

Curso de Plan Estratégico



Alexander Richmond

Copyright © LEOKA CORPORATION

Publicado por LEOKA CORPORATION

Todos los derechos reservados



Todo el contenido de “Curso de Plan Estratégico” es propiedad de LEOKA CORPORATION Reg 10077920361.

LEOKA CORPORATION es la única empresa autorizada para publicar y distribuir el contenido de “Curso de Plan Estratégico”. Queda estrictamente prohibido distribuir, vender o regalar copias de este libro, sin la autorización expresa de LEOKA CORPORATION

Si la información contenida en este documento es distribuida sin autorización previa, se tomará plena acción legal.

Bienvenida y Presentación del Autor

Mi nombre es Alexander Richmond, tengo tres grados de Maestría y nueve diplomados en Administración, Negocios e Informática en Canadá, Estados Unidos y en importantes Universidades de Latinoamérica. Me desempeño hace años como catedrático universitario en varias Escuelas de Post grado y de Negocios.

Durante la década de los noventa, cuando se desconocía aún estos términos, se me encargó elaborar los “Indicadores de Gestión” o “Balanced Scorecard” de mi Organización. Ahí comenzó todo un proceso de aprendizaje y práctica, inicialmente elaboré estos indicadores de forma empírica, luego con el método de planeamiento estratégico comprobé que no los había realizado correctamente. Posteriormente reforcé estos conocimientos en diversas Escuelas de Postgrado como alumno y catedrático.

Durante mi carrera profesional y académica, tuve la oportunidad de elaborar y supervisar decenas de planes estratégicos, detectando el requerimiento de muchos profesionales y estudiantes de contar con una herramienta rápida y objetiva que le ayude a desarrollar esta metodología. Aprovechando la tecnología y la magia del Internet esperamos satisfacer esta necesidad.

Quiero darte la más cordial bienvenida a este curso, te felicito por haberlo descargado.

Tu amigo.

Alexander Richmond

Contenido

CAPITULO 1: EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN	9
1. EVOLUCION DE LOS RETOS.....	9
1.1. La era de la producción en masa.....	9
1.2. La era del marketing en masa.....	9
1.3. La era postindustrial.....	10
1.4. La aceleración del cambio	12
2. EVOLUCION DE LOS SISTEMAS DE DIRECCION.....	12
2.1. Evolución de los sistemas de dirección	12
2.2. Planificación a largo plazo (PLP) y planificación estratégica	13
CAPITULO 2: CONCEPTOS Y PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	14
1. ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA?.....	14
2. TÉRMINOS CLAVE DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	15
3. ÉTICA EMPRESARIAL Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	16
4. COMPARACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y LA MILITAR.....	16
5. EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	17
5.1. Administración Estratégica en el Ámbito Internacional	17
6. LAS CINCO TAREAS DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA.....	19
6.1. Desarrollo de una visión estratégica y de la misión del negocio	20
6.2. Establecimiento de objetivos.....	20
6.3. Creación de una estrategia	20
6.4. Estrategia y plan estratégico:.....	20
6.5. Puesta en práctica y ejecución de la estrategia	21
6.6. Evaluación del desempeño, supervisión de nuevos desarrollos e iniciación de ajustes correctivos	21
7. BENEFICIOS DE UN ENFOQUE ESTRATEGICO EN LA ADMINISTRACION	22
CAPITULO 3: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BÁSICA	23
1. CONCEPTO:	23
2. ESQUEMA PROPUESTO:	23
2.1. Misión:	23
2.2. Visión:	23
2.3. Objetivos Estratégicos:	23
2.3.1. Objetivos Intermedios:.....	24
2.4. Análisis Situacional:	24
2.4.1. Análisis Interno:.....	24
2.4.2. Análisis Externo:.....	24
2.4.3. Matriz de Comparación FODA:	24
2.5. Determinación de Estrategias:	25
2.6. Formulación de Metas de Gestión:	25
2.7. Medición de Resultados (Indicadores de Gestión):.....	25

CAPITULO 4: MISIÓN, VISIÓN, VALORES O PRINCIPIOS GUÍA, OBJETIVOS Y METAS	27
1. MISIÓN	27
1.1. Definición	27
1.2. Características	27
1.3. Conceptos de misión	27
1.4. ¿Cual es nuestro negocio?	28
1.5. Importancia de una misión clara del negocio	28
1.6. El proceso para preparar una declaración de la misión	29
1.7. Naturaleza de la misión de una empresa.....	29
1.8. Elementos de la declaración de la misión.....	30
1.9. Cómo redactar y evaluar declaraciones de misión	30
1.10. Ejemplos de las misiones de algunas empresas.....	31
2. VISIÓN.....	33
2.1. Definición	33
2.2. Características	33
2.3. Conceptos de visión.....	33
2.4. La visión contra la misión.....	34
2.4.1. La misión o la visión no es obtener utilidades.	34
2.4.2. ¿Por qué tener una misión o una visión estratégicas?	34
2.5. Creación de una visión de negocios	35
2.6. Las declaraciones efectivas de la visión retan e impulsan a la empresa.....	36
2.7. Ejemplos de las visiones de algunas empresas.....	36
3. VALORES.....	38
3.1. Definición	38
3.2. Conceptos de valores	38
3.3. Algunos valores esenciales de las empresas	39
3.4. Algunos valores específicos de las empresas	39
3.5. Ejemplos de los valores de algunas empresas	39
4. OBJETIVOS.....	42
4.1. Los objetivos son necesarios en todos los niveles organizacionales.....	42
5. METAS.....	42
5.1. Objetivos contra las metas.....	43
5.2. Practicar la determinación de metas y objetivos de colaboración 43	
CAPITULO 5: ANÁLISIS SITUACIONAL.....	44
1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MACRO ENTORNO	44
1.1. Fuerzas Externas Clave.....	44
1.2. El Proceso para realizar un análisis del entorno externo.	44
1.3. Descripción de las fuerzas externas clave para el análisis del entorno externo.	45
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MICROENTORNO	45
2.1. El análisis del área de marketing.	46
2.2. El área de finanzas / contabilidad.	46

2.3.	El área de producción / operaciones.....	47
2.4.	Logística.....	47
2.5.	El área de información computarizada.....	47
2.6.	Lista de verificación para un análisis del contexto interno	47
2.6.1.	Administración.....	47
2.6.2.	Marketing.....	48
2.6.3.	Finanzas.....	48
2.6.4.	Producción	49
2.6.5.	Logística	49
2.6.6.	Sistema de información computarizados.....	49
3.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN (FODA)	50
3.1.	Análisis estratégico externo.-	50
3.2.	Análisis estratégico interno.-	50
3.3.	–Ejemplos de FODA	51
3.3.1.	Análisis FODA de la Acuicultura.....	51
3.3.2.	Análisis FODA del Complejo Pesquero.....	52
3.3.3.	Análisis FODA de Universidad.	53
CAPITULO 6: ESTRATEGIAS.....		57
1.	CONCEPTOS.....	57
1.1.	La Estrategia.....	57
1.2.	La Táctica.	57
1.3.	Los objetivos a largo plazo.....	58
1.4.	Los objetivos a corto plazo.....	58
1.5.	Las Políticas.....	59
1.6.	Los Programas.....	59
1.7.	Las decisiones estratégicas	59
2.	TIPOS DE ESTRATEGIA.....	60
2.1.	Las estrategias de integración	60
2.1.1.	Integración hacia adelante	60
2.1.2.	Integración hacia atrás	61
2.1.3.	Integración horizontal	61
2.2.	Las Estrategias Intensivas,	62
2.2.1.	Penetración en el Mercado.....	62
2.2.2.	El Desarrollo del Mercado	63
2.2.3.	El Desarrollo del Producto.....	63
2.3.	Las Estrategias de Diversificación	63
2.3.1.	La Diversificación Concéntrica	63
2.3.2.	La Diversificación Horizontal	64
2.3.3.	La Diversificación en Conglomerado	64
2.4.	Las Estrategias Defensivas.....	64
2.4.1.	La Empresa De Riesgo Compartido (Joint Venture)	64
2.4.2.	El Encogimiento	65
2.4.3.	La Desinversión.....	65
2.4.4.	La Liquidación	66
2.4.5.	La Combinación	66

3.	LINEAMIENTOS PARA SITUACIONES DONDE DETERMINADAS ESTRATEGIAS RESULTAN MÁS EFECTIVAS.....	66
3.1.	Integración Hacia Delante.....	66
3.2.	Integración Hacia Atrás.....	67
3.3.	Integración Horizontal.....	67
3.4.	Penetración en el Mercado.....	68
3.5.	Desarrollo del Mercado.....	68
3.6.	Desarrollo del Producto.....	68
3.7.	Diversificación Concéntrica.....	69
3.8.	Diversificación en Conglomerado.....	69
3.9.	Diversificación Horizontal.....	70
3.10.	Empresa en Riesgo Compartido.....	70
3.11.	Encogimiento.....	70
3.12.	Desinversión.....	71
3.13.	Liquidación.....	71
4.	EL VÍNCULO DE LA ESTRATEGIA CON LA ÉTICA.....	71
5.	PRUEBAS DE UNA ESTRATEGIA TRIUNFADORA.....	72
5.1.	La prueba del ajuste.....	72
5.2.	La prueba de la ventaja competitiva.....	72
5.3.	La prueba del desempeño.....	72
	CAPITULO 7: INDICADORES DE GESTIÓN.....	73
1.	INTRODUCCIÓN A LOS INDICADORES DE GESTIÓN O BALANCED SCORECARD.....	73
1.1.	Resultados Financieros.....	73
1.2.	Satisfacción del cliente.....	73
1.3.	Procesos internos.....	74
1.4.	Innovación, satisfacción y competencias de empleados.....	74
1.5.	Beneficios del Balanced Scorecard.....	74
1.6.	Visión y estrategia.....	75
1.7.	Definición de indicadores.....	75
1.8.	Implementación.....	75
1.9.	Retroalimentación.....	76
1.10.	Errores en la implementación del modelo.....	76
1.11.	Competencias específicas para la implementación de Balanced Scorecard.....	78
2.	LINEAMIENTOS GENERALES: INDICADORES DE GESTION.....	78
2.1.	Concepto:.....	78
2.2.	Finalidad de Los Indicadores.....	78
2.3.	Condiciones que deben reunir los Indicadores.....	79
2.4.	Clasificación de los Indicadores.....	79
2.4.1.	Según su Naturaleza:.....	79
2.4.2.	Según el Objeto a medir.....	79
2.4.3.	Según el Ámbito de Actuación:.....	79
2.5.	Requerimientos para la Construcción de Indicadores.....	79
2.6.	Fundamentos para la Construcción de Indicadores de Gestión.....	80
2.7.	Metodología para la Construcción de Indicadores de Gestión... ..	81

2.8.	Etapas para la Construcción de Indicadores:.....	81
2.9.	Estructura de los Indicadores de Gestión	81
3.	EJEMPLOS DE INDICADORES DE GESTION	83
CAPITULO 8: RESUMEN		86
1.	CONCEPTO:	87
2.	ESQUEMA PROPUESTO:	87
2.1.	Misión:	87
2.2.	Visión:	87
2.3.	Objetivos Estratégicos:	87
2.4.	Análisis Situacional:	88
2.4.1.	Análisis Interno:.....	88
2.4.2.	Análisis Externo:.....	88
2.4.3.	Matriz de Comparación FODA:	88
2.5.	Determinación de Estrategias:	88
2.6.	Formulación de Metas de Gestión:	89
2.7.	Medición de Resultados (Indicadores de Gestión):.....	89
3.	REQUERIMIENTOS QUE DEBEN SER PRESENTADOS POR CADA AREA RESPONSABLE.....	90
4.	ÍNDICE GENERAL PROPUESTO PARA UN PLAN ESTRATÉGICO	94
BIBLIOGRAFÍA		97

CAPITULO 1: EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN

1. EVOLUCION DE LOS RETOS

1.1. La era de la producción en masa

El período de 1820 a 1900, conocido como Revolución Industrial, presentó una turbulencia estratégica extraordinaria, los primeros empresarios industriales dedicaron la mayor parte de su energía a crear una tecnología de producción moderna, acompañándola de una tecnología de la organización y destacando su participación en el mercado. El concepto de competencia como se conoce hoy en día, no se desarrolló hasta 1880, ya que el concepto inicial trataba de dominar o absorber al competidor en lugar de enfrentarlos con el mercado; como sabemos actualmente, el marketing moderno aún no se desarrollaba.

A partir de 1900 en adelante, el desarrollo y la consolidación de la estructura industrial creada durante la Revolución Industrial, que duró hasta la década de los 30, recibió el nombre de la era de la producción en masa. El centro de la actividad industrial fue la elaboración y el perfeccionamiento del mecanismo de la producción en masa, la cual disminuyó en forma progresiva el costo unitario de los productos. El concepto de marketing era directo y sencillo: La empresa que ofreciera un producto establecido al menor precio sería la que ganaría. En el aspecto político, el sector empresarial estaba bien protegido contra la interferencia del exterior y los controles político y social eran mínimos; la interferencia gubernamental con la empresa libre era poco frecuente y, podía esperarse que el gobierno proporcionara una política económica proteccionista.

1.2. La era del marketing en masa

Durante los años 30, la demanda de artículos de consumo básicos estaba en vías de saturación. A principios de los años 30, General Motors inició un cambio de la producción al enfoque de marketing. La introducción del cambio anual del modelo era el símbolo de un cambio de énfasis de los productos establecidos a los diferenciados. En contraste con la antigua “orientación hacia la producción”, el nuevo secreto para el éxito empezó a dirigirse hacia una “orientación al marketing”. La promoción, la publicidad, las ventas y otras formas de

influencia en los consumidores se convirtieron en preocupaciones prioritarias de la gerencia.

Los gerentes se resistieron al cambio debido a que requería la adquisición costosa, prolongada y psicológicamente amenazante de nuevas habilidades e instalaciones, el desarrollo de nuevos enfoques para la solución de problemas, cambios de la estructura y de los sistemas, así como la aceptación de nuevos niveles de incertidumbre sobre el futuro. En industrias de proceso y de artículos para la producción, el concepto de marketing penetró lentamente.

Las industrias de consumo y las productoras de tecnología de punta fueron las primeras en adoptar la orientación del marketing, el cual empezó a dominar las operaciones a expensas de la eficiencia de la producción. Como compensación al cambio exagerado, surgió un "concepto de marketing total" para equilibrar las exigencias conflictivas del marketing y la producción. Un acontecimiento importante e histórico fue el establecimiento de laboratorios de investigación y desarrollo dentro de empresas como Du Pont, Bell Telephone ...

1.3. La era postindustrial

A partir de mediados de la década de los 50, con retos nuevos e inesperados tan difíciles de superar, que Peter Drucker denominó a esta nueva era como "época de discontinuidad". Daniel Bell la llamó la era postindustrial. Los gerentes consideraban que los problemas de la era industrial dentro de las empresas eran más complejos, desafiantes y demandantes, ya que fuera de la empresa, el gerente tenía que lidiar constantemente por ganar participación en el mercado, predecir las necesidades de los consumidores, proporcionar una entrega puntual, fabricar productos de excelente calidad, establecer un precio competitivo y conservar la lealtad del consumidor; dentro de las empresas, tenía que luchar para aumentar la productividad a través de una mejor planificación, una organización más eficiente del trabajo y la automatización de la producción, además de contender continuamente las exigencias sindicales, entregar dividendos que inspiraran la confianza de los accionistas y generar suficientes ganancias retenidas para satisfacer las necesidades de crecimiento de la empresa.

Muchas empresas no reconocen o se resisten al cambio postindustrial, debido a que éste introduce nuevas incertidumbres, amenaza con producir una pérdida de poder por parte de los

gerentes, la empresa continua centrándose en el marketing a pesar de los cambios políticos y tecnológicos y sigue apoyándose en los acontecimientos del pasado cuando la experiencia ya no le es confiable. La causa subyacente de dicho cambio es el ingreso de la sociedad a un nuevo nivel de riqueza económica. La era de la producción en masa se caracterizó por la urgencia para satisfacer las necesidades básicas de bienestar físico y seguridad de la población, mientras que la era del marketing en masa aumentó el deseo de bienestar y seguridad hasta la urgencia por obtener riqueza. La era postindustrial es la llegada de la riqueza.

