



CORPORACIÓN
UNIVERSITARIA
REMINGTON

CIENCIAS EMPRESARIALES
ASIGNATURA: GERENCIA ESTRATÉGICA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

Este material es propiedad de la Corporación Universitaria Remington (CUR), para los estudiantes de la CUR en todo el país.

2008

CRÉDITOS



El módulo de estudio de la asignatura Gerencia Estratégica es propiedad de la Corporación Universitaria Remington. Las imágenes fueron tomadas de diferentes fuentes que se relacionan en los derechos de autor y las citas se relacionan en la bibliografía. El contenido del módulo está protegido por las leyes de derechos de autor que rigen al país.

Este material tiene fines educativos y no puede usarse con propósitos económicos o comerciales.

AUTOR

Dubai Yisel Arias Zapata

Administradora de Empresas y Finanzas
Corporación Universitaria Remington

Nota: el autor certificó (de manera verbal o escrita) No haber incurrido en fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario eximió de toda responsabilidad a la Corporación Universitaria Remington, y se declaró como el único responsable.

Primera versión. Julio de 2008.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	4
2. JUSTIFICACIÓN	5
3. FICHA TÉCNICA DEL MÓDULO	6
4. PROPÓSITO GENERAL DEL MÓDULO	7
4.1. OBJETIVO GENERAL DEL MÓDULO.....	7
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
5. UNIDAD 1 GENERALIDADES SOBRE LA GERENCIA ESTRATÉGICA	8
5.1. OBJETIVO GENERAL.....	8
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
5.3. PRUEBA INICIAL.....	9
5.4. TEMAS	10
5.4.1. Origen de la gerencia estratégica.....	10
5.4.2. Evolución	10
5.4.3. Principales autores sobre la gerencia estratégica.....	11
5.4.4. Definición de gerencia estratégica	13
5.4.5. Beneficios de la gerencia estratégica.....	14
5.4.6. Términos básicos para el estudio de la gerencia estratégica.....	14
5.5. PRUEBA FINAL	19
5.5.1. Actividad Final	19
6. UNIDAD 2 EL PROCESO DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA	20
6.1. OBJETIVO GENERAL.....	20
6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
6.3. PRUEBA INICIAL.....	21
6.4. TEMAS	22
6.4.1. Formulación de la estrategia.....	22

6.4.2.	Ejecución de estrategias.....	49
6.4.3.	Evaluación de estrategias.....	51
6.4.4.	Planificación contingente.....	53
6.5.	PRUEBA FINAL.....	54
6.5.1.	Actividad Final.....	54
7.	UNIDAD 3 ASPECTOS GLOBALES DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA.....	55
7.1.	OBJETIVO GENERAL.....	55
7.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	55
7.3.	TEMAS.....	56
7.3.1.	Planeación por escenarios.....	56
7.3.2.	Liderazgo estratégico.....	58
7.3.3.	El cambio estratégico.....	61
7.4.	PRUEBA FINAL.....	67
7.4.1.	Actividad Final.....	67
8.	REFLEXIÓN.....	68
9.	DOCUMENTOS DE APOYO.....	70
9.1.	Principios Gerenciales de Jack Welch.....	70
9.1.1.	Burocracia.....	70
9.1.2.	Comunicación.....	71
9.1.3.	Principios y valores.....	72
9.1.4.	Filosofía gerencial.....	72
9.1.5.	Resultados.....	74
9.1.6.	Líderes, no gerentes.....	75
9.1.7.	Complejidad.....	76
9.1.8.	Confianza.....	77
9.2.	Las cinco P’s de la estrategia.....	77
9.2.1.	Henry Mintzberg.....	77
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	82

1. INTRODUCCIÓN

Toda organización se concibe y origina alrededor de unos objetivos específicos. Estos objetivos, sin embargo, deben manipularse dentro de un marco de políticas pertinentes que los haga viables, políticas que deben determinarse por la alta jerarquía de la compañía. Sin políticas claramente definidas, sería imposible la implementación adecuada de los objetivos corporativos, o su logro sería apenas parcial o ineficiente.

Pero además del marco de políticas, es la estrategia la que fija la pauta para la óptima combinación de los recursos. Es ella la que se encarga de sincronizar adecuadamente las distintas etapas del progreso operativo, de tal manera que las destrezas y habilidades de quienes participan en la organización sean utilizadas en un orden lógico y efectivo permitiendo el logro óptimo del propósito corporativo, dentro del marco de valores gerenciales y del carácter propio de cada organización.

El gerente actúa como dinamizador de la gestión empresarial, posee la capacidad de observar la empresa como un ente interrelacionado, al cual se le debe garantizar su supervivencia, para ello debe diseñar estrategias que tengan utilidad para resolver los problemas a corto, mediano y largo plazo de la empresa.

La Gestión Estratégica incluye los procesos de formulación, implementación y evaluación de la estrategia, estos a su vez compuestos de varios subprocesos que giran alrededor del medio, de los recursos disponibles y los valores propios de la organización. La combinación de estas categorías, hace que la estrategia escogida para una empresa tenga que ser diferente para otra, generando un carácter exclusivo y que le da a la empresa una imagen externa distinta, que la diferencia de cualquier otra organización.

La gerencia estratégica no pretende predecir el futuro ni tomar decisiones futuras, sino tomar decisiones con impacto en el futuro, tampoco pretende eliminar riesgos ni minimizarlos, sino asegurar que se tomen los riesgos correctos en el momento oportuno.

2. JUSTIFICACIÓN

En la carrera de todo profesional llega un momento en el que la visión funcional de producción, mercadeo, recursos humanos, finanzas, etc. de la actividad empresarial no basta. Y es que en la medida en que se asumen tareas más cercanas a la gerencia general, se crea la necesidad de dominar conceptos y técnicas propias del manejo integral de una empresa, siendo la definición de estrategias la que requiere la visión más global de todas ellas.

Por otro lado, el mundo de hoy se caracteriza por un entorno cada vez más competitivo, en donde lo proactivo, debe prevalecer sobre lo reactivo, por lo que los gerentes que sean capaces de hilvanar un pensamiento estratégico, serán los que tengan mayores posibilidades de ser exitosos en este mundo hipercompetitivo.

3. FICHA TÉCNICA DEL MÓDULO

Área		Nivel de Formación	Objetivos					
Global	Específica		General		Específicos			
Administración de Empresas	Gerencia	Perceptual		Explorar	X	Explorar		
				Describir		Describir		
		Aprehensivo		Comparar		Comparar		
				Analizar	X	Analizar		
		Comprensivo		Explicar		Explicar		
				Predecir		Predecir		
				Proponer	X	Proponer		
		Integrativo		Modificar		Modificar		
				Confirmar		Confirmar		
				Evaluar		Evaluar		
		Indicadores Metodológicos						
		Propósito de Formación		X	Fundamentación Conceptual			
	Fundamentación Procedimental							
X	Aplicación en el Saber Específico							
Competencias a Desarrollar		X	Interpretativas					
		X	Argumentativas					
			Propositivas					
Uso del Conocimiento		X	Capacidad para Representar					
			Capacidad para Reconocer Equivalencias					
		X	Capacidad para Recordar Objetos y sus propiedades					
Uso de Procedimientos		X	Habilidad y Destreza para Usar Equipos					
		X	Habilidad y Destreza para Usar Procedimientos de Rutina					
			Habilidad y Destreza para Usar Procedimientos Complejos					

4. PROPÓSITO GENERAL DEL MÓDULO

Brindarles a los estudiantes herramientas que les permitan desarrollar sus capacidades de estrategias, no solo como gerentes de empresas, sino en particular como gerentes de sus propias vidas.

4.1. OBJETIVO GENERAL DEL MÓDULO

Al terminar el estudio del presente módulo el estudiante tendrá una visión clara de la gerencia estratégica, sabrá interactuar en ella y tendrá la capacidad de satisfacer las necesidades de la gerencia de forma estratégica dando soluciones eficientes y eficaces que permitan la consecución de los objetivos trazados tanto a nivel organizacional como personal

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Dar a conocer los conceptos básicos de la gerencia estratégica, los cuales permitan la introducción y la comprensión de la misma
- Estudiar las diferentes técnicas utilizadas en la consecución de la gerencia estratégica
- Estudiar la situación actual de las organizaciones y su entorno y lograr desarrollar estrategias que ayuden al crecimiento y mantenimiento de las mismas

5. UNIDAD 1 GENERALIDADES SOBRE LA GERENCIA ESTRATÉGICA

La Gerencia Estratégica es un tema apasionante, propicio para mejorar el funcionamiento de las empresas y por ende sus resultados.

5.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar los conceptos básicos de la gerencia estratégica que permitan la introducción y la comprensión de la misma

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir el concepto de Gerencia Estrategia y lograr establecer la gran importancia de la misma en las organizaciones.
- Identificar los principales pensadores sobre la Gerencia Estratégica y reconocer la importancia de sus aportes en el desarrollo de la misma.
- Conocer los diferentes tipos de estrategias que son utilizadas actualmente en el medio empresarial.

5.3. PRUEBA INICIAL

1. Describa una definición personal sobre lo que usted concibe como gerencia estratégica
2. ¿Qué importancia tiene para usted el establecimiento de estrategias en la empresa?
3. ¿Conoce algún autor de la Gerencia Estratégica? Si su respuesta es positiva ¿qué orientación le da a la misma?
4. ¿Quién o quiénes deben ser los estrategas en una organización?
5. ¿Las estrategias son necesarias para todo tipo de empresa?
6. ¿Qué estrategias son utilizadas por la organización donde usted labora, o de alguna otra a la cual usted tiene algún tipo de cercanía?

5.4. TEMAS

5.4.1. Origen de la gerencia estratégica

La palabra estrategia proviene del griego strategia que significa el arte o ciencia de ser General. Stone (1994,206 afirma que "cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recursos". Así la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que se realizan para responder al enemigo. Lo anterior se considera el origen etimológico.

Las estrategias formales con sus características modernas fueron introducidas por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de estrategias formales, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, las estrategias formales se han ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema de estrategias, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

5.4.2. Evolución

Según Porter (1992,14) la primera etapa de la gerencia estratégica se denomina formulación estratégica y el proceso en el cual los administradores formulaban la estrategia recibió el nombre de planeación estratégica.

La segunda etapa se configura cuando las investigaciones permiten determinar la importancia de lo que se denomina configuración interna de la organización y se denomino según Porter planeación de habilidades, donde se había creado una importante disciplina administrativa y los ejecutivos ejercitaban la planeación estratégica y se prosperaba en el campo.

La Tercera etapa se dio en respuesta de cambios socio-políticos y tecnológicos, las organizaciones realizan grandes esfuerzos para dar una respuesta estratégica oportuna a lo que se denomino respuesta administrativa.

En la cuarta etapa H. Igor Ansoff unifica el estilo incrementa con el intra emprendedor en las organizaciones considerando a esta ultima administración como estratégica, tal que asegure un futuro viable a la organización en su medio ambiente.

5.4.3. Principales autores sobre la gerencia estratégica

Si bien la necesidad de conceptos sobre estrategia surgió de la práctica militar y administrativa, el refinamiento de esos conceptos ha ocurrido en la literatura sobre el tema, y principalmente durante los últimos años. Al pasar el tiempo diferentes autores han intentado darle un concepto claro a estrategia, complementándolo poco a poco.

FRED DAVID

Plantea que las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización.

“Todo lo que vale la pena hacer, no es fácil”; la aplicación de La gerencia estratégica no es fácil porque requiere de una exhaustiva investigación, análisis, compromiso, disciplina, voluntad de cambio”.

PETER DRUCKER

Considera que la información es la base primordial para formular una estrategia por eso la define como un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, puesto que las estrategias deben basarse más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias o la intuición que en no todas las organizaciones ni a todos los gerentes les funciona.

ALFRED CHANDLER JR.

En su libro *Strategy and Structure*, publicado en 1962, que comenta la historia de las empresas industriales en los Estados Unidos, observando sus estrategias y sus estructuras, obteniendo su célebre conclusión “structure follows strategy” (la estructura sigue a la estrategia), define estrategia “como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas”.

Está claro en esta definición de Chandler que no hay diferencia entre el proceso de formulación de estrategias y el concepto en sí. De todas formas, éste no era un problema importante para él, ya que su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma o el camino que las

empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

KENNETH R. ANDREWS. (1965)

Andrews combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia.

“Estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras”.

IGOR ANSOFF (1965)

Ansoff veía a la estrategia “como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”. Ansoff identifica cuatro componentes de la estrategia. Estos son:

1. **Ámbito producto-mercado**(los productos y mercados que la empresa trabaja).
2. **Un vector crecimiento** (los cambios que la firma planea realizar en el ámbito producto-mercado).
3. **Ventajas competitivas** (las principales características que la firma tiene en cada posición producto-mercado que hacen fuerte su poder competitivo).
4. **Sinergia** (una medida del efecto conjunto esto es el fenómeno $2+2=5$). Es la aptitud de una empresa para triunfar en una nueva actividad.

Puede apreciarse que Ansoff presenta un “ámbito” por el cual la empresa puede desarrollar su estrategia, todos los productos, y todos los mercados existentes. En este sentido las empresas pueden contar con una herramienta para explotar las mejores posibilidades para impulsar su crecimiento.

HENRY MINTZBERG

Al principio planteaba que la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la consecuencia coherente de las acciones a

realizar. Puesto que si la estrategia es formulada adecuadamente servirá de ayuda para poner orden y asignar los recursos necesarios, con el fin de lograr una situación viable y original con un plan contingente; Mas adelante intenta complementar su concepto dividiéndolo en una serie de posiciones en que se encuentra el concepto de estrategia, a lo que llamo las 5 PS, y mediante las cuales definía estrategia como PLAN, como PAUTA DE ACCIÓN, como PATRÓN, como POSICIÓN y como PERSPECTIVA.

MICHAEL E. PORTER

Porter plantea el modelo con la importancia del análisis competitivo, no solo en la formulación de la estrategia de la empresa, sino también en las finanzas corporativas, en la comercialización, en el análisis del mercado de valores y muchas otras áreas de los profesionales de la dirección, en funciones diversas y en diferentes organizaciones.

Según Porter toda organización posee una estrategia competitiva y que esta es la combinación de los fines por los cuales se está esforzando la compañía y los medios que está utilizando para llegar a ellos. De los objetivos de la empresa dependen las políticas para acertar en la selección de la estrategia y desarrollar la estrategia competitiva.

Para Porter la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, fundamentalmente con el sector o sectores industriales, en los cuales compite, pues determina las reglas de juego competitivas así como las posibilidades estratégicas disponibles para la empresa.

5.4.4. Definición de gerencia estratégica

Es el proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan acciones que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

Permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio que incluye a cualquier organización operante en un mercado global y con grandes retos. La aplicación de la Gerencia Estratégica permite el monitoreo continuo de los hechos y las tendencias internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones, adecuándose, previendo los cambios y buscando un crecimiento sustentado. Además la Gerencia Estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de las organizaciones y sus empleados permitiendo que se analicen las situaciones en un lenguaje común y decidan sobre

las acciones que se deben emprender en un periodo razonable, permitiendo además que las empresas realicen su gestión de forma proactiva y no reactiva.

5.4.5. Beneficios de la gerencia estratégica

- Genera mayor eficiencia y eficacia en los procesos.
- Permite que una organización este en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.
- Da una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pueden surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.
- Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las debilidades internas.
- Las organizaciones que la ejecutan son más rentables y exitosas que aquellas que no la usan.
- Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades.
- Evita la defunción de una empresa.
- Mayor conciencia de las amenazas ambientales.
- Mayor comprensión de las estrategias de los competidores.
- Mayor productividad de personal.
- Menor resistencia al cambio.
- Lleva orden y disciplina a toda la empresa.

