios financieros a corto plazo, las políticas organizacionales, metas estratégicas vagas, rechazo a asumir riesgos y falta de conocimiento suficiente.

El valor real de cualquier programa de asignación de recursos reside en el logro resultante de los objetivos de una organización. La asignación efectiva de recursos no garantiza una implementación estratégica exitosa, pues los programas, el personal, los controles y el compromiso deben dar vida a los recursos invertidos en ellos. Tan es así, que a la administración estratégica misma también se le conoce como “proceso de asignación de recursos”. (David Aaker, 2013)

### **Administración del conflicto**



(fude, 2014)

El conflicto suele presentarse por la interdependencia que existe entre los objetivos y la competencia por los recursos limitados. El conflicto puede definirse como un desacuerdo entre dos o más partes, debido a las diferentes expectativas y percepciones de las personas, a las presiones creadas por las agendas de trabajo, a la incompatibilidad de personalidades y a los malos entendidos entre gerentes de línea (como supervisores de producción) y gerentes de personal (como especialistas de recursos humanos).

**Ejemplo:**

El objetivo de un gerente de cobros de reducir las deudas incobrables un 50% en un año determinado puede chocar con el objetivo divisional de aumentar 20% las ventas. Establecer objetivos puede generar conflictos, debido a las elecciones que gerentes y estrategias deben realizar, puesto que ninguna empresa tiene los recursos suficientes para aplicar todas las estrategias que la podrían beneficiar.

El conflicto es inevitable en las organizaciones, así que es importante que se administre y resuelva antes de que consecuencias disfuncionales afecten el desempeño organizacional. Pero, el conflicto no siempre es malo. Una ausencia de conflicto podría ser un indicador de indiferencia y apatía. El conflicto puede servir para alentar la acción entre grupos opuestos y ayudar a los gerentes a identificar problemas. (David F. R., CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA, DECIMO CUARTA EDICION, 2013)

Los diferentes métodos para el manejo y resolución de conflictos se pueden clasificar en tres categorías: evasión, desactivación y confrontación. (David F. R., CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA, DECIMO CUARTA EDICION, 2013)

La evasión: consiste en acciones tales como ignorar el problema con la esperanza de que el conflicto se resuelva por sí sólo o separar físicamente a los individuos (o grupos) conflictivos.

La desactivación: consiste en diferentes estrategias como minimizar la importancia de las diferencias entre las partes en conflicto mientras se acentúan las similitudes e intereses en común, llegar a un acuerdo en donde no haya un claro ganador o perdedor, recurrir a la regla de la mayoría, apelar a una autoridad superior o rediseñar las posiciones presentes. (David F. R., CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA, DECIMO CUARTA EDICION, 2013)

La confrontación: se logra intercambiando a los miembros de las partes en conflicto de manera que cada uno logre comprender el punto de vista del otro, o llevando a cabo una junta en la cual las partes en conflicto presenten sus puntos de vista y trabajen en sus diferencias. (David Aaker, 2013)

### **Alinear estructura y estrategia**



(Ferrerias, 2012)

Los cambios en la estrategia suelen requerir cambios en la estructura de una organización por dos razones.

Primero, la estructura determina en gran medida la forma en que se establecerán los objetivos y las políticas. Por ejemplo, los objetivos y las políticas establecidas dentro de una estructura organizacional geográfica se expresarán en términos geográficos. Los objetivos y las políticas que se expresan en términos de los productos serán los de una organización cuya estructura esté basada en grupos de productos. El formato de la estructura para desarrollar objetivos y políticas tendrá un impacto muy importante en otras actividades de implementación de estrategia.

La segunda razón más importante de que los cambios en la estrategia suelen requerir cambios en la estructura es que la estructura determina cómo se asignarán los recursos. Si la estructura de una organización está basada en grupos de clientes, entonces los recursos se asignarán de esa forma. Asimismo, si la estructura de una organización se fija en torno a las líneas funcionales de negocio, entonces los recursos

se asignarán por áreas funcionales. A menos que las estrategias nuevas o revisadas enfaticen las mismas áreas que las estrategias antiguas, casi siempre la reorientación estructural se convertirá en una parte de la implementación de la estrategia. (David F. R., CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA, DECIMO CUARTA EDICION, 2013)

Los cambios en la estrategia generan cambios en la estructura organizacional. La estructura debe diseñarse de manera tal que facilite las intenciones estratégicas de la empresa y, por tanto, la aplicación de la estrategia. (David F. R., CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA, DECIMO CUARTA EDICION, 2013)

No existe un diseño o estructura organizacional óptima para una determinada estrategia o tipo de organización. Lo que para una organización podría ser adecuado para otra similar quizá no lo sea, aunque las empresas exitosas dentro de una determinada industria tiendan a organizarse de una forma similar. Por ejemplo, las empresas de bienes de consumo tienden a emular la estructura divisional basada en productos.

Las empresas pequeñas tienden a estructurarse por funciones (centralizadas). Las empresas medianas tienden a estructurarse por divisiones (descentralizadas). Las empresas grandes tienden a utilizar una estructura matricial o de unidades estratégicas de negocio (UEN). A medida que las organizaciones crecen, sus estructuras por lo general cambian de simples a complejas como resultado de una concatenación o de la interrelación de varias estrategias básicas. (David F. R., CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA, DECIMO CUARTA EDICION, 2013)

TABLA 3-6 SÍNTOMAS DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INEFECTIVA

1. Demasiados niveles administrativos
2. Demasiadas juntas a las que asisten muy pocas personas
3. Demasiada atención dirigida a resolver conflictos interdepartamentales
4. Muy grande el tramo de control (personas que supervisar)
5. Demasiados objetivos no alcanzados
6. Desempeño empresarial o corporación decadente
7. Perder terreno a manos de empresas rivales
8. Ingresos y/o ganancias divididos entre el número de empleados y/o pocos número de gerentes en comparación con empresas rivales

### Reestructura



(CATARSIS VITAL, s.f.)

La reestructuración, también conocida como reducción de personal, recorte de personal o reducción de niveles jerárquicos, implica la reducción del tamaño de la empresa en términos del número de empleados, el número de divisiones o unidades, y el número de niveles jerárquicos en la estructura organizacional de la empresa.

Esta reducción en el tamaño tiene como finalidad mejorar la eficiencia y la efectividad. La reestructura tiene que ver principalmente con la satisfacción de los accionistas más que la de los empleados.

Las empresas suelen aplicar la reestructura cuando varios indicadores son muy inferiores a las de los competidores, según lo determinan los ejercicios de evaluación por comparación (benchmarking).

Recuerde que el benchmarking simplemente supone comparar a una empresa contra las mejores empresas de la industria según varios criterios relacionados con el desempeño. Algunos indicadores del benchmarking que suelen utilizarse para racionalizar la necesidad de aplicar la reestructura son volumen de ventas por personal, personal corporativo por empleados operativos, o cifras de tramo de control. El beneficio principal que se pretende con la reestructura es la reducción de costos. Para algunas empresas altamente burocráticas, la reestructura en realidad puede rescatar a la empresa de la competencia global y la desaparición. Pero la desventaja de la reestructura es que puede reducir el compromiso de los empleados, su creatividad e innovación, por causa de la incertidumbre y trauma asociados con los despidos reales y pendientes.

La reestructuración en muchas empresas ha hecho que el trabajo de un gerente sea invisible e ingrato. Hoy cada vez más trabajadores son autónomos, emprendedores, emprendedores internos o administrados por equipos. Los gerentes actuales necesitan ser consejeros, motivadores, asesores financieros y psicólogos. También

corren el riesgo de quedarse tecnológicamente rezagados en sus áreas de experiencia. (David F. R., CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA, DECIMO CUARTA EDICION, 2013)

### **Reingeniería**

En la reingeniería importa más el bienestar del empleado y el cliente que el de los accionistas.

La reingeniería, también llamada administración de procesos, innovación de procesos o rediseño de procesos, supone la reconfiguración o el rediseño del trabajo, empleos y procesos, con el fin de mejorar el costo, la calidad, el servicio y la velocidad. La reingeniería no suele afectar la estructura de la organización o el organigrama, tampoco implica la pérdida de empleos o despidos. En tanto que la reestructura tiene que ver con eliminar o establecer, reducir o alargar, y mover departamentos o divisiones organizacionales, el enfoque de la reingeniería está cambiando la forma en que el trabajo en realidad se realiza. La reingeniería se caracteriza por muchas decisiones tácticas (a corto plazo y específicas de una función de negocio), mientras que la reestructura está caracterizada por las decisiones de estrategias (a largo plazo y que afectan a todas las funciones de negocio).

La lógica es que, con el tiempo, todas las empresas tienden a burocratizarse. A medida que la rutina se arraiga, los territorios se delimitan, cada quien defiende su parte y la política prima sobre el desempeño.

La piedra angular de la reingeniería es la descentralización, la interdependencia recíproca y la cooperación con información. Una empresa que ejemplifica una completa cooperación informativa es Springfield Remanufacturing Corporation, que ofrece a todos sus empleados un estado de resultados semanal de la empresa, así como detallada información sobre el desempeño de otras empresas.

Un beneficio de la reingeniería es que ofrece a los empleados la posibilidad de ver con mayor claridad cómo afectan sus empleos el producto o servicio final que comercializa la empresa. No obstante, la reingeniería también puede causar ansiedad en los gerentes y empleados, que, a menos que sepan manejarla, puede ocasionar un trauma corporativo. (David F. R., CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA, DECIMO CUARTA EDICION, 2013)

### **Vincular el desempeño y la remuneración a las estrategias**



(Sancho, s.f.)

Con tantas personas sin trabajo y los salarios ejecutivos tan altos, los políticos están dando a los accionistas un control cada vez mayor sobre la remuneración de los ejecutivos.

Se afirma que las empresas deben instaurar cinco políticas para mejorar sus prácticas de compensación:

1. Ofrecer total transparencia a las partes interesadas. Novartis hace un excelente trabajo en este sentido.
2. Recompensar el desempeño a largo plazo en lugar de otorgar incentivos anuales. ExxonMobil hace un excelente trabajo al respecto.
3. Basar la compensación de los ejecutivos en el desempeño real de la empresa, y no en el precio de las acciones.

4. Extender el horizonte de tiempo de los bonos. Reemplazar los incentivos a corto plazo por incentivos a largo plazo.

5. Aumentar la equidad entre trabajadores y ejecutivos. Eliminar muchos bonos y prestaciones especiales para ejecutivos. Ser más equitativo entre varios niveles, aunque los empleados con mayores responsabilidades deben recibir una mayor compensación

### **Administrar la resistencia al cambio**



(Human , 2015. )

Reorientar la organización para ayudar a las personas a pensar y actuar de manera estratégica no es una tarea fácil.

La resistencia al cambio se puede considerar como la mayor amenaza individual para la implementación exitosa de la estrategia. La resistencia suele verse en las organizaciones en forma de sabotaje a las máquinas de producción, ausentismo, acusaciones o quejas infundadas e indisposición a cooperar. Las personas con frecuencia se resisten a la implementación de estrategias porque no comprenden lo que está sucediendo o la razón de que se estén presentando los cambios. En ese caso, los empleados quizá sólo necesiten información precisa. La implementación exitosa de la estrategia depende de la capacidad de los gerentes de desarrollar un

clima organizacional propicio para el cambio. Los gerentes y empleados deben considerar el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.

La resistencia al cambio puede surgir en cualquier etapa o nivel del proceso de implementación de estrategia.

Aunque existen varios enfoques para implementar los cambios, las tres estrategias más utilizadas son:

**Estrategia de cambio forzado:** implica dar órdenes y hacerlas cumplir; esta estrategia tiene la ventaja de ser rápida, pero adolece de bajo nivel de compromiso y alta resistencia.

**Estrategia de cambio educativo:** presenta información para convencer a la gente de la necesidad de cambio; la desventaja de una estrategia de cambio educativo es que la implementación se vuelve lenta y difícil. No obstante, este tipo de estrategia despierta un mayor compromiso y menos resistencia que la estrategia de cambio forzado.

**Estrategia de cambio racional o egoísta:** es la que intenta convencer a los individuos de que el cambio los beneficiará personalmente. Cuando este recurso es exitoso, la implementación de la estrategia puede ser relativamente fácil. No obstante, la implementación de cambios rara vez será en beneficio de todos.

Los estrategas deben esforzarse en crear un ambiente laboral en el que se reconozca el cambio como necesario y benéfico, de manera que las personas puedan adaptarse con mayor facilidad a él.

En la actualidad debe verse el cambio organizacional como un proceso continuo y no como un proyecto o acontecimiento. Las organizaciones más exitosas de la actualidad se adaptan de manera continua a los cambios en el entorno competitivo, y continúan haciéndolo a un ritmo acelerado. No basta hoy con simplemente reaccionar al cambio. Los gerentes necesitan anticiparse al cambio y lo ideal sería que fueran los creadores

del cambio. Considerar el cambio como un proceso continuo representa un claro contraste con la vieja doctrina administrativa concerniente al cambio, la cual consistía en descongelar una conducta, cambiarla y después congelar la nueva conducta. Esta filosofía del “cambio organizacional continuo” refleja la popular “filosofía de la mejora continua de la calidad”. (David F. R., CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA, DECIMO CUARTA EDICION, 2013)

### **Crear una cultura de apoyo a la estrategia**

Los estrategas deben esforzarse en preservar, enfatizar y basarse en utilizar los aspectos de la cultura existente que apoyen las nuevas estrategias propuestas. Es necesario identificar y cambiar los aspectos de la cultura existente que sean antagónicos a la estrategia propuesta.

Cambiar la cultura de una empresa de manera que se adapte a la nueva estrategia suele ser más efectiva que cambiar una estrategia para adaptarla a la cultura existente.

Schein indicó que los siguientes elementos son los más útiles para vincular la cultura a la estrategia:

1. Declaraciones formales de la filosofía, estatutos y credos, organizacionales, así como materiales utilizados para el reclutamiento y selección, y socialización.
2. Diseño de espacios físicos, fachadas y edificios.
3. Modelado deliberado de roles, enseñanza y entrenamiento por parte de líderes.
4. Un sistema explícito de recompensas, estatus y criterios de promoción.
5. Historias, leyendas, mitos y parábolas acerca de personas y acontecimientos claves.
6. Qué miden, controlan y atienden los líderes.
7. Las reacciones del líder a incidentes críticos y crisis organizacionales.

8. Cómo se diseña y estructura la organización.
9. Sistemas y procedimientos organizacionales.
10. Criterios utilizados para el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y “excomuniación” del personal. (David F. R., CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA, DECIMO CUARTA EDICION, 2013)

### **Cuestiones relativas a la producción/operaciones al implementar estrategias**

Las capacidades, las limitaciones y políticas relacionadas con la producción/operaciones pueden mejorar o inhibir de manera significativa el logro de los objetivos. Los procesos de producción suelen constituir más del 70% de los activos totales de una empresa. Una importante parte del proceso de implementación de estrategia ocurre en el sitio de producción. Las decisiones relacionadas con la producción sobre el tamaño de la fábrica, su ubicación, el diseño del producto, la elección del equipo, el tipo de herramientas, el tamaño del inventario, el control del inventario, el control de calidad, el control de costos, el uso de estándares, la especialización laboral, la capacitación del empleado, la utilización de equipo y recursos, el envío y el embalaje y la innovación tecnológica pueden tener un impresionante impacto en el éxito o fracaso de los esfuerzos de implementación de las estrategias.

Por ejemplo, observe que cuando un banco formula y elige la estrategia de agregar 10 nuevas sucursales, una cuestión de implementación relacionada con la producción es la ubicación.

JIT (Just in time) logra reducciones significativas en los costos que supone la implementación de estrategias. Con JIT, las partes y materiales se entregan en el sitio de producción justo en el momento en que se necesitan, en lugar de guardarse apilados como protección contra entregas posteriores. Harley Davidson informa que

en tan sólo una fábrica, JIT liberó \$22 millones que antes estaban invertidos en inventario y redujo en gran medida el tiempo de entrega de nuevos pedidos.

Entre los factores que deben estudiarse antes de encontrar la ubicación idónea para fábricas están: la disponibilidad de los principales recursos, los salarios que prevalecen en el área, los costos de transportación relacionados con el envío y recepción, la ubicación de los principales mercados, los riesgos políticos del área o países y la disponibilidad de empleados a los que se les pueda capacitar.

Para las empresas de alta tecnología, los costos de producción quizá no sean tan importantes como la flexibilidad de la producción, pues son más frecuentes los cambios importantes en los productos. Las industrias como la de la biogenética y los plásticos dependen de sistemas de producción que sean lo bastante flexibles para permitir cambios frecuentes y la rápida introducción de nuevos productos.

Conforme las estrategias cambian con el tiempo, también lo deben hacer las políticas de producción relacionadas con la ubicación y la escala de las fábricas, la elección del proceso de manufactura, el grado de integración vertical de cada fábrica, el uso de unidades de investigación y desarrollo, el control del sistema de producción y la autorización del uso de la tecnología.

Una práctica administrativa común, la capacitación cruzada de los empleados, puede facilitar la implementación de la estrategia y puede redituar muchos beneficios. Los empleados comprenden mejor la totalidad de la empresa y pueden contribuir con mejores ideas en las sesiones de planeación. Sin embargo, los empleados con

TABLA 3-7 ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA		
Tipo de organización	Estrategia implementada	Ajustes al sistema de producción
Hospital	Agregar un centro de cáncer (desarrollo de producto)	Comprar equipo especializado y aumentar el personal especializado
Banco	Agregar 10 nuevas sucursales (desarrollo de mercado)	Realizar un análisis de ubicación
Cervecería	Comprar una granja de cultivo de cebada (integración hacia atrás)	Revisar el sistema de control de inventarios
Fabricante de acero	Adquirir una cadena de comida rápida (diversificación no relacionada)	Mejorar el sistema de control de calidad
Empresa de cómputo	Comprar una cadena de distribución de ventas al detalle (integración hacia adelante)	Alterar los sistemas de envío, embalaje y transportación

capacitación cruzada impulsan a los gerentes a desempeñar funciones que dan primacía a la asesoría y el entrenamiento sobre el control y la imposición, y puede

necesitar grandes inversiones en capacitación e incentivos. (David F. R., CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA, DECIMO CUARTA EDICION, 2013)

### **Conclusión.**

La formulación exitosa de estrategias dentro de una empresa u organización, no garantiza una implementación exitosa de ellas, sin embargo a pesar de estar estrechamente relacionadas, la formulación de estrategias y la implementación de estrategias tienen características muy diferentes. Ya que podemos definirla en una sola palabra, la implementación de la estrategia significa *cambio*, cambio que no se logra de la noche a la mañana, sino que necesita de la cooperación de todos y cada uno de los miembros de la organización, además que estén realmente comprometidos con el accionar de la misma, accediendo a todos los recursos que sean necesarios para su consecutiva ejecución. Es comúnmente aceptado que “el verdadero trabajo comienza después de que se formulan las estrategias”.