Las industrias que satisfacían las necesidades básicas no declinan necesariamente, pero su crecimiento disminuye y surgen nuevas industrias que proveen al consumidor opulento de artículos de lujo, actividades recreativas, viajes, servicios, etc. La tecnología afecta principalmente tanto la oferta como la demanda. La gran cantidad de tiempo invertido en la lucha de investigación y desarrollo produce, por un lado, nuevas industrias basadas en la tecnología y, por el otro, conduce a la obsolescencia. El monstruo de la “investigación y desarrollo” (I&D) adquiere un dinamismo propio que crea productos no solicitados, aumenta la intensidad tecnológica y dirige el crecimiento de la empresa a pesar de los deseos de la gerencia.

Las aspiraciones sociales se apartaron de la cantidad y se dirigieron hacia la calidad de vida.

El nuevo orden de las prioridades sociales centra su atención en los efectos colaterales negativos del comportamiento que busca la obtención de beneficios; la contaminación ambiental, las fluctuaciones en la actividad económica, la inflación, las prácticas monopolísticas, la “manipulación” del consumidor, la publicidad escandalosa, la información incompleta y el mal servicio posventa, que comienzan a aparecer un precio muy alto que pague por las condiciones de la práctica deliberada de no intervenir en la libertad de elección y acción de la “libre empresa”. Ahora se supone que la empresa es capaz también de comprometerse con la “responsabilidad social”.

El ambiente social de los años 50 era “secuencial”; en los años 80, las nuevas prioridades no reemplazaron, sino que se agregaron a las que ya existían y la competencia no disminuyó, se intensificó como consecuencia de la internacionalización de la empresa, a la escasez de los recursos y la aceleración de las innovaciones tecnológicas. La expectativa para los años 90 fue un aumento constante de la turbulencia.

1.4. La aceleración del cambio

Durante el siglo XX, los cambios del entorno se volvieron más complejos y novedosos; Un aspecto de la aceleración fue la frecuencia progresiva de los cambios. En particular, al inicio de los años 70, el crecimiento exponencial del número de productos nuevos en relación con los servicios y de las nuevas tecnologías hizo que muchos observadores nombraran a la última mitad del siglo como la “Segunda Revolución Industrial”.

2. EVOLUCION DE LOS SISTEMAS DE DIRECCION

El sistema de dirección utilizado por una empresa es un componente importante de la respuesta de la empresa a los cambios del entorno debido a que determina la forma en que la gerencia percibe los retos ambientales, diagnostica su impacto sobre la empresa, decide lo que es necesario hacer y lleva a cabo sus decisiones.

2.1. Evolución de los sistemas de dirección

Al volverse el futuro más complejo, nuevo y menos predecible, los sistemas se vuelven a su vez más complicados, complementando y ampliando a los anteriores. La evolución de los sistemas para la gerencia general sugiere que los sistemas respectivos respondieron a la disminución progresiva de la seguridad de los acontecimientos y de la capacidad de predecir el futuro.

Los sistemas pueden agruparse en 4 diferentes etapas de evolución:

1. Dirección por medio del control del rendimiento, adecuado cuando el cambio era lento.
2. Dirección por extrapolación, cuando el cambio era acelerado, pero el futuro podía pronosticarse por la extrapolación del pasado.
3. Dirección por anticipación, cuando las discontinuidades empiezan a aparecer, pero el cambio era lento para permitir el pronóstico y la respuesta oportunos.
4. Dirección por medio de una respuesta flexible y rápida, la cual surge en condiciones en las que muchos retos significativos se desarrollan con tanta rapidez que es difícil predecirlos oportunamente.

Hoy en día las empresas están adoptando la planificación estratégica de manera progresiva.

2.2. Planificación a largo plazo (PLP) y planificación estratégica

Una diferencia básica entre la PLP (en ocasiones llamada planificación empresarial) y la planificación estratégica son sus respectivos punto de vista sobre el futuro. En la PLP se espera que el futuro pueda predecirse por medio de la extrapolación del desarrollo histórico. La alta dirección supone que el rendimiento futuro puede y debe ser mejor que en el pasado y negocia de manera apropiada metas más elevadas con los niveles inferiores de la gerencia; este proceso produce metas optimistas que en realidad no se cumplen por completo. En Organizaciones bien dirigidas, los resultados se encuentran por encima de la extrapolación, pero siguen el efecto diente de sierra. En Organizaciones deficientes, el rendimiento efectivo sigue el mismo efecto, pero cae por debajo de la extrapolación.

En la planificación estratégica no se espera necesariamente que el futuro sea mejor que el pasado, ni se supone que pueda extrapolarse; por lo tanto, como primer paso, se realiza un análisis de las expectativas de la empresa, el cual identifica las tendencias, amenazas, oportunidades y sucesos “innovadores”. El 2do paso es un análisis competitivo que identifica el mejoramiento del rendimiento de la empresa, el cual puede obtenerse del mejoramiento de las estrategias competitivas en las respectivas áreas de negocios de la empresa. Algunas áreas prometen más que otras, por lo que el 3er paso es un proceso denominado análisis estratégico, en el que las expectativas de la empresa se comparan en las diferentes áreas de negocios, las prioridades se establecen y los recursos estratégicos futuros se distribuyen entre las áreas de negocios.

La planificación estratégica reemplaza a la extrapolación con un análisis de estrategia elaborada que equilibra las expectativas y los objetivos para producir una estrategia. La implantación estratégica requiere un sistema de control diferente, un control estratégico. La PLP responde a las necesidades de una empresa cuando el futuro se puede extrapolar desde el pasado

CAPITULO 2: CONCEPTOS Y PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En primer término, se dice que La comunicación es la clave del éxito de la administración estratégica. “Somos de la opinión que, para tener una administración estratégica eficaz, es fundamental que los empleados de todos los niveles de la organización estén muy bien informados.

1. ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA?

Cabe definir a la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos, consta de tres etapas: **formulación de la estrategia, implementación y evaluación.**

La formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Dado que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas son las más benéficas para la organización. Las decisiones para formular la estrategia sujetan a la organización a productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un plazo bastante largo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Los gerentes son quienes están en la mejor posición para entender plenamente los efectos de las decisiones de la formulación; también tienen autoridad para comprometer los recursos que se necesitan para su implementación.

La implementación de la estrategia, la organización debe establecer objetivos anuales, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. La implementación de una estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización. Implementar significa hacer que los empleados y los gerentes pongan en práctica las estrategias formuladas. La etapa de implementación se suele considerar la más difícil de la administración estratégica y requiere disciplina, dedicación y sacrificio personales. El reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados a lo largo y ancho de la organización para que trabajen con orgullo y entusiasmo a efecto de alcanzar los objetivos establecidos.

Evaluación de la estrategia. Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son (1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, (2) Medición del desempeño y (3) Aplicación de acciones correctivas.

Peter Druker afirma que la tarea primordial de la administración estratégica consiste en repasar la misión global de un negocio:

2. TÉRMINOS CLAVE DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Los estrategas son las personas responsables, en mayor grado, del éxito o el fracaso de una organización. Las tres responsabilidades primordiales de los estrategas de las organizaciones son crear un contexto para cambiar, fomentar el compromiso y la responsabilidad y equilibrar la estabilidad y las innovaciones.

Los estrategas son tan diferentes como las propias organizaciones y estas diferencias se deben tomar en cuenta para formular, poner en práctica y evaluar estrategias. Los estrategas tienen diferentes actitudes, valores, ética, inclinación a correr riesgos, interés por su responsabilidad social, preocupación por la rentabilidad, interés por las metas a corto o largo plazo y estilo de administrar.

La declaración de la misión. Es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados. Esta responde la pregunta básica ¿cuál es nuestro negocio?

Las amenazas y oportunidades externas. Estos términos se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. El proceso de la investigación, la recopilación y asimilación de información externa, en ocasiones, se conoce por el nombre de estudio ambiental o análisis de la industria.

Las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las actividades son áreas que dan origen a fuerzas y debilidades. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración

estratégica. Las fuerzas y las debilidades se establecen en comparación con la competencia.

Los objetivos a largo plazo. Se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Largo plazo significa más de un año.

Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. La estrategia de una compañía es el “plan de acción” que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio.

Las políticas. Es decir, el medio que se usará para alcanzar los objetivos. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes.

3. ÉTICA EMPRESARIAL Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La ética empresarial . se define como los principios de conducta de las organizaciones que sirven de guía para su toma de decisiones y comportamiento. Todas las decisiones para formular, implementar y evaluar estrategias tienen derivaciones éticas. El código de ética empresarial puede servir de base para elaborar políticas que servirán de guía diaria para la conducta y las decisiones en el centro de trabajo.

La responsabilidad de todos los jefes es brindar un liderazgo ético por medio de ejemplos y demostraciones constantes. Las relaciones empresariales se fundamentan sobre todo en la confianza y la reputación recíprocas, las normas éticas son consecuencia de la historia y de la herencia.

4. COMPARACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y LA MILITAR

El estudio de la administración estratégica proviene claramente de un legado militar. Tanto las organizaciones empresariales como las militares tratan de aprovechar sus fuerzas para explotar las debilidades de sus competidores; el éxito es producto de una atención permanente dirigida a las condiciones cambiantes del interior y el exterior, así como de tener la visión para formular y aplicar adaptaciones a esas condiciones.

Es evidente que la diferencia fundamental entre la estrategia militar y la empresarial, es que la segunda se formula, se implementa y se evalúa

presuponiendo una competencia, mientras que la estrategia militar se basa en el supuesto de un conflicto.

5. EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La globalización del mundo, la aceleración tecnológica y el achicamiento relativo de los mercados están obligando que las empresas participen en un mercado cambiante, día a día más competitivo e impredecible. Estos fenómenos, están exigiendo que las organizaciones desarrollen modelos estratégicos creativos, gracias a los cuales eliminen o reduzcan sus debilidades, adquirieran la flexibilidad y capacidad de respuesta para adecuarse a situaciones contingentes, desarrollar sus cuadros de mando, ser innovadores y que propicien una cultura empresarial proactiva.

La estrategia o estrategias de una organización viene a ser la respuesta a situaciones ineludibles a los que se enfrenta la alta dirección. Situaciones tales como: La empresa debe estar dedicada a un solo negocio o debe orientarse a ser una organización diversificada; debe dedicarse a satisfacer las necesidades de una amplia variedad de clientes o dedicar todos sus esfuerzos a un segmento específico del mercado; de que manera la empresa debe responder a las preferencias cambiantes de los compradores, de que manera debe crecer la empresa en el largo plazo; la ventaja competitiva de la organización debe basarse en un manejo de bajos costos o en la calidad de su producto, cuál debe ser el mercado geográfico de la empresa. Debido a que los mercados locales son muy limitados, la respuesta a muchos de estos aspectos de la empresa solo pueden obtenerse cuando la empresa, además de tomar en cuenta su mercado nativo, busca a sus clientes en el gran mercado internacional.

Por lo anteriormente explicado, durante los últimos años, y cada vez en mayor número, muchas compañías han emprendido operaciones comerciales más allá de sus fronteras y se espera que esta tendencia aumente en el futuro. Por ello, los temas relacionados del comercio internacional cobran especial importancia para el éxito de cualquier esfuerzo que se realice a la hora de formular e implantar una estrategia empresarial.

5.1. Administración Estratégica en el Ámbito Internacional

A medida que las empresas se van posicionando para competir en la palestra internacional, la tarea de sus ejecutivos es estructurar estrategias a través de las cuales sus organizaciones; puedan obtener apoyos externos para sus negocios. Apoyos tales como convenios comerciales internacionales, obtención de patentes para la fabricación de productos de alta tecnología, fabricación de productos

para empresas de marcas reconocidas, etc., sin embargo, el tránsito al mercado mundial da lugar a una serie de problemas que han de ser objeto de una administración apropiada.

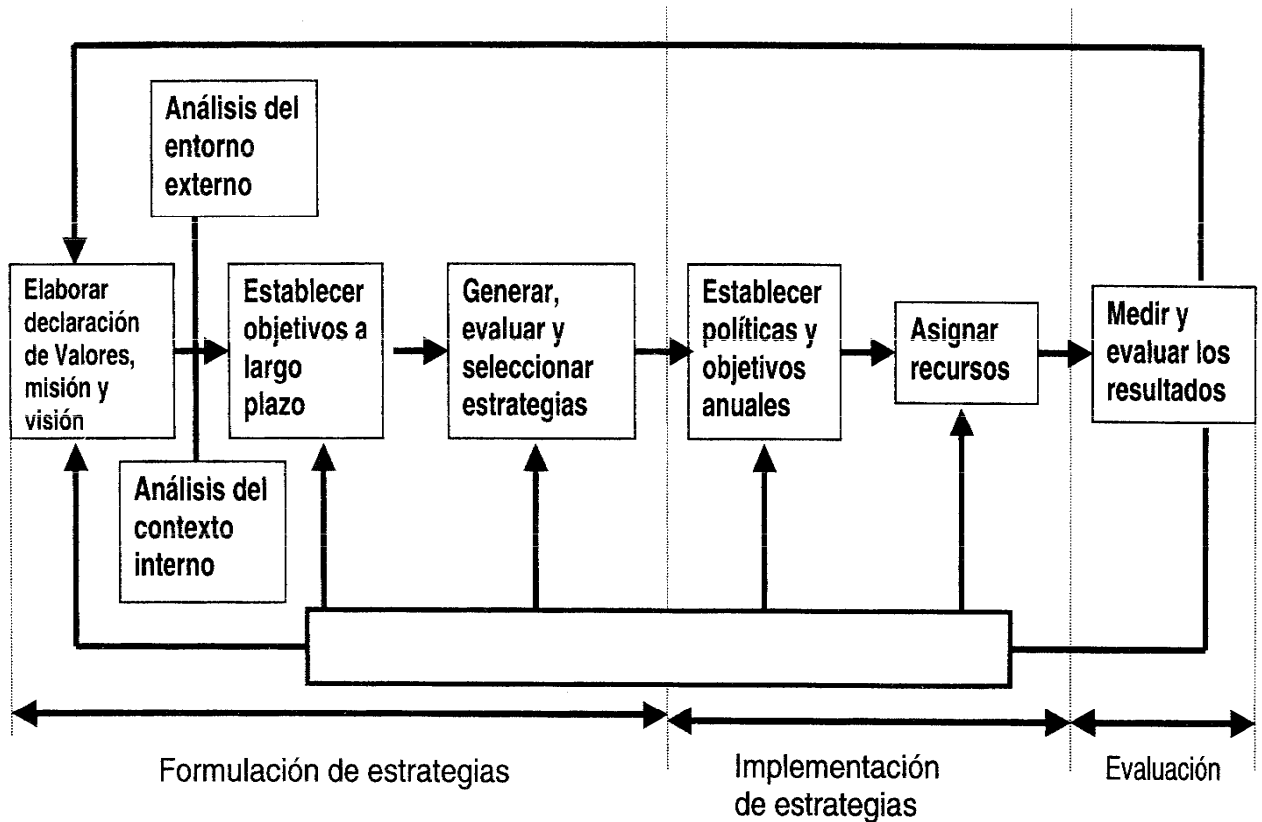


Gráfico N° 1: Modelo General de Gerencia Estratégica

6. LAS CINCO TAREAS DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA

1. Desarrollar una visión estratégica de lo que será la configuración de la compañía y de hacia dónde se dirige la organización.
2. Determinar objetivos
3. Crear una estrategia
4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.
5. Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica.

6.1. Desarrollo de una visión estratégica y de la misión del negocio

Desarrollar una idea clara si es necesario un cambio o cómo hacerlo dentro de los próximos 5 a 10 años, “hacia dónde pensamos ir desde aquí, en qué negocio queremos estar, qué necesidades del cliente deseamos satisfacer, qué habilidades vamos a desarrollar” Considerar que deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de los clientes y cómo deberá evolucionar la configuración de los negocios para que pueda crecer y prosperar. Los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar en el impacto de nuevas tecnologías, necesidades de los clientes, nuevas condiciones del mercado, competencia; en la práctica las exposiciones de la misión real tienden a mostrar más interés en “lo que es ahora nuestro negocio” que en “lo que será nuestro negocio más adelante”.

6.2. Establecimiento de objetivos

Es algo que deben contemplar todos los administradores, cada unidad en una compañía necesita objetivos de desempeño concretos y mensurables, que contribuyan de una manera significativa al logro de los objetivos generales de la compañía.

6.3. Creación de una estrategia

Tener en cuenta consideraciones como: si debe concentrarse en un solo negocio o desarrollar un grupo diversificado; amplia gama de clientes o un nicho de mercado; desarrollar una línea de productos amplia o limitada; buscar la ventaja competitiva en el bajo costo, superioridad del producto o en capacidades organizacionales únicas; cómo responder a los cambios, etc. La creación de una estrategia hace que entre en juego el aspecto administrativo crítico de cómo lograr los resultados propuestos, en vista de la situación y de los prospectos de la compañía. Los objetivos son los “fines” y la estrategia es el “medio” para lograrlos.