5.4.6. Términos básicos para el estudio de la gerencia estratégica

Estrategas: Son personas responsables del éxito o el fracaso de una empresa.

Formulación de estrategias: es el proceso que conduce a la fijación de la misión de la organización para establecer debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, identificando y interrelacionando factores internos y externos para fijar objetivos y estrategias.

Fortalezas: Se refiere a actividades internas de una organización especialmente bien elaboradas
Debilidades: Actividades de las diferentes áreas de la empresa que limitan el éxito de la organización.

Oportunidades: Tendencias externas que son potencialmente beneficiosas para una empresa en el futuro.

Amenazas: Consiste en aquellas tendencias del entorno que son potencialmente dañinos para la posición competitiva de la empresa en la actualidad o a futuro.

Objetivos: Los resultados a largo plazo que una organización aspira lograr a través de su misión
Estrategias: Son los medios por los cuales se logran los objetivos.

Metas: resultados que desea obtener una organización en el corto plazo.

Políticas: Son las pautas establecidas para respaldar los esfuerzos que se hacen para alcanzar los objetivos.

Estrategias: Acciones necesarias para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización.

Planes de Acción: Tareas que debe realizar cada unidad o área para poder concretar las estrategias en un plan operativo que permita evaluación y seguimiento.

Metas: Puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr a corto plazo, medibles, cuantificables, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias.

Unidad estratégica de Negocios (UEN): Es la unidad organizacional o foco de planeación, responsable de uno o más productos que se venden a los clientes y que enfrentan a los competidores.

Ventaja competitiva: Es aquella característica o atributo de la organización que la separa de sus competidores y la medida en la que es diferente del resto del conjunto.

5.4.6.1 Tipos de estrategias

Las estrategias alternativas se pueden clasificar en cuatro grupos importantes:

5.4.6.1.1 Estrategias de integración

Permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE

Implica aumentar el control sobre los distribuidores. Una manera eficaz de aplicar la integración hacia adelante consiste en otorgar franquicias, a través de estas los negocios se pueden expandir con gran rapidez puesto que tanto los costos como las utilidades se reparten en varias personas.

INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS

Es la estrategia que permite aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio, esta puede resultar conveniente cuando los proveedores de la empresa no son confiables, son costosos o no satisfacen las necesidades de la organización

INTEGRACIÓN HORIZONTAL

Con ella se busca obtener un mayor control sobre la competencia. Se aplica por medio de fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores que permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencia

5.4.6.1.2 Estrategias intensivas

Busca mejorar la posición competitiva de la empresa en el medio.

PENETRACIÓN EN EL MERCADO

Busca aumentar la participación en el mercado de los productos o servicios existentes, en los mercados actuales por medios de un esfuerzo mayor en la comercialización, incluye aumentar la cantidad de vendedores, aumentar la publicidad, ofrecer promociones.

DESARROLLO DE MERCADO

Consiste en introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. En la actualidad incursionar en otros mercados más un deseo se está convirtiendo en una necesidad de supervivencia para las empresas.

DESARROLLO DE PRODUCTO

Pretende incrementar las ventas mediante la mejora o modificación a los productos o servicios.

5.4.6.1.3 Estrategias de diversificación

En la actualidad las estrategias de diversificación están perdiendo adeptos debido a los problemas que genera para una empresa manejar negocios diversos.

DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA

Es la adición de productos nuevos pero relacionados. Por ejemplo la inclusión del servicio de televisión en una compañía de teléfono.

DIVERSIFICACIÓN EN CONGLOMERADO

Consiste en la adición de productos nuevos no relacionados.

DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL

Consiste en la adición de productos nuevos no relacionados PARA LOS CLIENTES ACTUALES.

5.4.6.1.4 Otras estrategias

REDUCCIÓN

Se da cuando una empresa reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación de ventas.

LIQUIDACIÓN

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

DESPOSEIMIENTO

Cuando se vende parte de la organización

ASOCIACIONES

Cuando dos o más empresas se unen para trabajar en un proyecto especial

COMBINACIÓN

Cuando se aplican dos o más estrategias simultáneamente

5.5. PRUEBA FINAL

- ¿Cuál de los autores sobre Gerencia Estratégica estudiados tiene una concepción sobre la misma mas aplicable a la actualidad empresarial?
- ¿Qué beneficios otorga a las empresas el desarrollo de la Gerencia Estratégica?
- ¿Las Fortalezas y Amenazas de la empresa son definidas a nivel interno o externo?
- ¿Qué procesos integran la Gerencia Estratégica?
- ¿Qué función cumplen las políticas dentro de la Gerencia Estratégica?
- Defina cinco estrategias alternativas que pueden seguir las empresas. De un ejemplo real de cada una.

5.5.1. Actividad Final

Realice un cuadro comparativo con las principales ideas sobre gerencia estratégica propuestos por los principales autores estudiados; consulte otras fuentes bibliografías y amplíe la información al respecto.

Identifique una empresa del sector comercial e identifique cuales estrategias de las mencionadas son aplicadas en ella, analice cuales han sido los resultados obtenidos con el desarrollo de las mismas y establezca sus propias conclusiones. ¿Cuál estrategia adicional considera usted que sería adecuado que esta empresa llevara a cabo?

6. UNIDAD 2 EL PROCESO DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA

Las Organizaciones actuales requieren más que un manejo rutinario y repetitivo, las altas exigencias del entorno las obliga a crear mecanismos que las ayuden a mantenerse y crecer, para ello es necesario que quienes dirigen no sean simples gerentes encaminados en paradigmáticos procesos tradicionales “lógicos”, pues la creatividad en la estrategia es fundamentalmente ilógica, conducente a desafiar el pensamiento comúnmente aceptado; sino que sean estrategias, con capacidad de crear mejores formas de realizar la acción empresarial, que permita obtener o aumentar la ventaja competitiva de la empresa, pues es esta, el fundamento de toda estrategia.

6.1. OBJETIVO GENERAL

Conocer y Aplicar las diferentes técnicas utilizadas en la consecución de la gerencia estratégica

6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aprender a definir la misión, visión, objetivos, políticas y demás elementos claves indispensables para el buen desarrollo de la acción empresarial.
- Analizar factores dentro de la organización que son relevantes al momento de implementar una estrategia.
- Comprender la situación de los ámbitos del entorno y su impacto en la organización.
- Adquirir los conocimientos necesarios para tomar dediciones de manera acertada.

6.3. PRUEBA INICIAL

- ¿Qué pasos debe incluir un proceso de Gerencia Estratégica?
- ¿Qué diferencia encuentra usted entre objetivos y metas?
- ¿Qué es La Matriz DOFA?
- ¿Cuáles son los diferentes recursos con los que cuenta una organización?
- ¿Qué características a todo nivel considera que debe distinguir a un estratega?
- ¿Pueden diseñarse estrategias sin haber definido los objetivos?

6.4. TEMAS

6.4.1. Formulación de la estrategia

Es el proceso mediante el cual se establece la misión, los objetivos y se desarrollan estrategias alternativas en la organización, por medio de una investigación a nivel interno y externo que permite identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que tiene la empresa.

El proceso de formulación de estrategias incluye los siguientes pasos:

6.4.1.1 Establecimiento de la misión

La formulación de la misión, cuidadosamente preparada es componente fundamental del proceso de Gerencia Estratégica. Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y a tecnología básica de una empresa. En otras palabras, la misión responde a las preguntas ¿Quiénes somos? ¿Quiénes son nuestros clientes? Y ¿Cuáles son las necesidades que se van a satisfacer?

6.4.1.2 La naturaleza de la misión empresarial

La formulación de la misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos, por este motivo debe ser amplia ya que una formulación de alto alcance permite el estudio y la generación de nuevos objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad gerencial, también da lugar a mayor flexibilidad en cuanto a adaptación al medio cambiante y a las operaciones internas, facilitando la ejecución, ya que cuando un objetivo se plasma en algo concreto produce rigidez y resistencia al cambio. Las formulaciones de misión varían en cuanto a extensión, especificidad, contenido y formato.

La especificidad excesiva limitaría el potencial de crecimiento de la organización y podría afectar el proceso creativo de formulación de una misión. No es propósito de la misión expresar fines concretos, sino proporcionar motivación, dirección general, imagen, tono y una filosofía que sirva de guía para la empresa.

6.4.1.3 Establecimiento de la visión

Describe hacia dónde quiere llegar la organización en el largo plazo, la visión hace que la organización sea ambiciosa en la consecución de objetivos y reta a la adecuación de estrategias en el ámbito competitivo.

Características de la Visión

- Amplia y Detallada: en términos que signifiquen acción
- Positiva y alentadora: motivadora
- Realista – Posible: Una visión con acción puede cambiar el mundo
- Consistente: Debe ser consistente con los principios de la organización
- Difundida: externa e internamente

6.4.1.4 Establecimiento de objetivos

Los objetivos son los resultados que se esperan de la ejecución de cierta estrategia, mientras que las estrategias representan las acciones a realizar para el logro de los objetivos.

La determinación de objetivos es un componente esencial del proceso de Dirección Estratégica. Los objetivos se llevan a la práctica a medida que se seleccionan y formulan estrategias factibles.

Los objetivos presentan las prioridades de la organización, además ayudan a evitar errores por omisión.

Aumentan las posibilidades de provisión del futuro. Una organización debe dirigir su destino, en vez de someterse al azar.

Muchas veces los recursos son escasos o están mal asignados. Los objetivos ayudan a orientar y prever su asignación con sensatez.

Para que los objetivos sean alcanzables, deben reunir los siguientes requisitos:

- Claros y específicos.
- Formulados por escrito.
- Ambiciosos pero realistas.
- Congruentes entre sí.
- Realizables.

Los criterios para seleccionar objetivos deben establecerse de acuerdo con las prioridades y la contribución de ellos al logro de los resultados de la empresa.

Algunos criterios son:

- Buscar las actividades que tengan más impacto sobre los resultados.
- Centrar los objetivos en la actividad y no en la persona.
- Desdoblar cada objetivo en metas.
- Emplear un lenguaje comprensible para los miembros de la organización.
- Mantenerse dentro de los principios de la administración. Concentrarse en los propósitos vitales del negocio y no dispersarse en actividades secundarias.

El objetivo debe indicar los resultados por alcanzar, pero no debe limitar la libertad para escoger los métodos. Debe indicar cuánto se alcanzará pero no cómo.

Cada organización tiene, implícita o explícitamente, su jerarquía de objetivos. En general, los objetivos organizacionales están por encima de los departamentales, y estos están por encima de los opcionales.

La jerarquía de objetivos de una organización puede experimentar innumerables cambios, ya sea en la ubicación relativa de los objetivos o en la sustitución de ciertos objetivos por otros diferentes. Algunos objetivos pueden entorpecer la consecución de otros, mientras otros pueden facilitarla.

6.4.1.5 Los valores

Son ideas generales y abstractas que guían el pensamiento y la acción Goodstein (1997:167) afirma que "todas las decisiones organizacionales se fundamentan en los valores, por esto debe existir congruencia entre los valores de la organización y su plan estratégico."

Las empresas definen los valores para determinar el patrón de comportamiento de los empleados y de quienes se relacionan con ella, generan cohesión e identidad entre las personas. La búsqueda de los valores requiere de un análisis de 6 elementos:

- Los valores de equipo de planeación
- Los valores comparativos
- La filosofía de la organización

- La cultura de la organización
- El clima organizacional
- Los grupos de interés (deudores, empleados, proveedores, consumidores, gobierno, inversionistas y prestamistas)

6.4.1.6 Cultura organizacional

Es el conjunto particular de creencias, valores, símbolos, costumbres, hábitos, leyendas, gustos, preferencias y normas que comparten los miembros de una organización. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división o departamento. Esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes.

6.4.1.7 Características de la cultura organizacional

Las organizaciones como las huellas digitales, son siempre singulares. Cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos, que en su totalidad, constituyen su cultura. Algunas presentan un ambiente de mucho dinamismo, otras tienen un entorno de tranquilidad. Algunas son afables y amistosas, otras dan la impresión de ser frías y asépticas. Con el tiempo la cultura de una organización llega a ser conocida por los empleados y el público. La cultura se perpetúa entonces, porque la organización tiende a atraer y conservar a individuos que parecen aceptar sus valores y creencias. Del mismo modo que la gente decide trasladarse a ciertas regiones (por la humedad, la temperatura, etc.) También los empleados escogerán la cultura organizacional que prefieren como ambiente de trabajo.

Las culturas pueden caracterizarse como relativamente "fuertes" o "débiles" según el grado de influjo que tengan en el comportamiento de los empleados.

Existe una relación positiva entre ciertas culturas organizacionales y el desempeño.

6.4.1.8 Marco analítico

6.4.1.9 de la formulación de estrategias

Es especialmente útil para identificación, evaluación y selección de estrategias, y se lleva a cabo por medio de la investigación, análisis y toma de decisiones; Incluye los siguientes pasos:

6.4.1.10 Análisis interno

El análisis interno tiene como propósito identificar y evaluar las debilidades y fortalezas que posee la organización en sus áreas funcionales.

Dicho análisis se realiza por medio de auditorías en cada uno de los departamentos de la empresa:

Auditoría Gerencial

Verificar si se están aplicando de forma adecuada los procesos administrativos básicos tales como Planeación, organización, Dirección y Control.

Se pueden analizar los siguientes aspectos:

Planificación

- Tiene la organización metas y objetivos claramente definidos.
- Posee la organización una estrategia general para competir en su industria básica.
- Contra y predice la organización tendencias pertinentes en los medios políticos, sociales y tecnológicos.
- Se anticipa y controla la organización las acciones y reacciones de los competidores en el mercado.
- Controla y se anticipa la organización a las necesidades de los clientes, proveedores, distribuidores, accionistas y empleados claves.
- Posee la organización un proceso de presupuestación efectivo.
- Usa la organización un enfoque de planeación estratégica con respecto a la toma de decisiones empresariales.
- Tiene la organización una declaración escrita de su misión.
- Tiene la organización planes de contingencia.
- Asigna la organización sus recursos con base a metas fijadas.
- Posee la organización objetivos, metas, estrategias y políticas coherentes claramente comunicadas.

Organización

- Hay en la organización una clara estructura organizativa, que se evidencia mediante un organigrama formal.
- Refleja el organigrama la estructura más conveniente para la empresa.
- Están las actividades similares agrupadas en forma apropiada en el organigrama.
- Se sigue el principio de unidad de mando en el organigrama.
- Posee y usa la organización descripciones escritas de cargos.
- Son los cargos de la organización significativos, estimulantes y bien remunerados.

Motivación

- Es favorable el estado de ánimo de los empleados.
- Es favorable el estado de ánimo de los gerentes.
- Se emplea un estilo gerencial participativo.
- Se estimula la creatividad.
- Son bajas las tasas de ausentismo en la organización.
- Existe en la organización un buen sistema de comunicación recíproca.
- Son buenos líderes los gerentes de la organización.
- Posee la organización un buen sistema de recompensas y sanciones.
- Se adapta la organización y sus empleados favorablemente a los cambios.
- Son los empleados capaces de satisfacer sus necesidades individuales a través de la organización.
- Son las políticas de los departamentos razonables y de apoyo para las metas fijadas.

Selección de Personal

- Tiene la organización un departamento de selección y contratación de personal.
- Suministra la organización programas de adiestramiento y desarrollo gerencial.
- Posee la organización un sistema efectivo de evaluación de rendimiento.
- Tiene la organización procedimiento adecuado de quejas.
- Existe respeto y confianza mutuos entre los gerentes de línea y de personal de la organización.
- Son limpias y seguras las condiciones de trabajo.
- Promueve la organización a sus empleados desde adentro.
- Son buenas las relaciones gerencia-sindicato en la organización.
- Posee la organización un código ético.
- Suministra la organización consejería a sus empleados.