La implementación de las estrategias requiere del apoyo de gerentes y empleados motivados, así como de su disciplina y esfuerzo. En ocasiones nos atemoriza pensar que un solo individuo pueda sabotear de manera irreparable los esfuerzos de implementación, o que por algún error no identificado a tiempo se pueda dañar todo el trabajo que ya se ha estado llevando a cabo, pero para ello es necesario llevar un control a través de mediciones de los avances cautelosamente, para así evita cualquier tropiezo en el camino de la implementación.

No obstante debemos hacer énfasis que el formular las estrategias adecuadas no es suficiente, porque los gerentes y empleados deben estar motivados para

implementarlas. Tomando en cuenta que entre las cuestiones administrativas consideradas centrales para la implementación de estrategias están adaptar la estructura organizacional a la estrategia, vincular el desempeño y la remuneración a las estrategias, crear un clima organizacional facilitador del cambio, administrar relaciones políticas, crear una cultura de apoyo a la estrategia, adaptar los procesos de producción/operaciones y administrar los recursos humanos.

### 3.2 TEMA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

#### ¿Qué es administración estratégica?

En una ocasión, dos presidentes de empresas que competían en la misma industria decidieron irse de excursión para hablar sobre una posible fusión. Se adentraron en el bosque. De pronto, se toparon con un oso grizzli gruñéndoles parado sobre sus patas traseras. Lo primero que hizo el primer presidente fue quitarse su mochila, sacar un par de zapatos y echarse a correr. El segundo presidente le dijo, “No podrás correr más rápido que ese oso”. El primer presidente respondió: “Quizá no, ¡pero seguro sí puedo hacerlo más rápido que tú!” Esta historia capta la esencia de la administración estratégica, la cual consiste en obtener y conservar una ventaja competitiva. (CARO, 2013)

#### Definición de administración estratégica

La administración estratégica define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. El término administración estratégica en este texto se utiliza como sinónimo del término planeación estratégica. (CARO, 2013)

Éste último se utiliza con más frecuencia en el mundo de los negocios, en tanto que el primero se utiliza más en el campo académico. Algunas veces el término administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de estrategias. El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar

oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana. (CARO, 2013)

El término planeación estratégica se originó en la década de 1950 y gozó de gran popularidad entre mediados de la década de los sesenta hasta mediados de los setenta. En ese entonces se pensaba que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas y muchas de las corporaciones estadounidenses estaban “obsesionadas” con ella. Sin embargo, después de ese “auge”, la planeación estratégica se dejó de lado durante la década de 1980, pues los diversos modelos de planeación no generaron rendimientos mayores. No obstante, la década de 1990 trajo consigo el resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad, este proceso se practica ampliamente en el mundo de los negocios. (CARO, 2013)

En esencia, un plan estratégico es el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para competir con éxito. Los márgenes de utilidad entre las empresas de la mayoría de las industrias son tan pequeños que el plan estratégico no admite la posibilidad de error. Un plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de acción

“menos deseables”.

El término administración estratégica se utiliza en muchas facultades y universidades como el título de uno de los principales cursos impartidos en la carrera de administración de empresas. Este curso integra material de todos los cursos de negocios. The Strategic Management Club Online [www.strategyclub.com](http://www.strategyclub.com) ofrece muchos beneficios a los estudiantes de administración estratégica. (CARO, 2013)

### **Integración de intuición y análisis**

Edward Deming dijo una vez, “Confiamos en Dios. Los demás, ocúpense de los datos”

El proceso de la administración estratégica puede describirse como un método objetivo, lógico y sistemático para tomar decisiones empresariales importantes. Su finalidad es organizar la información cualitativa y cuantitativa de manera tal que sea posible tomar decisiones efectivas en condiciones de incertidumbre. Sin embargo, la administración estratégica no es una ciencia pura que se adapte a un modelo sencillo o sistemático. (CARO, 2013)

A partir de sus experiencias pasadas, sus juicios y sus sentimientos, la mayoría de las personas reconocen que la intuición es esencial para tomar buenas decisiones estratégicas. La intuición es muy útil para tomar decisiones en particular en situaciones de gran incertidumbre o con pocos precedentes. También es útil cuando existen variables altamente interrelacionadas o cuando se debe elegir entre varias alternativas plausibles. Algunos gerentes y dueños de empresas aseguran poseer habilidades intuitivas extraordinarias que utilizan como único recurso al elaborar estrategias brillantes. Por ejemplo, Alfred Sloan describió a Will Durant, fundador de GM, como “un hombre que adoptaría un curso de acción guiado, hasta donde lo conozco, tan sólo por algunos destellos de brillantez intuitiva. Nunca sintió la necesidad de indagar los hechos. A pesar de eso, en ocasiones era impresionantemente acertado en sus juicios”. (CARO, 2013)

Albert Einstein reconoció la importancia de la intuición cuando dijo, “Creo en la intuición y en la inspiración. A veces tengo la seguridad de que estoy en lo correcto aunque no sepa la razón. La imaginación es más importante que el conocimiento, porque el conocimiento es limitado, mientras que la imaginación abarca el mundo entero”. (CARO, 2013)

Aunque en la actualidad algunas empresas pueden sobrevivir y prosperar gracias a los genios intuitivos que las administran, la mayoría no son tan afortunadas. Estas organizaciones se pueden beneficiar de la administración estratégica, que integra la intuición y el análisis en la toma de decisiones. Elegir entre un enfoque intuitivo o uno analítico para tomar decisiones no es una proposición disyuntiva. Los gerentes en todos los niveles de una empresa aportan su intuición y juicio a los análisis de la administración estratégica. El pensamiento analítico y el pensamiento intuitivo se complementan (CARO, 2013)

### **Adaptarse al cambio**

El proceso de administración estratégica se basa en la creencia de que las empresas deben monitorear continuamente las tendencias y los eventos internos y externos, a fin de efectuar los cambios necesarios y oportunos. El ritmo y la magnitud de los cambios que afectan a las organizaciones han presentado un drástico aumento, basta ver la forma en la que la recesión económica global ha tomado por sorpresa a tantas empresas. Las empresas, como los organismos, deben ser “expertas en adaptación” si desean sobrevivir. Durante 30 años, Lowe’s Company y Home Depot Inc. han sido y siguen siendo competidores acérrimos, siempre intentando adaptarse mejor a los cambios en las necesidades del consumidor. Home Depot es más grande y reporta un crecimiento mayor en sus ingresos y utilidades, pero el CEO de Lowe’s, Robert Niblock, afirma que su empresa se apresura a publicar sus herramientas y electrodomésticos en internet, con la misma habilidad con que lo hace en las tiendas. Los ingresos de Lowe’s son de aproximadamente \$49 mil millones anuales, mientras que los de Home Depot son de \$68 mil millones. Hace poco, el CEO de Home Depot, Frank Blake, añadió 19 centros de distribución centralizados para que los empleados de las tiendas pudieran pasar más tiempo atendiendo a los compradores. Ambas

firmas están contratando a miles de empleados de medio tiempo, dejando atrás el concepto de empleos de tiempo completo, con el fin de mantener los costos laborales bajos y crear una ventaja competitiva basada en los precios.

La segunda cadena de librerías más grande de Estados Unidos, Borders Group, se declaró en bancarrota en 2011, debido a su incapacidad de adaptarse a los cambios en la venta de libros al por menor: de la venta tradicional de libros en librerías a las compras en línea, de la preferencia por los libros digitales sobre los impresos en papel, e incluso de la renta de libros en vez de la compra. Borders ocupa el segundo lugar en cuanto al número de tiendas, después de Barnes & Noble, que también está luchando por sobrevivir en una industria permeada por la rápida digitalización y cada vez más ajena a los establecimientos físicos. Borders Group, con sede en Ann Arbor, Michigan, opera 676 tiendas a lo largo de toda la nación, pero estuvo a punto del colapso financiero antes de ser adquirida en julio de 2011 por Direct Brands, una división de Najafi Companies, de Phoenix, Arizona (CARO, 2013)

### 3.3 TEMAS ACTUALES DEL MARKETING

#### **Concepto del marketing**

El marketing se relaciona con la creación de nuevas necesidades que por lo regular son artificiales, por ello el marketing en la actualidad, se refiere al conjunto de procesos, para crear, comunicar, distribuir e intercambiar productos o servicios que para los clientes o consumidores tienen un valor especial. (Monferrer Tirado, 2013)

Cabe recalcar que el marketing es un proceso social y de gestión, donde existe una interacción con el individuo que adquiere lo que desea o necesite.

## Plan de marketing

En un plan estratégico de una organización, como sabemos se incluyen los planes de las áreas funcionales. Es por ello que es importante acotar que el plan de marketing se constituye dentro del plan estratégico. (Monferrer Tirado, 2013)

Para poder implementar un plan de marketing dentro de un plan estratégico es importante saber que el plan de marketing reúne las políticas de marketing para poder implementarlas y así poder alcanzar los objetivos deseados.

Me es importante señalar que para la elaboración de un plan de marketing se debe dar respuesta a las siguientes interrogantes.

• ¿Dónde estamos?	Análisis	MARKETING
• ¿Dónde queremos ir?	objetivos	ESTRATÉGICO
• ¿Cómo llegamos?	estrategias	
• ¿Qué herramientas Utilizaremos?	Ejecución	MARKETING
• ¿Cómo nos aseguraremos?	control	OPERATIVO

Luego de que nos hemos respondido estas interrogantes, nacen las fases del plan de marketing las cuales se consideran en la siguiente imagen, el mismo que consiste del análisis de la situación (FODA), selección de objetivos, formulación de objetivos y estrategias, implementación y control.



En el plan de marketing se deben desarrollar todas las funciones necesarias y relacionadas al plan, para poder recolectar la información para la toma de decisiones eficientes de acuerdo a las acciones orientadas al marketing, mediante los dos tipos de enfoques del marketing (estratégico y operativo) (TALAYA & LARA, 2010)

**Enfoques del marketing.**

MARKETING ESTRATEGICO	MARKETING OPERATIVO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado al análisis</li> <li>• Nuevas oportunidades</li> <li>• Variables producto – mercado</li> <li>• Entorno dinámico</li> <li>• Comportamiento proactivo</li> <li>• Gestión a más largo plazo</li> <li>• Organización multifuncional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado a la acción</li> <li>• Oportunidades existentes</li> <li>• Variables no relacionadas con el producto</li> <li>• Entorno estable</li> <li>• Comportamiento reactivo</li> <li>• Gestión día a día</li> <li>• Departamento de marketing</li> </ul>

**Marketing estratégico**

El marketing estratégico, es aquel que proporciona ventajas competitivas las cuales están orientadas al cumplimiento de los objetivos, dando un valor agregado a la

empresa. Su función es apoyar facilitar lo necesario en cuanto a la filosofía empresarial, ya que involucra a toda la empresa u organización.

Este tipo de marketing debe realizar un análisis para captar las oportunidades y amenazas del mercado, además debe tomar las decisiones correctas para implementar los recursos para de la manera más eficiente aprovechar las oportunidades y evadir las amenazas y finalmente, se realiza un control estratégico para verificar si se está dinamizando y adaptando a los cambio del entorno de la organización o empresa.

#### Proceso de planificación estratégica

- Determinar la misión corporativa
  - Misión
  - Visión
  - Filosofía
  - Objetivos
  - Recursos
  - Restricciones
- Evaluación del macro y micro – ambiente externo actual y futuro
- Análisis de la situación y definición de objetivos
- Análisis de cartera de los productos – mercados
- Desarrollo de estrategias corporativas, de productos-mercado y de clientes
- Organización de la implantación
- Control estratégico de la ejecución

### **Marketing operativo**

El marketing operativo es aquel que se limita tanto a corto, mediano y largo plazo, y generalmente están direccionadas al diseño y ejecución del plan de marketing de la empresa u organización, centrada en la idea de planeación planteada inicialmente.

“Los instrumentos del marketing operativo se funden en el Marketing-mix, que es la combinación de las diferentes funciones, recursos e instrumentos, limitados por la asignación presupuestaria de la empresa, de los que se dispone para alcanzar los objetivos comerciales prefijados. El modelo de Marketing-mix más desarrollado es el modelo de las ‘cuatro pes’ de McCarthy: producto, precio, distribución y comunicación” (TALAYA & LARA, 2010)

“El Plan de Marketing además representa la principal función del Marketing operacional. Se apoya en estudios previos, para fijar de manera coherente, los objetivos, la estrategia, los medios tácticos a emplear y los resultados esperados para un producto o servicio, una línea, un mercado o la empresa en su totalidad” (TALAYA & LARA, 2010)

### **Tendencias que transformaran al marketing 2015 – 2020**

- Optimizar la experiencia

Esta tendencia involucra en ser una herramienta que específicamente se centra en las páginas individuales, logrando la optimización de recursos. Por lo tanto el objetivo de esta tendencia será El objetivo de optimización de la experiencia para de esta forma poder integrar la conducta tanto del cliente con el internet. (Silva Arancibia, 2015)

- Personalización del Contenido Online

Recientemente se ha realizado un estudio en el que resulta que más del 76% de clientes se incomoda al momento de recibir irrelevantes en sus bandejas de entradas, por lo que se espera que se aplique exitosamente la estrategia de e-commerce y

content marketing. El mismo que se proyecta el objetivo de gestionar una personalización de los contenidos online para aumentar los indicadores claves de desempeño (KPI) aumentando las de ventas y en si la rentabilidad. (Silva Arancibia, 2015)

- Contenido visual

Esta es una herramienta que de a poco ha llegado a tener un gran impacto, ya que las visualizaciones se las realiza desde el móvil mediante YouTube. Es importante recalcar que esta tendencia es importante ya que por medio de videos se transmite información y el entendimiento del mensaje será más oportuno, y es por ello que estos tienen un alto impacto en el marketing. (Silva Arancibia, 2015)

- Publicidad Viral

Esta tendencia de marketing es aquella que busca llamar mucho la atención del mercado objetivo, aplicando creatividad e imaginación para poder captar la atención de los clientes, permitiendo que los clientes vulnerables de la marca se conviertan en clientes leales y poder generar nuevos productos de acuerdo a sus necesidades, gustos, preferencias y requerimientos, logrando así aumentar las ventas. (Silva Arancibia, 2015)

- Distribución segmentada de contenido

Este tipo de tendencia consiste en compartir contenidos por medio de las diversas redes sociales, ya sea está pagada u orgánica. Cabe recalcar que, a mayor segmentación mayor será la probabilidad de captación de clientes, es decir que las empresas podrían orientarse a los clientes o consumidores de acuerdo a al contenido (producto o servicio) que ofrezca (bettertargeted marketing). (Silva Arancibia, 2015)

- Conectividad 100

Esta tendencia será un factor clave del éxito, ya que se está entrando a la era de hiper conectividad, lo que significa que ya para el 2020 se proyecta que todos los dispositivos mantengan una conectividad inalámbrica en cualquier lugar que este se encuentre. Por lo que es importante señalar que con esta tendencia los canales de conexión cambiarán así como cambiara la publicidad y marketing en relación al cliente. (Silva Arancibia, 2015)

### **Marketing en las PYMES**

Las PYMES para poder genera mayor competitividad, interactúan en el entorno en el que se encuentran, ya sea este existente, dinámico o efectivo. La mayor necesidad de las PYMES en relación a la competitividad es poder incorporar estructuras organizativas con el fin de crear mejores dimensiones e instrumentos para poder ingresar al mercado, con innovaciones y tecnologías de acuerdo a sus necesidades, para cubrir con la demanda que se proyecte, por lo que se hace necesario aplica un diseño estrategias y planes de marketing.

Por lo tanto, al plan de marketing debe ser entendido como parte de la planificación estratégica, el cual tiene como objetivo formular un plan de acción en base a los objetivos del plan de marketing.

Al momento de aplicar un plan de marketing en las PYMES, será importante tomar en consideración una seria de cuestiones como las siguientes:

1. “En el entorno actual, caracterizado por una economía globalizada y competitiva, las empresas deben desarrollar procesos y técnicas de dirección que les permitan aplicar una gestión más eficiente. Las investigaciones sobre los factores explicativos del éxito competitivo o competitividad empresarial en la PYME, definiéndola como su capacidad para, rivalizando con otras,

conseguir una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su posición en el mercado, y obtener unos resultados superiores sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción, destacan, además de los recursos humanos y la capacidad directiva para gestionar la empresa, las capacidades de marketing. La PYME de éxito se distingue de sus competidoras por una clara orientación al mercado y hacia el cliente.” (TALAYA & LARA, 2010)

Por lo tanto se deberán conocer las necesidades y expectativas de los clientes o consumidores, para de esta manera poder prever las posibles acciones de la competencia, además se deberá compartir la información que de este proceso se obtenga a todas las áreas de la empresa, u organización, coordinando esfuerzo para de esta forma llegar a satisfacer al cliente, tomando las mejores decisiones en base a la información del mercado.

2. “Respecto a las capacidades de Marketing y la competitividad empresarial, la orientación al mercado es determinante en el desarrollo de las organizaciones. Por este motivo es imprescindible conocer cuáles son las capacidades de Marketing en las PYMES, de cara a poder impulsar las bases comerciales de su posición de ventaja sostenible y favorecer su estabilidad y solidez.” (TALAYA & LARA, 2010)

Es decir que las capacidades del marketing son aquellas que generan un valor agregado a la organización o empresa, ya que ha empleado una buena utilización de los conocimientos del mercado y sus recursos organizativos, y es por ello cuando se los emplea, permiten alcanzar posiciones considerables en las ventajas competitivas en relación al cliente.

3. “Las investigaciones desarrolladas sobre la relación entre la capacidad comercial y la innovación en las PYMES, aunque son escasas y están centradas en determinados sectores de actividad, sobre el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, y en procesos de asociacionismo comercial, revelan que la capacidad comercial en las PYMES es un factor discriminante de su propensión innovadora. Mientras que el Marketing ayuda a que la PYME se orienten al cliente y traten de satisfacerle en lo que éste realmente valora, la innovación le ayudará a diferenciarse de la competencia” (TALAYA & LARA, 2010)

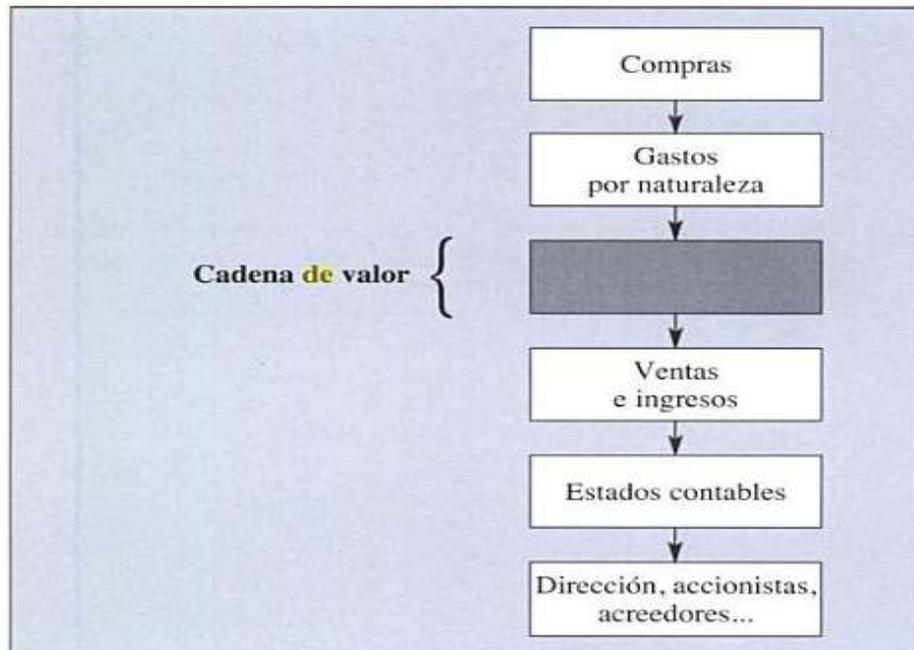
### 3.4 TEMAS DE FINANZAS/CONTABILIDAD

#### **¿Qué es la contabilidad?**

La contabilidad es un sistema de información que identifica, mide y comunica información económica para facilitar, a los usuarios de la misma, el diagnóstico y la toma de decisiones.