6.4. Estrategia y plan estratégico:

El desarrollo de una visión y una misión estratégicas, el establecimiento de objetivos y la decisión acerca de una estrategia son tareas básicas para determinar la dirección, juntos constituyen un plan estratégico. Los objetivos organizacionales son la parte del plan estratégico que se explica y se comunica con más frecuencia de una manera muy clara a administradores y empleados.

Los planes estratégicos rara vez anticipan todos los acontecimientos pertinentes para la estrategia que trascenderán en los meses y años futuros. Los acontecimientos imprevistos, las oportunidades o amenazas inesperadas, más la constante aparición de nuevas propuestas, alientan a los administradores a modificar las acciones planeada y forjar reacciones “no planeadas”.

6.5. Puesta en práctica y ejecución de la estrategia

Aspectos principales:

- Crear una organización capaz de llevar a cabo con éxito la estrategia.
- Desarrollar presupuestos que guíen los recursos para el éxito estratégico.
- Establecer políticas y procedimientos de operación que respalden la estrategia.
- Motivar a las personas para que aspiren con energía a los objetivos que se han fijado.
- Vincular la estructura de recompensas con el logro de resultados fijados como objetivo.
- Crear una cultura de compañerismo y un ambiente de trabajo para poner en práctica y ejecuta con éxito la estrategia.
- Instalar sistemas de información, comunicación y operación que permitan desempeñar los papeles de manera efectiva.
- Instituir los mejores programas y prácticas para un mejoramiento continuo
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y seguir mejorando.

La tarea de implementar la estrategia constituye generalmente la parte de la administración estratégica más complicada y la que lleva más tiempo.

6.6. Evaluación del desempeño, supervisión de nuevos desarrollos e iniciación de ajustes correctivos

La ejecución eficiente de la estrategia siempre es el producto de una gran cantidad de aprendizaje organizacional, las revisiones son por lo común acciones administrativas típicas que tal vez sea necesario emprender para apresurar la puesta en práctica de la estrategia.

7. BENEFICIOS DE UN ENFOQUE ESTRATEGICO EN LA ADMINISTRACION

Ventajas:

1. Proporcionar a toda la organización una mejor guía sobre el punto decisivo “qué es lo que estamos tratando de hacer y de lograr”
2. Hacer que los administradores estén más alerta a los vientos de cambio, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores.
3. Proporcionarles a los gerentes una razón fundamental para evaluar los requerimientos de presupuesto en competencia para invertir en capital y nuevo personal.
4. Ayudar a unificar las numerosas decisiones relacionadas con la estrategia que toman los gerentes a nivel de toda la organización.
5. Crear una postura administrativa más proactiva y contrarrestar las tendencias a que las decisiones sean de reacción y defensiva.

La ventaja de ser proactivos es que las estrategias innovadoras pueden ser la clave para un mejor desempeño a largo plazo. La búsqueda agresiva de una estrategia creativa y oportuna puede impulsar a una empresa hacia una posición de liderazgo, allanando el camino para que sus productos/servicios se conviertan en el estándar de la industria.

CAPITULO 3: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BÁSICA

1. CONCEPTO:

El planeamiento estratégico es un proceso continuo de evaluar sistemáticamente la naturaleza de un ente (institución, organización o empresa), definiendo sus objetivos de largo plazo, identificando metas cuantificables, desarrollando estrategias para alcanzar esos objetivos y metas, y asignar recursos para llevar a cabo esas estrategias. Asimismo, el ente también debe definir la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

2. ESQUEMA PROPUESTO:

2.1. Misión:

La misión indica la manera como una institución, organización o empresa pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los intereses de la institución, organización o empresa. Asimismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la institución, organización o empresa y lograr así su visión organizacional.

2.2. Visión:

La Visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una institución organización o empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la gerencia, jefatura o dirección establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado.

2.3. Objetivos Estratégicos:

Son aquellas ideas en las cuales la institución organización o empresa piensa llegar a alcanzar en un periodo determinado, de acuerdo a las herramientas internas que posee y a las variables externas que pueda aprovechar

2.3.1. Objetivos Intermedios:

Se derivan de cada Objetivo Estratégico, como un paso previo para completar el logro.

2.4. Análisis Situacional:

Es el análisis de datos pasados, presentes y futuros que proporciona la base del proceso de la Planificación estratégica. Es la identificación de los problemas.

2.4.1. Análisis Interno:

Este análisis se basa en identificar las Fortalezas y las debilidades de una institución, organización o empresa, con el fin de aprovecharlas, asimismo se puede tomar como referencia las siguientes capacidades:

- Capacidad del Talento Humano
- Capacidad Tecnológica
- Capacidad Competitiva
- Capacidad Directiva
- Capacidad Financiera

2.4.2. Análisis Externo:

Este análisis se basa en identificar las Oportunidades. y las amenazas que presenta el entorno de una institución, organización o empresa, con el fin de que las amenazas sean minimizadas de acuerdo a las oportunidades que se presenten, asimismo se puede tomar como referencia para este análisis, las siguientes variables externas:

- Económicos
- Políticos
- Sociales
- Tecnológicos
- Competitivos
- Geográficos

2.4.3. Matriz de Comparación FODA:

Esta matriz consiste en relacionar las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades, preguntando como convertir una amenaza en una oportunidad, como aprovechar una fortaleza para anticiparse el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad

2.5. Determinación de Estrategias:

Son aquellos resultados cuantificables que deseamos llegar en el futuro, en un determinado periodo. Es lo que queremos ser o deseamos tener en el futuro. Estos objetivos, tienen como base la matriz de comparación FODA.

2.6. Formulación de Metas de Gestión:

La determinación de estas metas son el resultado de la evaluación de las estrategias que se desarrollan en un periodo determinado, siendo estas la principal variables para la medición de los resultados.

2.7. Medición de Resultados (Indicadores de Gestión):

Los indicadores de gestión son aquellos datos estadísticos o relación de variables que informa sobre el estado de un Plan Estratégico en un momento dado, permitiendo su control y evaluación así como la información necesaria para ajustar los elementos que lo componen. Nos permite la medición del grado de cumplimiento de los Objetivos Estratégicos.

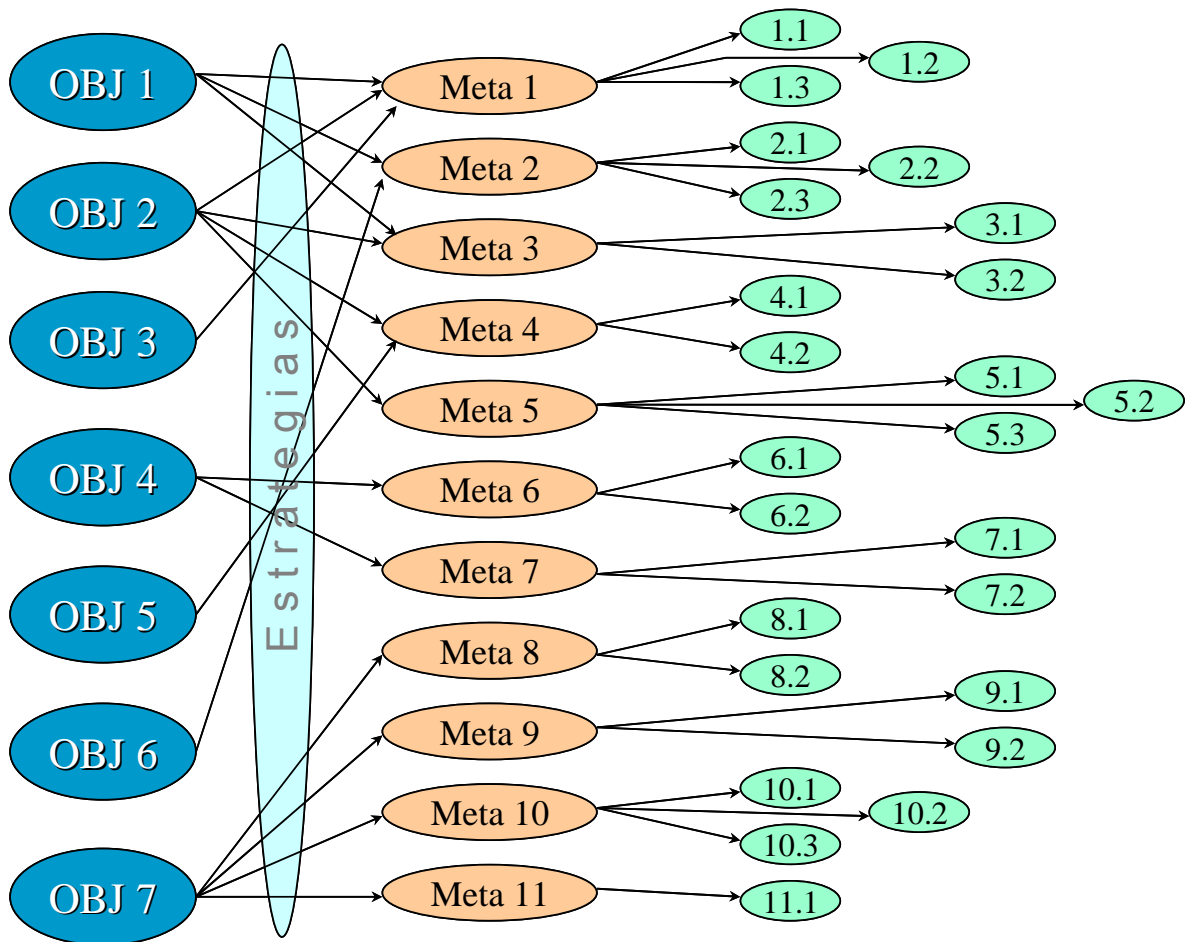


Gráfico N° 2: Diagrama Relacional entre Objetivos, Estrategias, Metas e Indicadores de Gestión

CAPITULO 4: MISIÓN, VISIÓN, VALORES O PRINCIPIOS GUÍA, OBJETIVOS Y METAS

1. MISIÓN

Los manuales antiguos de Planeamiento Operativo disponen la formulación del enunciado de la Misión de la siguiente manera: **A.... (Tarea) con el fin de..... (Propósito)**, es recomendable mantener esta fraseología. La tarea asignada debe ser compatible con el alcance y la capacidad de la organización. A continuación estudiaremos la formulación de la misión en las diversas organizaciones tanto estatales como privadas.

1.1. Definición

- Es la razón de ser del negocio.
- Es el propósito principal de la organización, su fin supremo

1.2. Características

Al hacer la declaración de una misión de la empresa, esta, en lo posible debe poseer las siguientes características:

- Breve
- Operativa diferencial
- Amplia en la orientación elegida
- Relacionada a tendencias dominantes
- Relacionada a lo que se sabe hacer bien

1.3. Conceptos de misión

La Misión es el propósito de la organización, "**que somos como organización**". Los accionistas al constituir su empresa deben tener muy claro que es lo que buscan al hacer sus inversiones en dicha organización. Y esto es fundamental para evitar que en el futuro, y debido a los cambios dramáticos que está sufriendo el mundo, la organización devenga en obsoleta o inoperativa.

Por ejemplo, la ITT, una de las compañías más grandes que ha tenido el mundo, desapareció porque su misión era fabricar equipos de telefonía y brindar el servicio de telefonía pública. Debido a los cambios tecnológicos que revolucionaron el campo de las telecomunicaciones y a una exigencia cada vez mayor de la especialización, la ITT no pudo adecuarse a un mundo globalizado, vertiginoso y colapsó; debido a que la ITT equivocó de misión y en vez de ser un fabricante de equipos de telefonía pública, su misión

debió ser: "una empresa dedicada a la fabricación de productos de telecomunicaciones".

1.4. ¿Cual es nuestro negocio?

Según Peter Drucker es como preguntar ¿cuál es nuestra misión?. La declaración de la misión es una declaración de la "razón de ser". La declaración de la misión visualiza la organización a largo plazo, en términos de lo que quiere ser y a quién quiere servir. La misión es el primer paso de la administración estratégica, es la base de las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo.

El inicio de un negocio nuevo descansa en una serie de creencias que indican que una organización nueva puede ofrecer cierto producto o servicio a ciertos clientes, en cierta zona geográfica mediante algún tipo de tecnología a un precio rentable. Conforme el negocio crece, los propietarios o gerentes se encuentran con la necesidad de revisar la serie de creencias fundamentales, pero estas ideas originales se suelen ver reflejadas en el enunciado revisado de la misión.

Una buena declaración de la misión describe el propósito de la organización, sus clientes, productos o servicios; mercados, filosofía y tecnología básica. Según Vern McGinnis una declaración debe:

- Definir cómo es la organización y cómo querría ser.
- Ser lo bastante limitado como para excluir algunos negocios y lo bastante amplio como para dar cabida al crecimiento creativo.
- Diferenciar a una organización cualquiera de las demás.
- Servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- Hacer su declaración en términos lo bastante claros como para que lo entienda bien toda la organización.

1.5. Importancia de una misión clara del negocio

King y Cleland recomiendan a las organizaciones que redacten cuidadosamente sus declaraciones de las misiones por los siguientes motivos:

- A efecto de garantizar un propósito unánime en la organización.
- Sentar una base o norma para asignar los recursos de la organización.
- Establecer una tónica general o clima organizacional.
- Permitir a las personas identificarse con el propósito y el curso de la organización.

- Permitir que los objetivos sean una estructura laboral que incluyan la asignación de tareas entre los elementos responsables de la organización.
- Especificar los propósitos de modo que se puedan evaluar y controlar los parámetros de costos, tiempos y resultados.

1.6. El proceso para preparar una declaración de la misión

Un enfoque que se usa mucho es seleccionar varios artículos sobre declaraciones de misión y solicitar a los gerentes que lo lean para que tengan la información básica, a continuación se solicita a los gerentes que preparen personalmente una declaración de la misión de esa organización. Después un comité o agente debe reunir todas estas declaraciones en un solo documento y distribuir modificaciones, aumentos y supresiones. Por tanto el proceso para elaborar una declaración de la misión representa una magnífica oportunidad para que los estrategas consigan el apoyo que necesitan de todos los gerentes de la empresa.

Cuando el documento está en su forma final se debe decidir cuál será la mejor manera de comunicar la misión a todos los gerentes, empleados y grupos externos que constituyen la organización.

1.7. Naturaleza de la misión de una empresa

Una declaración de actitud: el enunciado de una misión es una declaración de la actitud y la perspectiva, más que una declaración de detalles específicos. Es de largo alcance, cuando menos por dos motivos fundamentales; primero, una buena declaración de la misión permite generar y considerar una gama de objetivos y estrategias alternativas factibles, por lo que no sofoca innecesariamente la creatividad administrativa. Segundo, la declaración de la misión tiene que ser amplia a efecto de conciliar con eficacia las divergencias entre las diferentes partes interesadas de la organización, las personas y los grupos de personas que tienen un interés o reclamos especiales en la compañía.

Una buena declaración de la misión despierta emociones y sentimientos positivos en cuanto a la organización; es inspiradora en el sentido de que quienes la leen se sienten movidos a actuar. Una buena declaración de la misión produce la impresión que la empresa tiene éxito, tiene rumbo y vale la pena invertir en ella tiempo, apoyo y dinero. Una declaración clara de la misión sienta las bases para generar y seleccionar opciones estratégicas. La declaración de la misión debe tener algo de dinámico.

Resolver opiniones divergentes: antes de concentrarse en actividades más específicas para formular la estrategia es preciso negociar, llegar a un compromiso y al eventual concierto respecto a cuestiones importantes. Cuando existen muchos desacuerdos entre los estrategas de la organización en cuanto al propósito básico y la misión, si no se resuelven, pueden ser fuente de problemas. Con gran frecuencia, los estrategas no elaboran la declaración de la misión de la empresa sino hasta que su organización se encuentra en dificultades. Según Drucker, el momento más importante para preguntar seriamente “¿Cuál es nuestro negocio?” es cuando la compañía ha tenido éxito.

Orientación hacia el cliente: un buen enunciado de la misión refleja las anticipaciones de los clientes. La filosofía de operación de las organizaciones debe ser detectar las necesidades de los clientes y después ofrecer un producto o servicio que satisfaga esas necesidades. Las buenas declaraciones de misión identifican la utilidad que los productos de la empresa tienen para los clientes. Un motivo primordial para definir la misión del negocio es que atraerá a los clientes que le darán sentido a la organización.