Control

- Posee la organización un efectivo control financiero.
-

- Posee la organización un efectivo control de ventas.
- Cuenta la empresa con un efectivo control de inventarios.
- Tiene la empresa un efectivo control de gastos.
- Posee un efectivo sistema de control de producción.
- Tiene un efectivo sistema de control gerencial.
- Cuenta con un buen sistema de control de calidad.
- Se han establecido normas de productividad en todos los departamentos de la organización.
- Se toman las medidas correctivas oportunamente con el objeto de mejora las variaciones desfavorables.
- Son los sistemas de control de la organización rápidos, exactos y concienzudos.

Auditoría De Mercadeo

Proceso de definir, anticipar, crear y cumplir las necesidades de los clientes y sus deseos de productos y servicios. Existen 9 funciones básicas:

- ANALISIS DE LOS CLIENTES: Examinar y evaluar las necesidades del consumidor.
- COMPRA: Evaluar proveedores alternativos.
- VENTA: Incluye actividades de publicidad, promoción.
- INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS: Desarrollo de nuevos productos.
- PLANIFICACION DE PRECIO: Coordinación de descuentos, y condiciones de la venta.
- DISTRIBUCION: Canales de distribución, ubicación.
- INVESTIGACION DE MERCADEO: Recolección de datos.
- ANALISIS DE OPORTUNIDAD: costo - beneficio.
- RESPONSABILIDAD SOCIAL: Obligaciones de la empresa.

Se puede analizar la siguiente información:

- ¿Están las personas encargadas de la toma de decisiones solicitando suficiente investigación de mercadeo? ¿Se utilizan los resultados y entregan información exacta, suficiente y oportuna?
- ¿Se fijan las cuotas de ventas sobre bases apropiadas?
- ¿Analiza la gerencia en forma periódica la rentabilidad de productos, mercados, territorios y canales de distribución?
- ¿Lleva la empresa a cabo pruebas adecuadas de productos y mercados antes del lanzamiento de nuevos productos?
- ¿Parecen algunas actividades de mercadeo tener costos excesivos? ¿Se pueden tomar medidas conducentes a la reducción de costos?

- ¿Debería la línea de productos ampliarse o contraerse?
- ¿Cuales productos deberían eliminarse? ¿Cuáles deberían añadirse?
- ¿Consideran los clientes los precios de la compañía de acuerdo con el valor de su oferta?.
- ¿Hay adecuado servicio y estrategias de distribución?
- ¿Suministran el nivel y la estructura de compensación de ventas, incentivos y recompensas adecuadas?

Auditoría Financiera

Considerada la mejor y única medida de la posición competitiva de una empresa y de su atractivo global con respecto a los inversionistas. La liquidez, el apalancamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, la utilización de activos, el flujo de efectivo y la estructura de capital de una empresa puede causar la eliminación de algunas estrategias como alternativas válidas.

Establece las fortalezas y debilidades financieras de una organización, las cuales son de vital importancia para la formulación de estrategias, los factores financieros con frecuencia conducen al cambio en las estrategias y en los planes.

Las razones financieras se pueden clasificar en cinco:

- Razón de Liquidez: Mide la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones vencidas a corto plazo.
- Razón de Apalancamiento: Mide el alcance de la financiación de una empresa por medio de deudas
- Razón de Actividad: Mide la efectividad de una firma en el uso de sus recursos.
- Razón de Rentabilidad: Mide la efectividad general de la gerencia mediante los retornos generados por venta e inversión.
- Razón de Crecimientos: La habilidad de la empresa para mantener su posición financiera en el medio de la industria y de la economía.

INDICADORES FINANCIEROS

INDICADORES	FORMULA	Como se expresa
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Decimal
Razón corriente disponible o prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Decimal
Margen de utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad neta antes de impuestos}}{\text{Utilidad neta antes de impuestos}}$	Porcentaje

	Ventas netas	
Margen bruto en ventas	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costos de ventas}}{\text{Ventas netas}}$	Porcentaje
Tasa interna de retorno (TIR)	$\frac{\text{Utilidad neta antes de impuestos}}{\text{Total activos}}$	Porcentaje
Retorno sobre capital	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Capital promedio}}$	Porcentaje
Productividad de activos	$\frac{\text{Ingresos brutos} - \text{Impuestos}}{\text{Capital}}$	Porcentaje
Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Inventario}}$	Decimal
Rotación de Activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$	Decimal
Periodo promedio de pago	$\frac{\text{Cuentas x pagar}}{\text{Compras x año} + 365}$	Días
Periodo promedio de cobro	$\frac{\text{Cuentas x cobrar}}{\text{Ventas x año} + 365}$	Días
Rotación de Efectivo	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Ventas netas x año} + 365}$	Días
Razón de endeudamiento	$\frac{\text{Total pasivos}}{\text{Total activos}}$	Porcentaje
Días de inventario	$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo de bienes vendidos} + 365}$	Días
Pasivo corriente a capital	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Capital}}$	Porcentaje

Auditoría De Producción

Las actividades de producción y operaciones con frecuencia representan la porción más grande de los recursos humanos y de los activos de capitales. En la mayoría de las empresas, los costos más importantes de elaboración de un producto o servicio se incurren en operaciones y por ello la gerencia de producción puede tener un gran valor como arma competitiva en la estrategia general de una organización.

Son todas las actividades que transforman insumos en bienes o servicios y este evalúa:

COSTO: Producción debe ser capaz de producir a bajo costo y competir con esta estrategia sin dejar de ser rentable.

PROCESO: Diseño del sistema de producción física. Selección de tecnología e instalaciones.

CAPACIDAD: Determinación de niveles óptimos de producción.

INVENTARIO: Nivel de materias primas, de producto en proceso y producto terminado.

FUERZA DE TRABAJO: Diseños de cargos, medición normas y técnicas de trabajo.

CALIDAD: asegura bienes y servicios de alta calidad.

Se pueden formular las siguientes preguntas:

- ¿Están las instalaciones ubicadas en forma efectiva?
- ¿Se usa un flujo eficiente y efectivo de operaciones para convertir insumos en productos?
- ¿Se fabrica el producto de acuerdo con el pedido o para almacenarlo, o para ambos propósitos? ¿Es esta actividad muy efectiva o eficiente?
- ¿Se pronostica en forma regular y efectiva la demanda general del producto o servicio?
- ¿Se han reducido al mínimo los costos agregados de planificación, de contratación y despido de personal, de tiempo extra y tiempo menor de trabajo, de subcontratación, de costos atribuibles a inventarios?
- ¿Se realizan efectivamente actividades de cargue, despacho y programación?
- ¿Se han establecido los costos de pedido de inventario, de compra, recepción y despacho y los costos de las devoluciones?
- ¿Posee la firma un sistema efectivo de control de inventarios?
- ¿Posee la empresa un sistema de compartimientos, de kárdex, un sistema computarizado, un sistema económico de control de cantidad de ordenes, un sistema de planificación de requisitos de materiales, un sistema de punto de pedido?
- ¿Son las normas de producción claras, razonables y efectivas? ¿Se han establecido el sistema de recompensas y sanciones en relación con la productividad?
- ¿Son bajas las tasas de ausentismo y de rotación entre empleados de producción? ¿Es favorable el estado de ánimo de los empleados de producción?
- ¿Tiene la empresa un sistema eficiente de control de calidad?
- ¿Se han fijado y analizados los costos de calidad de prevención, de evaluación, de fallas internas y de fallas externas?

Auditoria De Investigación Y Desarrollo

Analiza las estrategias de desarrollo de nuevos productos en la empresa y puede tomar dos formas:

Desarrollo interno del producto cuando la empresa posee su propio departamento de desarrollo y producción. Desarrollo del producto por contrato en el cual la empresa contrata investigadores o agencias independientes para desarrollar nuevos productos.

Se pueden formular preguntas como:

- ¿Ha analizado la organización las prácticas de investigación y desarrollo en su mercado básico?
- ¿Posee la organización el personal requerido, las instalaciones y equipos, los flujos de información y los recursos para una exitosa investigación y desarrollo?
- ¿Ha creado la empresa su propio departamento de investigación y desarrollo? ¿Está en capacidad de financiarlos?
- ¿Conoce la organización sobre licencias nacionales y extranjeras, honorarios de regalías, patentes, marcas comerciales y otras regulaciones aplicables a la investigación y desarrollo?

Es así, como un número creciente de organizaciones exitosas emplean hoy en día la auditoría interna, para obtener ventajas sobre otras que no usan el enfoque de Gerencia Estratégica en su proceso de toma de decisiones.

La auditoría interna ofrece un marco práctico para efectuar un análisis de fortalezas y debilidades internas aplicable a todo tipo de organizaciones.

Matriz de evaluación del factor interno

Resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Esta herramienta suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa, y las examina con mayor profundidad pues forma parte esencial de marco analítico de la formulación de estrategias.

Pasos Para Desarrollar La Matriz De Evaluación De Factores Internos

Identificar las fortalezas y debilidades básicas de la organización.

Asignar ponderación indicando su importancia. Varía de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante).

Asignar una calificación de 1.0 a 4.0 para indicar la representación de la variable a la organización. Debilidad importante = 1, debilidad menor = 2, fortaleza menor = 3 y fortaleza importante = 4.

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada factor.

Sumar los resultados ponderados con el fin de determinar el resultado total.

Los resultados mayores de 2.5 indican una organización que posee una estructura interna fuerte, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con un nivel alto de debilidades internas.

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
.Es bajo el estado de ánimo de los empleados.	0.22	2	0.44
.Es excelente la calidad del producto	0.18	4	0.72
.Las márgenes de utilidad son mayores que el promedio de la industria	0.10	3	0.30
.Hay disponible capital de trabajo excesivo	0.15	3	0.45
.No existe estructura organizativa	0.30	1	0.30
.No se emplea personal de investigación y desarrollo	0.05	2	0.10
RESULTADOS TOTALES PONDERADOS	1.00	0	2.31

6.4.1.11 Análisis Externo

La calidad y la cantidad de información ambiental disponible a aumentado, lo cual crea un amplio aspecto de nuevas oportunidades y amenazas para la organización, la auditoría externa se concentra en hechos incontrolables para la organización y que producen impacto sobre los productos, mercados y organizaciones.

La Auditoría Externa implica la recolección y evaluación de información económica, social, cultural, política demográfica, geográfica, gubernamental, tecnológica y competitiva, con el objeto de identificar las oportunidades y amenazas claves que afronta una organización.

La Auditoría Externa permite a una organización formular y ejecutar estrategias en forma efectiva, mediante la identificación y evaluación de las circunstancias que rodean las tendencias, hechos y impactos sobre la organización.

MARCO PARA EFECTUAR AUDITORIA EXTERNA

- Escoger las variables ambientales claves
- Seleccionar fuentes de información ambiental
- Predecir las variables ambientales
- Construir una matriz de evaluación del factor externo.
- Construir una matriz de perfil competitivo

Debido a la creciente turbulencia en los ambientes empresariales del mundo, la auditoría externa se ha convertido en una porción explícita y compleja del proceso de Gerencia Estratégica. Esta comienza con la selección de variables por controlar que pueden variar, de acuerdo con la situación de la empresa. Las variables se clasifican en 5 categorías:

Fuerzas Económicas

Los factores económicos tienen impacto directo sobre las estrategias empresariales, entre ellos se encuentran: los patrones de compra, la inflación, las tasas de interés, la disponibilidad de crédito, las tendencias de desempleo, las tasas de inflación y el valor del dinero

Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas Y Geográficas

Las organizaciones se ven amenazadas por las oportunidades o peligros que surgen por los cambios de variables como: Número De Matrimonios, Tasas De Emigración E Inmigración, Nivel Educativo Y Responsabilidad Social, Cambios Poblacionales Por Raza, Edad, Sexo, Cambios Regionales De Gustos Y Preferencias, Hábitos De Compra, Estilo De Vida.

Fuerzas Jurídicas, Gubernamentales Y Políticas

El cambio de estas fuerzas puede representar amenazas y oportunidades claves para la organización, entre estas fuerzas se encuentran: Cambios En Leyes, Regulación De Importación - Exportación, Cambio En Políticas Monetarias, Situación Política, Actividades Terroristas, Elecciones.

Fuerzas Tecnológicas

Las innovaciones tecnológicas, traen consecuencias en la organización, pueden llegar a afectar los productos, servicios, mercados, proveedores clientes, procesos y la posición competitiva de una organización.

La identificación y evaluación de amenazas y oportunidades tecnológicas claves pueden llegar a convertirse en la parte más importante de la Auditoría Externa.

Fuerzas Competitivas

El análisis de los competidores significa identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos, metas y estrategias de la competencia.

Las debilidades de los competidores más importantes pueden representar oportunidades externas y las fortalezas pueden significar amenazas claves.

Las empresas que no identifiquen, controlen, pronostiquen y evalúen las variables ambientales es posible que no lleguen a anticiparse a las amenazas y oportunidades existentes. Ello podría conducir a que sigan estrategias inefectivas.

Michael Porter (1980,cfr) define cinco barreras de ingreso a la competencia por parte de las organizaciones son:

- Identificación de marca y lealtad entre los clientes.
- Requisitos de Capital: necesidad de inversión de grandes recursos financieros.
- Costos Cambiantes: Costos diferentes de proveedor.
- El acceso a Canales de Distribución
- Política Gubernamental: exigencias de licencias, limitaciones de terrenos, uso de zonas industriales etc.
- Una responsabilidad decisiva de los estrategas consiste en desarrollar un sistema efectivo de auditoría externa. El enfoque de auditoría externa se puede usar en forma efectiva en cualquier organización sin importar su tipo o tamaño.

SELECCIONAR FUENTES DE INFORMACIÓN AMBIENTAL: La información ambiental se puede obtener de información inédita contenida en investigaciones de mercado, encuestas de clientes, discursos en reuniones de profesionales, conversación con personas vinculadas a la empresa, entrevistas y fotografías aéreas.

PREDECIR LAS VARIABLES AMBIENTALES: Las predicciones son presunciones sobre tendencias y eventos futuros.

PASOS PARA DESARROLLAR LA MATRIZ DE EVALUACION FACTORES EXTERNOS

- Lista de amenazas y oportunidades de la empresa
- Asignar ponderación indicando su importancia. Varía de 0.0 (sin importancias) a 1.0 (muy importante).
- Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar la representación de la variable a la organización, amenaza importante = 1, amenaza menor = 2, oportunidad menor = 3 y oportunidad importante = 4
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar entre 1.0 (bajo), a 4.0 (alto), siendo un ponderado promedio 2.5, el resultado de 4.0 indica que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas y el 1.0 indica un ramo poco atractivo y que afronta graves amenazas externas. Esta matriz puede incluir entre 5 y 20 factores, pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderado.

La interpretación de estos resultados se realiza teniendo en cuenta que el punto ponderado mas alto es 4.0 y el resultado ponderado promedio es 2.5.

Un análisis de resultados es:

Un resultado de 4.0 indicaría que una organización compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas.

Un resultado de 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNA

FACTOR CLAVE	INTERNO	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
--------------	---------	-------------	---------------	---------------------

Tasas de interés crecientes	0.20	1	0.20
Desplazamiento poblacional	0.10	4	0.40
Derogatorias gubernamentales	0.30	3	0.90
Estrategia de expansión de un competidor	0.20	2	0.40
Sistema de información computarizado	0.20	4	0.80
RESULTADOS TOTALES PONDERADOS	1.0	0	2.7

6.4.1.12 Matriz Del Perfil Competitivo

PASOS PARA DESARROLLARLA

- Identificar factores decisivos de éxito.
- Asignar ponderación a cada factor indicando su importancia. Varía de 0.0 (sin importancias) a 1.0 (muy importante).
- Asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esta empresa en cada factor, basándose en información objetiva, donde:

1 = Debilidad grave

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza importante

- La ponderación aplicada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa. Suma la columna de resultados ponderados para cada competidor.