A nivel empresarial, existen dos tipos de contabilidades, la contabilidad externa también denominada contabilidad financiera y la contabilidad interna también denominada contabilidad de gestión.

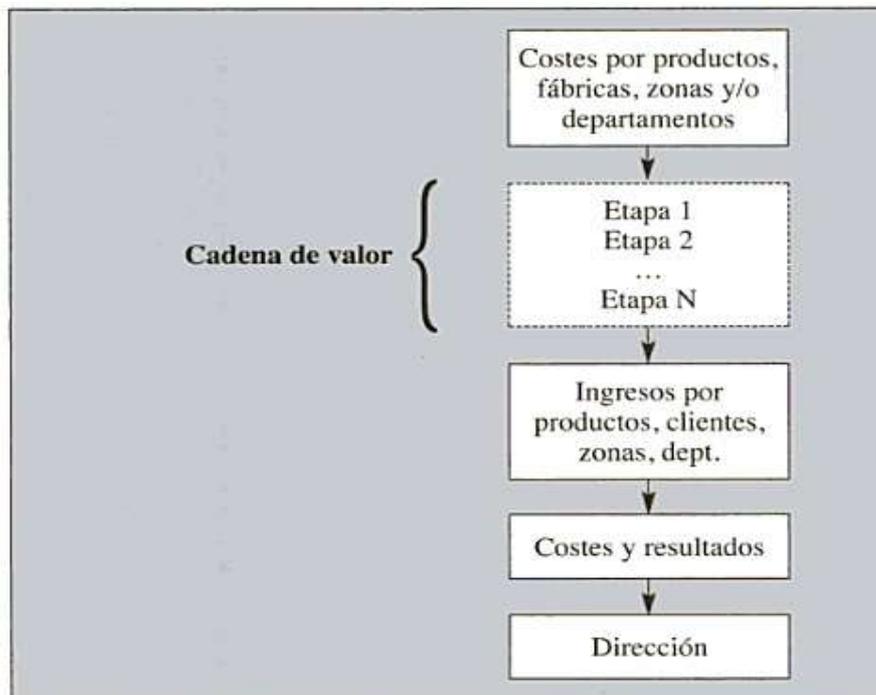
Ambas contabilidades proporcionan datos que son imprescindibles para la mayoría de decisiones que se toman en el mundo de la empresa. Una de las principales diferencias de las dos contabilidades está en quiénes son los destinatarios de esta información. Para la contabilidad externa, los destinatarios son, por un lado, la dirección de la empresa y sus accionistas; y por otro lado, terceras personas, tales como acreedores, bancos, empleados, sindicatos, etc. En cambio, los usuarios de la contabilidad interna son exclusivamente los directivos de la propia empresa.

**Veamos más diferencias entre ambas contabilidades:**

a) La contabilidad externa tiene como objetivos principales la obtención de información histórica sobre las relaciones económicas de la empresa con el exterior. El proceso interno que permite incorporar valor añadido a los inputs para obtener los outputs tiene la consideración de caja negra ya que no se analiza. La información que proporciona la contabilidad externa tiene su principal exponente en las cuentas anuales, integradas por el balance de situación, la cuenta de resultados, el estado de cambio en el patrimonio neto, el estado de flujos de efectivo y la memoria. Se trata de información sobre la globalidad de la empresa, valorada en unidades monetarias, que se debe confeccionar de acuerdo con la legislación contable vigente. La contabilidad externa permite responder cuestiones tales como:

- ¿Podrá la empresa devolver sus deudas?
- ¿Ofrece una rentabilidad suficiente a los accionistas?
- ¿Gestiona adecuadamente sus activos?

- b) La contabilidad interna pretende aportar información relevante, histórica o provisional, monetaria o no monetaria, sobre la actividad interna de la empresa para la toma de decisiones. (Amat, 2010)



### ¿Qué es Finanzas?

Las finanzas son la parte de la economía que estudia todo lo relacionado con la obtención de fondos y la inversión de los mismos. Las finanzas tienen objetivos entre los que destacan los siguientes:

- Proporcionar el máximo beneficio a los accionistas.
- Operar con una liquidez saneada que permita cumplir con todos los compromisos de pagos adquiridos.
- Adquirir un nivel de riesgo adecuado a los intereses de la empresa.

A nivel de una empresa, las finanzas comprenden esencialmente el diagnóstico y control económico- financiero de la empresa, la planificación financiera, la política de

inversiones y la política de obtención de fondos (Financiación). En otras palabras, se trata de formular un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la empresa.

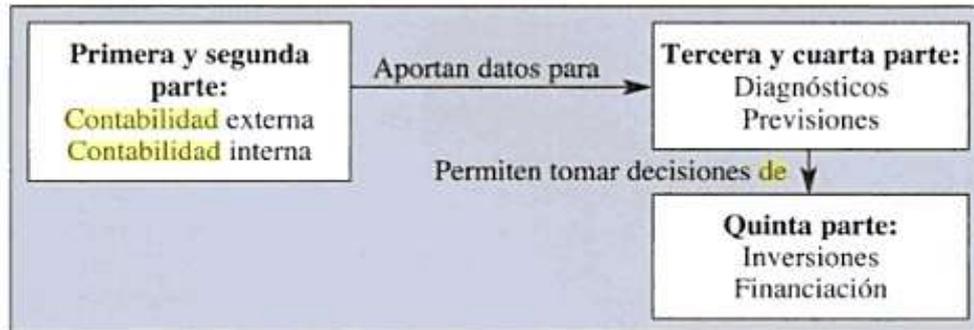


Figura 1.6. De la obtención de datos a la toma de decisiones.



Figura 1.4. La función de contabilidad y finanzas en el organigrama.

### Implementación de Estrategias

Las estrategias financieras empresariales deberán estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Consecuentemente, cada estrategia deberá llevar el sello distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos.

Ahora bien, cualquiera que sea la estrategia general de la empresa, desde el punto de vista funcional, la estrategia financiera deberá abarcar un conjunto de áreas clave que resultan del análisis estratégico que se haya realizado.

Como aspectos claves en la función financiera, generalmente se señalan los siguientes:

- Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios.
- Análisis del circulante: liquidez y solvencia.
- Fondo de rotación, análisis del equilibrio económico-financiero.
- Estructura financiera y nivel general de endeudamiento, con análisis de las distintas fuentes de financiación incluyendo autofinanciación y política de retención y/o reparto de utilidades.
- Costos financieros.
- Análisis del riesgo de los créditos concedidos a clientes.

Estos aspectos claves responden a las estrategias y/o políticas que desde el punto de vista financiero deberán regir el desempeño de la empresa, las que pudieran agruparse, dependiendo del efecto que se persiga con éstas, en a largo plazo y a corto plazo.

Las estrategias financieras para el largo plazo involucran los aspectos siguientes:

- a. Sobre la inversión.
- b. Sobre la estructura financiera.
- c. Sobre la retención y/o reparto de utilidades.

Mientras que las estrategias financieras para el corto plazo deben considerar los aspectos siguientes:

- a. Sobre el capital de trabajo.
- b. Sobre el financiamiento corriente.
- c. Sobre la gestión del efectivo.

A continuación se exponen los fundamentos de cada una de estas estrategias financieras para el largo y el corto plazo respectivamente.

**Fundamentos de las estrategias financieras para el largo plazo**

a) Sobre la inversión:

Como ya se ha planteado, existen cuatro tipos de estrategias: las ofensivas, las defensivas, de reorientación y de supervivencia, por lo que, para definir la estrategia que deberá seguir la organización acerca de la inversión, resulta indispensable volver a examinar qué plantea la estrategia general del caso en cuestión. De este modo podrá distinguirse alguna de las alternativas siguientes:

a) Crecimiento.

b) Desinversión.

Generalmente, si la empresa se propone una estrategia ofensiva o de reorientación, incluso, en ocasiones defensiva, entonces es muy probable que las decisiones sobre la inversión apunten hacia el crecimiento. En este caso, corresponde precisar de qué modo resulta conveniente crecer, existiendo diferentes posibilidades entre las que se destacan los llamados crecimiento interno y externo.

El crecimiento interno obedece a la necesidad de ampliar el negocio como consecuencia de que la demanda ya es mayor que la oferta, o por el hecho de haber identificado la posibilidad de nuevos productos y/o servicios que demanden la ampliación de la inversión actual, o sencillamente porque los costos actuales afectan la competitividad del negocio. En estos casos generalmente las decisiones hay que tomarlas considerando alternativas de incremento de los activos existentes, o de reemplazo de estos por otros más modernos y eficientes.

El crecimiento externo se lleva a cabo siguiendo la estrategia de eliminar competidores (generalmente mediante fusiones y/o adquisiciones horizontales, o sea, de la misma naturaleza del negocio en cuestión), o como resultado de la necesidad de eliminar barreras con clientes y proveedores buscando un mayor control (en estos casos

mediante fusiones y/o adquisiciones verticales, o sea, de diferente naturaleza del negocio, pero que asegure la cadena de producción – distribución correspondiente). Otra forma obedece a la estrategia de invertir los excedentes financieros de la forma más rentable posible, por lo que en estos casos se opta por la diversificación de la cartera de inversión reduciendo así el riesgo y en busca de maximizar el rendimiento. Cuando la estrategia general apunta hacia la supervivencia, en ocasiones pueden evaluarse estrategias financieras de no crecimiento e incluso de desinversión, o sea, resulta necesario en estos casos medir fuerzas para conocer si resulta posible el cumplimiento de la estrategia general, manteniendo el nivel de activos actual, o si por el contrario, habrá que evaluar la venta de estos o parte de estos para lograr sobrevivir. Ahora bien, cualquiera que sea el caso, crecimiento o desinversión, la selección de la mejor alternativa deberá seguir el criterio de maximizar el valor de la empresa, o sea, la decisión que se adopte deberá contribuir al incremento de la riqueza de los dueños de la empresa, o en todo caso, a la menor reducción del valor posible asociado al proceso de desinversión si fuera necesario.

Para ello, la literatura financiera reconoce que para la evaluación de la mejor alternativa resulta necesaria la utilización de una serie de instrumentos que permiten tomar las mejores decisiones. Estos instrumentos de evaluación financiera de inversiones son: los que tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo, a saber, el valor actual neto (VAN), la tasa interna de rentabilidad (TIR), el índice de rentabilidad (IR) y el periodo de recuperación descontado (PRD); y los que no consideran el valor del dinero en el tiempo como son, la rentabilidad contable promedio (RCP) y el periodo de recuperación (PR).

Los instrumentos más precisos para la evaluación son aquellos que consideran el valor del dinero en el tiempo, y dentro de estos resulta recomendable el empleo del

VAN, pues permite conocer en cuanto se incrementará el valor de la empresa de llevarse a cabo el proyecto.

b) Sobre la estructura financiera:

La definición de la estructura de financiamiento permanente de la empresa deberá definirse en correspondencia con el resultado económico que ésta sea capaz de lograr. En tal sentido, vale destacar que las estrategias al respecto apuntan directamente hacia el mayor o menor riesgo financiero de la empresa, por lo que en la práctica, en muchas ocasiones se adoptan estrategias más o menos arriesgadas en dependencia del grado de aversión al riesgo de los inversores y administradores, o simplemente como consecuencia de acciones que conllevan al mayor o menor endeudamiento, o sea, no a priori o elaboradas, sino resultantes.

En la actualidad, las empresas buscan economía de recursos aprovechando el financiamiento con deuda al ser más barato y por estar su costo exento del pago del impuesto sobre utilidades. Sin embargo, en la medida en que aumenta el financiamiento por deudas también se incrementa el riesgo financiero de la empresa ante la mayor probabilidad de incumplimiento por parte de ésta ante sus acreedores.

De lo anterior se deduce que no es tan simple la adopción de la decisión en cuanto a la estrategia a seguir con las fuentes de financiamiento permanentes de la empresa. Evidentemente, funcionar con financiamiento ajeno es más económico, pero con su incremento aumenta el riesgo y a su vez aumentan los llamados costos de insolvencia, de modo que el ahorro fiscal logrado por el uso de deudas podría reducirse por el aumento de los referidos costos de insolvencia.

Ahora bien, para la definición de la estructura financiera, los métodos que se emplean son: Utilidad antes de intereses e impuestos – utilidad por acción, Utilidad antes de intereses e impuestos – rentabilidad financiera, y el método de las rentabilidades con

base el flujo de efectivo. A partir de estos métodos puede encontrarse aquella estructura financiera que, partiendo de un resultado en operaciones u económico determinado, puede contribuir a que la empresa alcance el mayor resultado posible en términos de utilidad por acción, rentabilidad financiera o flujo libre por peso invertido.

El criterio a seguir para la definición de esta estrategia financiera es el de alcanzar el mayor resultado por peso invertido, sea contable o en términos de flujo. Se recomienda el uso del método de las rentabilidades con base el flujo de efectivo, en tanto coadyuva a la eficiencia además desde la perspectiva de la liquidez.

Si a partir de la estrategia con respecto a la definición de la estructura financiera de la empresa, se logra obtener mayor flujo de caja por peso invertido, el éxito que ello represente en términos de liquidez podrá contribuir al mejor desempeño del resto de las estrategias funcionales, y con ello al de la estrategia maestra.

c) Sobre la retención y/o reparto de utilidades:

En la práctica, las empresas definen su estrategia de retención – reparto de utilidades conforme a determinados aspectos, entre los que pueden mencionarse: la posibilidad del acceso a préstamos a largo plazo para financiar nuevas inversiones, la posibilidad de los dueños de alcanzar mayor retribución en una inversión alternativa, el mantenimiento del precio de las acciones en los mercados financieros en el caso de las sociedades por acciones, entre otros aspectos.

La estrategia con relación a la retención y/o reparto de utilidades se encuentra estrechamente vinculada a la de estructura financiera, pues esta decisión tiene un impacto inmediato sobre el financiamiento permanente de la empresa, y provoca consecuentemente, variaciones en la estructura de las fuentes permanentes.

Sobre esta base, es importante reconocer que los métodos y criterios que deben considerarse para la definición de esta estrategia desde el punto de vista cuantitativo son los mismos que se expusieron para el caso de la estructura financiera, aunque cualitativamente pudieran evaluarse además los efectos que podrían tener los aspectos relacionados con anterioridad.

En otras palabras, la política debiera encaminarse a respetar aquella estructura financiera definida como óptima, pero sin perder de vista que temporalmente pudiera resultar conveniente algún desvío de esta política o estrategia general en aras de conseguir el financiamiento requerido, o en virtud de aumentar el rendimiento esperado, o por mantener el precio de las acciones.

La definición en cuanto a la retención y/o reparto de utilidades de la empresa habrá de realizarse con sumo cuidado, tratando de no violentar la estructura financiera óptima ni los parámetros de liquidez requeridos para el normal funcionamiento de la empresa, y por ende, de sus objetivos estratégicos.

### **Fundamentos de las estrategias financieras para el corto plazo**

a) Sobre el capital de trabajo:

Como ya se ha señalado, el capital de trabajo de la empresa está conformado por sus activos circulantes o corrientes, entendiéndose por administración del capital de trabajo a las decisiones que involucran la administración eficiente de éstos, conjuntamente con el financiamiento corriente o pasivo circulante. De aquí que, desde una perspectiva financiera, corresponde primeramente el establecimiento de las proporciones que deberá tener la empresa con respecto a sus activos y pasivos corrientes en general.

Las estrategias financieras sobre el capital de trabajo de la empresa habitualmente obedecen al criterio de selección del axioma central de las finanzas modernas, a

saber, la relación riesgo – rendimiento. En tal sentido, existen tres estrategias básicas: agresiva, conservadora e intermedia.

La estrategia agresiva presupone un alto riesgo en aras de alcanzar el mayor rendimiento posible. Significa que prácticamente todos los activos circulantes se financian con pasivos circulantes, manteniendo un capital de trabajo neto o fondo de maniobra relativamente pequeño. Esta estrategia presupone un alto riesgo, al no poder enfrentar las exigencias derivadas de los compromisos financieros corrientes con aquellos recursos líquidos de la empresa, paralelamente se alcanza el mayor rendimiento total posible como consecuencia de que estos activos generadores de rendimientos más bajos son financiados al más bajo costo.

Por su parte, la estrategia conservadora contempla un bajo riesgo con la finalidad de operar de un modo más relajado, sin presiones relacionadas con las exigencias de los acreedores. Significa que los activos circulantes se financian con pasivos circulantes y permanentes, manteniendo un alto capital de trabajo neto o fondo de maniobra. Esta estrategia garantiza el funcionamiento de la empresa con liquidez, pero lo anterior determina la reducción del rendimiento total como consecuencia de que estos activos generadores de rendimientos más bajos son financiados a mayor costo derivado de la presencia de fuentes de financiamiento permanentes.

La estrategia intermedia contempla elementos de las dos anteriores, buscando un balance en la relación riesgo – rendimiento, de tal forma que se garantice el normal funcionamiento de la empresa con parámetros de liquidez aceptables, pero buscando a la vez que la participación de fuentes permanentes que propician lo anterior, no determine la presencia de costos excesivamente altos y con ello se pueda lograr un rendimiento total aceptable, o sea, no tal alto como con la estrategia agresiva, pero no tan bajo como con la conservadora.

La definición se adopta en correspondencia con el análisis que se realice del desempeño de la empresa durante periodos anteriores, de sus metas y proyecciones, del comportamiento de los competidores y del sector, y del grado de disposición al riesgo de sus administradores.

Los criterios generalmente reconocidos para la definición de esta estrategia son el capital de trabajo neto y la razón circulante.

b) Sobre el financiamiento corriente:

El financiamiento corriente de la empresa, llamado el pasivo circulante, está compuesto por fuentes espontáneas (cuentas y efectos por pagar, salarios, sueldos, impuestos y otras retenciones derivadas del normal funcionamiento de la entidad), así como por fuentes bancarias y extra bancarias (representadas por los créditos que reciben las empresas provenientes de bancos y de otras organizaciones), reporta un costo financiero que en dependencia de la fuente se presenta de forma explícita o no. Las fuentes espontáneas generalmente no presentan un costo financiero explícito; sin embargo, su utilización proporciona a la empresa un financiamiento que de no explotarse la obligaría a acudir a fuentes que sí tienen un costo financiero explícito.