1.8. Elementos de la declaración de la misión

Una estrategia efectiva debe contener nueve características o elementos:

1. Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios?
3. Mercados: ¿Dónde compite la empresa?
4. Tecnología: ¿Es la tecnología interés primordial de la empresa?
5. Interés por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad: ¿La empresa trata de alcanzar objetivos económicos?
6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades de la empresa?
7. Concepto de sí misma: ¿Cuál es su principal ventaja competitiva?
8. Interés por la imagen pública: ¿Se preocupa por los asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
9. Interés por los empleados: ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

1.9. Cómo redactar y evaluar declaraciones de misión

Ninguna declaración de una misión es la mejor para una organización concreta, por tanto se requiere buen juicio para

evaluarlas. Para determinar si una declaración concreta incluye debidamente un elemento dado, pregúntese lo siguiente: "Si yo tuviera que redactar la declaración de la misión de mi negocio, ¿habría comunicado ese elemento mejor?".

El valor principal de una declaración de la misión como instrumento de la administración estratégica se debe a que especifica los objetivos últimos de la empresa.

1.10. Ejemplos de las misiones de algunas empresas

"Construir con cada uno de nuestros afiliados un respaldo que les permita vivir dignamente"

Profuturo AFP

"Registrar y brindar información sobre la propiedad y uso de los bienes inmuebles de su competencia, así como proteger y promover las transacciones de los mismos"

Registro Predial Urbano

"Ser la entidad que defina y lidere la política nacional de recursos humanos para la actividad turística y provea a las empresas del personal de la más alta calificación"

CENFOTUR

"Estamos en el negocio de preservar y mejorar la vida humana. Todas nuestras acciones deben medirse por nuestro éxito en alcanzar esto"

MERCK S.A.

"Ayudar a las personas a proteger su estabilidad económica familiar ofreciéndoles seguros de vida e instrumentos financieros, que faciliten el ahorro a largo plazo. Nuestros productos y acciones están orientados a lograr este propósito"

El Pacífico Vida SEGUROS

«Servir a la comunidad en apoyo al desarrollo nacional"

"Atender la demanda de servicios bancarios en todas las comunidades del país"

"Desarrollar productos bancarios para las comunidades en el actual marco legal"

"Mejorar la calidad de servicios al usuario final aplicando la sistematización"

Banco de la Nación.

"Ser reconocidos como el líder en comunicaciones por nuestra excelencia en el servicio y soluciones tecnológicas innovadores, con una fuerza laboral satisfecha y comprometida, apoyando a las comunidades donde vivimos y trabajamos".

BellSouth.

"Brindar a las personas un estilo de vida con el cual se sientan identificados a través de productos de alta calidad y diseños innovadores".

GUESS

"Disponer de un equipo de personas con perspectivas de crecimiento y desarrollo, orgullosos de pertenecer a esta compañía".

"Satisfacer a nuestros clientes, dándoles respuestas innovadoras y de calidad". "Ser la opción de referencia del accionista".

"Mantener nuestro compromiso y asumir nuestras responsabilidades con la sociedad".

Edelnor.

"Ofrecer bienestar, desarrollo y progreso al país, brindando lo último en tecnología de comunicación portátil"

Telefónica Móviles

Existimos para apoyar a nuestros clientes en su búsqueda de diferenciación competitiva y éxito empresarial.

Pricewater house Coopers.

"Brindar a nuestros clientes alta calidad de vida generando rentabilidad para los accionistas con un equipo humano altamente capacitado y motivado".

Gloria Eléctricas.

"Satisfacemos a nuestros clientes con excelentes productos de tejido de punto y de acuerdo a sus expectativas".

Franky y Ricky S.A.

2. VISIÓN

Alguien dijo: **“Cuando no hay una visión, no hay negocio.”** Sin embargo, cuando se reúnen individuos que tienen una visión compartida, suceden cosas extraordinarias. El método más efectivo para elaborar una visión es por medio de la administración participativa. Todo negocio se inicia con una nueva visión lo que hoy día es una idea se convierte en una realidad.

2.1. Definición

- La visión de una compañía es la imagen ideal única que la identificará en un posible futuro.
- Es la forma en la cual se verá, se sentirá y actuará la compañía cuando alcance su pleno desarrollo.

2.2. Características

Al formular la visión de la empresa, esta, en lo posible debe poseer las siguientes características

- Breve
- Operativa
- Desafiante
- Inspiradora
- Trascendente
- Relacionada a lo que se sabe hacer bien

2.3. Conceptos de visión

La Visión es lo que busca, pretende y aspira SER la organización. En la mayoría de las empresas su visión se plasma en una frase que interpreta lo que quiere ser la empresa; sin embargo, la visión va mucho más allá de una simple frase. La visión de una empresa puede ser que no haya sido acuñada en un lema o frase pero que gracias a una acertada relación con sus clientes, proveedores y público en general, han conseguido que estos tengan la visión de lo que es la empresa. Por ejemplo, hace algunos años atrás, cuando no existían en el país bancos con respaldo de principales transnacionales, cuando a alguna persona se le preguntaba su opinión sobre el Banco de Crédito, las respuestas eran que era una institución que inspiraba seguridad y solvencia. Si preguntamos a una ama de casa con que expresión calificaría a los automercados E. Wong, es muy posible que diga con "excelente servicio".

Estos dos ejemplos son una clara demostración de lo que es la visión de una empresa.

2.4. La visión contra la misión

La visión contesta a la pregunta: “¿Qué queremos ser?” mientras la misión contesta a: “¿Cuál es el negocio?” Campbell y Young señalan la diferencia entre los términos visión y misión, dicen que visión es “un estado futuro, posible y deseable de la organización” que incluye metas específicas mientras que la misión está más ligada a la conducta y al presente. Lo cierto es que la misión en su formulación básica permanece en el tiempo, mientras que la visión puede ser sometida a variación por el líder de turno o como consecuencia de un entorno cambiante.

Existe una eterna discusión del orden que deben de tener la misión como la visión en el proceso de planeamiento estratégico, mientras que algunos afirman que la misión debe de describirse antes de la visión, otros aseguran que lo más razonable es que la visión sea la que se indique primero. Estas posiciones son igualmente respetables, sin embargo recomendamos que durante su proceso de Planeamiento Estratégico, formulen a la misión en primer término y posteriormente la visión.

2.4.1. La misión o la visión no es obtener utilidades.

En ocasiones, las compañías expresan su propósito de negocios o su misión en términos de obtener una utilidad. Esto es una equivocación; planteado de una manera correcta, las utilidades son un objetivo y un resultado de lo que hace la compañía.

2.4.2. ¿Por qué tener una misión o una visión estratégicas?

Una visión estratégica y emprendedora es un requisito previo para un liderazgo estratégico efectivo. Un administrador no puede funcionar de una manera efectiva, ya sea como líder o como creador de una estrategia, sin un concepto de los negocios orientado hacia el futuro.

Las visiones estratégicas trazan el futuro de una compañía. El término de visión estratégica está inherentemente más orientado hacia el futuro que los términos que se utilizan a menudo, tales como propósito del negocio o exposición de la misión. Las exposiciones de las visiones estratégicas y de la

misión de la compañía deben ser altamente personalizadas, son específicas de la compañía, no genéricas, únicas para la organización a la que van dirigidas.

2.5. Creación de una visión de negocios

Este proceso se inicia con la comprensión de todos los factores sociales, económicos y políticos de cada negocio y de todos los negocios asociados. Los datos se organizan y se evalúan, utilizando un método único de lluvia de ideas y la evaluación proporciona la base para delinear la visión de la compañía. Estos tres pasos se describen como sigue:

1. Recopilación de datos
2. Lluvia de ideas
3. Creación de la visión

Paso 1. Recopilación de datos

Las actividades de recopilación de datos son de tres tipos:

- a. Determinar lo que se sabe acerca del negocio;
- b. Hacer encuestas; y
- c. Organizar sesiones de lluvia de ideas.

Inicie la recopilación de datos reuniendo lo “conocido”. Si cualesquiera aspectos son desconocidos y no es posible establecerlos, no se desespere. Toda esta información se verificará, se validará y se revisará en el proceso de generar visión.

Paso 2. Lluvia de ideas

El método recomendado para la lluvia de ideas es la libre asociación. El procedimiento a seguir es que cada idea o respuesta se escriba en una sola nota en un Post-It. Una vez agotada las preguntas, por lo común después de una hora, se busca una afinidad en las respuestas y se genera un diagrama de interrelación.

El siguiente paso es ponerle un título a cada grupo de ideas. Después. Se revisa cada uno de los aspectos bajo cada título, para ver si todavía se ajustan allí o si hay que incluirlos bajo un título diferente. El siguiente paso es tomar los títulos del diagrama de afinidad y elaborar un diagrama de interrelación.

Haga una lista de los títulos a lo largo de los ejes vertical y horizontal. Compare cada aspecto en el eje vertical, con cada aspecto a lo largo del eje horizontal, haciendo la pregunta: ¿Este aspecto depende del aspecto en el eje horizontal? Si la respuesta es no, deje el cuadro en blanco; de lo contrario, anote el símbolo correspondiente.

Cuando se completó esto, se da a cada símbolo el peso numérico indicando y después se suman las columnas. El resultado es una matriz cuantitativa muy útil para determinar prioridades. E] aspecto

con el total mayor en la columna tendrá el mayor efecto, puesto que hay más aspectos que dependen de él.

El resultado de este proceso es una fuerte intuición acerca de los datos que se trabajaron. El valor de este análisis radica en que se obtiene información.

Paso 3. Creación de la visión

En este punto en el proceso de elaborar una visión, el equipo de liderazgo tiene una gran cantidad de datos acerca del negocio.

El equipo de liderazgo está ya preparado para formular la visión. Reflexione sobre la información recopilada y empiece a articular una visión. La declaración de la visión requiere tiempo para cobrar forma. Concéntrese en lo que usted quiere que sea y que haga la compañía y en los valores de la empresa en los cuales se basarán todas las acciones. Redacte la declaración de la visión, ya que se volverá más clara a medida que avance hacia ella.

No se grabará en piedra; más bien, se trata de un documento viviente, a mantener siempre a la vista de la organización, que se somete a pruebas continuas y le modifica todo el tiempo para adaptarlo a los cambios en la información del mercado y del negocio.

2.6. Las declaraciones efectivas de la visión retan e impulsan a la empresa

El propósito de la visión es proporcionar la base para que tenga lugar un cambio evolutivo y oportunista. La declaración de la visión debe otorgar autoridad a los empleados. Es la base para elaborar estrategias, declaraciones de la misión y para tomar decisiones entre cursos de acción en conflicto. Es muy importante establecer el sentido de trabajo de equipo y de propiedad entre los empleados, necesario para convertir a la compañía en una de clase mundial. Por consiguiente, la declaración efectiva de la visión es única. Distingue a una empresa de otras y les dice tanto a quienes están dentro como fuera de ella qué es lo que tiene de único la Organización.

2.7. Ejemplos de las visiones de algunas empresas

"Ser la AFP número uno: Un ejemplo empresarial del cual todos se sientan orgullosos"

Profuturo AFP.

"Ser una organización modelo reconocida por la opinión pública y con credibilidad de los organismos públicos y privados y que afirma la necesidad y beneficios de registrar la propiedad"

Registro Predial Urbano.

"Hemos logrado un gran cambio cultural, donde la mujer y el hombre comparten las mismas oportunidades y son dueños de su propio destino, en un ambiente de paz, democracia y solidaridad"

Promudeh.

"Aspiramos a ser reconocidas como una institución pública moralmente solvente, comprometida con su misión, y a que nuestro trabajo sea valorado como oportuno, eficiente, elevadamente profesional, justo y transparente"

CONASEV.

"Ser la entidad representativa básica de los, servicios brindados por el estado"

Banco de la Nación.

"Ser la empresa líder en comunicaciones en el país"

BellSouth.

"Que las diversas prendas, que comercializamos sean deseadas por todas las personas, y que marquen su estilo de vida".

GUESS.

"Trabajamos para ser la 3° multiutility del mundo, reconocida por su crecimiento, su capacidad de captación y retención de talento, su alta calidad de gestión y su empeño en proporcionar día a día los servicios que garanticen un mayor bienestar"

Edelnor.

"Ser considerados por nuestros clientes como la primera empresa de servicios del país, dado que somos una empresa de servicios y, además, en la actualidad la electricidad es una herramienta importante en el desarrollo y progreso de un país, podemos concluir que en el corto plazo la telefonía celular será considerada como un servicio de primera necesidad que competirá con la electricidad, agua y telefonía fija. Por lo que nuestra visión implica competir con dichos servicios y ser considerados como la mejor empresa de servicios en el país"

Telefónica Móviles

"Queremos ser la organización líder en brindar servicios profesionales globales, resolviendo-complejos problemas de negocios para empresas de primer nivel en el mercado local, regional y mundial"

Pricewater house Coopers.

"Llegar a ser una empresa líder del sector eléctrico en Latinoamérica"
Gloria Eléctricas.

"Somos una empresa líder en la confección y comercialización de prendas de alto valor agregado, satisfaciendo a nuestros clientes con productos de alta calidad y servicios, para el exigente mercado internacional"

Franky y Ricky S.A.

3. VALORES

Los líderes de cualquier empresa tienen la responsabilidad de establecer los valores organizacionales. Sobre ellos recae también la responsabilidad de asegurarse de que todos los empleados conozcan y comprendan los valores. Los líderes exitosos de clase mundial y sus organizaciones necesitan estar de acuerdo con los siguientes valores esenciales, que se definen a continuación:

- Ser éticos en los tratos con clientes, proveedores y unos con otros.
- Practicar la administración participativa en todos los niveles.
- Asegurarse de tomar decisiones basadas en hechos.
- Practicar la determinación de metas y objetivos de colaboración. Mantener un compromiso con la satisfacción del cliente.

3.1. Definición

- Son los grandes lineamientos que sirven de base a la cultura de la empresa.
- Las compañías exitosas además de tener muy claros los valores que rigen su organización, desarrollan sus actividades teniendo como marco, estos.

3.2. Conceptos de valores

Una organización cualquiera implica un sistema abierto en el cual interactúan los accionistas, los ejecutivos, los trabajadores, los proveedores, los clientes y Funcionarios del Estado. En estos procesos de relación los actores esperan un determinado comportamiento, de los otros.

Los accionistas esperan que sus ejecutivos sean leales, y su vez estos esperan de los accionistas un reconocimiento a su gestión.

Los ejecutivos esperan que sus subordinados sean responsables, leales, honrados, disciplinados, etc., y a su vez estos últimos, esperan que sus jefes los traten con equidad, respeto y consideración.

Los clientes y proveedores esperan recibir un trato especial de la empresa y esta a su vez en reciprocidad espera lealtad de sus clientes y proveedores.

Los funcionarios del Estado esperan que la empresa cumpla con pagar sus impuestos, tributos, etc.

Para que al interactuar los diferentes grupos que conforman el sistema no se genere conflictos, es importante que las personas que conforman estos grupos, al actuar, tomar decisiones y relacionarse con las otras personas lo hagan sobre la base de un conjunto de valores.

3.3. Algunos valores esenciales de las empresas

Ser éticos en el trato con los clientes, proveedores.

- Practicar la administración participativa en todos los niveles.
- Asegurarse de tomar decisiones basadas en hechos.
- Mantener un compromiso con la satisfacción del cliente.
- Un ambiente de negocios mejorado.
- Un mejoramiento permanente de la calidad y la productividad.

3.4. Algunos valores específicos de las empresas

- Concentrarse en los mercados globales.
- Producir bienes y servicios que no deterioren la calidad de vida de la humanidad.
- Vender a través de la demostración.

3.5. Ejemplos de los valores de algunas empresas

A continuación se muestran conjuntos de valores de algunas empresas nacionales y transnacionales. Algunos de estos enunciados no son específicamente valores, sino compromisos

- Ética.
- Satisfacción en el servicio.
- Ambiente laboral agradable.
- Calidad de servicio y productividad.
- Respeto a la calidad de vida del ser humano.
- Desarrollo de la comunidad.

Banco de la Nación.

- **Satisfacción al cliente:** Creamos lealtad en nuestros clientes brindándoles siempre un servicio superior.
- **Respeto:** Nuestra gente es la clave de nuestro éxito. Nos preocupamos por tratarnos con dignidad, imparcialidad y confianza.
- **Honestidad:** Somos honestos y mantenemos un alto nivel de integridad, sin importarnos lo que esté en juego.
- **Mejora continua:** Todos debemos ser innovadores y con espíritu, emprendedor, nuestro éxito depende de crear y administrar los cambios para nuestro beneficio y el de nuestros clientes.
- **Integración con nuestras comunidades:** Aprendemos de las comunidades donde hacemos negocios y junto con ellas creamos mejores lugares para vivir, trabajar y crecer.