Este total revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores. El total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras el menor revela el más débil. Los totales ponderados varían de 1.0 a 4.0.

FACTORES CLAVES DE EXITO

FACTORES CLAVES DE EXITO	EMPRESA MUESTRA			COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
Servicio al cliente	0.22	4	0.88	3	0.66	3	0.66
Precio	0.20	3	0.60	4	0.80	2	0.40
Calidad del producto	0.18	3	0.54	3	0.54	3	0.54
Superioridad Tecnológica	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44
Relaciones con distribuidores	0.10	4	0.40	3	0.20	2	0.20
Fortaleza financiera	0.10	3	0.30	2	0.30	4	0.40
Efectividad publicitaria	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27
Total resultado ponderado	1.00		3.41		3.01		2.91

6.4.1.13 Matriz DOFA

La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

D: debilidades

O: Oportunidades

F: Fortalezas

A: Amenazas

FO: Fortalezas internas con el objeto de aprovechar las Oportunidades externas

DO: mejora las Debilidades internas valiéndose de las Oportunidades externas

FA: Fortalezas de una empresa para evitar y reducir al máximo el impacto de las Amenazas externas.

DA: derrota las Debilidades internas y elude las Amenazas ambientales.

Se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo aprovechando las oportunidades y fortalezas.

PASOS PARA CONSTRUIR LA MATRIZ DOFA

- Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
- Hacer una lista de las debilidades internas claves.
- Hacer una lista de las oportunidades externas claves.
- Hacer una lista de las amenazas externas claves.
- Hacer comparaciones FO, DO, FA y DA.

En este proceso se requiere de un buen juicio y no existen respuestas óptimas, así mismo el objetivo de esta fase comparativa es la generación de estrategias alternativas factibles, y no seleccionar o determinar cuáles son las mejores estrategias, por lo tanto, no todas las estrategias desarrolladas por esta matriz y otras herramientas serán seleccionadas para su ejecución.

Ejemplo de análisis DOFA

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

Tema del análisis: creación de una empresa distribuidora propia para acceder a sectores de clientes finales que no están siendo desarrollados

Fortalezas

- Control y dirección sobre las ventas al cliente final

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

Debilidades

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

Oportunidades

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

Amenazas

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

6.4.1.14 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (peea)

Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA), y fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, FF y VC, así como las dos externas, FI y EA, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.



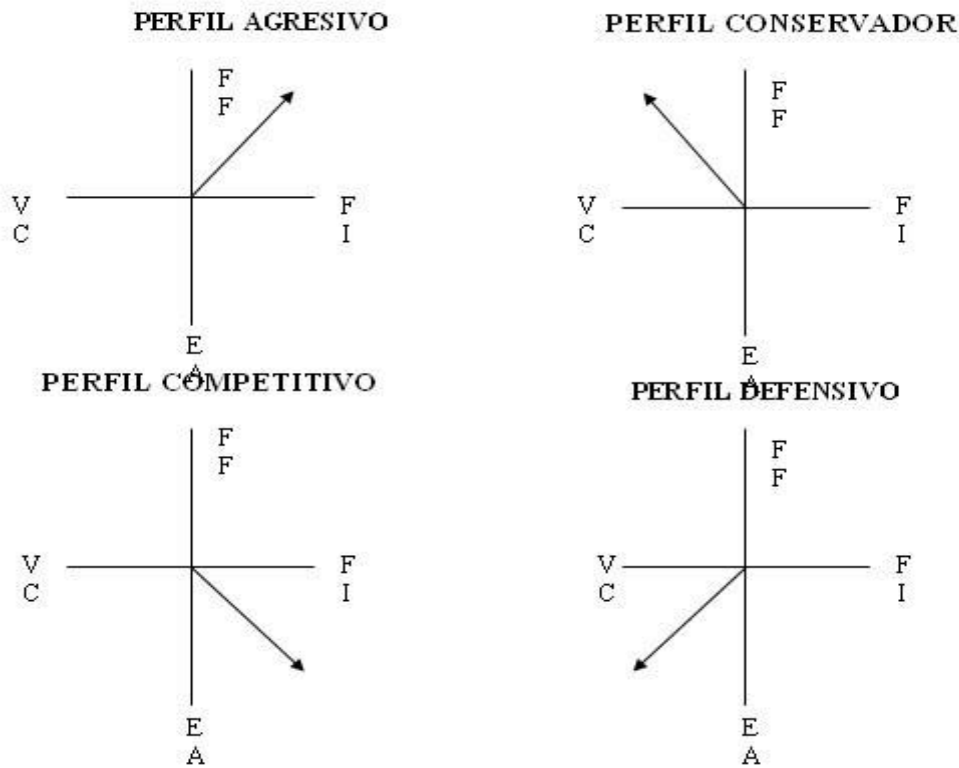
Hay numerosas variables que podrían abarcar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEEA, de acuerdo con la organización a que ella refiera. La matriz PEEA debe adaptarse a la organización particular que estudia y basarse preferiblemente en información real. El vector direccional asociado con cada perfil sugiere el tipo de estrategia a seguir. Cuando se localiza el vector direccional de una empresa en el cuadrante agresivo de la matriz, significa que

está en excelente posición de utilizar las fortalezas internas con el objeto de: aprovechar las oportunidades externas; vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

Por tanto la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia delante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la diversificación del conglomerado, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de ellas puede ser factible, teniendo en cuenta las circunstancias específicas que afronte la empresa. El vector direccional puede apuntar hacia el cuadrante conservador o cuadrante superior izquierdo de la matriz, lo cual implica permanecer dentro de las habilidades básicas de la empresa, sin tomar riesgos excesivos. Las estrategias conservadoras con frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo de productos y diversificación concéntrica.

Tercero, el vector direccional puede estar ubicado en el cuadrante inferior izquierdo de la matriz PEEA, lo cual sugiere que las estrategias defensivas son las más apropiadas. La organización debería tratar de mejorar las debilidades internas y de evitar las amenazas externas. Las estrategias tipo defensivo incluyen reducción desposeimiento, liquidación y diversificación concéntrica.

Finalmente el vector direccional puede señalar el cuadrante inferior derecho de la matriz PEEA, indicando estrategias de tipo competitivo que incluye integración horizontal, hacia delante y hacia atrás, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y asociación.



PASOS PARA CONSTRUIR LA MATRIZ PEEA

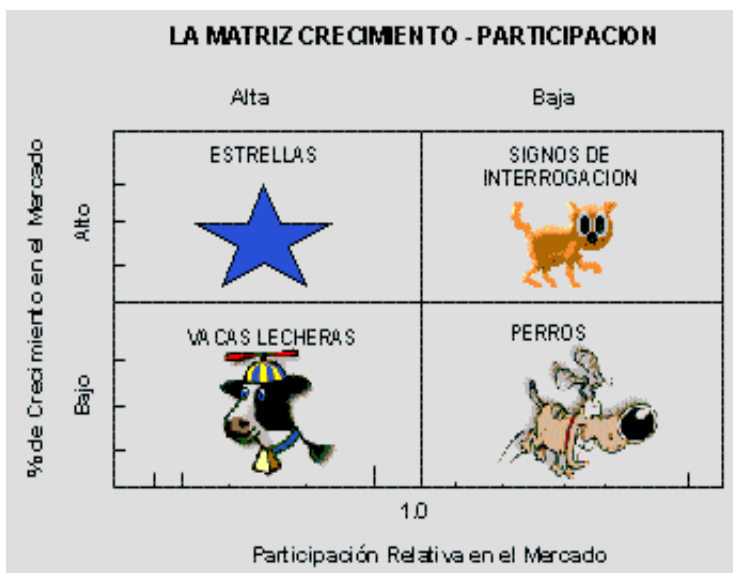
Los pasos que se requieren para el desarrollo de una matriz PEEA son:

1. Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor) a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de las variables que comprendan esas dimensiones.
2. Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluida en la respectiva dimensión.
3. Marcar los resultados promedio para FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.

4. Sumar los resultados sobre el eje x (horizontal) y marcar el punto resultante sobre x. Sumar los dos resultados en el eje y (vertical) y marcar el punto resultante sobre y.
5. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras) más apropiadas para la empresa.

6.4.1.15 Matriz Boston Consulting Group

EL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON desarrollo y popularizó un planteamiento que se conoce como matriz de crecimiento-participación, en la que los círculos representan la dimensión y posición actuales de los negocios de la empresa. El tamaño de volumen de dinero de cada negocio es proporcional al área del círculo. La ubicación de cada negocio indica su índice de crecimiento de mercado y su participación relativa en el mismo.



En particular, el índice de crecimiento del mercado, en el eje vertical, indica la tasa de crecimiento anual del mercado en el cual opera el negocio. Un índice de crecimiento de mercado superior al 10% se considera alto.

En el eje horizontal, la participación relativa en el mercado se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante y sirve para medir la fuerza de la empresa en un mercado relevante. Una participación relativa en el mercado de 0,1 significa que el volumen de ventas de la UEN de la empresa es sólo el 10% del volumen de ventas del vendedor más importante, y 10 significa que la UEN de la empresa es la

líder y tiene ventas diez veces mayores que la siguiente empresa más fuerte en el mercado respectivo. La participación relativa en el mercado se divide en alta y baja, usando 1.0 como línea divisoria y se traza en escala logarítmica, de manera que distancias iguales representan el mismo porcentaje de incremento en porcentaje.

Esta matriz se divide en cuatro celdas y cada una indica un tipo distinto de negocios:

- **Interrogantes:** Son negocios de empresas que operan en mercados de alto crecimiento, pero cuya participación relativa en el mercado es baja. Casi todos los negocios parten de una interrogante en la cual la empresa intenta penetrar en un mercado de gran crecimiento en el que ya existe un líder. Una interrogante requiere mucho efectivo, puesto que la empresa tiene que continuar aumentando su planta, equipo y personal para mantenerse a la par del rápido crecimiento del mercado y porque además quiere superar al líder. El término interrogante se ha elegido bien en virtud de que la empresa tiene que ponderar con detenimiento si continúa invirtiendo dinero en este negocio.
- **Estrellas:** Si el negocio que plantea interrogantes tiene éxito, se convierte en una estrella. Una estrella es el líder en un mercado de gran crecimiento. Esto no significa, por necesidad, que la estrella produzca un flujo positivo de efectivo para la empresa, ya que debe gastar sumas considerables para mantenerse a la par del crecimiento del mercado y repeler los ataques de la competencia. Por lo regular, las estrellas son rentables si se convierten en las futuras vacas de efectivo de la compañía.
- **Vacas de efectivo:** Cuando el crecimiento anual del mercado cae a menos del 10%, la estrella se convierte en vaca de efectivo si aún tiene la mayor participación en el mercado. Una vaca de efectivo genera gran cantidad de dinero para la empresa y ésta no tiene que financiar mucha de su capacidad de expansión porque el índice de crecimiento del mercado ha bajado y como el negocio es el líder, disfruta economías de escala y márgenes de utilidad más altos. La empresa utiliza sus vacas para pagar sus cuentas y proporcionar apoyo a las estrellas, interrogantes y perros.
- **Perros:** los perros describen las empresas que tienen participaciones raquíticas en mercados de bajo crecimiento. Por lo regular, generan pocas utilidades o pérdidas, aunque pueden generar algún dinero. La empresa debe considerar si acaso está aferrándose a estos perros por buenas razones (como son la espera de un cambio en el índice de crecimiento del mercado o una nueva oportunidad de liderazgo) o si lo está haciendo por razones sentimentales. Con frecuencia los perros consumen más tiempo en la administración del que merecen y necesitan ser reestructurados o eliminados.

Una vez que se ha delineado sus negocios en la matriz crecimiento-participación, la empresa determina si su cartera de negocios es saludable. Una cartera no equilibrada tendría demasiados perros o interrogantes y/o pocas estrellas y vacas.

La siguiente tarea consiste en determinar qué objetivo, estrategia y presupuesto debe asignar a cada UEN. Puede propugnar por cuatro objetivos alternativos:

- **Estructurar:** El objetivo es incrementar el mercado de la UEN, aún teniendo que renunciar a ingresos a corto plazo para lograrlo. La estructuración es adecuada para las interrogantes cuyas participaciones deben crecer si es que han de convertirse en estrellas.
- **Sostener:** El objetivo es preservar la participación de la UEN, objetivo adecuado para vacas fuertes si es que han de continuar rindiendo un gran flujo de efectivo positivo.
- **Cosechar:** El objetivo es incrementar el flujo de efectivo de la UEN a corto plazo sin considerar los efectos a largo plazo, estrategia adecuada para vacas raquíticas cuyo futuro no es brillante y de las que se requiere mayor flujo de efectivo. La cosecha puede aplicarse a interrogantes y perros.
- **Eliminar:** El objetivo es vender los negocios para dar mayor empleo a los recursos en otra parte. Este objetivo puede aplicarse a perros e interrogantes que absorben las utilidades de la empresa.

En el transcurso del tiempo cambia la posición de las UEN en la matriz de crecimiento – participación. Las UEN de éxito tienen un ciclo de vida. Empiezan como interrogantes, se convierten en estrellas, después en vacas y, al final del ciclo, en perros. Por esta razón las compañías no sólo deben examinar las posiciones actuales de sus negocios sino también sus posiciones en movimiento. Debe revisarse dónde estaba cada negocio durante el año anterior, y dónde estará el año próximo y el siguiente. Si la trayectoria esperada de un determinado negocio no es satisfactoria, la empresa debe pedir al director que le proponga una nueva estrategia con su posible trayectoria. De esta manera, la matriz de crecimiento – participación se convierte en un marco para el personal de planeación estratégica de las oficinas centrales de la empresa, quienes la utilizan para evaluar cada negocio y asignarle el objetivo más razonable.

El peor error es requerir a todas las UEN el mismo índice de crecimiento o nivel de rendimiento; el punto clave del análisis de la UEN es que cada negocio tiene un potencial diferente y requiere de sus propios objetivos. Otros errores podrían ser:

- Dejar muy pocos fondos a las vacas, en cuyo caso se debilitarán, o dejarles demasiados fondos, en cuyo caso la empresa no invierte lo suficiente en negocios en crecimiento
- Hacer inversiones mayores en perros, en espera de recuperarlos pero fallando en cada ocasión.
- Mantener demasiadas interrogantes con poca inversión, lo cual da como resultado un desperdicio de dinero. Las interrogantes deben recibir el apoyo suficiente para lograr dominar su segmento o eliminarse.”

6.4.1.16 Matriz de la gran estrategia

Esta matriz se ha vuelto una herramienta popular para la formulación de estrategias empresariales. Todas las organizaciones pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de gran estrategia. Tal como se ilustra en la siguiente figura, esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado. Las estrategias adecuadas para una organización aparecen en orden de atractivo en cada cuadrante de la matriz.



Las empresas situadas en el cuadrante I de la matriz de gran estrategia se encuentran en magnífica posición. Las empresas del cuadrante II necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado. Las empresas del cuadrante III compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil. Finalmente, las empresas del cuadrante IV poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento.

6.4.1.17 Etapa decisoria (elección de la estrategia)

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (CPE)

Esta matriz sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Es la más actual de las técnicas analíticas de formulación de estrategias; utiliza información de entrada de los análisis internos y externos y los resultados comparativos de los análisis de la matriz DOFA, matriz PEEA y la gran estrategia, para decidir objetivamente sobre estrategias alternativas.