Para una mayor comprensión cabe señalar el caso de una cuenta por pagar, que aparentemente no tiene un costo financiero, cuando se paga (y más aún de forma anticipada), reduce la liquidez y obliga a la dirección financiera a sustituir este financiamiento de algún modo para mantener la estrategia que se haya adoptado con relación al capital de trabajo. En este mismo caso, generalmente no se considera que el financiamiento de proveedores, al diferir el pago, aumenta el riesgo percibido por éste y consecuentemente este aumento del riesgo se traduce de algún modo, adoptando comúnmente la forma del incremento del precio.

Por su parte, las fuentes bancarias presentan un costo explícito que no es más que el interés que exigen estas instituciones por el financiamiento que otorgan. Ahora bien, no se trata solamente del interés, sino que además resulta importante evaluar otros costos colaterales como es el caso de las comisiones, y la exigencia de saldos compensatorios que inmovilizan parte del financiamiento, siendo fundamental para la evaluación de estas fuentes el cálculo de la tasa efectiva que recoge el efecto de todos los costos asociados a su obtención.

De esta manera se puede apreciar que la definición de cómo deberá financiarse la empresa en el corto plazo responde a determinadas estrategias específicas, como es el caso del aprovechamiento del descuento por pronto pago, del ciclo de pagos que resulte adecuado a su vez a la estrategia de capital de trabajo o si estratégicamente conviene acudir al financiamiento bancario o a una compañía financiera de factoraje, definiendo a su vez mediante qué alternativa (línea de crédito u otra), y qué garantías comprometer para obtener el financiamiento requerido.

Finalmente cabe destacar que el criterio para la definición de las estrategias de financiamiento corriente apunta hacia la selección de aquellas fuentes que, combinando adecuadamente la relación riesgo – rendimiento adoptada por la empresa en correspondencia con su estrategia de capital de trabajo, proporcione el menor costo financiero total.

#### c) Sobre la gestión del efectivo

Las decisiones sobre el efectivo de la empresa, son en gran medida resultantes de los aspectos ya tratados con respecto a la estrategia sobre el capital de trabajo de la empresa. Sin embargo, por su importancia el desempeño, generalmente se les trata de manera específica, enfatizando en las políticas que deberán seguirse con los factores condicionantes de la liquidez de la empresa, a saber, los inventarios, los

cobros y los pagos. En tal sentido, las acciones fundamentales con relación al efectivo son:

1. Reducir el inventario tanto como sea posible, cuidando siempre no sufrir pérdidas en venta por escasez de materias primas y/o productos terminados.
2. Acelerar los cobros tanto como sea posible sin emplear técnicas muy restrictivas para no perder ventas futuras. Los descuentos por pagos de contado, si son justificables económicamente, pueden utilizarse para alcanzar este objetivo.
3. Retardar los pagos tanto como sea posible, sin afectar la reputación crediticia de la empresa, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.

Los criterios que se emplean para medir la efectividad de las acciones asociadas a la gestión del efectivo son: la razón rápida o prueba ácida, el ciclo de caja y/o la rotación de caja, el ciclo y/o la rotación de los cobros, el ciclo y/o la rotación de inventarios, así como el ciclo y/o la rotación de los pagos.

Entre los instrumentos que permiten el cumplimiento de la estrategia para la gestión del efectivo se encuentra la planificación financiera, específicamente la utilización del presupuesto de caja.

El empleo del presupuesto de caja permite conocer los excesos y/o defectos de efectivo que se le pueden presentar a la organización en el corto plazo, a partir de lo cual puede adoptar la decisión oportuna que proporcione la mayor eficiencia en cuanto a la inversión del exceso o a la negociación de la mejor alternativa para cubrir el déficit.

La administración eficiente del efectivo, resultante de las estrategias que se adopten con relación a las cuentas por cobrar, los inventarios y los pagos, contribuye a mantener la liquidez de la empresa. (José Alberto García Nava, 2014)

### **Asignación de Recursos Financieros**

Están definidos como el efectivo o recurso monetario disponible por parte del proyecto o la empresa y que han sido presupuestados para la financiación de los rubros de inversión y operación (plan operativo y de inversiones), encaminados estos a facilitar la obtención de los resultados y objetivos planeados. De igual forma se deben tener en cuenta algunas consideraciones que ayudan la determinación de la viabilidad económica del proyecto, como son:

- Trámites para obtención de crédito y constitución de garantías (la financiación con recursos externos).
- Recursos disponibles de acuerdo con el cronograma de desembolsos.
- Logística para el manejo y registro organizado y sistemático de la información.
- Mantenimiento de la información financiera actualizada y de acuerdo con la normatividad vigente.
- Elaboración de estados financieros para la toma de decisiones gerenciales.

### **Política financiera**

Naturaleza más microeconómica, cualitativa y estructural.

Marco institucional en el que se aplica la Política Financiera: el sistema financiero de un país (conjunto de intermediarios, mercados y activos financieros, que captan el ahorro de las unidades económicas con superávit financiero, prestamistas, y lo canalizan hacia las que tienen déficit, prestatarios). (Reyes, 2010)

### 3.5 TEMAS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO (I&D)

El equipo de la Investigación y Desarrollo ejecutan un trabajo integral en la aplicación de la estrategia, son ellos quienes se responsabilizan por las creaciones e innovaciones de procesos y productos por lo tanto la aplicación de la estrategia se llevaría con eficacia y eficiencia. Las diversas estrategias como la diversificación concentrada, desarrollo de producto y penetración en el mercado necesitan del buen desarrollo de los nuevos productos y la aceptación de los productos que han entrado en un proceso de mejoras, de tal manera que el equipo de trabajo de la Investigación y Desarrollo necesitará de recurso humano y económico para llevar a cabo lo planeado. (Fred R. David, 2013)

La Investigación y Desarrollo son un proceso integral que además, son quienes se involucran directamente con el motor principal que es la creación y la innovación de productos que son requeridos por los clientes de acuerdo a sus gustos y preferencias con la finalidad de satisfacer sus necesidades.

La ID son quienes definen a la tecnología que será implementada dentro de la empresa en un periodo de tiempo donde se requerirán recursos económicos y de talento necesario para llevar a cabo la adaptación de los procesos productivos con la materia prima.

El mejoramiento a nivel tecnológico han afectado directamente a los servicios y productos, por ende han disminuido su ciclo de vida. De tal manera que las empresas o industrias necesitan obtener buenos resultados en base al buen desarrollo de los productos nuevos que han sido integrados al mercado con la finalidad de alentar al

crecimiento y rentabilidad de la empresa. Muchas de las organizaciones han aumentado los gastos en Investigación y Desarrollo en diversos porcentajes de acuerdo a su economía. Sin embargo es necesario señalar que se establecieron correctamente políticas de ID relacionadas con las oportunidades del mercado y la implantación de la estrategia para: (Fred R. David, 2013)

- Dar prioridad a la mejora de procesos o productos.
- Determinar la investigación aplicada o básica.
- Convertirse en líderes en la Investigación y Desarrollo
- Invertir en la Investigación y Desarrollo

Todos los progresos tecnológicos han generado cambios en los productos y procesos que anteriormente las empresas han venido trabajando, para lo cual hoy en día están pendientes de los resultados del desarrollo de los nuevos productos que ayudarán a incrementar la rentabilidad de la empresa. A través de encuestas realizadas se sugiere que las organizaciones de gran éxito se inclinen por optar por estrategias de ID que la cual permite enlazar a oportunidades externas con las fortalezas internas y que además se vinculan con los objetivos.

TIPO DE EMPRESA	ESTRATEGIA A IMPLANTAR	ACTIVIDAD DE I Y D
Empresa Farmacéutica "Lizmar"	Desarrollo de Productos	Evaluar los efectos de un nuevo fármaco sobre distintos subgrupos
Fabricante de Telas	Diversificación Concéntrica	Probar el funcionamiento de varios diseños de Telas
McDonald's	Penetración del Mercado	Desarrollar más autoservicios
Empresa Samsung	Desarrollo de Mercados	Llevar a cabo la realización del Samsung 6

Se conoce de la existencia de 3 metodos de la Investigacion y Desarrollo. El primero consiste en ser la primera organización que desarrolle y comercialice productos nuevos tecnologicos, esta estrategia es muy interesante pero a la vez riesgosa. El segundo metodo es una organización imitadora que ejecuta innovaciones constantes con productos nuevos, disminuyendo gastos y riesgos, de la misma manera permite el desenvolvimiento en la realizacion de la primera version de los productos nuevos y que ademas necesitan de personal en Investigacion y Desarrollo. El tercer metodo consiste en convertirse en un productor de bajos costos a través de la produccion de similares productos, esta estrategia requiere de una buena inversion en equipos tecnologicos y fabrica pero menos gastos en Investigación y Desarrollo.

Las diversas actividades de la Investigación y Desarrollo se sugiere a las organizaciones que se requiere tener relaciones mas estrechas con los objetivos y que ademas se mantengan en constante comunicación entre el equipo de ID y los gerentes de las empresas con la finalidad de conocer los procesos, procedimientos y estrategias que son llevados a cabo por los estrategas de la Investigación y Desarrollo.

La Gerencia de investigación y desarrollo

Las distintas empresas u organizaciones que realizan actividades de Investigación y Desarrollo deberán administrarse como toda empresa la cual produce bienes y servicios pero con la diferenciación de que dichas empresas están produciendo algo muy interesante el conocimiento señores, y este conocimiento deberá ser usado para propósitos benignos para bien para su buen uso.

La Investigación y desarrollo no producirá lo siguiente

- Un producto tangible para vender
- Un proceso operativo
- No tiende a producir una actividad nueva
- Y menos producir calidad

Lo que quiere llegar a realizar es un know-how como muchos ya lo hemos estudiado saber hacer, este saber hacer que es creado y desarrollado por la investigación y desarrollo se viene a querer ser traducida mediante.

- La acción de la directiva
- Los procesos
- El baje de costos
- Calidad mejorada
- El cuidado del medio ambiente

- Flexibilidad al apoyo de las demandas y demás.

Y por eso tengo que llegar a decir que una buena gestión en la gerencia hará que los recursos que se necesitan para llegar a obtener un resultado de investigación y desarrollo que viene a ser el conocimiento citado anteriormente en la clave para utilizarlo de manera comercial y ponerlo en marcha esperando solo el éxito.

### **3.6 TEMAS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL (SIG)**

Los sistemas de información gerencial son una colección de sistemas de información que interactúan entre sí y que proporcionan información tanto para las necesidades de las operaciones como de la administración.

Los gerentes o administradores dependen de medios formales e informales para obtener los datos.

La información formal llega a manos de los gerentes mediante informes administrativos y estadísticas de rutina.

Estos informes son estandarizados, se producen regularmente y constituyen la parte más visible de lo que se denomina Sistema de Información Gerencial (SIG).

La información informal incluye rumores y discusiones no oficiales con sus colegas.

La experiencia personal, educación, sentido común, intuición y conocimiento del medio social y político, son parte de los medios informales de recolectar datos.

(Russell L. 2012)

## **Tipos de sistemas**

### **Sistemas Transaccionales:**

Generan información para actividades rutinarias con grandes y similares volúmenes de transacciones, con procedimientos bien comprendidos y estandarizados. (Sirven a los niveles operativos) (Russell L. 2012)

- Automatizan tareas operativas de la organización.
- Son intensivos en entrada y salida de información, cálculos y procesos simples, generan grandes volúmenes de información.
- Son recolectores e integradores de gran cantidad de información.
- Son fácilmente adaptables a productos “empaquetados” que existen en el mercado

### **Sistemas Analíticos:**

Producen información para la toma de decisiones y la resolución de problemas (sirven a los mandos intermedios y alta gerencia)

(Arthur A, Thompson J. 2011)

- Los sistemas transaccionales constituyen su plataforma de información.
- Son intensivos en cálculos con escasas entradas y salidas.
- Pueden ser desarrollados “ad hoc” por la empresa.

### **Importancia de sistemas de información**

- Se ha convertido con el tiempo, en otra área funcional de la empresa, tal como producción, finanzas, mercadeo, o ventas.
- Toda organización exitosa se ha concientizado de la importancia del manejo de las tecnologías de información (TI) como ventaja comparativa.
- Se debe analizar costo / beneficio
- El éxito también debe medirse por la efectividad de la TI.

- Facilitando procesos empresariales,
- Intensificando estructuras y su cultura organizacional

(Arthur A, Thompson J. 2011)

### **Principales efectos positivos de los sistemas informatizados**

- Rapidez para procesar la información
- Exactitud de los cálculos
- Facilidad para manejar grandes vol. de información
- Capacidad de almacenamiento de información
- Calidad de presentación de los resultados
- Reducción de costos a largo plazo
- Información rápida para tomar decisiones
- Permite compartir información entre usuarios

### **Principales efectos negativos de los sistemas informatizados**

- Altos costos iniciales
- Dependencia del funcionamiento del sistema.
- Rápida obsolescencia
- Requiere capacitación.
- Vulnerabilidad ante "virus"
- Resistencia del personal al cambio
- Desaprovechamiento de equipos

### **Características de un sistema de información en una organización**

- Aceptado: satisfactorio para los usuarios
- Documentado: metas y objetivos del sistema
- Probado: minimizar fallas o desaprobación
- Coherente: máxima interacción de sus componen.

- Compatible: cada parte se adapta al conjunto
- Económico: ajustado a los recursos existentes
- Eficiente: óptima utilización de los recursos
- Efectivo: que alcance las metas establecidas
- Rápido desarrollo
- Factible: económica, operativa y técnicamente
- Flexible: que permita ajustes
- Confiable: con errores mínimos en las salidas
- Visible o manifiesto: comprensible
- Simple

**Ejemplo:**

**Colgate- Palmolive**

## Colgate-Palmolive

Empresa



Colgate-Palmolive Company es una empresa multinacional presente en 222 países y demarcaciones territoriales dedicada a la fabricación, distribución y venta de productos de higiene bucal, higiene personal y limpieza del hogar. [Wikipedia](#)

**Fundador:** William Colgate

**Fundación:** 1806, Nueva York, Nueva York, Estados Unidos

**Cotización de las acciones:** CL (NYSE) \$67,60 +0,12 (+0,18 %)  
5 nov. 4:01 p. m. GMT-5 - Renuncia de responsabilidad

**Oficina central:** Nueva York, Nueva York, Estados Unidos

**Director ejecutivo:** Ian M. Cook

Permitió a la empresa tener acceso a datos más precisos y oportunos, obtener el máximo de su capital de trabajo y reducir los costos de manufactura.

La implementación de SAP R/3 en toda la cadena de suministro de Colgate contribuyó a un incremento de la rentabilidad. Ahora instalado en operaciones que producen la

mayoría de las ventas mundiales de Colgate, SAP R/3 se expandió a todas las divisiones de Colgate a nivel mundial.

Antes del sistema ERP, Colgate tardaba de 1 a 5 días en adquirir un pedido, y de 1 a 2 días para procesarlos. Ahora, la adquisición y el procesamiento de pedidos juntos tarda 4 horas y no hasta 7 días. La planeación de la distribución y la recopilación solían tardar hasta 4 días, hoy tardan 14 horas. En total, el tiempo de entrega de pedido se ha reducido a la mitad. (generalidadesvalentin, 2013)



**UNIDAD IV:  
EVALUACIÓN, CONTROL, Y REVISIÓN DE ESTRATEGIAS**

**4.1 NATURALEZA DE LA  
EVALUACIÓN  
ESTRATEGIAS**

**4.2 MODELO PARA LA  
EVALUACIÓN DE  
ESTRATEGIAS**

**4.3 ÉTICA DE  
NEGOCIOS,  
RESPONSABILIDAD**

**4.4 COMO PREPARAR  
PRESENTAR U  
ANÁLISIS DE CASO**

**UNIDAD IV****EVALUACIÓN, CONTROL, Y REVISIÓN DE ESTRATEGIAS****4.1 NATURALEZA DE LA EVALUACIÓN ESTRATEGIA**

El proceso de dirección estratégica genera decisiones que producen consecuencias significativas de larga duración. Las decisiones estratégicas erróneas imponen castigos severos muy difíciles, si no imposibles, de revertir; por lo tanto, la mayoría de los estrategas concuerda que la evaluación de la estrategia es vital para el bienestar de una empresa; las evaluaciones oportunas advierten a la gerencia sobre problemas reales o problemas potenciales antes de que una situación se vuelva crítica. La evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas:

- 1) El examen de las bases subyacentes de la estrategia de una empresa;
- 2) La comparación de los resultados esperados con los resultados reales; y
- 3) La toma de medidas correctivas para garantizar que el rendimiento concuerde con los planes.

En muchas empresas, la evaluación de la estrategia es sólo una valoración del rendimiento de una empresa. ¿Han aumentado los activos de la empresa? ¿Ha habido un incremento de la rentabilidad? ¿Han aumentado las ventas? ¿Se han incrementado los niveles de productividad? ¿Han aumentado los niveles del margen de utilidades, del rendimiento sobre la inversión y de las utilidades por acción? Algunas empresas argumentan que su estrategia debe haber sido correcta si las respuestas a estos tipos de preguntas son afirmativas. Bien, la estrategia o estrategias pueden haber sido

correctas, pero este tipo de razonamiento es erróneo porque la evaluación de la estrategia debe tener un enfoque tanto a largo como a corto plazo.

Las estrategias no afectan con frecuencia los resultados operativos a corto plazo hasta que es demasiado tarde para efectuar los cambios necesarios

La evaluación de la estrategia es importante porque las empresas enfrentan ambientes dinámicos donde los factores externos e internos cambian a menudo de manera rápida y drástica. ¡El éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! Una empresa nunca debe sentirse complacida con el éxito, pues incontables compañías han prosperado un año sólo para luchar por sobrevivir al año siguiente.

La evaluación de la estrategia se vuelve cada vez más difícil con el tiempo por muchas razones. Las economías domésticas y mundiales eran más estables en años anteriores, los ciclos de vida de los productos eran más largos, los ciclos de desarrollo de productos eran más prolongados, el avance tecnológico era más lento, los cambios ocurrían con menor frecuencia, había menos competidores, las empresas eran débiles y había más industrias reguladas. Entre otros motivos por los que la evaluación de la estrategia es más difícil en la actualidad están las siguientes tendencias:

1. Un incremento drástico en la complejidad del ambiente.
2. La dificultad cada vez mayor de pronosticar el futuro con exactitud.
3. El número mayor de variables.
4. El rápido índice de obsolescencia incluso de los mejores planes.
5. El aumento del número de acontecimientos domésticos y mundiales que afectan a las empresas.
6. El tiempo cada vez menor para realizar la planeación con cierto grado de certeza.

Un problema fundamental que enfrentan los gerentes hoy día es la manera de controlar con eficacia a los empleados a la luz de las exigencias actuales de las empresas en cuanto a una (David F. R., Pearson Educación, Mexico 2003)

## 4.2 MODELO DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA

La mejor forma de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo. Cada modelo representa algún tipo de proceso.

El diagrama que se ilustra en la figura 1-1 es un modelo del proceso de administración estratégica muy completo y de amplia aceptación.