BellSouth.

La empresa ha visto por conveniente adoptar muchos de los patrones de comportamiento que la propia corporación asumió desde el inicio de sus operaciones en la década de los 80's tales como la concentración en mercados globales y, la producción y comercialización de bienes, que no dañen el medio ambiente. Es por eso que, hemos asumido el reto de nuestra casa matriz a través de las siguientes premisas:

- La satisfacción de nuestros clientes es nuestro mayor compromiso.
- Nuestra empresa debe ser sinónimo de transparencia y equidad para nuestros clientes y proveedores.

GUESS

- Personas
- Trabajo en equipo
- Conducta ética
- Orientación al cliente
- Innovación
- Orientación a resultados Comunidad y medio ambiente

Edelnor.

Excelencia: Entregamos lo que prometemos y agregamos: valor más allá de lo esperado.

Innovación: Desarrollamos soluciones creativas y las traducimos en acción.

Aprendizaje: Desarrollamos continuamente el conocimiento de nuestro negocio y las habilidades de cada persona.

Agilidad: Estamos alertas a los cambios y nos movemos rápido, con flexibilidad y decisión.

Trabajo de equipo: Las mejores soluciones surgen trabajando en equipo con colegas y clientes.

Relacionamientos: Establecemos relaciones productivas y duraderas entre nosotros y con los clientes,

Respeto: Acogemos diversas culturas, comunidades y puntos de vista. Consideramos activamente las necesidades individuales, incluso la de calidad de vida.

Compartir: Intensamente conocimiento, experiencia, recursos y oportunidades.

Liderazgo: Significa ser líderes con los clientes, ser líderes con las personas y liderar en la visión.

Coraje: Somos osados. Capitalizamos oportunidades y asumimos responsabilidades.

Visión: Tenemos una visión amplia y objetiva, tenemos un sentido claro de dónde queremos llegar, lo que nos inspira y motiva.

Integridad: Somos confiables y honorables.

Pricewater house Coopers.

- Practicar la administración participativa en todos los niveles.
- Mantener un compromiso con la satisfacción del cliente.
- Respetar las normas y regulaciones del estado.
- Respeto del medio ambiente en todo el ámbito donde nos desarrollamos.
- Ser honesto y leal con nuestros clientes.
- Búsqueda permanente de la mejora de calidad y excelencia operacional.
- Responsabilidad.

Gloria Eléctricas.

- Los clientes constituyen nuestra razón de ser.
- Buscamos con ellos una relación a largo plazo.
- Queremos convertirlos en nuestros socios con derecho a esperar y recibir lo mejor de nosotros.
- Fomentamos el trabajo en equipo entre los diferentes niveles, profesiones y áreas de la empresa.
- Nuestros trabajadores aportan su inteligencia y profesionalidad y determinan nuestra reputación y vitalidad.
- Desarrollamos un ambiente de trabajo que promueva y premie la innovación individual, la iniciativa y el liderazgo personal.
- Creemos que los propietarios de la empresa tienen el derecho a recibir un retorno justo y continuado de su inversión.
- Tenemos la responsabilidad de dirigir la empresa de tal forma que los accionistas se sientan orgullosos de ella, de su gente, sus productos, sus servicios y sus acciones.

- Cumplimos con todas nuestras obligaciones (acreedores), obteniendo una rentabilidad adecuada en cada una de nuestras ordenes.
- Establecemos alianzas estratégicas con nuestros proveedores, quienes nos atienden con buenos productos de calidad, costo competitivo y en la debida oportunidad.
- Fomentamos y contribuimos con el desarrollo de la comunidad a la cual servimos, generando empleo y capacitación.

Franky y Ricky S.A.

4. OBJETIVOS

Son aquellas ideas en las cuales la institución organización o empresa piensa llegar a alcanzar en un periodo determinado, de acuerdo a las herramientas internas que posee y a las variables externas que pueda aprovechar. Son difíciles de medir, poco tangibles, abstractos, generales y permanentes.

La determinación de objetivos convierte a la visión estratégica y al curso direccional en indicadores de desempeño específicos. Los objetivos representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados específicos. Son un llamado a la acción y a los resultados. Para que los objetivos funcionen como criterios del desempeño y del progreso organizacionales, deben incluir un límite de tiempo para su logro.

4.1. Los objetivos son necesarios en todos los niveles organizacionales

Se deben establecer objetivos de desempeño no sólo para la organización como un todo, sino para cada una de las actividades separadas, las líneas de productos, las áreas funcionales y los departamentos de la organización. Sólo cuando cada uno de los objetivos estratégicos y financieros respaldan el logro de los objetivos estratégicos y financieros de la compañía, el proceso de determinación de objetivos está lo suficientemente completo.

5. METAS

La determinación de estas metas son el resultado de la evaluación de las estrategias que se desarrollan en un periodo determinado, siendo estas las principales variables para la medición de los resultados. Son medibles, tangibles, **no representan necesariamente un costo**, varios objetivos pueden originar una Meta, inicia con mejorar, reducir, potenciar.

5.1. Objetivos contra las metas

Algunas prestigiosas Escuela de Negocios, como muchos autores de habla inglesa, no hacen diferencia entre los conceptos de objetivos y metas. Nosotros recomendamos diferenciar unos con otros, los objetivos como ideas difíciles de medir, abstractas, poco tangibles y las metas como ideas medibles y tangibles.

Al respecto, en algunas organizaciones existe un sesgo a relacionar una meta como algo que implica necesariamente un costo, lo cual no es correcto. Si bien es cierto se puede medir, esta medición no implica “necesariamente” un desembolso económico.

5.2. Practicar la determinación de metas y objetivos de colaboración

El logro de la ventaja competitiva requiere que la visión, las metas y los objetivos sean elaborados por la alta administración de la empresa y se difundan de una manera sistemática hacia toda la compañía.

CAPITULO 5: ANÁLISIS SITUACIONAL

1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MACRO ENTORNO

Elaborar una lista finita de oportunidades y amenazas. Se identifica las variables clave. Las empresas deben tener capacidad de respuesta ofensiva o defensiva.

1.1. Fuerzas Externas Clave.

Se dividen en 5 categorías generales.

1. Fuerzas Económicas
2. Fuerzas Sociales, culturales, demográficas y ambientales.
3. Fuerzas políticas, gubernamentales jurídico legales.
4. Fuerzas Tecnológicas.
5. Fuerzas de la competencia.

Las tendencias y acontecimientos del entorno exterior afectan a todo. Los cambios de fuerzas externas se traducen en cambios en demanda (consumo, productos, servicios).

Las fuerzas externas afectan las estrategias, segmentación de mercados, tipos de servicios y negocios, proveedores, distribuidores. Algunas organizaciones sobreviven por su capacidad de reconocer y aprovechar las oportunidades externas.

1.2. El Proceso para realizar un análisis del entorno externo.

Debe contar con la participación de la mayor cantidad posible de gerentes y empleados y apoyo de especialistas. Tiene como objetivo primario que los miembros de la organización entiendan y se comprometan. Para realizar el análisis debe reunir información de inteligencia de la competencia, información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, economías, políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas. Luego la información será asimilada y evaluada, organizando un equipo de trabajo no mayor a seis miembros para la identificación de oportunidades y amenazas. Se anotarán los factores críticos en orden de prioridad.

Otras variables: participación en el mercado, peso de productos de competencia, economías del mundo, filiales en el extranjero, ventaja por derechos de propiedad y cuentas clave, competitividad de precios, avances tecnológicos, cambios en población, tasas de interés, control de contaminación, etc.

Freud York, en su libro “Critical Succes Factors” menciona como los factores críticos para el éxito:

1. Importantes para alcanzar objetivos anuales y a largo plazo.
2. Mensurables.
3. Relativamente pocos
4. Aplicables a todas las empresas de la competencia.
5. Jerarquizados en sentido de que algunos pertenecen a la compañía entera y otros se enfocan más concretamente a las áreas funcionales.

1.3. Descripción de las fuerzas externas clave para el análisis del entorno externo.

1. Las fuerzas económicas.- Se aprovechan las facilidades del crédito. Hay tendencia a dos ingresos por hogar. Los factores económicos tienen consecuencias directas en diversas estrategias posibles. La economía esta dolarizada.
2. Las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.- Los cambios afectan a casi todo. Se esta creando nuevos estilos de vida, costumbres y hábitos. Ejem: Cultura “chicha” .
3. Las fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas.- Pueden representar oportunidades o amenazas para organizaciones grandes y pequeñas. Para empresas que dependen de contratos y subsidios del gobierno, los pronósticos políticos son parte importante del análisis del entorno externo. Se considerará las posibles consecuencias de variables políticas. Se pronostica el clima político con 5 criterios:
 - Desarrollo Social
 - Avance Tecnológico
 - Abundancia de recursos naturales.
 - Grado de Tranquilidad en el país.
 - Tipo de Sistema político.
4. Fuerzas tecnológicas.- Las empresas deben seguir estrategias que aprovechen oportunidades tecnológicas para conseguir ventajas competitivas sostenibles en el mercado. La obsolescencia de la tecnología principal causa de cierre de empresas.
5. Las fuerzas competitivas.- Identificar las empresas rivales y determinar sus fuerzas y debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MICROENTORNO

El proceso para realizar el análisis del contexto interno requiere de que se reúna y asimile información de las áreas operativas de la empresa: Administración, Marketing, Finanzas / Contabilidad, Producción / Operaciones, Logística, Sistemas de información de la empresa.

Los factores claves deben clasificarse por orden de prioridad. El auto diagnóstico tiene como ventaja una clara visión de cómo los departamentos y divisiones encajan en la organización.

2.1. El análisis del área de marketing.

Funciones básicas:

- a) Análisis de los clientes. Estudiar y evaluar las necesidades, deseos y requerimientos del consumidor.
- b) Venta de productos o servicios. Incluye muchas actividades de marketing (publicidad, promoción de ventas, ventas personales, relaciones con clientes y con distribuidores) La eficacia de venta varía si es producto de consumo (publicidad) o industriales (ventas personales)
- c) Planificación de productos y servicios. Incluye pruebas de mercado, posicionamiento de productos y marcas, muestra gratis, empaques, etc. es importante cuando la Cía. persigue un desarrollo o diversificación de productos. La prueba de mercado es una de las técnicas más eficientes.
- d) Política de precios. Partes involucradas que afectan las decisiones de precios son: Gobiernos, proveedores, distribuidores y competidores.
- e) Investigación de mercados. Reunir, registrar y analizar datos sobre problemas con marketing de bienes y servicios.
- f) Análisis de oportunidades. Requiere tres pasos: Determinar el total de costos asociados a una decisión, Estimar el total de beneficios producto de esa decisión y Comparar el total de costos con el total de beneficios.
- g) Responsabilidad social. Puede ofrecer productos y servicios seguros y a precio razonable.

2.2. El área de finanzas / contabilidad.

Comprenden tres decisiones:

- a) La decisión de inversión. Asignar o reasignar el capital y los recursos económicos (proyectos, productos, activos o áreas operativas)
- b) La decisión de financiamiento. Determinar cuál será la estructura de capital más conveniente de la empresa.
- c) La decisión de dividendos. Tomar decisiones relacionados con el manejo de las utilidades.

2.3. El área de producción / operaciones.

Actividades que convierte en insumos de bienes y servicios. Las funciones básicas de la administración de la producción o áreas de decisión son:

- a) Proceso. Decir tipos de procesos y la tecnología a emplearse, grado de automatización de las líneas de producción, partes, piezas y sub ensamblajes de productos a comprar y fabricar.
- b) Capacidad. Determinar niveles óptimos de las líneas de producción, actuales y futuros. Debe hacerse en base a pronósticos de mercado y cambios esperados de la tecnología que usa la empresa.
- c) Inventos. Decisiones del sistema de control de producción y de inventarios, políticas de tamaños de lotes de productos de proceso y terminados.
- d) Fuerza de trabajo. Los recursos humanos.
- e) Calidad. Las decisiones buscan garantizar la calidad o servicios.

2.4. Logística.

- a) Compra de suministros. Evaluar a diversos proveedores o vendedores y conseguir suministros. El proceso de compra puede verse complicado por varios factores (recesión, huelgas, etc.)
- b) Distribución. Incluye almacenamiento, canales de distribución, cobertura de distribución, ubicación de puntos detallistas, territorios de ventas, niveles y ubicación de inventarios, transporte, ventas mayoreo y al detalle.

2.5. El área de información computarizada.

Es la información núcleo de todas las funciones del negocio y sienta las bases para las decisiones gerenciales. Piedra angular de las organizaciones. Fuerza primordial de ventaja o desventaja competitiva. El propósito es mejorar la calidad de las decisiones gerenciales. La base de un sistema de información es una base de datos que contiene el tipo de registro y datos importantes para los tenientes. Un buen sistema tiene un flujo lógico de material (los datos entran en el sistema y se transforman en productos. El sistema de información es un recurso estratégico importante por que vigilan los cambios del ambiente, identifican las amenazas de la competencia y ayudan a poner en practica, evaluar y controlar las estrategias.

2.6. Lista de verificación para un análisis del contexto interno

2.6.1. Administración

1. ¿Usa la empresa conceptos de la administración estratégica?
2. ¿Son los objetivos y las metas de la compañía mensurables y ,.debidamente ,. comunicados?

3. ¿Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles jerárquicos?
4. ¿Delegan los gerentes correctamente su autoridad?
5. ¿Es la estructura de la organización apropiada?
6. ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?
7. ¿Es alto el ánimo de los empleados?
8. ¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?
9. ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?

2.6.2. Marketing

1. ¿Están los mercados eficazmente segmentados?
2. ¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?
3. ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?
4. ¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?
5. ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?
6. ¿Son buenos la calidad del producto y el servicio a clientes?
7. ¿Tiene los productos y los servicios precios justos?
8. ¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?
9. ¿Son efectivas la planificación y la presupuestación de marketing?
10. ¿Tiene los gerentes de marketing de la empresa la experiencia y la capacitación adecuada?

2.6.3. Finanzas

1. ¿En qué puntos indican los análisis de las razones financieras que la empresa es fuerte o débil en términos financieros?
2. ¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo?
3. ¿Puede la empresa reunir, por medio de pasivo/capital contable, el capital que necesita a largo plazo?
4. ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?
5. ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?
6. ¿Son razonables las políticas para pagar dividendos?
7. ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
8. ¿Tiene experiencia los gerentes financieros de la empresa y están bien preparados?

2.6.4. Producción

1. ¿Son confiables y razonables los proveedores de materias primas; piezas y subensamblajes?
2. ¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas?
3. ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de inventarios?
4. ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de inventarios?
5. ¿Están estratégicamente dimensionadas las instalaciones, los recursos y los mercados?
6. ¿Cuenta la empresa con tecnología de punta?

2.6.5. Logística

1. ¿Son confiables los canales de distribución y se tiene un sistema de costos efectivos?
2. ¿Se cuenta con un sistema de control de inventarios eficiente?
3. ¿Existe una buena base de datos de proveedores a nivel nacional y mundial de insumos y materia prima?
4. ¿Existe un sistema que permita prever variaciones futuras de la materia prima que emplea la empresa?

2.6.6. Sistema de información computarizados

1. ¿Usan todos los gerentes de la empresa el sistema de información para tomar decisiones?
2. ¿Existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información?
3. ¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información?
4. ¿Contribuyen todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa con aportaciones para el sistema de información?
5. ¿Existen contraseñas diferenciadas para poder ingresar a los diferentes niveles de confidencialidad del sistema de información de la empresa?
6. ¿Conocen los gerentes de la empresa los sistemas de información de empresas rivales?
7. ¿Es fácil usar el sistema de información?
8. ¿Entienden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a las empresas?
9. ¿Se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del Sistema de información?
10. ¿Se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa?

Para aquellas empresas que cuente con una unidad de investigación y desarrollo, para detectar las fortalezas y debilidades del área en mención, debe hacerse las siguientes preguntas:

1. ¿La empresa tiene facilidad para acceder a la tecnología de punta relacionada con la tecnología que emplea en los procesos productivos?
2. ¿La empresa dispone de un equipo técnico de alto nivel, propio o externo, que además de tener la capacidad para evaluar los avances en los procesos tecnológicos empleados por la empresa, pueda recomendar en que momento y que tipo de tecnología deben incorporarse a la organización?
3. ¿Cuenta la empresa con instalaciones para investigación y desarrollo?
4. ¿Está bien preparado el personal que emplea la unidad de investigación y desarrollo?
5. ¿Son tecnológicamente competitivos Los productos de: la empresa?