PASOS PARA CONSTRUIR LA MATRIZ CPE

- Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la matriz CPE.
- Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo clave.
- Analizar las matrices DEL FACTOR COMPETITIVO e identificar estrategias
- Alternativas que la organización proyecte llevar a cabo.
- Determinar los puntajes de atracción. Valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas
- Calcular los puntajes totales de atracción. Producto de multiplicar las clasificaciones (paso 2) por los puntos de atracción (paso 4) en cada fila.
- Calcular la suma total de los puntajes de atracción. Sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. Estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas.
- Decidir es optar o seleccionar entre varias alternativas de cursos de acción, aquella que parezca más adecuada. La toma de decisiones es el núcleo de la responsabilidad administrativa. El administrador debe decidir constantemente que hacer, quien debe hacerlo cuando y donde hacerlo. Sea establecer objetivos, asignar recursos o resolver problemas que surgen en el día a día, el gerente debe sopesar los efectos de las decisiones de hoy con las oportunidades del futuro.

6.4.2. Ejecución de estrategias

Implica la reestructuración y reorganización de actividades internas de tal forma que estimulen y recompensen los esfuerzos para lograr los objetivos planteados.

La ejecución de estrategias es sinónimo de cambio. La formulación exitosa de estrategias no es en forma alguna garantía de ejecución acertada de las mismas, estas requieren apoyo, disciplina, motivación y trabajo arduo por parte de empleados y gerentes. La diferencia entre la planeación y la Gerencia Estratégica radica en la ejecución de estrategias. El marco integrador de ejecución de estrategias incorpora cambios empresariales de área funcional las variaciones claves de esta área incluyen la estructura organizativa con la estrategia, la vinculación del desempeño y la remuneración con las estrategias, la creación de un ambiente organizativo conducente al cambio, la efectiva elección de los mercados metas entre otros.

Las técnicas y conceptos contenidos en las áreas mencionadas cubren todos los departamentos de la organización, valiéndose de herramientas que pueden facilitar el proceso de estrategias y forman la base para:

El Programa de Acción: Muestra que debe hacerse, quién debe hacerlo, y como han de coordinarse las decisiones y los actos para alcanzar los objetivos y estrategias de la compañía.

La Estructura Organizacional: Dicha estructura divide el trabajo de una compañía en tareas bien definidas, asigna cada una de estas a ciertas personas o departamentos y permite una mayor eficiencia dentro de la organización.

Dentro de la misma estructura organizacional encontramos las tres actividades básicas de la ejecución de las estrategias:

6.4.2.1 Fijación de metas

Las metas son fundamentales para la ejecución acertada de estrategias debido a que forman la base para la asignación de recursos; confrontan el mecanismo primordial para la evaluación de gerentes, constituyen un instrumento importante para controlar el avance hacia el logro de los objetivos y fijan prioridades administrativas divisionales y de departamentos. Es necesario tener en cuenta que las metas deben ser coherentes a través de los niveles jerárquicos, formando una red de metas de apoyo.

Proporcionan una fuente de legitimidad para la empresa mediante la justificación de sus actividades y de su propia existencia ante sus clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general, son también una fuente de identificación y motivación para los empleados.

6.4.2.2 Establecimiento de políticas

Las políticas fijan límites, fronteras y restricciones a las acciones administrativas que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacia las metas fijadas, clarifican lo que se puede o no se puede hacer para lograr el alcance de las metas y objetivos de la organización. Permiten saber a los gerentes y empleados de la empresa lo que se espera de ellos, aumentado la posibilidad de que las estrategias se ejecuten de manera exitosa.

CLASES DE POLITICAS

Políticas empresariales: Tiene aplicación en toda la organización.

Políticas divisionales: Tienen aplicación en una división específica.

Políticas departamentales: Tienen aplicación en un departamento dado.

6.4.2.3 Asignación de recursos

Este proceso debe realizarse de acuerdo con las prioridades fijadas en las metas. Todas las empresas disponen por lo menos de cuatro tipos de recursos que pueden utilizar para el logro de las metas deseadas:

- Recursos financieros: Activos, pasivos y capital. Esto incluye efectivo, cuentas por cobrar, títulos valores, acciones, capital de trabajo, ganancias retenidas y utilidad neta
- Recursos físicos: Comprende todos los activos tangibles, incluye las plantas, los equipos, terrenos, materia prima, instalaciones y maquinaria.
- Recursos humanos: Está compuesto por todo el personal de la organización
- Recursos tecnológicos: Sistemas de computación, sistemas de control de calidad, sistemas de gerencia de información, investigación y desarrollo y todo el conocimiento destrezas, métodos y herramientas que permiten a una empresa desarrollar sus actividades

La asignación de recursos es un factor clave para la puesta en marcha de la estrategia, sin embargo en muchas organizaciones es un aspectos de los más complicados para llevar a cabo, esto radica básicamente en cinco aspectos:

- La excesiva protección de los recursos
- El énfasis exagerado en los criterios financieros a corto plazo
- Las políticas de la empresa
- Las metas ambiguas
- Falta de deseo de asumir riesgos

MARCO PARA LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS

Con frecuencia la demanda de recursos en una organización es mayor a los recursos disponibles, por lo tanto es necesario que las empresas utilicen un enfoque sistémico para la asignación de recursos.

- Efectuar inventario de todos los recursos que están a disposición de la empresa
- Desarrollar un inventario de los recursos de cada área de la empresa
- Realizar solicitudes de recursos a nivel departamental
- Asignar de forma apropiada los recursos a nivel departamental

6.4.3. Evaluación de estrategias

Las decisiones originadas en el proceso de Gerencia estratégica tienen repercusiones significativas y duraderas, en caso de ser equivocadas pueden conducir a problemas difíciles y aun imposibles de remediar. La evaluación del proceso de gerencia Estratégico es decisiva para la salud de la empresa.

El proceso de evaluación comprende el examen de las bases subyacentes en la estrategia de una empresa, la comparación de los resultados reales con las metas esperadas y la toma de acciones correctivas para hacer que los resultados concuerden con los planes. Las acciones correctivas pueden incluir replanteamientos de las estrategias, objetivos, metas y políticas o de la misión de la organización. Podría significar cambios de importancia en la producción y el personal.

En el proceso de evaluación de estrategias se debe medir el desempeño organizativo. Esta actividad incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales de los esfuerzos de ejecución de estrategias, la investigación de la desviación de los planes, la evaluación de los desempeños individuales y el análisis de los progresos alcanzados para lograr las metas y objetivos propuestos.

REVISIÓN DE LOS FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA

Dentro del proceso de evaluación de estrategias es adecuado comenzar con una revisión de los fundamentos de la estrategia actual de una organización, pues los factores internos y externos sufren cambios. Se puede desarrollar una matriz de revisada de factor externo y compararla con una ya existente. En caso de que las dos sean similares, se puede llegar a la conclusión de que no se necesitan medidas correctivas. Se trata de una conclusión tentativa, pues también hay que analizar la posición estratégica interna de la empresa y su avance hacia el logro de sus metas y objetivos proyectados, antes de alcanzar una decisión definitiva con respecto a la necesidad de medidas correctivas.

Es importante no exagerar en el énfasis de la evaluación de estrategias ya que puede ser muy costoso y contraproducente. A menudo entre mas gerentes tratan de evaluar el comportamiento de los demás menos control ejercer, sin embargo la carencia de evaluación o poca evaluación puede producir problemas mayores.

La evaluación debe realizarse de forma continua y no al final de periodos específicos, de tiempo o después de que sucedan los problemas. Esperar a una evaluación al final del año puede ser demasiado tarde para una empresa.

La evaluación de estrategias sobre una base continua y no periódica, permite la fijación de puntos de referencia del progreso y un control más efectivo. Ciertas estrategias requieren años para su ejecución y por ello sus resultados no se verán en mucho tiempo.

6.4.3.1 Etapas de la evaluación de estrategias

Revisión de los fundamentos de la estrategia

Las actividades evaluativas de estrategias están encaminadas a resolver problemas potenciales internos y externos. En primer lugar se deben enumerar las actividades potencialmente afectadas Algunas preguntas que pueden formularse son:

- ¿Se cumplieron los objetivos propuestos?
- ¿Siguen existiendo las fortalezas internas?
- ¿Han surgido otras fortalezas internas? En caso afirmativo. ¿Cuáles?
- ¿Continúan existiendo nuestras debilidades?
- ¿Tenemos otras debilidades internas? En caso afirmativo. ¿Cuáles?
- ¿Continúan existiendo nuestras oportunidades externas?
- ¿Existen otras oportunidades externas? En caso afirmativo. ¿Cuáles?
- ¿Siguen existiendo nuestras amenazas externas?

- ¿Existen otras amenazas externas?. En caso afirmativo. ¿Cuáles?

La segunda etapa de la evaluación consiste en medir el desempeño organizacional comparando los resultados esperados con los reales de los esfuerzos de ejecución de estrategias.

La tercera parte de la evaluación es la ejecución de medidas correctivas, tales como la variación de la estructura de una organización, la sustitución de una o más personas, la venta de activos, etc. Tomar medidas correctivas no significa el abandono de las estrategias existentes, pero sí que deben tomarse en cuenta nuevos enfoques de ejecución y reevaluación de estrategias.

6.4.4. Planificación contingente

Los imprevistos pueden llevar a la obsolescencia las estrategias de una empresa, a pesar de la cuidadosa formulación, ejecución y evaluación de estrategias. Con el objeto de reducir al mínimo el impacto de los peligros potenciales, las organizaciones deberían desarrollar planes contingentes como parte del proceso de evaluación de estrategias. Estos planes se definen como “ planes alternativos que pueden ponerse en ejecución en caso de que ciertos hechos claves no ocurran como se espera “. Solo se deben desarrollar para áreas de alta prioridad, no para todas las contingencias posibles.

La evaluación estratégica es fundamental, pues las organizaciones afrontan ambientes dinámicos en los cuales los cambios en los factores internos y externos suceden rápida y dramáticamente. El éxito actual no garantiza el éxito futuro

6.5. PRUEBA FINAL

1. Explique la interacción entre objetivos, estrategias, metas y políticas
2. Redacte su misión y visión personal
3. Según las siguientes características, diseñe dos estrategias:

Debilidades

Poco personal en el área de Producción

Organización sin estructura mercado

La Gerencia no apoya los Procesos de capacitación

Oportunidades

Existen empresas que capacitan Dan buenos resultados

Hay pocas empresas de este tipo financiera estableen el

Existen empresas proveedoras que venden a bajos costos y a crédito

4. La evaluación de estrategias permite a la organización adoptar una posición activa en la creación de su futuro. Explique el significado de esta afirmación
5. Enumere los resultados que ofrece un buen proceso de Gerencia Estratégica
6. Enuncie dos políticas y dos metas empresariales

6.5.1. Actividad Final

- Lea el libro “Quien se ha llevado mi queso” y elabore un ensayo sobre el mismo aplicado a la Gerencia Estratégica
- Lea el documento anexo “Principios Gerenciales” y realice un mapa conceptual del mismo

7. UNIDAD 3 ASPECTOS GLOBALES DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA

La globalización, el incremento de la información disponible y los constantes adelantos tecnológicos y científicos son apenas algunos de los grandes fenómenos presentes en el mundo empresarial actual, así pues, las destrezas que hasta hace unas décadas eran fundamentales para el buen desempeño de cualquier organización han pasado a un segundo plano y le han cedido el puesto a un conjunto de nuevas habilidades de las que no podrá prescindir ninguna empresa que quiera mantenerse a la cabeza del mundo corporativo competitivo de hoy y de un futuro inmediato.

7.1. OBJETIVO GENERAL

Reconocer la importancia que juegan las estrategias en el entorno de globalización en el cual nos encontramos, ya que estas potencializan la capacidad de competitividad de la empresa.

7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudiar otras propuestas para el desarrollo estratégico en las empresas.
- Identificar los requerimientos que deben tener las personas que están al frente del proceso estratégico en las organizaciones.
- Comprender la gran importancia que tiene el cambio en el proceso de crecimiento de cualquier organización.

7.3. TEMAS

7.3.1. Planeación por escenarios

La Planeación de Escenarios es una metodología con rigor para imaginar y estudiar los futuros posibles de una empresa. Los escenarios son descripciones hipotéticas de lo que podría ser el futuro de la empresa.

Es un pensamiento y una disciplina orientada a fortalecer la gestión estratégica. Es un camino creativo para mejorar nuestra forma de pensar y de actuar. A través de esta se identifica lo que podría suceder y definir acciones estratégicas para lograr los resultados deseados.

El futuro no está escrito en piedra, sino que puede amoldarse según las decisiones que los individuos, organizaciones o países toman hoy.

La imagen final no es una imagen cierta del mañana sino de mejores opciones de futuro

Genera resultados porque:

Es un proceso lógico. No existe lugar para posiciones extremas, no deja espacios para preferencias. Es una metodología abierta, informal y creativa, porque insiste en contar historias no en hacer compromisos, cuando se discute el futuro impredecible, no existe una verdad única.

Se basa en los intereses comunes para alcanzar resultados el proceso debe ser:

CREIBLE: El grupo de trabajo debe ser abierto y capaz de escuchar a otros
El grupo debe ser heterogéneo

INFORMAL Y REFLEXIVO: Debe ser un diálogo abierto, sin presiones, compromisos o imposiciones, debe permitir soñar, hablar y escribir de manera simbólica y didáctica

Permite:

- Evitar ser tomado por sorpresa
- Retar nuestros mapas mentales convencionales acerca del futuro
- Reconocer señales de cambio

- Probar la sostenibilidad de nuestras estrategias frente a diversas circunstancias

7.3.1.1 Proceso de la planeación por escenarios

1. Desarrollar una comprensión común. Todos los integrantes del equipo deben comprender la metodología y su utilidad.
2. Definir el alcance: decida qué mercados, grupos de clientes, tecnologías y tipos de competidores serán incluidos en el marco de tiempo que se explorará. Usted deberá explorar asuntos relacionados con la tecnología y los cambios que ésta está provocando; la facilidad con la que los competidores pueden irrumpir en nuestros mercados; la agresividad de los competidores actuales y previsibles; la salud financiera actual y futura de la empresa.
3. Identificar las principales tendencias: comience por elaborar una lista de tendencia que ya están actuando en la medio. Estas pueden ser políticas, económicas, sociales, tecnológicas, legales, o propias de la industria.
4. Identificar las incertidumbres claves: Algunos eventos y resultados no se pueden predecir. Puede aparecer una tecnología nueva e inesperada; un gran cambio político puede traer como consecuencia la aprobación de una ley completamente inesperada; puede ocurrir un desastre natural, hay que hacer una lista de los eventos inciertos y sus consecuencias.
5. Un escenario es una historia que describe en detalle una manera en que puede desarrollarse el futuro. El propósito principal de la primera “ronda” de escenarios no es producir unos escenarios que predigan acertadamente el futuro, sino más bien alcanzar una comprensión más profunda de las fuerzas que actúan en su sector.

Un escenario podría enfocarse en una continuación sin sorpresas del presente; otro podría incluir todos los peores eventos que podrían ocurrir; y un tercero podría imaginar un futuro en que todo resultara de maravilla.

6. Iniciar el aprendizaje Institucional, muestre la primera ronda de escenarios al mayor número de personas. Investigue con sus colaboradores como podrían responder a cada uno de estos posibles mundos. Al considerar estos escenarios, los gerentes se verán obligados a cuestionarse sus propio modelo de la realidad, y a cambiarlo si fueran necesarios.

7. Construir los escenarios finales; después de escuchar los punto de vista de los demás se debe crear el conjunto final de escenarios para ser usados por los ejecutivos en su toma de decisiones. Los equipos deben considerar los retos estratégicos que presenta cada escenario e identificar las competencias centrales que se necesitarán para triunfar en este mundo.
8. Tomar una decisión; después de que se presenten los escenarios finales se debe decidir un curso de acción. La empresa puede ya sea apostar al futuro a un escenario o permanecer lo suficientemente flexible para aprovechar múltiples escenarios.