Este modelo no garantiza el éxito, pero sí constituye un método claro y práctico para formular, implementar y evaluar las estrategias. El modelo incluye las relaciones entre los principales componentes del proceso de administración estratégica; aparecerá en todos los capítulos siguientes, y en él se resaltarán las áreas relacionadas con el tema particular de cada capítulo. Las siguientes son tres preguntas importantes que habrán de responderse al desarrollar un plan estratégico:

- ✓ ¿En dónde estamos en este momento?
- ✓ ¿Hacia dónde queremos ir?
- ✓ ¿Cómo llegaremos ahí?

Identificar la visión, misión, objetivos y estrategias vigentes en una empresa es el punto de partida lógico para la administración estratégica, ya que la situación y condición actuales de una empresa pueden impedir la adopción de ciertas estrategias e incluso pueden dictar un curso de acción determinado. Cada empresa tiene una visión, misión, ciertos objetivos y estrategias, a pesar de que esos elementos no hayan sido diseñados, redactados o comunicados de manera consciente. Para saber hacia

dónde se dirige una empresa es necesario saber en dónde ha estado. El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes principales del modelo produce un cambio en alguno o en todos los demás componentes. Por ejemplo, los países del tercer mundo con acceso reciente a internet podrían representar una oportunidad importante y la necesidad de cambio en los objetivos y estrategias a largo plazo de una empresa; un fracaso en alcanzar los objetivos anuales podría exigir un cambio en la política; un cambio importante en la estrategia de los competidores podría requerir un cambio en la misión de la empresa. Por lo tanto, las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias deben llevarse a cabo de manera continua, no sólo al final del año o cada seis meses. En realidad, el proceso de la administración estratégica nunca termina. En la práctica, el proceso de la administración estratégica no tiene las claras divisiones ni su ejecución es tan ordenada como lo sugiere su modelo. Los estrategas no siguen el proceso que marca el modelo al pie de la letra.

### **Beneficios de la Administración Estratégica**

La administración estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro; permite que una empresa inicie e influya las actividades (en vez de sólo responder a ellas) y, de esta manera, ejercer control sobre su propio destino. Los dueños de pequeñas empresas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones con y sin fines de lucro han reconocido y comprendido los beneficios de la administración estratégica.

Desde sus orígenes, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las empresas a formular mejores estrategias a través del uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la elección estratégica. Éste, sin duda, sigue siendo un beneficio importante de la administración estratégica, pero las

investigaciones más recientes indican que el proceso, más que la decisión o el documento, son la contribución más importante de la administración estratégica.

La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa. A través de la participación en el proceso, es decir, a través del diálogo y la participación, tanto los gerentes como los empleados se comprometen a apoyar a la organización. La figura 1-2 ilustra este beneficio intrínseco que tiene la planeación estratégica para una empresa. Cabe mencionar que todas las organizaciones necesitan que todos sus empleados se entreguen a la misión de lograr el éxito de la organización.

### **Beneficios financieros**

Las investigaciones indican que las organizaciones que utilizan los conceptos de la administración estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no lo hacen.<sup>16</sup> Las empresas que utilizan los conceptos de administración estratégica muestran una mejoría significativa en áreas como ventas, rentabilidad y productividad en comparación con las empresas que no cuentan con actividades sistemáticas de planeación. Las empresas de alto desempeño tienden a llevar a cabo una planeación sistemática como preparación ante futuras fluctuaciones en sus ambientes externos e internos

### **Beneficios no financieros**

Además de ayudar a las empresas a evitar un fracaso financiero, la administración estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como una mayor conciencia sobre las amenazas externas, mejor comprensión de las estrategias de los competidores, aumento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio y comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y las recompensas. La administración estratégica mejora las capacidades organizacionales de prevención de problemas, ya que fomenta la interacción entre los gerentes de todos los niveles

divisionales y funcionales. Las empresas que han procurado a sus gerentes y empleados, que han compartido con ellos los objetivos organizacionales, que los han empoderado para mejorar los productos o servicios y que han reconocido sus contribuciones, podrán contar con ellos en caso de necesitar su ayuda.

### **4.3 ÉTICA DE NEGOCIOS, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL**

La buena ética es un buen negocio. La falta de ética puede sabotear hasta el mejor plan estratégico. Este capítulo nos da una visión general de la importancia de la ética de negocios en la administración financiera. La ética de negocios puede definirse como aquellos principios de conducta dentro de las organizaciones que guían la toma de decisiones y el comportamiento. Una ética de negocios sólida es un prerrequisito para una buena administración estratégica; ¡una buena ética es simplemente un buen negocio! Una creciente conciencia sobre la importancia de la ética de negocios está cubriendo Estados Unidos y al resto del mundo. Los estrategas, CEO y dueños de empresas son los individuos responsables de asegurar que se adopten y practiquen los principios éticos dentro de su organización. Todas las decisiones relacionadas con la formulación, implementación y evaluación de estrategias tienen repercusiones éticas. Todos los días, los periódicos y revistas de negocios reportan infracciones legales, morales y éticas cometidas tanto por organizaciones públicas como privadas. La falta de ética puede ser muy costosa.

#### **Siete principios de una ética de negocios admirable**

- Sea confiable: los clientes desean hacer negocios con una empresa en la que puedan confiar. Ellos pueden reconocer cuando existe confianza en el núcleo

de una empresa. En pocas palabras, la confianza es tener la certeza de que se puede depender del carácter, la habilidad, la fuerza y la veracidad de una empresa.

- Mantenga una mente abierta: los líderes de una organización deben mantenerse abiertos a nuevas ideas. Pida siempre opiniones y retroalimentación tanto a sus clientes como a sus empleados para garantizar una cultura de ética.
- Cumpla con sus obligaciones: haga todo lo que esté a su alcance para ganarse la confianza de sus clientes pasados, en especial si algo no salió bien. Recupere el negocio perdido al cumplir y honrar todos sus compromisos y obligaciones.
- Tenga documentos claros: asegúrese de que todo el material impreso, como volantes de publicidad y documentos del negocio, sea claro, preciso, profesional y, lo más importante, que no sea ambiguo o engañoso ni que se preste a malas interpretaciones.
- Involúcrese con la comunidad: manténgase involucrado de manera activa en temas y actividades relacionadas con la comunidad, demostrando de manera continua que su negocio es un ciudadano responsable.
- Mantenga un control contable: vea la contabilidad y los registros no sólo como medios para dar seguimiento al progreso de su empresa, sino como un recurso para identificar y eliminar cualquier actividad “sospechosa”.
- Sea respetuoso: trate a los demás con el mayor respeto. Sin importar la posición, título, edad o creencias, siempre trate a los otros con respeto y cortesía profesional. Siga la regla de oro: Trate a los demás como quisiera que lo trataran a usted.

### **Código de ética de negocios**

Una nueva ola de temas de ética relacionados con la seguridad de los productos, la salud de los empleados, el acoso sexual, el SIDA en el lugar de trabajo, el tabaquismo, la lluvia ácida, la discriminación positiva, la eliminación de residuos, las prácticas de negocios en el extranjero, los encubrimientos, las tácticas de adquisición, los conflictos de intereses, la privacidad de los empleados, los regalos inapropiados y la seguridad de los registros de la empresa ha acentuado la necesidad de que los estrategas desarrollen un código de ética de negocios claro. El fraude por internet, la piratería informática en las empresas, los virus cibernéticos y el robo de identidad son otras actividades carentes de ética que se encuentran en todos los sectores del comercio en línea. Sin embargo, el simple hecho de contar con un código de ética no es suficiente para garantizar una conducta de negocios ética. Un código de ética puede verse como un ardid de relaciones públicas, un conjunto de obviedades o una cortina de humo. Para asegurarse de que los empleados lean, entiendan, creen y recuerden el código se necesitan talleres de ética periódicos que sensibilicen a las personas sobre las circunstancias laborales en las que pueden surgir dilemas éticos.<sup>1</sup> Si los empleados ven ejemplos de castigos por violar el código al igual que recompensas por seguirlo, se reforzará la importancia del código de ética de una empresa. La página [www.ethicsweb.ca/codes](http://www.ethicsweb.ca/codes) proporciona directrices acerca de cómo escribir un código de ética efectivo.

### **Cultura ética**

Es necesario que la “cultura” ética permee a las organizaciones. Para ayudar a crear una cultura ética, Citicorp desarrolló un juego de mesa basado en la ética de negocios que juegan miles de empleados en todo el mundo. Se llama “The World Ethic”; en este juego se hacen preguntas relacionadas con la ética de negocios a los jugadores, tales

como, ¿Cómo manejaría a un cliente que le ofrece boletos para el fútbol a cambio de un nuevo plan de pensiones con fecha retroactiva? Diana Robertson de la Wharton School of Business considera que la efectividad de este juego se basa en su interactividad. Muchas organizaciones han desarrollado un manual de código de conducta que delinea las expectativas éticas, y da ejemplos de situaciones que con frecuencia se presentan en su línea de negocios.

### **Responsabilidad Social**

Cada año la revista Fortune publica una lista de las empresas más admiradas y menos admiradas a nivel global en términos de su responsabilidad social. Las tres empresas socialmente responsables más admiradas de Fortune 2011 son Statoil, Ferrovial y Walt Disney. Las tres empresas menos apreciadas son Kirin Holdings, Carlsberg y Asahi Breweries. Las empresas Chinas dominaron la lista de las menos apreciadas. Wal – Mart fue muy responsable en este sentido después del terremoto y el tsunami que devastaron a Japón en 2011. Después de la catástrofe, Wal – Mart movilizó un esfuerzo de ayuda local para entregar provisiones como agua y linternas a los sobrevivientes. Wal – Mart tiene un historial de brindar una ayuda importante en tiempos de crisis; la empresa también hizo llegar provisiones a las personas que más lo necesitaban después del huracán Katrina. Algunos estrategas están de acuerdo con Ralph Nader, quien sostiene que las organizaciones tienen grandes obligaciones sociales. Nader enfatiza, por ejemplo, que ExxonMobil posee más activos que la mayoría de los países y que, debido a esto, empresas como ésta tienen la obligación de ayudar a la sociedad a curar sus males. Otras personas, sin embargo, están de acuerdo con el economista Milton Friedman quien asegura que las organizaciones no tienen ninguna obligación de hacer más por la sociedad de lo que indica la ley.

Friedman podría decir que es irresponsable que una empresa aporte dinero a obras de caridad. ¿Concuerda usted más con Nader o con Friedman? Seguramente todos estaremos de acuerdo en que la principal responsabilidad social de cualquier empresa es obtener suficientes ganancias para cubrir los costos del futuro, ya que si esto no se logra, ningún otro tipo de responsabilidad social podrá ser cumplido. De hecho, si la empresa fracasa será incapaz de cubrir cualquier necesidad social. Los estrategas deberían analizar los problemas sociales en términos de los costos y beneficios potenciales para la empresa y enfocarse en los temas sociales que podrían beneficiarla más. Por ejemplo, ¿debería una empresa evitar despedir empleados para proteger su estilo de vida aunque la decisión pueda obligar a la empresa a cerrar?

### **Política social**

El término política social abarca la filosofía y el pensamiento administrativo en los niveles más altos de la empresa y ésta es la razón por la que tocamos el tema en este libro. La política social implica las responsabilidades que la empresa tiene con sus empleados, consumidores, ambientalistas, minorías, comunidades, accionistas y otros grupos. Después de décadas de debate, algunas empresas aún tienen problemas para determinar una política social apropiada. Cada año se hace más fuerte el impacto que ejerce la sociedad sobre las empresas y viceversa. La política social corporativa debe diseñarse y articularse durante la formulación de estrategias, establecerse y administrarse durante la implementación de las mismas, y reafirmarse o modificarse durante la etapa de evaluación.

### **Sostenibilidad Ambiental**

Cada vez es más frecuente que las estrategias de las empresas y los países se evalúen desde la perspectiva del medio ambiente. Las empresas como Wal – Mart ahora no sólo revisan el precio con el que sus proveedores ofrecen un producto, sino

también cómo se manufacturan dichos productos en términos de prácticas ambientales. Cada vez más escuelas de negocios ofrecen cursos independientes y hasta especialidades en administración ambiental. Las empresas no deben explotar ni diezmar el medio ambiente. Mark Starik, de George Washington University, dice, "Parar y revertir la destrucción y deterioro ecológico en el mundo es un tema estratégico que requiere de mucha atención inmediata de parte de todos los negocios y los gerentes. Según la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), la palabra medio ambiente se define como "el entorno en el que una organización opera, que comprende el aire, el agua, la tierra, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y su interrelación".

Los empleados, los consumidores, los gobiernos, y la sociedad en general, se sienten ofendidos por las empresas que dañan en lugar de proteger el medio ambiente. De igual forma, hoy en día las personas aprecian de manera especial a las empresas que llevan a cabo sus operaciones de manera tal que reparan, conservan y preservan el medio ambiente. El interés de los consumidores en los negocios que preservan el equilibrio de la naturaleza y fomentan un medio ambiente limpio y saludable es alto. Ninguna empresa desea tener la reputación de contaminante. Un historial negativo de sostenibilidad lastimará a la empresa en el mercado, pondrá en peligro su posición en la comunidad y provocará el escrutinio de inspectores, inversionistas y ambientalistas.

Los gobiernos están exigiendo a las empresas cada vez con más frecuencia que se conduzcan de manera responsable y solicitan, por ejemplo, que informen públicamente los contaminantes y desechos que producen en sus instalaciones. En términos de megavatios de energía eólica generada en diferentes estados de Estados Unidos, Iowa con sus 2 791, recientemente superó los 2 517 de California, pero los 7 118 generados en Texas hacen ver insignificantes a todos los demás estados.

Minnesota también está avanzando en la generación de energía eólica. Por su parte, Nueva Jersey se acaba de equipar con 200 000 postes con paneles solares, lo que lo puso en segundo lugar como productor de energía solar, después de California. Nueva Jersey también está instalando paneles solares en las azoteas corporativas. El programa solar estatal de \$514 millones doblará su capacidad solar a 160 megavatios para 2013. La meta del estado es obtener 3% de su electricidad del sol y 12% del viento para 2020.

### **¿Qué es un informe de sostenibilidad?**

Wal – Mart es una de muchas empresas que cada año proporciona un informe de sostenibilidad que revela el impacto que tienen sus operaciones sobre el medio ambiente. Este documento ofrece a los accionistas información acerca de las prácticas laborales de Wal – Mart, las fuentes de sus productos, su eficiencia de energía, su impacto ambiental y sus prácticas de ética de negocios.

Estándares que han llegado para quedarse Hace pocos años, las empresas podían usar términos “verdes” en sus productos y etiquetas, tales como orgánico, verde, seguro, ecológico, no tóxico, y/o natural porque no existían definiciones legales ni generalmente aceptadas. Ahora, sin embargo, términos como éstos tienen connotaciones y expectativas mucho más específicas. Los estándares uniformes que definen las acciones ambientalmente responsables por parte de las empresas se están incorporando a nuestro entorno legal. Es cada vez más difícil que una empresa promocióne acciones “verdes” cuando éstas no son sustanciales, integrales o siquiera verdaderas. La falta de estándares en el pasado provocó incredulidad entre los consumidores acerca de las afirmaciones ambientales corporativas, pero ahora dichas afirmaciones son llevadas ante los tribunales. Joel Makower dice, “Una de las principales razones para convertirse en una verdadera empresa ecológica son sus

empleados. Son el primer grupo que necesita la seguridad de que cualquier afirmación que se haga será verdadera”

### **Manejo de asuntos ambientales en la empresa**

El reto ecológico que enfrentan todas las organizaciones exige que los gerentes formulen estrategias que preserven y conserven los recursos naturales y controlen la contaminación. Entre los problemas ambientales más urgentes figuran la disminución de la capa de ozono, el calentamiento global, la destrucción de los bosques tropicales, la destrucción del hábitat de muchos animales, la protección de especies en peligro de extinción, el desarrollo de productos y empaques biodegradables, el manejo de desperdicios, la limpieza del aire y el agua, la erosión, la destrucción de recursos naturales y el control de la contaminación. Cada vez más empresas desarrollan líneas de productos ecológicos biodegradables o que están hechos de productos reciclados. Los productos ecológicos se venden bien. Para administrar como si “la salud del planeta” fuera importante es esencial comprender cómo se conectan el comercio internacional, la competitividad y los recursos globales.

El manejo de los asuntos ambientales ya no puede ser una simple función técnica realizada por especialistas en una empresa; se debe enfatizar el desarrollo de una perspectiva ambiental entre todos los empleados y gerentes de la empresa. Muchas empresas están trasladando los asuntos ambientales del lado de los empleados hacia el lado de las políticas, de manera que el grupo ambiental corporativo está subordinado directamente al director de operaciones. Las empresas que enfatizan los temas ambientales mejorarán sus relaciones con los consumidores, inspectores, vendedores y otros jugadores en la industria, mejorando sus posibilidades de éxito. Las estrategias ambientales podrían incluir el desarrollo o la adquisición de negocios verdes, deshacerse de o cambiar las empresas que lastiman al medio ambiente,

esforzarse por convertirse en un productor de bajo costo al minimizar el desperdicio y ahorrar energía, y aplicar una estrategia de diferenciación mediante la inclusión de productos verdes o ecológicos.

Además, las empresas podrían incluir a un representante ambiental en su junta directiva, realizar auditorías ambientales de manera regular, implementar bonos por resultados favorables desde el punto de vista ambiental, involucrarse en temas y programas ambientales, incorporar valores ambientales en su misión, establecer objetivos orientados al medio ambiente, adquirir habilidades ambientales y ofrecer programas de capacitación ambiental para los empleados y gerentes de la empresa.

### **Razones por las que las empresas deben ser “verdes”**

Preservar el medio ambiente debe ser una parte permanente al hacer negocios por las siguientes razones:

- La demanda de los consumidores de productos y empaques ecológicos es alta.
- La opinión pública que exige a las empresas realizar negocios de manera que preserven el medio ambiente es fuerte.
- Los grupos de apoyo ambiental tienen a más de 20 millones de estadounidenses en sus filas.
- Las normas ambientales estatales y federales están cambiando con rapidez y su complejidad es cada vez mayor.
- Más instituciones crediticias están examinando las desventajas ambientales de las empresas que solicitan préstamos.
- Muchos consumidores, proveedores, distribuidores e inversionistas rechazan hacer negocios con empresas ecológicamente débiles.

- Están aumentando las multas y las demandas de responsabilidad en contra de empresas que tienen problemas ambientales. (David F. R., CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA, DECIMO CUARTA EDICION, 2013)

#### **4.4 ¿QUÉ ES UN CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA?**

##### **Lo que describe:**

Un caso de administración estratégica describe las condiciones externas e internas del negocio y suscita preguntas concernientes a la misión de la empresa. (RODRIGUEZ, Noemi, 2015)

##### **Lo que trata:**

Trata temas concernientes a:

- La misión.
- Las estrategias.
- Los objetivos.
- Las políticas de una firma. (RODRIGUEZ, Noemi, 2015)

##### **Lo que incluye:**

Incluyen una descripción de cuestiones relacionadas con administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, sistemas de información gerencial y asuntos ambientales.