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN (FODA)

Se realiza luego de la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. El análisis FODA se encuentra agrupados en dos bloques:

3.1. Análisis estratégico externo.-

Recolección y evaluación de la información del entorno externo de la empresa.

- a) **Oportunidades.** Situaciones o hechos del ambiente externo que se puede aprovechar para incrementar las ventajas.
- b) **Amenazas.** Hechos, situaciones o características del medio que deben superarse para no perder las ventajas competitivas.

3.2. Análisis estratégico interno.-

Recolección y evaluación de información de las áreas funcionales para identificar:

- a) **Fortalezas.** Atributos o factores internos que contribuyen al logro de objetivos.
- b) **Debilidades.** Características que evidencian las desventajas frente a competidores.

3.3.–Ejemplos de FODA

3.3.1. Análisis FODA de la Acuicultura

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Litoral y zona continental amplios. ▪ Variedad de microclimas. ▪ Producción puede planificarse (menor aleatoriedad). ▪ Experiencia en cultivo de langostino. ▪ Aceptación de productos en el mercado. ▪ Centros experimentales de adaptación de tecnologías de cultivo de recursos hidrobiológicos en zonas marinas y continentales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de coordinación de políticas intersectoriales. ▪ Legislación actual requiere modificación que promueva iniciativas privadas de desarrollo. ▪ Acondicionamiento de la mayoría de zonas requiere mas inversión que en otros países. ▪ Limitaciones en infraestructuras de transporte. ▪ Incipiente uso de tecnología para la crianza de peces.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alto potencial a lo largo del litoral por diversidad de especies. ▪ Aprovechar la iniciativa privada existente. ▪ Múltiple desarrollo de tecnologías transferibles. ▪ Demanda global creciente a consecuencia de la necesidad de alimentos con alto valor proteico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contaminación (minería, agraria y urbana). ▪ Especulación publica y privada en otorgamiento de concesiones eleva precios y desanima la inversión. ▪ Poco conocimiento en el control y tratamiento de enfermedades. ▪ Otorgamiento de concesiones en bancos naturales.

Fuente: ROCA, Santiago. "Sector Pesquero". ESAN ediciones, 2001. Cap. 13, p 204.

3.3.2. Análisis FODA del Complejo Pesquero

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aceptación de productos en el mercado. ▪ Ubicación geográfica. ▪ Oferta de multiservicios. ▪ El transporte de los contenedores refrigerados al Terminal Portuario, tiene un rápido y buen acceso ▪ Las instalaciones del Centro Generador La Cruz se encuentran a orillas del mar y cuentan con un muelle único en la zona. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La necesidad de un acondicionamiento de la mayor parte del complejo que implica una gran inversión. ▪ Muelle de poca profundidad que impide el atraque de embarcaciones de gran tonelaje
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La existencia en Tumbes de otras especies marinas de calidad de exportación, tales como, el merluzón, los de la familia de los túnidos (atún de ojo grande, atún de aleta amarilla, pez espada, merlín), el tiburón, la pota, el congrio, cuya explotación se destina en su mayoría al mercado nacional por la falta de facilidades para la exportación. ▪ La existencia de posibilidad de realizar una integración hacia atrás. ▪ El medio ambiente es considerado como fundamental para el desarrollo de la actividad pesquera pues cualquier desequilibrio o alteración de las condiciones naturales del medio marino repercuten en la variedad y volumen de los recursos y esto a su vez determina los volúmenes de extracción, transformación y exportación, y en general en la dinámica del sector. En ese sentido, efectos climatológicos como el Fenómeno del Niño favorece la reproducción de langostinos y otras especies 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectos climatológicos como el Fenómeno del Niño .de gran envergadura podrían ocasionar la pérdida de los cultivos de langostinos y daños en la infraestructura y vías de acceso. ▪ La reingreso de China como uno de los países de mayor exportación de langostino.

Fuente: Elaboración propia

3.3.3. Análisis FODA de Universidad.

ANALISIS EXTERNO

Oportunidades

- Existen posibilidades de constituir alianzas estratégicas permanentes con instituciones de reconocido prestigio. Al ser miembros de Cladea, existe la posibilidad de firmar alianzas estratégicas con cualquiera de las 119 instituciones educativas pertenecientes a esta institución.
- Existe la oportunidad de acceder a fondos de investigación con financiamiento internacional tales como el BID, Concytec, Inabif, entre otros similares.
- Existe estabilidad inflacionaria en el país lo cual unido a un gasto público que crece racionalmente en términos reales, propicia expectativas favorables para el sistema universitario.
- Avances de las Tecnologías de Comunicación e Informática. El avance en estos campos permite a la Universidad diseminar su acción en forma más directa, a menor costo y con mayor alcance. Elementos como los sistemas computacionales y audiovisuales permitirán a la Universidad San Ignacio de Loyola, fortalecer su área de educación permanente a distancia; y su acción de liderazgo a nivel regional, nacional e internacional, en aquellos campos en que presenta una fortaleza a nivel de conocimiento institucional.
- El mercado laboral tiende a un predominio en la exigencia de títulos profesionales para el acceso a un empleo y para el ascenso y desarrollo en una organización, lo cual favorece la posición relativa de las universidades.

Amenazas

- Nuevos Competidores: En los últimos años se ha incrementado la competencia en este sector, cada vez son más la cantidad de Centros de Estudio Superiores y de Postgrado.
- La Existencia de Costos Crecientes de la Actividad Académica: Esta situación es difícil de enfrentar mientras continúen existiendo rigideces institucionales y financieras para compensar adecuadamente a la excelencia. Estos costos seguirán elevándose especialmente en cuanto al capital humano más calificado, incluso para aquel formado en la propia Universidad.
- Recesión económica. La cual frena el crecimiento del mercado.
- Ciencia y Tecnología. La infraestructura científica y tecnológica del país es aún escasa en comparación con los países desarrollados.

ANALISIS INTERNO

Fortalezas

- Convenios y Alianzas estratégicas: Mantenemos convenios de intercambio educativo con: University of Okron, Usa; Educational Institute del American Hotel and Motel Association; Sociedad mont Pelerin, Francia; Maestrías Internacionales Usil – Ítems, México; Convenios Internacionales de doble titulación con: University of Hartford, Usa; Universite du Québec a Montreal (UQAM) Canadá; Le Groupe Sup de Co Montpellier, Francia; California State University, Fullerton, Usa. Acuerdos Internacionales de intercambio laboral / empresarial con: Walt Disney World Internacional, Orlando, Florida, Usa; Premio Excelencia AFP Union Vida, Uniglobe, Usa; Junior Achievement, Usa.
- Estructura operativa y flexible: La institución ha logrado un tamaño corporativo que la hace manejable, contando con una masa crítica de estudiantes, que en periodos regulares oscila entre 2700 y 2850 alumnos, que la hace financieramente rentable; todo ello dentro de una flexibilidad de respuesta, brindando un buen servicio a sus alumnos, empresas y comunidad en general.
- Integración Sector Privado-Universidad: La Universidad ha tenido una buena relación con las empresas del sector privado la que ha ido aumentando en forma sostenida y creciente. Como por ejemplo AFP Unión Vida, Walt Disney World Internacional, entre otras.
- Buena relación Comunidad Universidad: Se cuenta con una dilatada experiencia en el campo de la educación, lo que la convierte en una alternativa cada día más preferida por los estudiantes.
- Capacidad para Generar Recursos: La Universidad cuenta con una buena imagen corporativa a nivel nacional. Un conjunto de profesionales de diversas áreas del conocimiento, con recursos en materia de infraestructura y tecnología, los que articulados adecuadamente le pueden dar la posibilidad de crear y desarrollar diversos proyectos y/o acciones que le permitirían generar importantes recursos financieros para la institución.
- Compromiso con la Educación Continua: La Universidad San Ignacio de Loyola, posee una clara identificación con el proceso de educación continua, lo que se caracteriza por la creación de nuevas carreras y programas. Esto la convierte en una institución dinámica que rápidamente se adapta a las exigencias del medio. La Universidad para otorgar sus servicios a sus estudiantes, empresas y comunidad en general, cuenta con un Centro Educativo de nivel primario y secundario, con un Centro de Formación Tecnológica Especializado, con un Instituto de Estudios y una Escuela de Secretariado, lo que le permite realizar un quehacer institucional completo, permitiéndole

desarrollar una gran labor en todos sus ámbitos de docencia (Pre-Grado y Post-Grado).

- **Informatización Institucional:** Se ha alcanzado en los últimos años un desarrollo importante en materia de sistemas de informatización interna, lo que ha repercutido, en el mejoramiento de la gestión institucional. Al mismo tiempo se ha mejorado el sistema de atención al alumno y sus usuarios en general. Este atributo organizacional se ha logrado traducir paulatinamente en un elemento diferenciador en el ámbito educativo del País.
- **Actitud Positiva de su Personal:** La Universidad San Ignacio de Loyola, ha logrado contar con un grupo de académicos, administrativos y personal de servicios, que se caracterizan, en general, por su buena disposición frente a los cambios y en su interés por mejorar constantemente.
- **Estabilidad Financiera:** La Universidad San Ignacio de Loyola, cuenta con una condición financiera estable, dadas las crecientes acciones que ha impulsado en materia de planes y programas especiales: proyectos de investigación y prestación de servicio.
- **Capacidad Instalada:** El monto acumulado de inversión y el agresivo plan de mejoramiento de infraestructura y equipamiento es una buena entrada para proyectos dentro del sector de educación superior.
- **Desarrollo Expansivo de la Educación a Distancia:** Ello permite mantener un liderazgo ante los nuevos competidores a un mínimo costo, pues no requieren de inversiones importantes en infraestructura y si pueden aprovechar su marca para ingresar a la región.
- **Ubicación Geográfica:** La Universidad cuenta con una posición geográfica privilegiada de cara a su segmento de mercado.

Debilidades

- **Facultades con poca aceptación:** En el mercado, Ingeniería Agroindustrial y Arte y Diseño Gráfico tiene poca aceptación por los estudiantes (3.35% y 2.07% de los alumnos actualmente matriculados –aproximadamente 2,700-)
- **Objetivos Corporativos poco difundidos:** Aún cuando existen los canales de comunicación institucionales, éstos no son utilizados adecuadamente, lo que contribuye a la informalidad de las relaciones. Esto explica que aún existiendo una estrategia organizacional, no está debidamente explícita, de modo que todos puedan conocerla y actuar de acuerdo a los principios e ideas contenidas en ésta.
- **Baja Presencia Institucional en Publicaciones Científicas:** La Universidad no ha logrado desarrollar una política para tener presencia en publicaciones de carácter científico de nivel nacional e internacional.

- Falta de programas de formación: Pocos programas de formación técnicos con la especialización que requiere el sector productivo. Hoy en día, el desarrollo del país demanda profesionales técnicos con formación en áreas más especializadas, y en gran medida con un alto grado de utilización de herramientas tecnológicas.
- Escasez de conocimiento acerca de los procedimientos y normas, y falta de actualización de los mismos: Lo que atenta contra la óptima coordinación de las acciones de la Universidad, lo que se traduce en falta de eficiencia.

CAPITULO 6: ESTRATEGIAS

1. CONCEPTOS.

¿Qué es la estrategia? no hay ninguna definición universalmente aceptada. El término es utilizado con diversas acepciones por muchos autores y administradores. Por ejemplo, algunos incluyen metas y objetivos como partes de la estrategia, mientras que otros establecen claras distinciones entre ellos.

Dado que las palabras estrategias, tácticas, objetivos, metas, políticas y programas poseen distintos significados para los lectores o para las diversas culturas organizacionales, con el objeto de estandarizar criterios, a continuación presentamos sus definiciones más aceptadas:

1.1. La Estrategia.

El antiguo concepto militar define la estrategia como la aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como "la movilización de todos los recursos de la empresa, tratando de alcanzar objetivos globales y a largo plazo.

Una guerra requiere una o más estrategias, cada estrategia requiere una proliferación de acciones o medidas tácticas. La planeación para cinco años en la empresa requiere de, una estrategia, a la cual se ligan los planes tácticos de cada año comprendido en este período.

Las estrategias, además de ser el patrón o plan que integra los principales objetivos y políticas de una organización, establecen la secuencia coherente, de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden en asignar, de la manera más óptima, los recursos de una organización, tomando en cuenta tanto sus atributos como en sus deficiencias, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y formular acciones inteligentes y creativas, que exige el entorno cambiante

1.2. La Táctica.

Las tácticas son medios para, alcanzar los objetivos de un área determinada de la empresa, en el mediano y corto plazo. Los planes tácticos, son parte de una estrategia general.

En el plano militar, una movilización de tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia cuyo objetivo es destruir al enemigo. En el plano gerencial, el programa de publicidad es un plan táctico dentro de la estrategia de lanzamiento de un nuevo producto al mercado.

1.3. Los objetivos a largo plazo.

Vienen a ser los resultados específicos que pretende alcanzar una organización en el cumplimiento de sea misión básica. En nuestro país, como en la mayoría de los países en vías de desarrollo, el entorno político, económico y social es turbulento y cambiante y en escenarios tan impredecibles, es imposible efectuar proyecciones con horizontes superiores a los 5 años; es por ello, que los objetivos de largo plazo sólo pueden tener un horizonte hasta de cinco años.

Los objetivos a largo plazo establecen qué es lo que la empresa desea lograr; cuándo alcanzarlo pero no establecen cómo serán logrados. Todas las organizaciones, aún cuando están coexistiendo en la misma sociedad y algunas de ellas se dedican a la misma actividad, no necesariamente tienen los mismos objetivos a largo plazo. Para algunas dentro sus grandes objetivos están considerados los valores que deben regirlas, otras dan prioridad a sus objetivos organizacionales generales, los cuales establecen la naturaleza deseada de la empresa y la dirección por la que debe encaminarse.

Los objetivos de largo plazo, que afectan la dirección general y viabilidad de la organización, se llaman objetivos estratégicos.

1.4. Los objetivos a corto plazo.

Son los objetivos que deben alcanzar las organizaciones anualmente o en plazos menores. Los objetivos a corto plazo, a diferencia de los objetivos a largo plazo, deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y seguir un orden de prioridad. En el caso de una organización grande se deben establecer al nivel de corporación de divisiones y de funciones.

Los objetivos a corto plazo se deben definir en términos de resultados y se formulan por áreas de responsabilidad, tales como; marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información.

Cada objetivo a largo plazo requiere una serie de objetivos a corto plazo. Los objetivos a corto plazo son muy importantes para llevar a cabo las estrategias, mientras que los objetivos a largo plazo son primordiales para la formulación de estrategias. Los objetivos a corto plazo sientan las bases para asignar los recursos.

1.5. Las Políticas.

Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Estas reglas, muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que se presentan en la organización

Al igual que los objetivos, las políticas están jerarquizadas y por ello hay políticas 'generales y políticas específicas a diferentes niveles de la organización. Las políticas principales, aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad - se denominan **políticas estratégicas**.

Las políticas incluyen los lineamientos; las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas a recurrentes.

La mayoría de las veces, las políticas se enuncian en términos de las actividades gerenciales, o de las áreas de mercadotecnia, de finanzas y contabilidad, de producción y operaciones, de investigación y desarrollo o de sistemas. Así mismo, pueden considerar a toda la organización, en el ámbito de divisiones o sólo atañen a una sola división, o en el ámbito de funciones y se aplican a actividades o departamentos concretos. Las políticas, al igual que los objetivos a corto plazo, son muy importantes para implantar las estrategias porque delimitan lo que la organización espera de sus empleados y gerentes, permitiendo la consistencia y la coordinación entre los departamentos de la organización y dentro de ellos.

1.6. Los Programas.

Los programas especifican, la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran cómo dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos. Aseguran que se asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y proporcionan una base dinámica que permitirá medir el progreso de tales logros. A los principales programas que determinan el empuje y la viabilidad de la entidad se les llama programas estratégicos.

1.7. Las decisiones estratégicas

Son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de interés o competencia de la organización. Estas

decisiones son las que moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar. A su vez, tales decisiones son las que determinan los recursos que la empresa habrá de destinar a sus tareas y las principales partidas a las que esos recursos deberán asignarse. La empresa, es igualmente determinada por las decisiones estratégicas es decir, si sus esfuerzos están o no bien dirigidos y de acuerdo a sus recursos potenciales- sin importar si las tareas individuales son o no desempeñadas con eficiencia. La eficiencia administrativa, así como las innumerables decisiones que se requieren para mantener la vida diaria y los servicios de la empresa recaen en el área operativa.