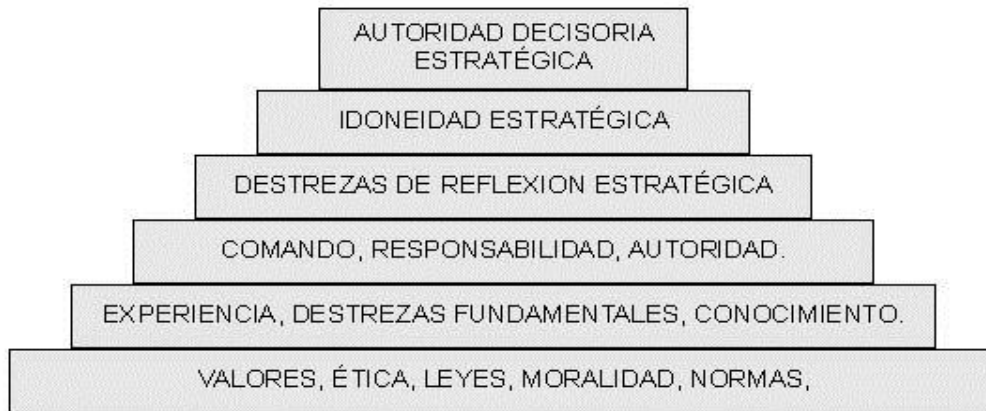
7.3.2. Liderazgo estratégico

Formación de la Dirección Estratégica

Si convertirse en un estratega es el “fin”, la dirección es la “forma,” y la preparación son los “medios.” Aprender a ser un líder estratégico requiere de preparación especial en varias áreas. Primero, uno debe entender cómo se prepara al líder estratégico, es decir, la anatomía del liderazgo estratégico. Luego, se deben reconocer algunas de las destrezas fundamentales requeridas por los líderes estratégicos. Finalmente, el probable líder estratégico necesita evaluar sus habilidades actuales y comprometerse a un plan de preparación.

La Naturaleza de un Líder Estratégico

El camino a la dirección estratégica es de hecho como si se construyese una pirámide. No hay forma de abreviar y no se puede comenzar por arriba, los líderes estratégicos se forman, no nacen. Este modelo de dirección estratégica ilustra el concepto de adquirir sabiduría. En este caso definimos la sabiduría como, la experiencia a través del tiempo. Recuerde también que ciertas actividades pueden acelerar las experiencias y pueden ampliar la perspectiva. Finalmente, reconozca la oportunidad y responsabilidad de los individuos que son competentes estratégicamente (segundo nivel). Aunque estos individuos no pueden ser la autoridad estratégica decisoria, si tienen una gran oportunidad para influenciar y contribuir a las decisiones estratégicas. También, teniendo idoneidad estratégica permitirá que uno entienda totalmente las decisiones estratégicas y las perspectivas estratégicas.



- La Dirección estratégica empieza con una base en los valores orgánicos, normas y ética. Estos conceptos son los cimientos de nuestra profesión.
- Sobre esos cimientos, se van formando un buen conjunto de conocimientos basados principalmente en la experiencia. La educación continua puede influenciar, extender, y acelerar su preparación.
- Posteriormente, la persona es expuesta a la responsabilidad. Esta parte es indispensable pues es aquí prueba por primera vez la importancia de las decisiones y sus consecuencias.
- La educación en destrezas de reflexión estratégica ayuda a preparar al individuo a ser competente en el razonamiento estratégico. En cada una de estas áreas, la persona puede tener oportunidades de ejercer las destrezas de la reflexión estratégica en apoyo de un líder estratégico.
- Finalmente el individuo participará en la toma de decisiones estratégicas y se convertirá en un líder estratégico.

Las Destrezas

Se requieren muchas destrezas para la dirección estratégica pero es difícil concebir una lista completa. Sin embargo, en un sentido amplio, hay algunas destrezas que parecen ser fundamentales a la dirección estratégica eficaz. Por ejemplo, la visión es esencial para el éxito. La visión permite que el líder estratégico enfoque sobre el futuro y de hecho que formule ese porvenir. La visión hace que el líder estratégico actúe por adelantado en el entorno estratégico en lugar de actuar en reacción a él. Los líderes estratégicos deben transformar, inspirar a las personas hacia fines y valores comunes y compartidos.

Los líderes estratégicos son agentes de cambio. Deben anticipar el cambio, ser líderes en el cambio, y deben fomentar el cambio de actitudes. Los líderes estratégicos analizan su propio pensar en forma crítica para tomar decisiones lógicamente. Estos líderes estimulan la actitud de

creatividad en sus operaciones y organizaciones. Son audaces buscando nuevas ideas y entienden formular decisiones y poner en orden la confusión.

Los líderes estratégicos saben formar equipos eficaces y consenso dentro de las grandes organizaciones. Cuando no hay consenso, los líderes estratégicos necesitan ser negociadores eficaces o ponen en riesgo el éxito. Muchas veces este tipo de éxito se relaciona directamente a la sensibilidad cultural y su destreza en las comunicaciones entre diferentes culturas del líder estratégico. Finalmente, el líder estratégico debe ser maestro y mentor. Los grandes líderes son grandes maestros. Poseen un punto de vista que es posible enseñar y preparar otros líderes. Esta breve lista de destrezas forma la base de la educación de quienes aspiran a ser líderes estratégicos.

Evaluación y Formación

Convertirse en un líder estratégico es un desafío abrumador. Se empieza tomando nota de nuestras destrezas de dirección, capacidad conceptual, y disposición sociable. Una autoevaluación concienzuda ayudará a identificar los puntos fuertes y los débiles. Tal tipo de evaluación puede examinar el tipo de personalidad, motivación de liderazgo, originalidad, innovación, tolerancia, trabajo en equipo, y la habilidad conceptual.

Estas evaluaciones son como el punto de partida que permite tomar la mejor ruta a su destino. Completando una autoevaluación concienzuda es también el primer paso en su compromiso con el proceso de formación personal y profesional necesario para convertirse en un líder estratégico. Como seguimiento a la autoevaluación hágase una serie de preguntas: ¿Cuáles son mis puntos fuertes? ¿Cómo puedo capitalizarlos? ¿Cuáles son mis puntos débiles? ¿Qué puedo hacer acerca de ellos? ¿Dónde quiero estar en el futuro? ¿Cómo puedo llegar allí? Finalmente, hágase la pregunta más difícil: ¿realmente quiero comprometerme a esa formación? Si contesta sí a la última pregunta, está listo para empezar la jornada en vías de convertirse en un líder estratégico. Primero, ofrézcase y acepte asignaciones que son un desafío, especialmente en áreas en las que no ha tenido oportunidad de trabajar con anterioridad.

Esto puede incluir la transferencia a una área funcional diferente, aceptar las asignaciones conjuntas, o trabajar en un entorno que incorpora varias dependencias. Estas asignaciones aceleran su experiencia y amplían su perspectiva. Otra área en la que uno puede confiar para progresar en la preparación del líder estratégico es por medio de cursos de estudios formal. Los programas de educación formal ofrecen una gran oportunidad para aumentar los amplios conocimientos y la habilidad conceptual. El aprendizaje autodidacto también es de valor especialmente la lectura.

Un denominador común de los líderes estratégicos con éxito es que son lectores voraces. La clave de un buen programa de lectura es leer algo fuera de su área normal de especialización. Esta práctica proporciona el máximo beneficio para expandir la perspectiva y aumentar la habilidad conceptual. Muchos líderes estratégicos son, de hecho, expertos en múltiples disciplinas que no tienen relación entre sí. Volverse un 'especialista dual' es una manera para ampliar su perspectiva y ayudarlo a reflexionar en dimensiones diversas. Una vez que se comprometa con algunas o todas las actividades de formación mencionadas, reflexionar sobre cada una de ellas es una manera de extraer todo el beneficio posible.

De nuevo, la gran mayoría de los líderes estratégicos pasan tiempo reflexionando sobre sus experiencias y tratan de encontrarles algún significado importante. Como parte de la actividad de perfeccionamiento individual, busque hacer tiempo para reflexionar. Finalmente, los líderes estratégicos pueden beneficiarse de asesorar a otros líderes y de ser asesorados. El beneficio se obtiene de muchas maneras. Primero, los asesores comparten sus experiencias con otros y esto ayuda a su vez a otros a conocer y entender al consejero. Compartiendo las experiencias, conductas, y puntos de vistas. La mejor manera de convertirse en un buen tomador de decisiones es estar presente cuando otros toman decisiones.

El entorno del liderazgo estratégico incluye muchos componentes y es un desafío aún para el buen líder estratégico. Las consecuencias monumentales de las decisiones estratégicas requieren individuos con extraordinarias destrezas de cumplimiento. En la naturaleza de decisiones estratégicas hay volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad inherentes. Usted puede hacerle frente al desafío de dirección estratégica autoevaluándose y siguiendo un programa de formación personal. Aceptar el desafío del liderazgo estratégico es comprometerse a una transición del arte de lo que le es familiar y por sabido, al arte de lo posible.

7.3.3. El cambio estratégico

Las organizaciones se desarrollan actualmente en un mundo de constantes variaciones, las cuales son cada vez más aceleradas y complejas. Estos cambios son originados por nosotros mismos y por las necesidades que día a día nos vamos creando y que a su vez son llevadas al medio originando transformaciones en los agentes económicos, sociales, culturales, políticos y tecnológicos, en consecuencia las organizaciones tiene que ser capaces de adaptarse al medio en el que se desenvuelven para que logren sobrevivir en un ambiente altamente competitivo.

Muchas empresas provocan el cambio internamente y se sirven de él para reforzarse, para dominar mejor su actividad y su futuro y para mejorar las condiciones a sus empleados, entendiéndose así la decisión de cambiar como el resultado de un proceso de reflexión iniciado

internamente. Por tanto y sobre la base de estas consideraciones, es posible distinguir dos grupos de causas del cambio: externas, que se corresponden con cambios provocados por elementos externos a la entidad que va a cambiar; e internas, relacionadas con cambios inducidos por la empresa, en esencia, la voluntad de desarrollo y la visión de sus dirigentes. Entre ambos grupos, suele ser más frecuente el que comprende las causas externas, ya que habitualmente es el entorno el que crea las situaciones que provocan el cambio. Sin embargo, ningún cambio tiene una causa única, siendo siempre el móvil del mismo una combinación de varios factores externos y/o internos y con una importancia relativa variable.

Independientemente de las causas que genera el cambio, algunas organizaciones tratarán de permanecer en sus posiciones de manera inmutable, ignorando lo que dicta la realidad, mientras que otras intentarán responder a cambios puntuales con medidas también puntuales o, incluso, pretenderán ir más allá anticipándose y previniendo las posibles consecuencias, con el objetivo de adaptarse a las mismas antes de que se produzcan. Adicionalmente, también existirán organizaciones que serán generadoras de cambio en sus sectores y tratarán no sólo de anticiparse, sino de crear situaciones nuevas. En definitiva, estamos ante una nueva variable empresarial que va a permitir discriminar en función de la capacidad de adaptación continua de las empresas a los cambios que se generan, sean de la índole que sean.

En la actualidad, las empresas cada vez más hacen referencia a la reestructuración, a la reorganización o a la reorientación, fenómenos que en el pasado eran excepcionales y que se han convertido en habituales. De este modo, la reestructuración se ha traducido en cambios importantes no sólo en el ámbito de la estrategia sino que también abarca a las estructuras, los sistemas, los recursos humanos y la cultura, con lo que hasta el concepto de cambio en sí mismo ha cambiado.

Más específicamente, la amplitud e intensidad de las nuevas oportunidades y amenazas suponen un desafío para la estrategia empresarial. De hecho, la estrategia empresarial establece la actividad de la empresa, sus objetivos y los medios adoptados, orientando todos los esfuerzos y ocupando un lugar determinante en las relaciones que se establecen entre lo que es exterior a la empresa propiamente dicha, clientes, competidores, innovaciones tecnológicas, proveedores, etc., y la empresa en sí misma, al objeto de buscar el necesario ajuste estratégico. Como consecuencia, se puede desprender que los móviles del cambio surgen siempre, directa o indirectamente, de las preocupaciones estratégicas. De esta forma, la estrategia, que actúa sobre la estructura, los sistemas, la cultura y el modo de dirección, y los integra en su definición, es el resultado de la confrontación del mercado, de las oportunidades y de las amenazas que éste crea y de la empresa con sus fuerzas y debilidades.

Se puede establecer que el cambio estratégico se produce cuando la organización cambia su orientación estratégica, es decir, define una nueva estrategia que persigue un ajuste alternativo entre el entorno y las variables de la organización.

La importancia del estudio del cambio estratégico se puede sustentar en los siguientes aspectos:

- Los estudios del cambio estratégico y sus efectos están cada vez más en auge, dado que el cambio es algo inherente al ser humano y, por ende, a la sociedad y a la empresa.
- En la actualidad y en cualquier sector, el ritmo del cambio se está acelerando, manifestando una redefinición de las fronteras de la empresa, remodelación de sus procesos, eliminación de actividades no estratégicas, implicación de clientes y proveedores, etc. Incluso se ha llegado a decir que la única constante es el cambio.
- Muchas organizaciones han emprendido cambios de estrategias y no han obtenido los frutos esperados, con la consecuente frustración de directivos y empleados por el esfuerzo realizado en vano, y el fracaso en la alineación de la organización con su entorno, De esta forma, la necesidad de adaptarse o readaptarse al entorno es uno de los problemas más importantes a resolver por la empresa.
- Las empresas y las organizaciones del futuro serán distintas de las actuales, y lo serán en aspectos sustanciales, en rasgos que están latentes en las organizaciones de hoy, pero que irán aflorando fruto de la evolución de mundo actual. Serán pocas las empresas cuya dirección no afirme que quiere una organización lo suficientemente flexible para que se pueda ajustar rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado; ágil, para poder superar a cualquier competidor; tan innovadora tecnológicamente que sea capaz de mantener sus productos y servicios actualizados, y tan dedicada a su misión que rinda el máximo de calidad y servicio al cliente. Sin embargo, también ponen de manifiesto que ello exige penetrar en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es aterrador: el cambio de estrategia.

7.3.3.1 El por qué del cambio

“El logro de hoy debe ser visto apenas como un paso más en el camino de la vida; de lo contrario, estaríamos haciendo finita nuestra vida, aún a sabiendas de que mientras estemos vivos, somos eternos”

Suponiendo que la empresa está funcionando mal actualmente y se tienen múltiples problemas que restan competitividad; evidentemente, si este es el caso, no hay nada que discutir, o cambiamos o desaparecemos. Este caso anterior no es interesante, por lo obvio de la conclusión, pero ¿qué pasa si nuestra empresa hoy en día es exitosa y posee una importante posición en el

mercado?. En este caso valdría preguntar, ¿habrá alguien en la competencia preparándose para ser mejor que nosotros?, y si alguien lograra hacer las cosas mejor que nosotros y ser más competitivos, estaríamos en condiciones de mantener nuestra posición en el mercado?, ¿Qué empresas o productos, que hoy en día no son competencia nuestra, podrían serlo el día de mañana y desplazarnos del mercado?, ¿Qué cosas han cambiado en nuestro mercado y nosotros aún no lo sabemos?, ¿Han cambiado los gustos o las necesidades de nuestros clientes?, ¿Qué empresas extranjeras, que compiten con nuestros productos, podrían entrar al mercado en los próximos años?, ¿Cómo puedo extender mi mercado hacia otros segmentos otros mercados?.