Pone al lector en el lugar de la acción al describir de una empresa en un momento determinado. (RODRIGUEZ, Noemi, 2015)

#### **Directrices para preparar análisis de casos**

##### **a. Necesidad de ser prácticos:**

-Hacer suposiciones racionales acerca de lo desconocido.

-Exponer con claridad tales suposiciones.

-Llevar a cabo los análisis apropiados y tomar decisiones.

Por ejemplo: Al realizar u análisis financiero proyectado, haga suposiciones razonables, plantéelas adecuadamente y proceda a mostrar que efecto se espera que tengan sus recomendaciones en la posición financiera de la empresa. (RODRIGUEZ, Noemi, 2015)

#### **b. La necesidad de fundamentar**

No existe una mejor solución única o una respuesta correcta para un caso, así que de una amplia fundamentación para sus recomendaciones.

Integración cuidadosa de la intuición y el análisis al preparar análisis de casos de política empresarial. (RODRIGUEZ, Noemi, 2015)

#### **c. La necesidad de realismo**

-Evite recomendar un plan de acción más allá de los medios de la organización.

-Ninguna organización es capaz de seguir todas las estrategias que potencialmente podrían beneficiarla.

-Asegúrese de que sus recomendaciones sean viables.

-Esfuércese en demostrar que su interpretación de los datos es razonable y objetiva.

(RODRIGUEZ, Noemi, 2015)

#### **d. La necesidad de concretar**

-Sea específico e incluya respuestas a las preguntas ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?, ¿Dónde? y ¿Quién?

- Emplee indicadores financieros, porcentajes, números y cálculos monetarios.
- A la gente de negocios les molestan las generalidades y la falta de precisión (RODRIGUEZ, Noemi, 2015)

**e. La necesidad de contribuir**

Los miembros de un equipo de administración estratégica, en clase o en el mundo de los negocios, difieren en su aversión al riesgo, su preocupación e cuanto a los beneficios a corto y a largo plazo, sus actitudes con respecto a la responsabilidad social y sus puntos de vista en torno a la globalización.

- Sepa escuchar y sea un buen colaborador. (RODRIGUEZ, Noemi, 2015)

**f. La necesidad de ser original**

- Sitúese en el momento en que los estrategas de la compañía tomaron decisiones.
- Compare y contraste lo que propone con lo que la compañía planea hacer o hizo. (RODRIGUEZ, Noemi, 2015)

**Sugerencias para la el éxito en el análisis de un caso práctico**

- Visualice su análisis de caso y su presentación.
- Desarrolle un marco mental enfocado al porqué.
- Lea su caso conformemente avanza.
- Asignar una tarea a cada miembro para la siguiente reunión.
- Ser creativo e innovador.
- No confundir los síntomas con las causas.
- Utilizar herramientas cuantitativas para el análisis.
- No olvide que el objetivo es aprender.
- Utilice una presentación ordenada.
- Atención en los detalles.

- Sustente juicios en datos basados en los hechos.
- Un análisis detallado y específico.
- Una imagen dice más que mil palabras.
- Permitir preguntas durante toda la presentación
- Asegúrese de su postura, el contacto visual y tono de voz
- Preparar el análisis de caso antes de la fecha de entrega
- Actitud positiva.
- Desarrollar un espíritu de cooperación con el resto del equipo.
- Mantener el sentido del humor.
- Establecer metas para uno y para el equipo.
- Promover la participación.
- No promueva reuniones de grupo largas.
- Promover nuestras ideas para que sean escuchadas.
- Desarrolle una presentación convincente y directa.
- Poner las cosas por escrito.
- Ser crítico constructivo. (POZO ORTEGA, Maria Alejandra, 2013)

**Ejemplo.**

- 1) Personajes: Familia Ferreyra: Raúl, Ester, Gerardo (encargado de finanzas), Silvia (encargada de personal), Susana, María y Romina (producción) y estudio contable.
- 2) Hechos: a la fecha la empresa cuenta con Gerardo (encargado de finanzas) que atento a las crisis, es muy cauto y precavido en el manejo de los fondos y sabe hasta dónde puede endeudarse al haber aprendido esto por la crisis del 2001 que los afectó. Actualmente, Autoservicio Santa Lucia apuesta a ser líder en las sierras chicas abriendo nuevas sucursales.
- 3) Factores internos: la empresa cuenta con un buen gerente de finanzas.

4) Factores externos: La financiación de las inversiones planeadas dependerá de cómo evoluciona el mercado financiero y las finanzas propias.

5) Problema: La empresa quiere crecer, mediante la expansión de sus sucursales (quiere abrir nuevas sucursales en Villa Allende, Salsipuedes y Agua de Oro), pero ello dependerá del mercado financiero y de las condiciones de las finanzas propias. El problema radica en la correcta formación de los fondos necesarios, y la política financiera, y el uso adecuado del dinero.

6) Posibles soluciones: El financiamiento para las inversiones puede ser: Financiamiento Interno que es aquel que proviene de los recursos propios de la empresa, como: aportaciones de los socios o propietarios, la creación de reservas de pasivo y de capital, es decir, retención de utilidades, la diferencia en tiempo entre la recepción de materiales y mercancías compradas y la fecha de pago de las mismas; y Financiamiento Externo que es aquel que se genera cuando no es posible seguir trabajando con recursos propios, es decir cuando los fondos generados por las operaciones normales más las aportaciones de los propietarios de la empresa, son insuficientes para hacer frente a desembolsos exigidos para mantener el curso normal de la empresa, es necesario recurrir a terceros como: préstamos bancarios, factoraje financiero, etc. Además, las fuentes de financiamiento que elija la empresa deberán ser a largo o mediano plazo, ya que éstas permiten cubrir inversiones a largo plazo. Estas fuentes y formas de financiamiento a largo plazo pueden ser: préstamos a largo plazo, acciones, hipoteca, arrendamientos, capital, etc. La situación de tensión mundial que se vive hoy obliga al mundo empresarial a buscar fuentes y alternativas de financiamiento que sean cada día más eficientes, con el fin de anticiparse en el tiempo a muchas de las situaciones que puedan alterar en alguna medida el desenvolvimiento de las empresas.

7) Solución elegida: elegimos la forma de financiamiento de préstamos a largo plazo que es un acuerdo formal para proveer fondos por más de un año y la mayoría son para alguna mejora que beneficiará a la compañía y aumentará las ganancias. es usualmente un acuerdo formal para proveer fondos por más de un año y la mayoría son para alguna mejora que beneficiará a la compañía y aumentará las ganancias. Un ejemplo es la compra de un nuevo edificio que aumentará la capacidad o de una maquinaria que hará el proceso de manufactura más eficiente y menos costosa. Los préstamos a largo plazo usualmente son pagados de las ganancias. Las ventajas de este préstamo constan en que: los contratos pueden ser modificados o renegociados, permite programar mejor el flujo de efectivo, posibilidad de años muertos o años de gracia (lo cual constituye una ventaja para que el beneficiario del préstamos pueda percibir ganancias derivadas de la adquisición o de inversión realizada. Para acceder a este tipo de préstamo se debe acudir a las instituciones financieras (bancos comerciales, de inversión, hipotecarios, etc.) o a organismos específicos (fondos de pensión, fondos de ahorro, compañías de seguros, etc.). (Monteverde, 2012) (RODRIGUEZ, Noemi, 2015)

### **Conclusión**

Podemos concluir que la manera en cómo preparar y presentar un estudio de caso, resulta de gran importancia dentro de los ámbitos de la Administración y Dirección de Empresas, pues esta técnica es considerada como una de las herramientas más utilizadas en el campo empresarial, al permitir ofrecer a la parte interesada una visión global del estado situacional de la empresa en cuestión.

En síntesis la técnica o metodología del estudio de caso en relación al campo administrativo-gerencial, persigue la descripción de situaciones o hechos concretos,

proporcionando ayuda, una visión más clara u otorgar las instrucciones o directrices para caso estudiado.

Por lo tanto, el estudio de caso busca investigar, detallar, demostrar, evaluar y transformar hechos o asuntos de interés organizacional.



**ANEXO**

<b>Matriz de evaluación del desempeño laboral</b>										
Nombre de la persona evaluada: _____ Puesto: _____										
Evaluador: _____ Fecha: _____										
Desempeño	Óptimo		Bueno		Regular		Malo		Pésimo	
Conocimiento del puesto	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Calidad del trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Cantidad del trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Rapidez en el trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Dedicación al trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
<p>Definiciones:</p> <p>Óptimo: El mejor grado posible en la ejecución del trabajo.</p> <p>Bueno: Sin ser excepcional, es satisfactorio, superior al promedio.</p> <p>Regular: El rendimiento clásico, a manera de reglas, sin que surjan quejas del trabajo, pero sin poner en evidencia ninguna aptitud especial.</p> <p>Malo: Comportamiento ineficiente</p> <p>Pésimo: Rendimiento absolutamente negativo, propiamente de resultados nulos.</p> <p>Observaciones:</p>										

**Matriz de evaluación del desempeño laboral**

Nombre de la persona evaluada: Juan Andrés López Antonio  
 Puesto: Supervisor de área  
 Evaluador: Carla Galicia Benavides Fecha: 25 de Agosto del 2010

Desempeño	Óptimo	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
Conocimiento del puesto	9				
Calidad del trabajo		8			
Cantidad del trabajo		8			
Rapidez en el trabajo		7			
Dedicación al trabajo		8			

Definiciones:

Óptimo: El mejor grado posible en la ejecución del trabajo.

Bueno: Sin ser excepcional, es satisfactorio, superior al promedio.

Regular: El rendimiento clásico, a manera de reglas, sin que surjan quejas del trabajo, pero sin poner en evidencia ninguna aptitud especial.

Malo: Comportamiento ineficiente

Pésimo: Rendimiento absolutamente negativo, propiamente de resultados nulos.

Observaciones:

El trabajador ha presentado faltas de asistencia las últimas dos semanas.

ANEXO 3 EJEMPLOS DE GERENCIAS ESTRATÉGICAS

**Sistema de Planificación Estratégica**

**Ejemplo de Componentes  
Ambiente Interno**

Nivel de procesos		Componente	Subcomponente	Descripción rápida y ámbito de análisis
1	Estratégico	Organizativo	Estructura Organizacional	Tipo de estructura, niveles jerárquicos, niveles de desagregación.
			Estructura Comunicacional	Comunicación interpersonal, organización de la comunicación, medios de comunicación.
			Cultura Organizacional	Desconocida
		Comunicación	Marketing	
			Imagen Corporativa	
			Publicidad	
			Desarrollo Organizacional	
			Relaciones Publicas	
2	Operacional o Misional	Gestión por procesos	Sistemas de calidad	Análisis de la cadena de valor, mapas de procesos, nivel de estandarización,
			Mejoramiento continuo	Indicadores de gestión, planes de acciones correctivas o preventivas.
		Productos y servicios	Diseño y Desarrollo	Cumplimiento de calidad normativa, cliente y atractiva.
			Ventas	Encargado de las ventas de la empresa
			Productividad	Niveles de eficiencia, indicadores de producción, comparativos con los de la industria, desperdicios.

3	Apoyo	<b>Financiero</b>	Indicadores financieros	GVA (generación de valor para el accionista), Rentabilidad Liquidez, Capital de trabajo, Solvencia, Activos fijos, Activos corrientes, Pasivos corrientes, nivel de autogestión.
			Contabilidad	Registrar, analizar, clasificar las transacciones comerciales
			Presupuesto	Planificación presupuestaria, estados financieros, proyecciones.
		<b>Comercialización</b>	Producto / Servicio	Posicionamiento de producto / servicio, diferenciación, caracterización del producto, ciclo de vida, estrategia de marca.
			Precio	Costos, elasticidad de precios.
			Plaza	Canales de distribución.
			Promoción	Estrategias de venta, comunicación, publicidad.
		<b>Talento humano</b>	Reclutamiento y selección	Métodos para reclutar y seleccionar personal, nepotismo, nivel de influencia.
			Legal	Asesoría para el ámbito nacional e internacional
			Contratación e inducción	Formas de contratación, procesos de inducción.
			Planificación	Indispensable para llevar a la consecución de las metas de la empresa
			Gestión por competencias	Levantamiento de perfiles por competencias (formación, educación, experiencia y habilidades).
		<b>Tecnológico</b>	Plan de contingencia	Asegurar el activo más importante de la empresa, la información
			Inventario tecnológico	Levantamiento del inventario tecnológico versus las necesidades.
			Diagnóstico tecnológico	Estratificación de la tecnología por quintiles en relación al estado del arte de la tecnología en el área de investigación.

4	Macroeconomía	<b>Ciclos económicos</b>	Identificación del ciclo económico (crecimiento, recesión), afectación de fenómenos naturales.
		<b>Indicadores macroeconómicos</b>	Producto interno bruto, inflación, deuda externa, deuda interna, tasas de interés, precio barril de petróleo, empleo, ciclos económicos, índice dos jones, balanza comercial.
		<b>Políticas económicas</b>	Clases y niveles de proteccionismo.
5	Microeconomía	<b>Oferta</b>	Porcentaje de participación en el mercado, análisis de la competencia cualitativa y cuantitativa.
		<b>Demanda</b>	Nicho de mercado de aproximadamente 5,000 personas Porcentaje de demanda insatisfecha. Nivel de saturación del mercado.
6	Clientes	<b>Segmentación Caracterización</b>	Caracterización del grupo objetivo (target).
		<b>Satisfacción del cliente</b>	Identificación de necesidades, niveles de satisfacción.
7	Legal	<b>Marco Legal</b>	El Municipio pretende emprender en un agresivo plan de construcción de cadena de mercados para satisfacer las necesidades de los ciudadanos Existe la necesidad de crear ordenanza municipal para normar el funcionamiento del mercado
8	Sociocultural	<b>Demografía</b>	Caracterización de la población: Gustos, preferencias, deseos, nivel socioeconómico
		<b>Calidad de vida</b>	Patrón de vida, personalidad, sociabilidad, nivel de bienestar.
9	Ético y Político	<b>Grupos de poder</b>	Comerciantes informales, comerciantes que laboran en el mercado
		<b>Ético</b>	Niveles de corrupción, transparencia.
		<b>Calificación y selección</b>	Reputación, calidad de producto o servicio, calidad de atención, confiabilidad, apoyo técnico.
10	Proveedores	<b>Organización de los proveedores</b>	Potencial para alianzas estratégicas, ranking de proveedores, modos de organización.

		<b>Fuerzas económicas globales</b>	Bolsa de valores, fluctuación de divisas, créditos.
11	Internacional	<b>Fuerzas legales y políticas</b>	Aranceles, normativas legales, tratados internacionales, organismos internacionales.
		<b>Fuerzas socio - culturales</b>	Globalización, creencias, lenguaje, valores, costumbres globales.

<b>SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>				
<b>DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS AMBIENTAL INTERNO y EXTERNO</b>				
<b>Macroprocesos</b>	<b>Procesos</b>	<b>Diagnóstico</b>	<b>F</b>	<b>D</b>
<b>Organizacional</b>	Estructura Organizacional	Los mercados municipales se manejan sin un documento que los norme		x
	Estructura Comunicacional	La comunicación y dirección es de forma vertical		x
	Cultura Organizacional	La cultura organizacional de trabajo es inexistente.		x
	Planificación	El plan estratégico de desarrollo recién en este año considera a la construcción de mercados como una política	x	
<b>Sistemas de calidad</b>	Gestión por procesos	Gestión por proceso inexistente		x
	Mejoramiento continuo	El mejoramiento del servicio en los mercados no existe		x
	Diseño y Desarrollo	La construcción y diseños de los mercados se empiezan a ajustan a los estándares de regeneración urbana	x	

<b>Productos y servicios</b>	Cobranzas	La Tasa de morosidad por atraso en los pagos de locales, se ubica en un 40%		x
<b>Infraestructura</b>	Infraestructura	Las instalaciones serán nuevas	x	
	Seguridad e Higiene Industrial	Se cumplirá con las normas de salud, ambientales y comerciales	x	
<b>Financiera</b>	Indicadores financieros	Se mantienen en el rango de los mercados municipales del país	x	
	Contabilidad	No existe información relevante para tomar decisiones		x
	Presupuesto	Para el presente proyecto se cuenta con un crédito del Banco del Estado por USD 1'500,000	x	
	Potencial de inversión	Según los indicadores financieros el proyecto es plenamente viable	x	
<b>Talento humano</b>	Reclutamiento y selección	El personal se incrementara de 0 a 5 empleados.	x	
	Legal	El concejo cantonal tiene la responsabilidad de crear el marco legal para la operatividad administrativa del mercado municipal	x	
	Contratación e inducción	La contratación del personal se realizara según la LOSEP	x	
	Planificación	Se encuentra dentro de plan de desarrollo del cantón	x	
	Gestión por competencias	No hay un sistema integrado de las competencias y no hay perfiles de cargos		x
	Niveles de desempeño	Se procurara que todos los empleados posean un aceptable nivel de desempeño.	x	

<b>Tecnología</b>	Formación y capacitación	La capacitación solo se da para los empleados no para los comerciantes		x
	Plan de contingencia	No existe ningún plan de contingencia.		x
	Inventario tecnológico	Déficit de tecnología.		x
	Diagnóstico tecnológico	El nivel tecnológico es 1		x
<b>Marketing</b>	Plaza	La principal vitrina permanente de la empresa son sus instalaciones	x	
	Producto / Servicio	Se ha realizado investigaciones de mercado; el producto cumple con la calidad normativa y del cliente	x	
	Precio	Los precios son competitivos por los bajos costos operacionales	x	
	Promoción	La única estrategia es "el boca a boca", por referencia de los buenos productos.		x
		<b>Diagnóstico</b>	<b>O</b>	<b>A</b>
<b>Ciclos económicos</b>		El mundo atraviesa una crisis financiera mundial que ha incrementado el desempleo,		X
<b>Indicadores macroeconómicos</b>		inflación mensual 2,73% a junio 2011	x	
<b>Políticas económicas</b>		El Banco del Estado proporcionara un préstamo por USD 1'500,000	x	
<b>Oferta</b>		Existe solo un mercado nuevo en la ciudad	x	

<b>Demanda</b>	Barrios como: Venezuela, Cdla Alcides Pesantes, La Roldos, Nuevo Pilo Alto porcentaje de la demanda está insatisfecha	x	
<b>Segmentación Caracterización</b>	Preferentemente Clase media	x	
<b>Satisfacción del cliente</b>	No se garantiza la satisfacción al cliente		x
<b>Marco Legal</b>	El concejo cantonal tiene la responsabilidad de crear el marco legal para la operatividad administrativa del mercado municipal	x	
<b>Demografía</b>	Población objetivo: Edad menor de 40 años con poder adquisitivo. Preferentemente personas que desean realizar sus compras en un lugar limpio	x	
<b>Calidad de vida</b>	Machala es una ciudad que avanza, existe una elevada autoestima por las obras que plantea el Municipio	x	
<b>Educación</b>	El 45% del objetivo del mercado es para estudiantes	x	
<b>Creencias</b>	Existe la creencia de que los mercados municipales son sucios		x
<b>Sistema de gobierno</b>	Alcalde con un índices de popularidad de 70%	x	
<b>Grupos de poder</b>	Comerciantes informales que desean que las cosas continúen como están		x
<b>Ético</b>	Municipio combate la corrupción y con varios mecanismos de transparentar su gestión	x	
<b>Calificación y selección</b>	Proveedores deben ser los mejores	x	
<b>Organización de los proveedores</b>	Proveedores con experiencia	x	