2. TIPOS DE ESTRATEGIA

Como parte del proceso de planificación estratégica, las empresas emplean una serie de mecanismos, que les permite de una manera „ creativa e inteligente alcanzar sus objetivos. Para efectos didácticos estas estrategias se han clasificado en los siguientes tipos:

2.1. Las estrategias de integración

Son estrategias, que emplean las empresas para tener un mejor manejo y control de sus proveedores, distribuidores y hasta de la competencia. Dependiendo del área en la cual se quiere actuar, esas estrategias se denominan de integración hacia adelante, integración hacia atrás y de integración horizontal.

2.1.1. Integración hacia adelante

Las estrategias de integración hacia adelante implican aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas

Ejemplo:

Las empresas de bebidas gaseosas están en permanente contacto con bodegas, supermercados, hipermercados y demás centros de venta al público de sus productos, a quienes le proporcionan material de apoyo publicitario, incentivos y de quienes conocen la respuesta del público usuario a la aceptación o no de sus productos.

Un amañera eficaz de aplicar la, integración hacia adelante consiste en otorgar franquicias.

Ejemplo:

Las empresas de comida rápida, cuando otorgan una franquicia a una empresa para que comercialicen sus productos o servicios, les exigen que los establecimientos afiliados operen con infraestructura, forma de atención, publicidad, presentación de los productos, absolutamente de acuerdo a las exigencias de la empresa matriz. Esta es una forma eficiente de integración hacia adelante.

2.1.2. Integración hacia atrás

Parte de los insumos que las empresas manufactureras emplean la producción de sus productos, los obtienen de terceros. La integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio de ésta. La estrategia puede resultar muy, conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.

Ejemplo:

Una empresa productora de leche evaporada es principal accionista de una fábrica de envases de cartón y de la empresa que le provee de envases de hojalata.

La competencia global también está llevando a las empresas a reducir la cantidad de proveedores y a exigir gradas más elevadas de servicios y calidad de los que tienen.

Ejemplo:

Una empresa local de distribución eléctrica ha reducido el número de sus contratistas basándose en dos criterios: calidad de sus trabajos y cumplimiento con las fechas de ejecución de los trabajos.

2.1.3. Integración horizontal

La integración horizontal es una estrategia por la cual se busca eliminar o neutralizar a la competencia adquiriendo el dominio o una mayor cantidad de acciones de sus competidores. Hoy, una de las tendencias más notorias de las empresas de avanzada, es el uso de la integración horizontal como estrategia para el crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y adsorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejorar la transferencia de recursos y competencias.

Ejemplo:

Una empresa nacional productora de leche evaporada ha comprado a una de las principales empresas competidoras.

Al parecer, la tendencia hacia la integración horizontal, refleja los celos de los estrategas que prefieren invertir en negocios que conocen plenamente que en aquellos que las cuales su empresa no esta relacionada. Es más probable que las fusiones de competidores directos causen mayor eficiencia que aquella de negocios no relacionados, tanto porque existe mayor potencial para eliminar instalaciones duplicadas, como porque es más probable que la gerencia de la empresa adquiriente entienda las actividades de la empresa que esta en la mira.

Ejemplo:

El principal grupo cervecero del Perú, con una gran capacidad de inversión, ha preferido no diversificarse y a través de un plan de estrategia de integración, ha comprado a todas las empresas cerveceras nacionales, posiblemente preparándose para enfrentarse a productos cerveceros del mercado mundial.

2.2. Las Estrategias Intensivas,

Uno de los principales retos permanentes de las empresas, es mejorar su posición en el mercado o por lo menos mantener su actual nivel. Para alcanzarlo emplean las estrategias denominadas intensivas y se les denomina así porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa. Estas estrategias son:

2.2.1. Penetración en el Mercado

A través de esta estrategia se busca **aumentar la participación** de los productos o servicios de la empresa en los mercados actuales y potenciales, empleando diferentes planes de acción. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras, la penetración en el mercado implica aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

Ejemplo:

Debido al proceso recesivo que aqueja al país que ha reducido el número de compradores y a la competencia de los productos importados, las empresas nacionales están empleando estrategias intensivas para mantener su posición en el mercado.

2.2.2. El Desarrollo del Mercado

Esta estrategia intensiva consiste en **introducir los productos y servicios de la empresa en nuevas zonas geográficas o en mercados extranjeros**. Muchas industrias tendrán dificultades para conservar una ventaja competitiva si no mantienen un crecimiento sostenido ya sea en el mercado nacional o en los competitivos mercados internacionales. La expansión de los mercados mundiales no garantiza el éxito para quienes incursionan en ellos.

Ejemplo:

La industria esparraguera nacional ha crecido en forma sostenida en los últimos 5 años debido a su estrategia de desarrollar nuevos mercados internacionales.

2.2.3. El Desarrollo del Producto

Las estrategias para el desarrollo del producto pretenden **incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios**. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo.

Ejemplo:

En los últimos 5 años, una conocida embotelladora de agua de mesa para mantener su liderazgo en el mercado nacional, a puesto en marcha un costoso programa por el cual, ha mejorado la presentación de su producto, al ofrecerlo en diferentes tamaños, tipos, envases y presentaciones muy atractivas.

2.3. Las Estrategias de Diversificación

Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

2.3.1. La Diversificación Concéntrica

La adición de productos o servicios **nuevos pero relacionados**, se conoce con el nombre de diversificación concéntrica.

Ejemplo:

La empresa Gloria cuya actividad principal es la comercialización de leche evaporada, como parte de su estrategia de diversificación concéntrica ha lanzado al mercado yogurt, leche descremada, leche chocolatada, mantequilla, manjar blanco y leche condensada.

2.3.2. La Diversificación Horizontal

La adición de productos o servicios nuevos, que **no están relacionados, con los clientes actuales** se llama diversificación horizontal. Esta estrategia conlleva un alto riesgo debido a que los clientes de los nuevos productos o servicios a ser explotados, no son los actuales clientes de la empresa. El desconocimiento de gustos, ubicación geográfica, lugares de compra de los nuevo clientes puede crear serios problemas de mercadeo.

Ejemplo:

LA empresa Laive cuya actividad principal era la producción y comercialización de productos lácteos, ahora está también produciendo embutidos.

2.3.3. La Diversificación en Conglomerado

La suma de productos o servicios nuevos, no relacionados, se llama diversificación en conglomerado. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.

2.4. Las Estrategias Defensivas

Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

2.4.1. La Empresa De Riesgo Compartido (Joint Venture)

Es una estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad y no asumir totalmente el riesgo. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola la financiación del proyecto, Con frecuencia dos o más empresas constituyen una organización independiente cuyo objeto es desarrollar proyectos de investigación, presentarse a licitaciones públicas, etc.

Las empresas en participación y los contratos en cooperación se usan cada vez más porque permite que las compañías mejoren sus comunicaciones y redes, globalicen sus operaciones y disminuyan sus riesgos.

Los contratos de cooperación, incluso entre competidores están adquiriendo cada vez mayor popularidad.

Ejemplo:

El grupo G y M y la empresa brasilera Odrebecht constituyeron una sociedad en participación para desarrollar uno de los programas del Proyecto Chavi-Mochic.

2.4.2. El Encogimiento

Ocurre cuando una **organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades**. El encogimiento, en ocasiones llamado estrategia para reorganizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. Durante el encogimiento, los estrategas trabajan con recursos limitados y sufren las presiones de los accionistas, empleados y medios de comunicación. El encogimiento puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de reunir el dinero que se necesita, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, el cierre de fábricas obsoletas, la automatización de procesos, el recorte de empleados y la puesta en marcha de sistemas para el control de gastos.

En algunos casos la quiebra puede ser un tipo efectivo de estrategia para encogerse. La empresa que se declara en quiebra puede eludir el pago de obligaciones importantes y anular los contratos sindicales.

2.4.3. La Desinversión

La venta de una división o la parte de una organización se llama desinversión. Con frecuencia la desinversión se usa con objeto de reunir capital para otras adquisiciones o inversiones estratégicas. Puede ser parte de una estrategia general de encogimiento con miras a que una organización se deshaga de negocios no rentables, que requieren demasiado capital o que no encajan bien con las demás actividades de la empresa.

2.4.4. La Liquidación

Es la venta en partes de los activos de una compañía por su valor tangible. Liquidar es reconocer la derrota y por consiguiente, puede resultar una estrategia emocionalmente difícil. Sin embargo en algunos casos más vale dejar de operar que seguir perdiendo grandes cantidades de dinero.

2.4.5. La Combinación

Muchas organizaciones, por no decir que la mayoría, aplican una combinación de dos estrategias o más al mismo tiempo, pero la combinación de estrategias, puede resultar enormemente arriesgada cuando se lleva demasiado lejos. Ninguna organización se puede dar el lujo de recurrir a todas las estrategias que podrían beneficiar a la empresa. Es preciso tomar decisiones muy difíciles. Se deben establecer prioridades. Las organizaciones al igual que las personas, tienen recursos limitados. Tanto las organizaciones como las personas deben elegir una o más de un conjunto de estrategias alternativas y evitar endeudarse demasiado.

Las organizaciones no pueden hacer muchas cosas de manera correcta porque los recursos y los talentos se dispersan demasiado y los competidores ganan ventaja. Muchas compañías grandes y diversificadas emplea una combinación de estrategias cuando sus diferentes divisiones siguen diferentes estrategias. Así mismo, las organizaciones que luchan por sobrevivir podrían emplear una combinación de varias estrategias defensivas como por ejemplo la desinversión, la liquidación y el encogimiento, al mismo tiempo.

3. LINEAMIENTOS PARA SITUACIONES DONDE DETERMINADAS ESTRATEGIAS RESULTAN MÁS EFECTIVAS

3.1. Integración Hacia Delante

- Cuando los distribuidores de la organización son demasiados caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la existencia de distribuidores buenos es tan limitada que ofrece una ventaja competitiva a las empresas que se integran hacia delante.
- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo y que se espera que siga creciendo mucho; se trata de un factor porque la integración hacia delante disminuye la

capacidad de la organización para diversificarse si su industria básica falla.

- Cuando la organización cuenta con los recursos y de capital necesario para administrar el negocio nuevo para al distribución de sus propios productos.
- Cuando las ventajas de una producción estable; se trata de una consideración porque la organización puede mejorar los pronósticos de la demanda de sus productos por medio de la integración hacia delante.
- Cuando los distribuidores o los detallistas presentes tienen elevados márgenes de utilidad; esta situación sugiere que una compañía podrá distribuir en forma rentable sus propios productos y ponerles precios más competitivos si se integra hacia delante.

3.2. Integración Hacia Atrás

- Cuando los proveedores presentes de la organización son muy caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a, partes, componentes, ensamblajes o materias primas.
- Cuando no hay muchos proveedores y sí mucho competidores.
- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo a gran velocidad; se trata de un factor porque las estrategias de tipo integrado (hacia delante, hacia atrás y horizontales) disminuyen la capacidad de la organización para diversificarse en una industria a la baja.
- Cuando la organización tiene los recursos humanos y de capital que necesita para administrarse el negocio nuevo puede suministrar sus propias materias primas.
- Cuando las ventajas de los precios estables tienen gran importancia; se trata de un factor porque la organización puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio consecuente de su producto por medio de la integración hacia atrás.
- Cuando los proveedores presentes tienen elevados márgenes de utilidad, lo que sugiere que el negocio de suministrar productos o servicios de una industria de utilidad es una empresa que vale la pena.
- Cuando la organización necesita adquirir a gran velocidad un recurso que necesita.

3.3. Integración Horizontal

- Cuando la organización puede adquirir características monopólicas en una zona o región sin verse afectada por el gobierno federal, por "tender notoriamente" a reducir la competencia.

- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo.
- Cuando las economías de escala producen importantes ventajas competitivas.
- Cuando la organización tiene el capital y el talento humano que necesita para administrar debidamente la organización expandida.
- Cuando los competidores están fallando debido a la falta de experiencia administrativa o porque necesitan determinados recursos que su organización sí tiene; nótese que la integración horizontal no sería acertada si los competidores estuvieran fallando debido a que las ventas de la industria entera están disminuyendo.

3.4. Penetración en el Mercado.

- Cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio concreto.
- Cuando se podría aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes presentes.
- Cuando las partes del mercado correspondiente a los competidores principales ha ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de ventas de la industria ha ido aumentando.
- Cuando la correlación de las ventas es en dólares y el gasto para la comercialización en dólares ha sido históricamente alto.
- Cuando aumentar la economía de escala ofrece ventajas competitivas importantes.

3.5. Desarrollo del Mercado.

- Cuando existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.
- Cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace.
- Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.
- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y del capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.
- Cuando la organización tiene capacidad excesiva de producción.
- Cuando la industria básica de la organización está adquiriendo Alcance global a gran velocidad.

3.6. Desarrollo del Producto

- Cuando la organización cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de su vida del producto, en este caso la idea es convencer a los clientes satisfechos de que prueben productos nuevos (mejorados) con base en la experiencia

positiva que han tenido con los productos o servicios presentes de la organización.

- Cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos.
- Cuando los principales competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- Cuando la organización compite en una industria de gran crecimiento.
- Cuando la organización tiene capacidad muy sólida para la investigación y el desarrollo.

3.7. Diversificación Concéntrica.

- Cuando la organización compite en una industria que crece lentamente o nada.
- Cuando añadir productos nuevos, pero relacionados, eleva notablemente las ventas de los productos presentes.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se puedan ofrecer a precios muy competitivos.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles estacionales de ventas que equilibran las altas y bajas existentes de la organización.
- Cuando los productos de la organización están en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
- Cuando la organización tenga un equipo gerencial sólido.

3.8. Diversificación en Conglomerado.

- Cuando la industria básica de la organización está registrando cada vez menos ventas y utilidades anuales.
- Cuando la organización cuenta con el capital y el talento gerencial que necesita para competir con éxito en una industria nueva.
- Cuando la organización tiene la oportunidad de comprar un negocio no relacionado que parece una oportunidad atractiva para invertir.
- Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquiriente y la adquirida; nótese que una diferencia fundamental entre la diversificación concéntrica y la diversificación en conglomerado, es que la primera se debe fundamentar en algún punto común en cuanto a mercados, productos o tecnología, mientras que la segunda más bien se debe fundamentar en consideraciones respecto a las utilidades.
- Cuando los mercados existentes para los productos presentes de la organización están saturados.
- Cuando se pueda acusar de actos monopólicos a la organización, que por tradición se ha concretado en una sola industria.

3.9. Diversificación Horizontal.

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios presentes de la organización, subieran significativamente gracias al aumento de productos nuevos, no relacionados.
- Cuando la organización compite en una industria muy competitiva y/o sin crecimiento, como señalan los bajos márgenes de utilidad y rendimiento de la industria.
- Cuando los canales de distribución presentes de la organización se pueden aprovechar para comercializar productos nuevos a los clientes.
- Cuando los productos nuevos tienen patrones contra cíclicos de ventas en comparación con los productos presentes de la organización.

3.10. Empresa en Riesgo Compartido.

- Cuando la organización de dominio privado constituye una empresa mancomunada con la organización de dominio público; el dominio privado ofrece ciertas ventajas por ejemplo, pocos propietarios; el dominio público ofrece ciertas ventajas, por ejemplo, el acceso a emisiones de acciones como fuente de capital. En ocasiones, las ventajas singulares del dominio público o del dominio privado se pueden cambiar, en forma sinérgica, en una empresa de riesgo compartido.
- Cuando la organización doméstica constituye una empresa mancomunada con una compañía extranjera; la empresa en participación puede ofrecer a la compañía doméstica la posibilidad de conseguir gerentes locales en el país extranjero, reduciendo con ello riesgos como expropiación y hostigamiento por parte de los -funcionarios del país anfitrión.
- Cuando las competencias distintivas de dos o más empresas se complementan especialmente bien.
- Cuando algún proyecto tiene potencial para ser muy rentable, pero requiere una cantidad enorme de recursos y riesgos; el oleoducto de Alaska sería un ejemplo.
- Cuando dos o más empresas pequeñas tienen problemas para competir con una empresa grande.
- Cuando se presenta la necesidad de introducir una tecnología nueva a toda velocidad.

3.11. Encogimiento

- Cuando, con el paso del tiempo, la organización tiene una competencia claramente distintiva, pero no ha podido alcanzar sus objetivos y metas en forma consistente.