Las respuestas a cada una de estas preguntas proveen elementos para entender por qué debemos cambiar. El mundo de hoy en día se mueve demasiado rápido. En estos tiempos la información llega de un lugar a otro con una velocidad asombrosa y el mundo se ha convertido en la famosa Aldea Global. El cambio ha sido la ley de la vida desde la antigüedad, sin embargo, la velocidad de cambio actual es sumamente alta y peligrosa para los negocios.

7.3.3.2 Resistencia al cambio

A pesar de los esfuerzos por demostrar la necesidad del cambio, aún muchas empresas tienen cierta resistencia al mismo, las ideas de que “siempre nos ha funcionado” “así se hacen las cosas aquí” y otras concepciones ambiguas de algunos gerentes con mentalidad burocrática, hacen que las organizaciones no conciban de forma positiva el cambio y en consecuencia se queden rezagados en lo que era pero ya no existe.

Es necesario entender que el cambio no es un gusto, es una necesidad de todos los aspectos de la vida, más importante aún en el mundo empresarial, donde las empresas que no acojan el cambio como un estilo de gerencia no permanecerán por mucho tiempo en el medio, pues las organizaciones que si establecen una política de cambio constante serán quienes se mantengan en el medio, adsorbiendo rápidamente a aquellas que no lo hacen.

7.3.3.3 Adaptarse al cambio

Como ya se dijo es necesario cambiar....para que todo siga igual.

Toda empresa debe generar la manera de adaptación a las transformaciones constante del medio, se debe concebir en la organización un modelo proactivo que permita a la empresa estar a la vanguardia de todo lo que sucede a su alrededor y por consiguiente buscar de manera oportuna la mejor forma de reaccionar.

Ya no podemos esperar a que sucedan las cosas para cambiar, sino que hay que cambiar para que sucedan las cosas.

Adaptarse es un problema de supervivencia, sencillamente o adecuamos la organización a lo que pasa en el medio, o desaparecemos, es imposible esperar que el medio se adapte a nosotros.

Si somos capaces de imponer el ritmo de los cambios, estaremos siempre un paso adelante de la competencia, obligando a esta a reaccionar frente a nosotros. Mientras la competencia esté pendiente de sobrevivir, nosotros estaremos manteniendo nuestras ventajas competitivas.

7.3.3.4 Gerenciar el cambio

Para manejar el cambio se requiere efectuar cuatro procesos, que son:

1. Identificar

El líder es el responsable de identificar cuando un paradigma ha perdido vigencia, a fin de iniciar el proceso de cambio en esa área específica en que se produjo dicho cambio de paradigma.

2. Concientizar

Gerenciar el cambio involucra, como segundo proceso, el hacer que la organización tome conciencia de la necesidad del cambio y de las consecuencias que tendría no realizarlo.

3. Preparar

El líder es el responsable de preparar a la organización para generar el cambio necesario. Esto implica identificar el conjunto de acciones necesarias para el cambio y las estrategias para realizarlo.

4. Facultar

El gran reto del cambio para cualquier líder es el de facultar a los trabajadores para actuar en forma normal dentro de los parámetros que establece el nuevo paradigma. Esto solo se logra permitiendo que cada cual asuma sus responsabilidades dentro del nuevo proceso. El líder debe actuar como el vehículo de tracción delantera (halando), más que empujando como es el caso de la tracción trasera. Halar requiere facultar a la gente para que realice las cosas dentro del nuevo modelo requerido, pero le permite a cada miembro del equipo asumir su propio ritmo de cambio.

Adicionalmente, podemos decir que el líder debe comprender que estos cuatro procesos se dan simultáneamente en la organización, ya que existe infinidad de paradigmas que gobiernan el trabajo de una empresa. Cuando algunos paradigmas ya se están haciendo obsoletos, otros apenas están surgiendo y otros están en plena vigencia.

El liderazgo es el responsable de mantener la supervivencia de una organización, además de garantizar su competitividad y por lo que se ve, esto no es un proceso fácil. Nadie está obligado a ser líder, pero querámoslo o no todos somos responsables del cambio, ya que la vigencia como negocio está en juego.

7.4. PRUEBA FINAL

5. La planeación por escenarios será igualmente efectiva que los demás métodos propuestos para establecer estrategias. ¿Por qué?
6. Describa las características principales que debe destacar a un líder estratégico
7. Haga un paralelo con la Gerencia de antes, la de ahora y la que prevalecerá en el futuro
8. El proceso de gerencia estratégica permite a la organización adoptar una posición activa en la creación de su futuro. Explique el significado de esta afirmación.
9. ¿Por qué se hace inevitable en el mundo de hoy que lo único que no cambie sea el cambio?

7.4.1. Actividad Final

- Realice el proceso de planeación por escenario para su municipio para un término de siete años
- Identifique y enumere los cambio más significativos que ha tenido Colombia en los últimos diez años y evalúe sus impactos en el mismo

8. REFLEXIÓN

NUNCA RENDIRSE

Cuenta una leyenda que en la Edad Media un hombre muy virtuoso fue injustamente acusado de haber asesinado una mujer.

En realidad el verdadero autor era una persona muy influyente del reino y por eso desde el primer momento se procuró un chivo expiatorio para encubrir al culpable.

El hombre fue llevado a juicio, y conocía que tendría escasas o nulas posibilidades de escapar al terrible veredicto, la horca!!!!

El juez, también complotado, cuidó no obstante, de dar todo el aspecto de un juicio justo, por ello le dijo al acusado: “conociendo tu fama de hombre justo y devoto del señor vamos a dejar en manos de Él tu destino. Vamos a escribir en dos papeles separados la palabra CULPABLE o INOCENTE. Tú escogerás y será la mano de Dios, la que decida tu destino”.

Por supuesto el mal funcionario había separado dos papeles con la misma leyenda: “CULPABLE”, Y LA POBRE VICTIMA, Aún sin conocer los detalles, se daba cuenta de que el sistema propuesto era una trampa.

No había escapatoria. El juez conminó a tomar uno de los papeles doblados. Este respiro profundamente, quedo en silencio uno cuantos segundos con los ojos cerrados y cuando la sala comenzaba ya a impacientarse, abrió los ojos y con una extraña sonrisa tomó uno de los papeles y llevándolo a su boca lo engulló rápidamente.

Sorprendidos e indignados los presentes reprocharon airadamente: “Pero que hizo? Y ahora, ¿Cómo vamos a saber el veredicto?”.

“Es muy sencillo”, respondió el hombre. “Es cuestión de leer el papel que queda y sabemos lo que decía el que me tragué”.

Con rezongo y bronca mal disimulada debieron liberar al acusado y jamás volvieron a molestarlo.

Moraleja:

SEA CREATIVO. CUANDO TODO PAREZCA PERDIDO, USE LA IMAGINACIÓN.

En los momentos de crisis sólo la imaginación es más importante que el contenido.

Albert Einstein.

LA MENTE Y LOS PARACAÍDAS SOLO FUNCIONAN CUANDO SE ABREN

9. DOCUMENTOS DE APOYO

9.1. Principios Gerenciales de Jack Welch

Jack Welch comenzó su carrera en General Electric en 1969. En 1972 fue elegido Vicepresidente y para el momento que tomó las riendas como C.E.O. en 1981, hasta la actualidad, ha sido solamente el octavo Presidente Ejecutivo en los 121 años de historia de la corporación. Su estilo de liderazgo ha propulsado a esta empresa hasta convertirla en una de las organizaciones más exitosas de los Estados Unidos.

Mucho de su éxito ha sido atribuido a haber sido capaz de crear una empresa ágil no obstante su tamaño, a mantener un enfoque hacia resultados permitiendo a sus gerentes desarrollar sus ideas, a propiciar en su gente el tomar riesgos sin hacer locuras, a controlar gastos eliminando la burocracia y el desperdicio, a crear una nueva Cultura Organizacional compartida por todos.

Welch es el tipo de líder que Michael Maccoby (Narcissistic Leaders, The Incredible Pros, the Inevitable Cons; Harvard Business Review, Enero-Febrero 2.000) define como un líder Narcisista: personalidad de alto perfil, que mueven sus empresas hacia transformaciones profundas, que persiguen con energía sus creencias y son capaces de enrolar a la gente para que los sigan. Este tipo de líder corre el riesgo de ser cegado por sus propias convicciones, de dejar de oír, de endiosarse y de transformarse en soñadores. Welch ha sido capaz de ponerle piso a sus sueños y desarrollar las estrategias para lograr resultados.

Jack Welch tuvo la audacia de comenzar un proceso de transformación en General Electric cuando la empresa ya era exitosa, cuando era líder en su campo, cuando no tenía competidores, paso que no muchos gerentes están dispuestos a dar.

La recopilación que acompañamos es un reflejo del estilo gerencial de Welch, de sus convicciones, y de las ideas que han ayudado a hacer de GE hoy una de las empresas más valiosas en el mundo globalizado

9.1.1. Burocracia

Las barreras horizontales entre las áreas funcionales crecen porque el sentido de seguridad de los empleados se basa en conocer y saber cómo proteger su posición en la burocracia existente. Deles

la oportunidad de hacer una contribución al éxito y saber el rol que jugaron en esto y rápidamente abandonarán la parafernalia y el estatus que les da la burocracia, porque ya no la necesitarán.

Si nos vemos como un edificio, el tamaño equivale al número de pisos, la complejidad construye las paredes. Una conducta sin fronteras minimiza la influencia de pequeños reinos llámense ingeniería, finanzas, contraloría, manufactura, o mercadeo; que se dedican a intercambiar memorándums o especificaciones; en lugar de sentarse todos juntos para atacar los problemas comunes, como un equipo.

Queremos una empresa ágil, que esté siempre renovándose, abandonando el pasado, adaptándose al cambio.

La forma de extraer el poder de la gente no es protegerlos, ni estar encima de ellos, sino soltarlos y dejarlos hacer, liberarlos del exceso de niveles gerenciales, romper los grilletes de la burocracia y remover las barreras funcionales que los limitan.

Sin el ruido que produce la burocracia, la gente oye tanto como habla; y como hay menos, llegan a conocerse y a comprenderse mejor.

La autoconfianza no crece en alguien que no es sino un apéndice de la burocracia ...cuya autoridad descansa en la burocracia ...cuya autoridad se fundamenta en el cargo, o en un título. La gente que es liberada del confinamiento que representa el organigrama organizacional, cuyo estatus descansa en sus logros, es la gente que desarrolla autoconfianza suficiente para ser sencilla y hacer las cosas simples, a compartir la información disponible con otros, para oír a los de arriba, a los de abajo y a aquellos a su alrededor, para entonces moverse con sagacidad felina.

9.1.2. Comunicación

Hemos aprendido algo de lo que NO ES comunicación. No es un discurso, ni es un vídeo, ni tampoco el boletín mensual. La verdadera comunicación es una actitud, un ambiente, el más interactivo de todos los procesos. Requiere cantidad de horas de mirarse a los ojos, involucra más oír que hablar. Es un proceso constante e interactivo enfocado a crear consenso.

Para mí, buena comunicación es que todo el mundo tenga información igualmente consistente. Así sabrán donde somos vulnerables y cuáles son nuestras fortalezas, y sabrán como contribuir y como evitar los riesgos.

El jefe siempre va a ser el último en saber aquellas cosas críticas que hay que hacer en su organización. Todo el mundo ya lo sabe.

Crear un proceso que facilite la información abierta es un aspecto crítico. Muy temprano descubrimos cuan esencial es para una empresa en distintos aspectos de negocio transformarse en una organización abierta, que aprenda. La ventaja competitiva más importante radica en la habilidad de una organización para aprender rápidamente y transformar ese aprendizaje en acciones. Puede requerir que aprenda de varias formas: de científicos renombrados, de novedosas prácticas gerenciales, o excelentes habilidades de mercadeo... pero entonces debe asimilarlos rápidamente e impulsar el nuevo conocimiento.

Hoy en día, con los sistemas avanzados de información y estructuras organizacionales planas, todo el mundo puede tener acceso al mismo tipo de información, todos pueden jugar el mismo juego.

9.1.3. Principios y valores

Todas las prácticas y todos los contratos del mundo no van a evitar que uno o dos individuos se salgan del carril. Nuestro trabajo... el trabajo de todos... es hablar integridad, predicar integridad, y en todo momento. Vivir integridad.

Toda organización requiere de valores, pero una organización plana los necesita aún más. Cuando uno elimina niveles innecesarios de soporte o de Staff, la gente necesita cambiar sus hábitos y sus expectativas, o de lo contrario el estrés los apabullará.

Valores como el amor por la velocidad, el odio a la burocracia, como disfrutar del cambio en lugar de dejar que nos paralice, como respetar a todo el mundo y enrolar a todos en una causa ganadora son características de los gerentes estrellas.

9.1.4. Filosofía gerencial

Yo no sé nada de fabricar turbinas, menos de hacer un motor Jet, y mucho menos hacer televisión. El trabajo de la gerencia es el de manejar los recursos financieros y humanos. Eso significa contratar gente de gran talento, darle todo el apoyo del mundo, dejarlos que desarrollen su gestión gerencial aplicando nuestra filosofía gerencial; sea haciendo turbinas, motores Jet, o haciendo televisión.

Una empresa puede impulsar su productividad reestructurándose, eliminando la burocracia, o redimensionándose; pero no puede sostener un mejoramiento sostenido de la productividad sin un cambio cultural.

Calidad significa literalmente proveer algo que es mejor que lo mejor, no mejor que la mayoría.

El Comportamiento sin Fronteras es un estilo de dirección que evalúa las ideas basadas en su mérito, no en quien las expuso. Asume que no existe un cliente en este mundo que no tenga algo valioso que compartir con usted.

En lo que nos concentramos es en ser ágiles, movernos rápidamente, y eliminar focos burocráticos. Cada actividad, cada función está siendo objeto de la más rigurosa revisión, separando las cosas que absolutamente tenemos que saber y aquello que sería interesante saber.

Lo peor que puede hacer una organización es no ser clara con su gente; porque cuando trate de serlo ya será demasiado tarde en sus carreras y tendrá que enfrentar problemas mucho más difíciles de manejar que cuando los individuos tenían más opciones.

Ser abiertos es esencial. Rápidamente descubrimos cuan esencial es para una empresa transformarse en una organización abierta enfocada al aprendizaje. La última ventaja competitiva descansa en la habilidad de la organización para aprender rápidamente y transformar ese aprendizaje en acción.

La función de la empresa es el de brindar una atmósfera excitante que es tanto abierta como justa, donde la gente cuenta con los recursos para salir a ganar. La responsabilidad de la gente es aprovechar esta ventaja que les brindamos y ponerle el 110%.

Luchamos por lograr gente bien informada que no actúe bajo la premisa de la obediencia ciega. Queremos que la gente tenga suficiente confianza en sí misma para expresar puntos de vista divergentes, y respetar las diferencias de opinión. Ese es nuestro estilo preferido de aprendizaje y la forma como creamos claridad de juicio. Valoramos la participación, el involucramiento y la convicción que nos brinda este enfoque.

Hay cuatro tipos de gerentes. El más deseable es el que logra sus compromisos, financieros y otros, y comparte nuestros valores: valores como el amor por la velocidad, rechazo a la burocracia. Valores como disfrutar del cambio en lugar de ser paralizados por él, respetar a todos y enrolar a todo el mundo en la causa del éxito.

Los fenómenos no son solo tecnológicos, también son personales. Estamos apostando todo en nuestra gente (facultándolos, dándoles recursos, y quitándonos del medio.

9.1.5. Resultados

Con frecuencia medimos todo y no comprendemos nada. Los tres elementos más importantes que Ud. Necesita medir en un negocio son: (1) Satisfacción del cliente, (2) Satisfacción de los empleados, (3) Flujo de caja. Si Ud. Está creciendo en satisfacción del cliente, su cuota del mercado también crecerá. La satisfacción de sus empleados potenciará su productividad, su calidad, su orgullo y su creatividad. Y el flujo de caja es el pulso (el signo vital de la salud de la compañía).