<b>Fuerzas económicas globales</b>	Economía mundial en recuperación	x	
<b>Fuerzas legales y políticas</b>	Norma legal se creara mediante ordenanza	x	
<b>Fuerzas socio – culturales</b>	Los ciudadanos de Machala despolarizan sus compras en los mercados municipales del centro	x	

<b>SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
<b>DISCRIMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	
<b>1</b>	El plan estratégico de desarrollo en este año considera a la construcción de mercados como una política
<b>2</b>	La construcción y diseños del mercado se ajusta a los estándares de regeneración urbana
<b>3</b>	Las instalaciones serán nuevas
<b>4</b>	Se cumplirá con las normas de salud, ambientales y comerciales
<b>5</b>	Se mantienen en el rango de los mercados municipales del país
<b>6</b>	Para el presente proyecto se cuenta con un crédito del Banco del Estado por USD 1'500,000
<b>7</b>	Según los indicadores financieros el proyecto es plenamente viable

<b>8</b>	El personal se incrementara de 0 a 5 empleados.
<b>9</b>	El concejo cantonal creara el marco legal para la operatividad administrativa del mercado municipal
<b>10</b>	La contratación del personal se realizara según la normativa de la LOSEP
<b>11</b>	El Proyecto se encuentra dentro de plan de desarrollo del cantón
<b>12</b>	Según el orgánico funcional se procurara que todos los empleados posean un aceptable nivel de desempeño.
<b>13</b>	La principal vitrina permanente de la empresa son sus instalaciones
<b>14</b>	Se ha realizado investigaciones de mercado; el producto cumple con la calidad normativa y del cliente
<b>15</b>	Los precios son competitivos por los bajos costos operacionales

<b>SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
<b>DISCRIMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>1</b>	Inflación mensual 2,73% a junio 2011
<b>2</b>	El Banco del Estado proporcionara un préstamo por USD 1'500,000

<b>3</b>	Existe solo tres mercados nuevos en la ciudad
<b>4</b>	Barrios como: Venezuela, Cdla Alcides Pesantes, La Roldos, Nuevo Pilo con demanda insatisfecha
<b>5</b>	Alto porcentaje de la demanda está insatisfecha
<b>6</b>	Clase media insatisfecha
<b>7</b>	El concejo cantonal tiene la responsabilidad de crear el marco legal para la operatividad administrativa del mercado municipal
<b>8</b>	Población objetivo: Edad menor de 40 años con poder adquisitivo. Preferentemente personas que desean realizar sus compras en un lugar limpio
<b>9</b>	Machala es una ciudad que avanza, existe una elevada autoestima por las obras que plantea el Municipio
<b>10</b>	El 45% del objetivo del mercado es para estudiantes
<b>11</b>	Alcalde con un índices de popularidad de 70%
<b>12</b>	Municipio combate la corrupción y con varios mecanismos de transparentar su gestión
<b>13</b>	Proveedores deben ser los mejores
<b>14</b>	Proveedores con experiencia
<b>15</b>	Economía mundial en recuperación
<b>16</b>	Norma legal se creara mediante ordenanza
<b>17</b>	Los ciudadanos de Machala despolarizan sus compras en los mercados municipales del centro

<b>SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
<b>DISCRIMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	
<b>1</b>	En el mercado no se aplica a cabalidad la normativa vigente referente al funcionamiento del mismo
<b>2</b>	Dentro de la organización la comunicación y dirección es de forma vertical
<b>3</b>	La cultura organizacional de trabajo es inexistente.
<b>4</b>	La administración del mercado no responde a ninguna doctrina moderna. Por lo que la Gestión por proceso es inexistente
<b>5</b>	No se ha planteado el mejoramiento del servicio en el mercado
<b>6</b>	La Tasa de morosidad por atraso en los pagos de locales, se ubica en un 40%
<b>7</b>	No existe información relevante para tomar decisiones
<b>8</b>	No hay un sistema integrado de las competencias y no hay perfiles de cargos
<b>9</b>	No existe ningún plan de contingencia.
<b>10</b>	Existe un déficit de tecnología.
<b>11</b>	El nivel tecnológico es nulo

<b>12</b>	La única estrategia de promoción es "el boca a boca", No existe plan de ventas, ni de marketing
-----------	---

<b>SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>
---

<b>DISCRIMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN</b>
--------------------------------------

<b>AMENAZAS</b>
-----------------

- |          |   |
|----------|---|
| <b>1</b> | No se garantiza la satisfacción al cliente                            |
| <b>2</b> | Existe la creencia de que los mercados municipales son sucios         |
| <b>3</b> | Comerciantes informales que desean que las cosas continúen como están |

<b>FORTALEZAS/OPORTUNIDADES</b>		Inflación mensual 2,73% a Junio 2011	El Banco del Estado proporcionara un préstamo por USD 1'500,000	Existe solo tres mercados nuevos en la ciudad	Barrios como: Venezuela, Cdla Alcides Pesantes, La Roldos, Nuevo Pilo con demanda insatisfecha	Alto porcentaje de la demanda está insatisfecha	Clase media insatisfecha	El concejo cantonal tiene la responsabilidad de crear el marco legal para la operatividad administrativa del mercado municipal	Población objetivo: Edad menor de 40 años con poder adquisitivo. Preferentemente personas que desean realizar sus compras en un lugar limpio	Machala es una ciudad que avanza, existe una elevada autoestima por las obras que plantea el Municipio	El 45% del objetivo del mercado es para estudiantes	Alcalde con un índice de popularidad de 70%	Municipio combate la corrupción y con varios mecanismos de transparentar su gestión	Proveedores deben ser los mejores	Proveedores con experiencia	Economía mundial en recuperación	Norma legal se creara mediante ordenanza	Los ciudadanos de Machala despolarizan sus compras en los mercados municipales del centro
1	El plan estratégico de desarrollo en este año considera a la construcción de mercados como una política	0	10	7	7	7	7	5	5	5	5	5	7	5	5	5	5	5
2	La construcción y diseños del mercado se ajusta a los estándares de regeneración urbana	0	0	0	10	7	7	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Las instalaciones serán nuevas	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Se cumplirá con las normas de salud, ambientales y comerciales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0
5	Se mantienen en el rango de los mercados municipales del país	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	10	0
6	Para el presente proyecto se cuenta con un crédito del Banco del Estado por USD 1'500,000	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Según los indicadores financieros el proyecto es plenamente viable	0	10	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>8</b>	<i>El personal se incrementara de 0 a 5 empleados.</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>9</b>	<i>El concejo cantonal creara el marco legal para la operatividad administrativa del mercado municipal</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0
<b>10</b>	<i>La contratación del personal se realizara según la normativa de la LOSEP</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>11</b>	<i>El Proyecto se encuentra dentro de plan de desarrollo del cantón</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>12</b>	<i>Según el orgánico funcional se procurara que todos los empleados posean un aceptable nivel de desempeño.</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>13</b>	<i>La principal vitrina permanente de la empresa son sus instalaciones</i>	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>14</b>	<i>Se ha realizado investigaciones de mercado; el producto cumple con la calidad normativa y del cliente</i>	0	0	0	10	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>15</b>	<i>Los precios son competitivos por los bajos costos operacionales</i>	0	0	10	10	10	10	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	10

<b>DISCRIMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN</b>				
<b>FORTALEZAS/AMENAZAS</b>		<i>No se garantiza la satisfacción al cliente</i>	<i>Existe la creencia de que los mercados municipales son sucios</i>	<i>Comerciantes informales que desean que las cosas continúen como están</i>
<b>1</b>	El plan estratégico de desarrollo en este año considera a la construcción de mercados como una política	10	0	0
<b>2</b>	La construcción y diseños del mercado se ajusta a los estándares de regeneración urbana	10	0	0
<b>3</b>	Las instalaciones serán nuevas	0	10	0
<b>4</b>	Se cumplirá con las normas de salud, ambientales y comerciales	0	10	0
<b>5</b>	Se mantienen en el rango de los mercados municipales del país	0	0	0
<b>6</b>	Para el presente proyecto se cuenta con un crédito del Banco del Estado por USD 1'500,000	0	0	0
<b>7</b>	Según los indicadores financieros el proyecto es plenamente viable	0	0	0
<b>8</b>	El personal se incrementara de 0 a 5 empleados.	0	0	0
<b>9</b>	El concejo cantonal creara el marco legal para la operatividad administrativa del mercado municipal	0	0	0
<b>10</b>	La contratación del personal se realizara según la normativa de la LOSEP	0	0	0
<b>11</b>	El Proyecto se encuentra dentro de plan de desarrollo del cantón	10	0	0

12	Según el orgánico funcional se procurara que todos los empleados posean un aceptable nivel de desempeño.	0	0	0
13	La principal vitrina permanente de la empresa son sus instalaciones	0	0	0
14	Se ha realizado investigaciones de mercado; el producto cumple con la calidad normativa y del cliente	0	10	0
15	Los precios son competitivos por los bajos costos operacionales	0	10	0

<b>DISCRIMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN</b>		<b>1 causa / 0 efecto</b>																
<b>DEBILIDADES/OPORTUNIDADES</b>		Inflación mensual 2,73% a junio 2011	El Banco del Estado proporcionara un préstamo por USD 1.500.000	Existe solo tres mercados nuevos en la ciudad	Barrios como: Venezuela, Cdla Alcides Pesantes, La Roldos, Nuevo Pilo con demanda insatisfecha	Alto porcentaje de la demanda está insatisfecha	Clase media insatisfecha	El concejo cantonal tiene la responsabilidad de crear el marco legal para la operatividad administrativa del mercado municipal	Población objetivo: Edad menor de 40 años con poder adquisitivo. Preferentemente personas que desean realizar sus compras en un	Machala es una ciudad que avanza, existe una elevada	El 45% del objetivo del mercado es para estudiantes	Alcalde con un índices de popularidad de 70%	Municipio combate la corrupción y con varios mecanismos de transparentar su gestión	Proveedores deben ser los mejores	Proveedores con experiencia	Economía mundial en recuperación	Norma legal se creara mediante ordenanza	Los ciudadanos de Machala despolarizan sus compras en los
1	En el mercado no se aplica a cabalidad la normativa vigente referente al funcionamiento del mismo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	(
2	Dentro de la organización la comunicación y dirección es de forma vertical	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	(

3	La cultura organizacional de trabajo es inexistente.	0	10	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	La administración del mercado no responde a ninguna doctrina moderna. Por lo que la Gestión por proceso es inexistente	0	10	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	No se ha planteado el mejoramiento del servicio en el mercado	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	La Tasa de morosidad por atraso en los pagos de locales, se ubica en un 40%	0	0	10	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	No existe información relevante para tomar decisiones	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
8	No hay un sistema integrado de las competencias y no hay perfiles de cargos	0	10	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	No existe ningún plan de contingencia.	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	Existe un déficit de tecnología.	0	10	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	El nivel tecnológico es nulo	0	10	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	La única estrategia de promoción es "el boca a boca", No existe plan de ventas, ni de marketing	0	10	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>DISCRIMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN</b>		<b>1 causa / 0 efecto</b>		
<b>DEBILIDADES/AMENAZAS</b>		No se garantiza la satisfacción al cliente	Existe la creencia de que los mercados municipales son sucios	Comerciantes informales que desean que las cosas continúen como están
<b>1</b>	En el mercado no se aplica a cabalidad la normativa vigente referente al funcionamiento del mismo	10	0	0

2	<i>Dentro de la organización la comunicación y dirección es de forma vertical</i>	0	0	0
3	<i>La cultura organizacional de trabajo es inexistente.</i>	0	0	10
4	<i>La administración del mercado no responde a ninguna doctrina moderna. Por lo que la Gestión por proceso es inexistente</i>	0	10	0
5	<i>No se ha planteado el mejoramiento del servicio en el mercado</i>	0	0	0
6	<i>La Tasa de morosidad por atraso en los pagos de locales, se ubica en un 40%</i>	10	0	0
7	<i>No existe información relevante para tomar decisiones</i>	0	10	0
8	<i>No hay un sistema integrado de las competencias y no hay perfiles de cargos</i>	10	0	0
9	<i>No existe ningún plan de contingencia.</i>	10	0	0
10	<i>Existe un déficit de tecnología.</i>	10	0	0
11	<i>El nivel tecnológico es nulo</i>	10	0	0
12	<i>La única estrategia de promoción es "el boca a boca", No existe plan de ventas, ni de marketing</i>	0	10	0

**FORTALEZAS**

El plan estratégico de desarrollo en este año considera a la construcción de mercados como una política

**OPORTUNIDADES**

Inflación mensual 2,73% a junio 2011

La construcción y diseños del mercado se ajusta a los estándares de regeneración urbana
Las instalaciones serán nuevas
Se cumplirá con las normas de salud, ambientales y comerciales
Se mantienen en el rango de los mercados municipales del país
Para el presente proyecto se cuenta con un crédito del Banco del Estado por USD 1'500,000
Según los indicadores financieros el proyecto es plenamente viable
El personal se incrementara de 0 a 5 empleados.
El concejo cantonal creara el marco legal para la operatividad administrativa del mercado municipal
La contratación del personal se realizara según la normativa de la LOSEP
El Proyecto se encuentra dentro de plan de desarrollo del cantón
Según el orgánico funcional se procurara que todos los empleados posean un aceptable nivel de desempeño.
La principal vitrina permanente de la empresa son sus instalaciones
Se ha realizado investigaciones de mercado; el producto cumple con la calidad normativa y del cliente

El Banco del Estado proporcionara un préstamo por USD 1'500,000
Existe solo tres mercados nuevos en la ciudad
Barrios como: Venezuela, Cdla. Alcides Pesantes, La Roldos, Nuevo Pilo con demanda insatisfecha
Alto porcentaje de la demanda está insatisfecha
Clase media insatisfecha
El concejo cantonal tiene la responsabilidad de crear el marco legal para la operatividad administrativa del mercado municipal
Población objetivo: Edad menor de 40 años con poder adquisitivo. Preferentemente personas que desean realizar sus compras en un lugar limpio
Machala es una ciudad que avanza, existe una elevada autoestima por las obras que plantea el Municipio
El 45% del objetivo del mercado es para estudiantes
Alcalde con un índices de popularidad de 70%
Municipio combate la corrupción y con varios mecanismos de transparentar su gestión
Proveedores deben ser los mejores
Proveedores con experiencia

Los precios son competitivos por los bajos costos operacionales

**DEBILIDADES**

En el mercado no se aplica a cabalidad la normativa vigente referente al funcionamiento del mismo

Dentro de la organización la comunicación y dirección es de forma vertical

La cultura organizacional de trabajo es inexistente.

La administración del mercado no responde a ninguna doctrina moderna. Por lo que la Gestión por proceso es inexistente

No se ha planteado el mejoramiento del servicio en el mercado

La Tasa de morosidad por atraso en los pagos de locales, se ubica en un 40%

No existe información relevante para tomar decisiones

No hay un sistema integrado de las competencias y no hay perfiles de cargos

No existe ningún plan de contingencia.

Existe un déficit de tecnología.

El nivel tecnológico es nulo

La única estrategia de promoción es "el boca a boca", no existe plan de ventas, ni de marketing

Economía mundial en recuperación

Norma legal se creara mediante ordenanza

Los ciudadanos de Machala despolarizan sus compras en los mercados municipales del centro

**AMENAZAS**

No se garantiza la satisfacción al cliente

Existe la creencia de que los mercados municipales son sucios

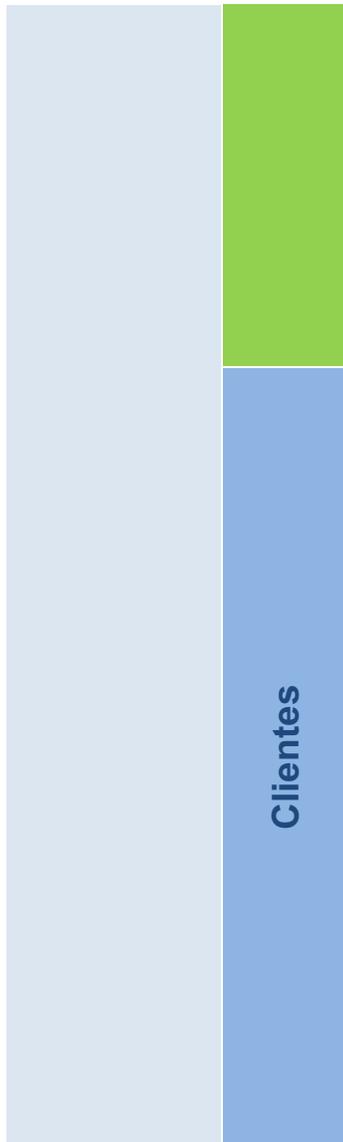
Comerciantes informales que desean que las cosas continúen como están

<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>		
<b>Misión</b>		
<b>Componentes</b>	<b>Definición</b>	<b>Redacción de Misión</b>
<i>Negocio</i>	<i>Venta cotidiana de frutas, verduras, pescados y carnes junto con sus derivados</i>	<i>La Misión del Mercado Municipal Buenos Aires es la venta de frutas, verduras, pescados y carnes juntos con sus derivados para satisfacer las necesidades alimenticias en un lugar físico con asepsia, pulcritud, amplitud y seguridad a los habitantes del sector de la ciudad, el cliente podrá cubrir sus necesidades en un solo acto de compra basados en los principios de la honestidad, respeto, solidaridad, ética y profesionalismo.</i>
<i>Razón de ser</i>	<i>Satisfacer las necesidades alimenticia en un lugar físico con asepsia, pulcritud, amplitud y seguridad</i>	
<i>Cliente</i>	<i>Habitantes del sector sur de la ciudad</i>	
<i>Productos / Servicios</i>	<i>Venta de productos de primera necesidad</i>	
<i>Ventaja competitiva</i>	<i>El cliente puede cubrir sus necesidades en un solo acto de compra</i>	
<i>Valores o Filosofía</i>	<i>honestidad, respeto, solidaridad, ética, profesionalismo</i>	
<i>Principios organizacionales</i>	<i>Eficacia, Eficiencia, Rentabilidad, Mejoramiento continuo</i>	
<b>VISIÓN</b>		
<b>Componentes</b>	<b>Definición</b>	<b>Redacción de Visión</b>
<i>Negocio</i> <i>¿Qué es lo que queremos crear?</i> <i>¿Hacia dónde vamos?</i>	<i>Primera opción de compra de víveres del sector sur de la ciudad</i>	

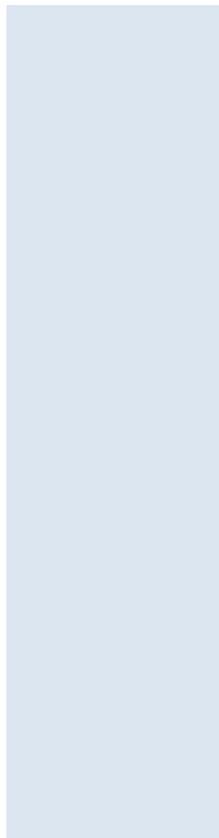
<b>Horizonte de tiempo</b>	2016	<b>Convertirnos en el 2016 en la primera opción de compra de víveres del sector sur de la ciudad con eficacia, eficiencia y rentabilidad.</b>
<b>Posicionamiento en el mercado</b>	Dentro de las 3 primeras del mercado	
<b>Principios organizacionales</b>	Eficacia, Eficiencia, Rentabilidad, Mejoramiento continuo	
<b>Valores</b>	honestidad, respeto, solidaridad, ética, profesionalismo	
<b>Ámbito de acción</b>	Regional	

### Cuadro de Mando Integral BSC

Direccionamiento Estratégico	Objetivos	Mapa Estratégico	Objetivo	Estrategias	Indicador	Formula	Unidad	Sentido	Meta	Responsable
Visión Convertirnos en el 2016 en la primera opción de compra de víveres del sector sur de la ciudad y en una de las terceras de la ciudad con eficacia, eficiencia y rentabilidad.	Beneficios			E1 Elaborar el Proyecto con todos los requerimientos que el Banco del Estado solicite	% de incremento de ingresos por concepto de tasas/patentes para el año 2012 % de disminución de costos totales para el año 2012		Porcentaje  Porcentaje	Incremento  Disminución	400% incremento de ingresos  100% disminución de costos	Gerente
				E2 La ordenanza municipal penalizara fuertemente a los comerciantes morosos	% de tasa disminuidas en el año 2012		Porcentaje	Disminución	Bajar a 2% de tasa de morosidad	Gerente



E3 Establecer un equipo encargado de elaborar un plan de marketing, que además recopile y genere constantemente información para la toma de decisiones	Número de clientes nuevos en el año 2012		Numero	Incremento	8000 clientes nuevos visitan mercado	Gerente
E4 Implementar para el año 2014 la norma ISO 9000	Numero de procesos internos implementados para el año 2013		Numero	Incremento	3 procesos internos implementados a finales del 2013	Gerente
E5 Llevar a cabo una campaña publicitaria que posea a la organización E6 En la ordenanza de funcionamiento del Mercado Municipal se debe establecer claramente a la publicidad como mecanismo de sostenibilidad del proyecto E7 Plan de promoción en	Numero de planes de marketing implementados para el año 2013		Numero	Incremento	2 Planes de marketing ejecutados para finales de 2013, uno por año	Gerente



La Misión del Mercado Municipal Buenos Aires es la venta de frutas, verduras, pescados y carnes juntos con sus derivados para

Procesos

los barrios aledaños						
E8 Elaborar cada año un estudio detallado de mercado E9 Plantear un programa continuo de mejoramiento de satisfacción del cliente E10 Asegurarse que la ordenanza considere no solo la parte legal, sino también administrativa y financiera	Cantidad de estudios de mercados concluidos para el año 2013 Cantidad de planes de mejoramiento continuo implementados para el año 2013 Numero de ordenanzas aprobadas en el año 2012		Numero Numero Numero	Incremento Incremento Incremento	2 Estudios de mercados concluidos 1 Plan de mejoramiento implementado para finales de 2013 1 Ordenanza aprobada para comienzos del 2012	Gerente
E9 Elaboración y aprobación de ordenanza que apruebe el funcionamiento del Mercado Municipal con una administración por objetivos	Numero de manuales administrativos implementados en el año 2012		Numero	Incremento	1 Manual administrativo implementado	Concejo cantonal

satisfacer las necesidades alimenticias en un lugar físico con asepsia, pulcritud, amplitud y seguridad a los habitantes del sector de la ciudad, el cliente podrá cubrir sus necesidades en un solo acto de compra basados en los principios de la honestidad, respeto, solidaridad, ética y profesionalismo.

Política de Calidad  
Creatividad al servicio del cliente  
Compromiso con la innovación  
Espíritu de servicio como factor cultural  
Conciencia del trabajo individual y equipo  
Sentido de pertinencia con la organización

Inteligencia

E11	Implementación de políticas comerciales y de servicios que propendan a la idealización de los clientes	Numero de políticas comerciales y servicios implementadas en el año 2013	Numero	Incremento	5 Políticas comerciales implementadas 5 Políticas de servicios implementadas	Concejo cantonal
E12	Elaborar un plan de capacitación tanto para comerciantes como para empleados	Numero de capacitaciones ejecutadas en el año 2012	Numero	Incremento	3 Capacitaciones llevadas a cabo	Funcionarios de RRHH del Municipio
E13	Conocer cuáles son los planes de vida de los empleados de la organización	Numero de talleres ejecutados con comerciantes y empleados en el año 2012	Numero	Incremento	2 Talleres ejecutados	Funcionarios de RRHH del Municipio
E14	Comprometer a los comerciantes y personal a fin de crear o innovar nuevas	Numero de propuestas generadas por comerciantes y empleados en el año 2013	Numero	Incremento	2 propuestas elaboradas	Comerciantes y empleados de organización



fuentes de ingresos						



## BIBLIOGRAFÍA

- Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección* (Segunda ed.). Madrid, España: BusinessMarketingSchool.
- © Ingenius Ltda. (2015). Obtenido de Ingenius Capacitación S.A.: <http://www.ingenius.cl/app.php>
- A.G. (25 de Octubre de 2014). *Coca Cola*. Recuperado el 14 de Octubre de 2015, de <http://www.cocacola.es/informacion/vision-mision-valores>
- Aguiñada., J. C. (s.f.). *bligoo*. Obtenido de bligoo: <http://manuelgross.bligoo.com/20140508-el-arte-de-la-ejecucion-consejos-claves-para-transformar-la-estrategia-en-resultados>
- Amat, O. (2010). *Comprender la contabilidad y las finanzas: 3a Edición*. España: Grupo Planeta (GBS).
- Amaya, J. (2010). sistema de informacion. Bogota .
- Argandoña, A. (2011). *Alineando la Organización*. Ediciones Granica S.A.
- Arnaldo Arellanes. (s.f.). *Precios de Referencia Terminacionesde Precios*. Obtenido de <http://slideplayer.es/slide/1102517/>
- Asensio del Arco, E., & Vásquez Blómer, B. (2010). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- BONTIS, N. y FITZ-ENZ J.,. (Julio-Septiembre 2002). "Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents", *Journal of Intellectual Capital*. En N. Volumen 3 (Ed.).
- Brun Lozano, X., & Moreno Fuentes, M. (2013). *Análisis y selección de inversiones en mercados financieros* (10 ed.). Barcelona, España: Profit.
- Campa, F. (2011). contabilidad/finanzas. Barcelona.
- CARO, R. E. (7 de octubre de 2013). *bloger*. Obtenido de bloger: <http://www.administracionmoderna.com/2012/01/administracion-estrategica.html>

- CATARSIS VITAL. (s.f.). Obtenido de <https://catarsisvital.wordpress.com/tag/reestructuracion-organizacional/>
- Cervilla. (2010). En *Estudio de los clientes*.
- CH ASESORES. (2014). Obtenido de CH ASESORES: <http://www.chasesores.com.co/nosotros/>
- codesis. (2013). Obtenido de codesis: <http://codesis.com.mx/asignacion-de-recursos/>
- David. (2013). *ADMINISTRACION GERENCIAL* .
- David Aaker. (2013). Estrategias de posicionamiento de mercado. Mexico.
- David Perez. (2010). En *Perfil de los clientes*.
- DAVID, F. (s.f.). LA GERENCIA ESTRATEGICA. LEGIS.
- David, F. R. (2012). Conceptos de administración estratégica. En F. R. David, *David, Fred R.* Mexico: PEARSON EDUCACIÓN, México, 2013.
- David, F. R. (DECIMO CUARTA EDICION, 2013). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: D.R. © 2013 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- David, F. R. (Pearson Educación, Mexico 2003). *Conceptos de Administración Estratégica*.
- definicion. (s.f.). Obtenido de definicion: <http://definicion.de/plan-operativo/>
- Dolores Pamies. (2010). En *Análisis de los clientes*.
- ecuatorianoenvivo. (9 de marzo de 2015). *ecuatorianoenvivo.com*. Obtenido de <http://ecuatorianoenvivo.com/se-cumplieron-16-anos-del-feriado-bancario/>
- Ferreras, F. J. (Lunes, 28 de mayo de 2012). *cnexpansion*. Obtenido de <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2012/05/25/el-presupuesto-directo>

- FI - UNAM. (s.f.). *ANALISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS*. Recuperado el 14 de 10 de 2015, de [http://capacinet.gob.mx/Cursos/Aprendamos%20Juntos/planeacion\\_estrategica/temaIII.html](http://capacinet.gob.mx/Cursos/Aprendamos%20Juntos/planeacion_estrategica/temaIII.html)
- Francés, A. (2011). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Education.
- FRED E. DAVID. (2010). En *CONCEPTO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA*.
- FRED E. DAVID. (s.f.). *CONCEPTO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA*. En F. E. DAVID.
- Fred R, D. (2010). *Administración Estratégica*.
- Fred R. David. (2013). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA*. MEXICO: PEARSON. Recuperado el 7 de ENERO de 2016, de <http://es.slideshare.net/anthoanaguilar/conceptos-de-administracion-estrategica-9na-ed-fred-r-david>
- FRED R. DAVID. (s.f.). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA*. En F. R. DAVID. Recuperado el 13 de 10 de 2015
- Fred R., D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Fred, D. (2010). *Conceptos de administracion estrategica*. México: Pearson education.
- FRED, D. R. (2013). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATÉGICA (DECIMO CUARTA EDICION ed.)*. (V. D. RAMIREZ, & E. M. D´BORNEVILLE, Trads.) MEXICO D.F: PEARSON EDUCACION. Recuperado el 13 de OCTUBRE de 2015, de <https://bibliotecat2.files.wordpress.com/2014/10/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- FRED, D. R. (2013). *CONCEPTOS DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA (NOVENA ed.)*. MEXICO D.F: PEARSON. Recuperado el 13 de OCTUBRE de 2015, de <http://es.slideshare.net/anthoanaguilar/conceptos-de-administracion-estrategica-9na-ed-fred-r-david>

- FRED, R. David. (2010). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*.  
 Recuperado el 21 de 10 de 2015, de  
<https://administracionestrategicaunivia.wordpress.com/2014/02/11/matriz-de-evaluacion-interna/>
- fude. ( 9 de September de 2014). Obtenido de fude:  
<http://www.educativo.net/noticias/?cat=4>
- Gaither, N. (2010). Latin America.
- generalidadesvalentin*. (06 de 03 de 2013). Obtenido de  
 generalidadesvalentin:  
<http://generalidadesvalentin.blogspot.com/2013/03/ejemplos-de-erp-en-empresas.html>
- Godet. (2012). *Prospectiva Estrategica. Implementacion de la Estrategia*, 1-64.
- Gooderl Longenecker, J. (2012). *Administracion de Pequeñas Empresas* (16 ed.). Cengage Learning.
- HELLRIEGEL, DON. (2011). *PLANEACION ESTRATEGICA*.  
 Recuperado el 14 de 10 de 2015, de  
[http://genesis.uag.mx/edmedia/material/INE/BLOQUE\\_V.pdf](http://genesis.uag.mx/edmedia/material/INE/BLOQUE_V.pdf)
- Henry Mintzberg, J. B. (2011). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Prentice Hall.
- Hernandez, C. V. (2012). *ADMINISTRACION DE LA GERENCIA* .  
 Estados Unidos.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2010). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill.
- Human* . ( 7 de julio de 2015. ). Obtenido de Human :  
<http://www.humanfacetoface.com/blog/gerencia/5-claves-para-administrar-la-resistencia-al-cambio/>
- Iborra, M., Dasí, Á., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de Dirección de Empresas*. Madrid: Paraninfo.
- Ino Sanchez. (s.f.). *TOPICOS FINANCIEROS*.  
[http://www.inosanchez.com/files/mda/af/TOPICO03\\_RAZONES\\_FINANCIERAS.pdf](http://www.inosanchez.com/files/mda/af/TOPICO03_RAZONES_FINANCIERAS.pdf)
- Isabel Martinez. (2010). En *Estrategias de segmentacion de mercado*.

- James R Evans. (2010). *Administración de control*.
- Javier Alonso. (2010). información del consumidor. Chile.
- José Alberto García Nava, L. M. (2014). *Estrategias Financieras Empresariales*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- JOSE DE JAIME ESLAVA. (s.f.). NUEVAS ESTRATEGIAS DE PRECIOS. En J. D. ESLAVA. Recuperado el 14 de 10 de 2015, de [http://www.esic.edu/editorial/editorial\\_curriculum.php?nombre=Jos%E9+de+Jaime+Eslava&autor=101](http://www.esic.edu/editorial/editorial_curriculum.php?nombre=Jos%E9+de+Jaime+Eslava&autor=101)
- José Luis Pérez Galán. (s.f.). *MARKETING MIX -LA DISTRIBUCION*. Recuperado el 14 de 10 de 2015, de wikispaces: <http://felixpaguay.wikispaces.com/file/view/2.+MARKETING+MIX+.+LA+DISTRIBUCI%C3%93N.pdf>
- LIC YOSSETH BONILLA SEGURA . (2013). *E-LEARNING MARKETING* . Recuperado el 14 de 10 de 2015, de <http://e-learningmarketing.blogspot.com/2012/07/gerencia-estrategica-de-ventas.html>
- Lic. MBA Álvaro Vásquez Salazar. (Presupuesto de Capital). *USB-Contaduría Pública*. [https://finanzascorp2.files.wordpress.com/2013/03/presupuesto\\_de\\_capital\\_lectura.pdf](https://finanzascorp2.files.wordpress.com/2013/03/presupuesto_de_capital_lectura.pdf).
- Maldonado, J. (2010). *Planificación Estratégica*. Honduras: Secretaría Industria y Comercio.
- Martinez, D., & Artemio, M. (2010). *La elaboración del plan estratégico*. España: Díaz Santo editorial.
- Matilla i Serrano, K. (2011). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- mauri. (2010). Proceso estartegico. MEXICO.
- Monferrer Tirado, D. (2013). *FUNDAMENTOS DEL MARKETING*. Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions.
- Monteverde. (29 de Marzo de 2012). *Buenas Tareas*. Recuperado el 5 de Enero de 2016, de Buenas Tareas:

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Metodo-De-Analisis-De-Caso-Ejemplo/3786507.html>

Nakasone, G. T. (2010). *Ánalysis de Estados Financieros para la toma de decisiones*. Lima-Perú: Printed in Perú.

Nestle. (20 de Septiembre de 2010). Recuperado el 14 de octubre de 2015, de <http://www.empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/mision-vision-valores>

Padla, R. (30 de marzo de 2015). *android comunity*. Obtenido de <http://androidcommunity.com/watch-this-speed-test-iphone-6-vs-samsung-galaxy-s6-edge-20150330/>

Philip Kotler. (s.f.). *GERENCIA ESTRATEGICA DE VENTAS*. COSTA RICA .

POZO ORTEGA, Maria Alejandra. (18 de Octubre de 2013). *Prezi*. Recuperado el 5 de Enero de 2016, de Prezi: <https://prezi.com/gpyorelgsxfu/como-preparar-y-presentar-un-analisis/>

PROCITROPICOS. (2010).

Quigley, J. (2010). *VISIÓN: CÓMO LA DESARROLLAN LOS LÍDERES, LA COMPARTEN Y LAS SUSTENTAN*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.

RAVON, J. (s.f.). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA*. alfaomega.

Reyes, M. (2010). *Las estrategias financieras de la empresa. Material preliminar para un libro de texto en fase de preparación*. Cuba: Universidad de la Habana.

RICARDO ENRIQUEZ CARO . (s.f.). *ADMINISTRACION MODERNA*. Obtenido de <http://thesmadruga2.blogspot.com/2015/02/canales-de-distribucion.html>

RODRIGUEZ, Noemi. (6 de Abril de 2015). *Prezi*. Recuperado el 5 de Ener de 2016, de Prezi: <https://prezi.com/jqh8rdcubbl3/como-preparar-y-presentar-un-estudio-de-caso/>

ROMERO, C. (16 de Mayo de 2011). *Blogpost*. Recuperado el 20 de Octubre de 2015, de Blogpost: <http://caromeroshgeo.blogspot.com/2011/05/direccion-estrategica.html>

- S, O. L. ( [www.oscarleongarcia.com](http://www.oscarleongarcia.com)). *ADMINISTRACION FINANCIERA-FUNDAMENTOS Y APLICACIONES*.  
<http://www.oscarleongarcia.com/site/documentos/complem02ed4revisiondelosEEFF.pdf>.
- Salmorejo Geek. (24 de agosto de 2015). *Salmorejo Geek*. Obtenido de <http://salmorejogeek.com/2015/08/24/podcast-3-mi-experiencia-con-amazon-y-algunos-consejos-de-compra-online/>
- Sancho, A. (s.f.). Obtenido de [https://www.google.com/search?q=VINCULAR+EL+DESEMPE%C3%91O+Y+LA+REMUNERACI%C3%93N+A+LAS+ESTRATEGIAS&biw=1024&bih=657&tbm=isch&source=lnms&sa=X&ved=0CAgQ\\_AUoA2oVChMIqfDmpumYyQIVR00mCh0BBQe7#imgsrc=H4EtCeqmu8Ri6M%3A](https://www.google.com/search?q=VINCULAR+EL+DESEMPE%C3%91O+Y+LA+REMUNERACI%C3%93N+A+LAS+ESTRATEGIAS&biw=1024&bih=657&tbm=isch&source=lnms&sa=X&ved=0CAgQ_AUoA2oVChMIqfDmpumYyQIVR00mCh0BBQe7#imgsrc=H4EtCeqmu8Ri6M%3A)
- SECOR. (2010). *INVESTIGACION DE MERCADOS*. Recuperado el 14 de 10 de 2015, de <http://www.contactopyme.gob.mx/promode/invmdo.asp>
- Silva Arancibia, A. (2015). *TENDENCIAS QUE TRANSFORMARAN EL MARKETING DIGITAL EN 2015 - 2020*. COLOMBIA.
- TALAYA, E., & LARA, R. (2010). *“Marketing de la PYME” Creación, gestión estratégica y administración ción de la PYME (Coordinador. Alcalá Díaz, M.A.)* . Madrid.
- Tarziján M., J. (2013). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Santiago: Universidad Católica de Chile.
- Trechera. (2010). *MOTIVACION*.
- UNAD. (s.f.). *Universidad Nacional Abierta y a Distancia*.  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102038/EXE\\_2013-1/ACTIVIDAD\\_4/indicadores\\_financieros.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102038/EXE_2013-1/ACTIVIDAD_4/indicadores_financieros.html).
- Utmach. (2015). *Vision de Utmach*. Machala.
- Yates Martinez, C. (2012). *La empresa sabia*. Madrid: Edicions Diaz de Santos.