La velocidad lo es todo. Ella es el ingrediente clave de la competitividad. La velocidad mantiene jóvenes a las organizaciones y a la gente. Es una adicción y una característica que es necesario cultivar.

¿Cuánto tiempo trabajo? Lo suficiente para hacer lo que tengo que hacer. Pero si Ud. Está trabajando 90 horas a la semana, o está haciendo cosas que no debería hacer, o alguien debería estar haciendo algunas de ellas por Ud.

Tenemos que ser más rápidos si queremos granar en un mundo donde nada es predecible excepto que el cambio se acelera cada vez más.

Una cosa que hemos descubierto con certeza es que cualquier cosa que hagamos que ayude a hacer a nuestros clientes más exitosos, resultará en un beneficio financiero para nosotros.

Hay un ritual pernicioso en las organizaciones que yo llamo “Venderse sombreros unos a otros”. Los empleados llegan con unos libracos y se hacen presentaciones unos a otros. Ninguno de sus clientes sabe lo que stán haciendo ni para qué, el mercado tampoco lo sabe ni se beneficia. Constantemente les digo: “No se vendan sombreros, salgan y hagan negocios para la empresa”.

¿Si ya no estuviera en este negocio, entraría en él hoy? Y si su respuesta es No, la segunda pregunta sería: ¿Y entonces, qué piensa hacer al respecto?.

Mi propósito es que GE sobrepase el crecimiento porcentual del PTB de Estados Unidos. Pero no espero lograr esto creando metas numéricas. Lo haremos ejerciendo valores como Calidad, Excelencia Personal, Compromiso, y Ambiente Creativo. Todas estas cosas se fundirán para configurar una empresa que provee a la gente con productos y servicios de valor que le permitirán crecer más el PTB. Las metas numéricas solas jamás lo lograrán.

Lo más importante es que todo el mundo en un negocio comprenda como el mundo verdaderamente es, no cómo quisiéramos que fuera. Tener a todo el mundo preparado para enfrentar el futuro es crítico para el éxito competitivo.

No importa cuántos programas excitantes inicie, parece que siempre existe la necesidad en la gente de desperdiciar su energía emocional criticando la forma como administramos esos programas en lugar de concentrarse en la substancia que ellos encierran.

Mala productividad puede matar a una empresa centenaria en dos o tres años, y asimismo puede cambiar el nivel de vida de una nación con dos siglos de existencia en menos de una década.

Tratamos de mantener un equilibrio entre accionistas, empleados, y la comunidad, pero no es una cosa fácil porque si al final sus accionistas no están satisfechos, Ud. No tiene la flexibilidad para hacer las cosas que tiene que hacer por sus empleados y su comunidad. En nuestra sociedad, nos guste o no nos guste, necesitamos satisfacer a los accionistas.

Cuando una empresa se hace productiva, gana control de su destino.

Pertenencia es tener la libertad de aprovechar una oportunidad, y moverse rápidamente sin tener necesidad que se lo digan.

Productividad no es exprimir el trapo al máximo. Productividad es creer que tenemos una capacidad infinita de mejorar todo. Es como sumergirnos en un océano de creatividad, de pasión y de energía que no tiene ni fondo ni costas.

9.1.6. Líderes, no gerentes

Cuando usted. Tiene líderes que confunden popularidad con liderazgo, que solo atacan las cosas superficialmente, nada cambia. Esto es verdad tanto en los países como en las empresas.

Más allá de los '90, el mundo no va a pertenecer a los gerentes o a aquellos que saben jugar con los números. El mundo pertenecerá a los líderes con pasión y resolución (gente que no solo tiene cantidad enorme de energía, sino que puede energizar a aquellos que lideran.

La responsabilidad del líder es remover cada desviación y cada barrera para asegurar que la Visión es, primero clara, y luego real.

Lo que hacemos es frágil, se basa en la confianza, y puede ser destruido a cualquier nivel en la empresa por gente que ve el liderazgo como un proceso de intimidación, cuya baja autoestima los hace incapaces de confiar y dejar hacer. Esperar resultados sin entrenarlos, apoyarlos y fortalecerlos en su capacidad de liderazgo es un absurdo.

Los buenos líderes son abiertos. Ellos se mueven a todo lo largo y ancho de la organización para llegar a las personas. No se aferran a patrones establecidos. Son informales y claros con la gente. Para ellos ser accesibles es casi una religión.

¿Cuál es el líder ideal? Alguien que puede desarrollar una Visión de lo que él o ella quieren que su centro de negocios haga y sea. Alguien que es capaz de explicar a toda su unidad lo que es el negocio, y nutrirse de la discusión que se genera (hablando y escuchando) de cómo esa visión es aceptada. Y alguien que puede implementar en forma resuelta la forma de llevar esa Visión a un resultado exitoso.

El liderazgo efectivo conlleva aceptar y manejar los dilemas, las paradojas. Por ejemplo, muchas veces necesitamos trabajar colectivamente como una corporación, y otras individualmente como empresas separadas.

9.1.7. Complejidad

Los mensajes sencillos fluyen más rápidamente, los diseños sencillos llegan primero al mercado, la eliminación de excesos y complejidades permite tomar decisiones más rápidamente. Debemos movernos más rápido si queremos ganar en un mundo donde ya nada es predecible, excepto que el cambio se acelera cada día más.

Lo que caracteriza el éxito de nuestra organización es: Simplicidad, Velocidad y Confianza en nosotros mismos.

Los presupuestos rígidos no tienen sentido. Yo creo más bien en metas, en términos de lo mejor que uno puede hacer.

Hay que ver lo difícil que es lograr que la gente abrace la simplicidad. Ellos se preocupan porque simplicidad parece sinónimo de débil mental. En realidad es todo lo contrario. La gente más tozuda es la más sencilla.

La sencillez y la simplicidad son absolutamente esenciales para hacer llegar el mensaje contenido en su Visión a una gran cantidad de personas, dentro y fuera de su organización.

9.1.8. Confianza

Me disgustan aquellas características que han llegado a ser asociadas con la práctica de gerenciar (controlar y supervisar a la gente, mantenerlas a oscuras, hacerles perder tiempo en cosas triviales e informes, respirándoles en el cogote. Ud. No puede “gerenciar” la autoconfianza en la gente, lo que uno tiene que hacer es quitarse del medio y dejar que crezca en ellos permitiéndoles ganar, y luego recompensándolos por lo que han hecho. La palabra “Gerente” se confunde demasiado con “Control” (frío, impersonal, formal, desapasionado. Nunca he asociado la pasión con la gerencia, pero jamás he visto un líder sin pasión.

Sabemos dónde nace la verdadera e ilimitada productividad. Sale de equipos de personas facultadas y entusiasmadas que enfrentan los retos. Nace de enrollar a todas las mentes en la organización.

Si pretendemos lograr la velocidad y el tipo de reflejos que necesitamos, tenemos que simplificar y delegar más (confiar más. Necesitamos aumentar la confianza de la gente en sí mismas. No podemos “distribuir” autoconfianza, pero, si podemos fomentarla reduciendo estratos y brindando a la gente oportunidades para ganar; convenciendo a la gerencia que su rol no es controlar a la gente y estar “encima de todo”, sino guiar, energizar, y entusiasmar.

Ganaremos con nuestras ideas, no con látigos y cadenas.

En un ambiente en el cual necesitamos aprovechar toda nueva idea de cualquier hombre o mujer en la organización, no podemos darnos el lujo de un estilo gerencial que reprima o intimide.

La velocidad y la agilidad nacen la simplicidad, la simplicidad está basada en la autoconfianza.

No me importa equivocarme. La clave está en ganar más mucho más de lo que se pierde.

9.2. Las cinco P's de la estrategia

9.2.1. Henry Mintzberg

La naturaleza humana exige contar con una definición para cada concepto. La palabra estrategia ha sido usada de múltiples modos. Sin embargo, por tradición ha sido definida de una sola manera. El reconocimiento implícito de muy variadas definiciones puede ayudar a maniobrar en este difícil campo. Por tanto, a continuación se presentan cinco definiciones de estrategia como

plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva, y a su vez, se llevan a cabo algunas reflexiones sobre las interrelaciones que ello representa.

9.2.1.1 Estrategia como plan

Para casi todos a quienes se les pregunte, la estrategia es un plan una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica. Un niño tiene una “estrategia” para brincar una barda, una corporación tiene también una estrategia para captar un mercado.

De acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado. Muchas definiciones provenientes de varios campos refuerzan estas características. Por ejemplo:

En la milicia: la estrategia implica “trazar el plan de guerra, dirigir las campañas individuales y, decidir acerca de los compromisos individuales”.

En la teoría del juego: La estrategia es “un plan completo”, que especifica las elecciones que se harán en cada situación posible.

En la administración: “La estrategia es un plan unificado, comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados”.

Como planes, las estrategias pueden ser generales o específicas. Existe una aceptación del término en el sentido específico que es conveniente definir.

9.2.1.2 La estrategia como pauta de acción

Pauta de acción Como plan, una estrategia también puede ser una, una “maniobra” para ganar la partida al contrincante o competidor. El niño puede usar la barda como una treta para atraer a un rufián al interior de su jardín, donde su Doberman Pinscher espera a los intrusos. De igual manera, una corporación puede amenazar con ampliar la capacidad de su planta para desanimar al competidor de construir una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia (y que se toma como plan, es decir, la intención real) es la amenaza, no la expansión. Como tal, es una pauta de acción o maniobra.

9.2.1.3 La estrategia como patrón

Si bien las estrategias pueden ser intencionales (ya sea como planes generales o maniobras específicas), por supuesto también pueden elaborarse. En otras palabras, no es suficiente definir la estrategia como plan. Se requiere también una definición que abarque el comportamiento que deseamos que se produzca. Por tal motivo, se propone una tercera definición: la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones. Según esta definición, durante un tiempo Picasso pintó en azul, esto era una estrategia, como lo fue el comportamiento de la Ford Motor Company, cuando Henry Ford ofreció su modelo T solo en color negro. En otras palabras, de acuerdo a esta definición, la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.

Las definiciones de estrategia como plan o como patrón pueden ser independientes una de la otra, los planes pueden pasar desapercibidos, mientras que los patrones pueden dar la impresión de surgir sin advertirlo. Parafraseando a Hume, las estrategias pueden ser resultado de las acciones humanas, pero no diseños humanos. Si se etiqueta la primera definición como estrategia intencional y la segunda como estrategia elaborada, entonces estaremos en condiciones de distinguir las estrategias deliberadas, donde las intenciones que existieron antes fueron conscientemente asumidas a partir de las estrategias emergentes las que, en ausencia de la intencionalidad, o a pesar de ella (inconsciente), se desarrollaron los patrones.

Para que una estrategia sea en realidad deliberada, o sea que se haya asumido un patrón tal cual se planeo en forma consciente, tendría que venir de los altos mandos. Las intenciones precisas tendrían que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización: quienes tendrían que haber sido aceptados por todos los demás, y después asumidos sin interferencia ninguna de las fuerzas externas del mercado, de instancias tecnológicas, políticas u otras. De igual manera, una verdadera estrategia emergente implica una orden de los altos mandos, requiere consistencia en la acción, sin intencionalidad alguna. La ausencia de consistencia significa la ausencia de estrategia, o al menos, una estrategia, no asumida conscientemente. Algunas estrategias, no obstante, se acercan bastante a una u otra de estas formas, mientras que otras, tal vez la mayor parte se ubican en medio de las dos, ya que reflejan tanto aspectos deliberados como emergentes. Ver cuadro.

9.2.1.4 La estrategia como posición

La cuarta definición establece que la estrategia es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un “medio ambiente”. De acuerdo a esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora, o

“acoplamiento” según Hofer y Schendel entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo. En términos ecológicos, la estrategia representa un “nicho”; en términos económicos, un lugar que genera “rentas”, esto es, ingresos un lugar “único” en términos de administración formales, un “dominio” del producto de mercado, o sea, el lugar en el medio ambiente donde se concentran los recursos.

Nótese que esta definición de estrategia puede ser compatible con cualquiera de las anteriores (o con todas); se puede aspirar, incluso, a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y lograda o ambas, o tal vez descubierta, a través de un patrón de comportamiento.

En términos militares o de la teoría de juegos, la estrategia en general se aplica dentro del contexto llamado “juego de dos personas”, mejor conocido en el ámbito de los negocios como competencia abierta (donde las pautas de acción son muy comunes). La definición de estrategia como posición, no obstante, permite en si ampliar el concepto a lo que se conoce como juegos para n-personas. En otras palabras, una posición puede definirse en función de un solo contrincante, o también ser considerada en el contexto de varios contrincantes, o en relación con los mercados de un producto o respecto a un medio ambiente determinado. Por igual, la estrategia como posición puede ampliarse más allá de la competencia, bien sea económica o de otra índole.

9.2.1.5 Estrategia como perspectiva

Mientras la cuarta definición de la estrategia mira hacia afuera, buscando ubicar a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas, la quinta mira hacia el interior de la organización, mejor dicho, hacia el interior de las cabezas del estratega colectivo, pero con una visión más amplia. Aquí, la estrategia es una perspectiva, su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera de percibir el mundo. Existen organizaciones que favorecen la mercadotecnia y construyen toda una ideología alrededor de ella (una de ellas es la IBM); otra la Hewlett-Packard que ha desarrollado el modelo h-p, sustentado en su cultura de ingeniería, en tanto Mc Donald’s se ha hecho famosa con base en su énfasis en la calidad, el servicio y la limpieza.

En este sentido, la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. Sin duda alguna uno de los primeros y más influyentes escritores sobre estrategia fue Philip Selznick quien escribió con relación al carácter de una organización, compromisos sobre maneras de actuar y de responder objetivos claros e integrados que se incorporan al interior mismo de la organización. Varios conceptos provenientes de otros campos también captan esta noción: Los

antropólogos hacen referencia a la cultura de una sociedad y los sociólogos a su ideología, los teóricos militares se ocupan y escriben acerca de la gran estrategia de los ejércitos; y los teóricos de la administración han recurrido a términos tales como la teoría de los negocios y su fuerza impulsora.

Sobre toda esta quinta definición sugiere que la estrategia es un concepto, lo cual tiene una implicación particular, es decir, que todas las estrategias son abstracciones que existen solo en la mente de las partes interesadas.

Sin embargo lo que resulta clave en esta quinta definición, es que la perspectiva es compartida. En efecto, cuando se habla de estrategias en este contexto, se entra en el ámbito de la mente colectiva, individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamientos o ambos.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Administración/ David R. Hampton. México. Mc Graw Hill. 1992. 3ra edición.
- Apuntes de Administración Estratégica / Maria Antonieta Andrade. México. ESXA-JPN. 1996
- El futuro de la Gerencia. Marc Van Der Erve
- Estrategia Competitiva. Porter, M. Ediciones CECSA, México
- Estrategia y Gestión Competitiva. Michel Godet.
- Gerencia y planeación estratégica. Jean Paúl Sallenave, Bogotá: Norma, 1985
- Gestión de Empresa con una visión Estratégica. Arnoldo. Hax. Santiago de Chile. Dolmen. 1993
- La Gerencia Estratégica. Fred R. David.. Colombia. Legis. 1994
- Liderazgo Estratégico: Los eslabones Perdidos. Richard Handscombe. Mexico. Mac Graw Hill. 1993
- Planificación de la Empresa del Futuro. Russell L. Ackoff. Mexico. Limusa.1983
- Principios de dirección de empresas / Koonst y O Donnel. México. Mc Graw Hill. 1961
- Navegando hacia el cuarto paradigma. JOSE R. BETANCOURT