- Cuando la organización se ve afectada por ineficiencia, poca rentabilidad, ánimo decaído de los empleados y presión de los accionistas para mejorar los resultados.
- Cuando, con el tiempo, la organización no ha podido capitalizar las oportunidades externas, minimizar las amenazas externas, aprovechar las fuerzas internas y superar las debilidades internas, es decir, cuando los gerentes de las estrategias de la organización han fracasado (y, con toda probabilidad, reemplazados por personas más competentes).
- Cuando la organización ha crecido tanto y a tanta velocidad que necesita una organización interna importante.

3.12. Desinversión

- Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento, pero no ha podido lograr las mejoras que necesita.
- Cuando una división, para ser competitiva, necesita más recursos de los que puede proporcionarle la compañía.
- Cuando una división es la responsable de los malos resultados de la organización entera.
- Cuando una división no se adapta al resto de la organización; esta situación se puede dar a causa de mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes.
- Cuando se requiere una gran cantidad de dinero, en poco tiempo, y éste no se puede obtener en otras fuentes razonables.
- Cuando las leyes antimonopólicas aplicadas por el gobierno, amenazan a la organización.

3.13. Liquidación

- Cuando la organización a seguido la estrategia de encogimiento y la estrategia de desinversión y ninguna de las dos ha tenido éxito.
- Cuando la única alternativa de la organización es la quiebra; la liquidación representa una manera ordenada y planificada para obtener la mayor cantidad de dinero posible por los activos de la organización. Una compañía puede aclarar primero la quiebra legal y después liquidar diversas divisiones para reunir el capital que necesita.
- Cuando los accionistas de una empresa pueden minimizar sus pérdidas vendiendo los activos de la organización.

4. EL VÍNCULO DE LA ESTRATEGIA CON LA ÉTICA

La estrategia debe ser ética. Esto significa algo más que conformarse con lo que es legal. Los estándares éticos y morales van más allá de las prohibiciones de la ley y del lenguaje.

Todo negocio tiene una obligación ética con cada uno de los cinco grupos de los cuales se compone: propietarios / accionistas, empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general. Cada uno de estos grupos afecta a la organización y resulta afectado por ella.

La obligación de una compañía con los empleados surge de la valía y la dignidad de los individuos que dedican sus energías al negocio y que dependen de él para su bienestar económico.

La obligación con el cliente surge de las expectativas que surgen con la compra de un bien o servicio.

La obligación ética de una compañía con sus proveedores surge de la relación de mercado que existe entre ellos. Son socios y adversarios a la vez. Son socios en el sentido de que la calidad de las partes de los proveedores afecta la calidad del propio producto de una empresa. Son adversarios en el sentido de que el proveedor quiere el precio y la utilidad más elevados que pueda obtener, mientras que el comprador quiere un precio más bajo, mejor calidad y un servicio más rápido.

La obligación ética de una compañía con la comunidad en general surge de su **statu quo** como parte de la comunidad y como una institución de la sociedad.

5. PRUEBAS DE UNA ESTRATEGIA TRIUNFADORA.

Hay tres pruebas que se pueden utilizar para evaluar los méritos de una estrategia y medir su eficacia:

5.1. La prueba del ajuste.

Una buena estrategia está adaptada para que se ajuste a la situación interna y externa de la compañía, debido a que sin un rígido ajuste situacional existirá la duda de si responde de manera apropiada a los requerimientos para el éxito en el mercado.

5.2. La prueba de la ventaja competitiva.

Una buena estrategia conduce a una ventaja competitiva sustentable. Mientras mayor sea ésta, más poderosa y efectiva resulta la estrategia.

5.3. La prueba del desempeño.

Una buena estrategia mejora el desempeño de la compañía. Hay dos clases de mejoras del desempeño que son reveladoras de la adecuación de una estrategia: las ganancias económicas y las ganancias en las fortalezas competitivas y en la posición de mercado a largo plazo de la compañía.

CAPITULO 7: INDICADORES DE GESTIÓN

1. INTRODUCCIÓN A LOS INDICADORES DE GESTIÓN O BALANCED SCORECARD

En el año de 1992, los profesores de la Universidad de Harvard, Robert Kaplan y David Norton, dieron a conocer un método de gerencia y control, al cuál bautizaron con el nombre de “The Balanced Scorecard” y mediante el cuál buscaron integrar en un solo procedimiento tanto los factores financieros como los no financieros obtenidos en desarrollo de la operación de una empresa, con el propósito de lograr alcanzar, por parte de los directivos, una rápida pero integral visión de la marcha de los negocios.

Su filosofía parte del principio de que la estrategia y la visión de una organización pueden ser enlazadas a cuatro medidas de desempeño, cuyo comportamiento permitirá evaluar la forma como se están cumpliendo los objetivos incorporados en dichas variables. Las medidas de desempeño formuladas por Kaplan y Norton en su modelo Balanced Scorecard son:

1.1. Resultados Financieros

Los indicadores financieros son un objetivo final, dentro del modelo Balanced Scorecard, que deben ser complementados con otra clase de medidas, de tal manera que se pueda mejorar el desempeño operativo del ente. La perspectiva financiera del modelo busca responder a la pregunta de cómo los accionistas e inversionistas en general ven a la empresa y si los objetivos fijados son adecuados, de acuerdo a las expectativas en cuanto a crecimiento, utilidades, retorno de la inversión y eficiencia en el uso de los activos, entre los más comunes.

La perspectiva financiera del Balanced Scorecard busca la maximización de los siguientes resultados y variables: valor agregado, ingresos, diversificación de fuentes, eficiencia operativa y un uso más adecuado del capital.

1.2. Satisfacción del cliente

Mediante la identificación de los valores relacionados con los clientes vinculados a la empresa puede mejorarse su capacidad competitiva. Por tal motivo, ante todo debe definirse las medidas de calidad y valor del segmento del mercado en el cuál se tiene presencia, para luego

emplear medidas tales como indicadores de imagen y presencia, calidad de la relación con los clientes y atributos de los productos o servicios.

Así mismo, existe otra clase de indicadores que califican el efecto de la oferta de bienes y servicios ante los clientes de la empresa, tales como cuota de mercado, nivel de lealtad y satisfacción de clientes, reclamos resueltos entre el total presentado, desviaciones en acuerdos de servicios, entre otros.

1.3. Procesos internos

Bajo ésta perspectiva se reúnen procesos tales como innovación, operación y servicio de posventa, para lo cuál se acude a indicadores relacionados con dichas actividades, como lo pueden ser el porcentaje de productos nuevos lanzados al mercado o de productos registrados, en el primer caso, o razones de costos, calidad, tiempos y flexibilidad en los procesos, en cuanto a la operación se refiere y, finalmente, el servicio de posventa puede ser evaluado mediante el análisis del costo de reparaciones o el tiempo de respuesta, entre los más utilizados.

1.4. Innovación, satisfacción y competencias de empleados

La categoría referente a empleados es clasificada por los autores en capacidad y competencia del personal, cuyo desempeño se mide, por ejemplo, a través de indicadores de satisfacción, productividad o requerimientos de formación; sistemas de información, calificados por niveles de registros de patentes, marcas y derechos y desarrollo de software propio, entre otros; y cultura, clima y motivación para el aprendizaje y la acción, con indicadores que señalen los niveles de iniciativas propuestas por el personal, capacidad de trabajar en equipo y sincronización con las estrategias, misión y visión de la empresa.

1.5. Beneficios del Balanced Scorecard

Dentro de la gama de beneficios que se pueden obtener con la implementación de un modelo de Balanced Scorecard destacan: 1. Medio ideal para comunicar la visión y la estrategia de la organización; 2. Permite traducir objetivos, políticas y planes estratégicos en medidas en medidas independientes de rendimiento y productividad; 3. Otorga a los empleados la oportunidad de contribuir al logro de los objetivos establecidos; 4. Conecta los procesos desarrollados con los resultados obtenidos; 5. Identifica los recursos requeridos para alcanzar los objetivos propuestos; y 6. Maximiza los niveles de servicio y calidad a clientes internos y externos.

1.6. Visión y estrategia

Este es el punto inicial, del cuál depende no sólo el éxito o fracaso de un plan Balanced Scorecard sino también el futuro de la organización misma. Es, en consecuencia, el reto número uno al cual debe enfrentarse la alta dirección de la empresa. En tanto que la estrategia está compuesta por una serie de pasos y medios para alcanzar unas metas u objetivos, la visión es el objetivo en sí mismo, a mediano y largo plazo.

1.7. Definición de indicadores

Es también una parte delicada del proceso de implementación del modelo, por cuanto se puede incurrir en extremos en la definición de los indicadores que habrán de servir para la medida del desempeño de la compañía, en los cuatro frentes más atrás explicados.

Como ya se mencionó un modelo de Balanced Scorecard reúne indicadores financieros (de pasado) con indicadores de gestión o actuación (de futuro), motivo por el cuál es aconsejable una óptima mezcla entre ambas clases de razones, con el propósito de comprender la forma de obtener los resultados esperados y los medios para lograrlo.

De acuerdo a Kaplan y Norton, el número de indicadores para cada una de las perspectivas o bloques en que se divide el proceso, no debe superar el número de siete, para poder alcanzar un mayor grado de control y de certeza en los resultados. Se sugiere, de otra parte, que los objetivos sobre los cuales se basarán las estrategias se redacten en términos cuantificables y en función de una o más de las siguientes variables: calidad, tiempo, costo o gasto, ahorros, cantidad, porcentaje de satisfacción y proporción de cumplimiento.

1.8. Implementación

Una vez acordados los objetivos y, por lo tanto, consensualizada la visión y las estrategias y, así mismo, definidos los indicadores, se puede proceder a la implementación de la herramienta, lo cuál puede hacerse a partir de dos puntos de vista: a) bajo un modelo de control y seguimiento, aconsejable para organizaciones con experiencia en la determinación de las tres variables claves del proceso (visión, estrategias e indicadores), pues su evaluación se puede adelantar bajo la metodología de análisis por excepción, que permitirá concentrarse en aquellos aspectos importantes que se desvíen de los objetivos propuestos; b) con un modelo de aprendizaje organizativo y comunicativo, que debe ser el seguido por aquellas empresas en las cuales no se ha presentado consenso alrededor de los objetivos o que se encuentra en crecimiento o que desea explotar el potencial

creativo de sus empleados, ya que bajo ésta perspectiva los resultados arrojados por los indicadores adoptados permitirán adecuar los aspectos que se estén alejando de las metas deseadas, por lo que los responsables del modelo deben estar permanentemente redireccionándolo en todos sus aspectos, lo que no ocurre con el modelo de control donde sólo se toma acciones sobre asuntos muy puntuales.

1.9. Retroalimentación

El feedback o retroalimentación es uno de los aspectos más importantes del modelo de Balance Scorecard porque permite comprobar las hipótesis sobre las cuales se diseñaron las estrategias y se montó la visión de la compañía. Los resultados obtenidos en éste paso permiten corregir los problemas detectados, lo cuál puede hacerse bajo dos modalidades: 1. feedback de un bucle, que corresponde a la corrección inmediata de las desviaciones observadas, pero sin modificar los objetivos o las estrategias; y 2. feedback de dos bucles, que induce a pensar en modificar las bases sobre las cuales se construyeron tanto las estrategias como la visión de la organización.

1.10. Errores en la implementación del modelo

Como ha podido observarse a lo largo de la explicación planteada, alrededor del modelo de Balanced Scorecard, existen muchas similitudes entre el proceso así definido y los elementos teóricos que se toman al inicio de la implementación de un plan estratégico que incluya la elaboración de presupuestos de mediano y de largo plazo. Por tal motivo, tanto allí como aquí es común incurrir en errores tales como los que se enuncian a continuación:

Falta de claridad en la visión y la misión: El primero de éstos conceptos se refiere a los objetivos de largo plazo de la organización; es decir, la identificación del lugar y la posición que desea ocupar en el futuro, tanto dentro de la sociedad como en su segmento de mercado. La misión, por su parte, hace referencia a los propósitos que impulsaron la creación de los servicios y a cuales necesidades pretende satisfacer; en cierta medida corresponde al credo de una compañía.

No ser congruentes en la definición de objetivos: Los objetivos de la empresa, aunque son definidos y determinados por la alta dirección, no pueden verse de manera aislada, sin atender los objetivos de las distintas áreas funcionales del ente y estos últimos no pueden dejar de tener en cuenta los objetivos y propósitos de los empleados.

Subjetividad en la definición de indicadores: Todas las medidas de resultados alcanzados deben ser perfectamente definidos en términos numéricos, de tal manera que se puedan cuantificar los indicadores elegidos, de una manera clara y contundente. No es lo mismo decir, por ejemplo, “En el próximo año se aumentarán las ventas” que afirmar “En el próximo año las ventas se incrementarán en un 20 por ciento, respecto del último período”.

Objetivos inalcanzables o poco realistas: Los objetivos propuestos por la alta dirección y coordinados con las áreas y el personal de la empresa deben estar al alcance de las posibilidades de la empresa y aunque se debe ser optimista y, algunas veces, audaces, no se logrará nada si las metas fijadas para el modelo Balanced Scorecard se extralimitan y quedan por fuera de la capacidad operativa, financiera o de mercado de la organización.

Objetivos subvaluados: De igual manera, tampoco es útil fijar objetivos que de todas maneras se alcanzarían, aún si no se implementara una herramienta como la que se explica en el presente trabajo. Fijar metas de corto alcance sólo demuestra temor y pocos deseos de crecer empresarialmente.

Falta de compromiso: Un plan estratégico, como lo es Balanced Scorecard, requiere del compromiso y la aceptación total, tanto de directivos y ejecutivos como de los funcionarios de la compañía.

Falta de capacitación: Sin embargo, así exista total compromiso y entrega por parte de directivos y empleados, si no se capacita a unos y otros en la filosofía del sistema y en la importancia estratégica que él tiene para el ente, el plan sencillamente no funcionará. La capacitación al personal debe hacerse en todas las etapas de su implementación: inducción, implantación, seguimiento, control y retroalimentación.

Control de resultados: Como ha quedado explicado en éste documento, el modelo Balanced Scorecard está constituido por una serie de estrategias y sus correspondientes indicadores de medición, lo que señala la necesidad de evaluar periódicamente los resultados obtenidos frente a un registro fiable, como lo es el estado de resultados de la compañía.

No contar con documentación: Tanto los procesos claves en el desarrollo de la metodología como las estrategias, estudiadas y

aprobadas, deben documentarse debidamente con evidencias escritas y cuantificaciones numéricas y estadísticas.

1.11. Competencias específicas para la implementación de Balanced Scorecard

Finalmente, para una implementación exitosa del modelo Balanced Scorecard es recomendable sensibilizar a los diferentes componentes de la organización en el uso y aplicación de algunos instrumentos de administración, como lo son: conocimiento y uso de herramientas básicas de calidad; empleo de diagramas de flujo para procesos y secuencias lógicas; auditoría de calidad; trabajo en equipo y estrategias de comunicación efectiva, entre otras.

2. LINEAMIENTOS GENERALES: INDICADORES DE GESTION

2.1. Concepto:

Los Indicadores de Gestión se definen como la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de toda una organización o una de sus partes. cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia puede estar señalando alguna desviación, sobre la cual se tomarán acciones preventivas o correctivas según el caso.

Los Indicadores de Gestión son herramientas claves para el logro de la COMPETITIVIDAD (capacidad de competir con otros y superarles logrando un resultado exitoso) y COLABORACION (comunicación y realización de esfuerzos intra organizacionales), que buscan garantizar el éxito de la organización asignando los recursos necesarios para su ejecución y cumplimiento de metas.

2.2. Finalidad de Los Indicadores

- Desarrollar al interior de cada servicio, liderazgo que impulse las transformaciones.
- Incorporar técnicas modernas de gestión que faciliten el proceso de toma de decisiones
- Establecer metas MEDIBLES de gestión dentro de un marco de participación
- Comprometer a los distintos estamentos que conforman los servicios en una gestión de mayor calidad, de modo que los avances logrados perduren en el tiempo.

2.3. Condiciones que deben reunir los Indicadores

Relevancia: Información imprescindible para la gestión, toma de decisiones.

Pertinencia: Concepto claro, consistente, adecuado y mantenible en el tiempo.

Objetividad: No ambiguo en cuanto a cálculo y construcción Inequívoco. Interpretación única

Sensibilidad : Que permita analizar variaciones pequeñas.

Precisión : El margen de error ha de ser aceptable

Accesibilidad : Fácil de calcular e interpretar.

2.4. Clasificación de los Indicadores

2.4.1. Según su Naturaleza:

- Eficacia : consecución de Objetivos
- Eficiencia : Efectividad de la gestión
- Equidad: Accesibilidad
- Excelencia: Calidad Total
- Sostenibilidad: Servicio se mantenga en el tiempo con una calidad aceptable.

2.4.2. Según el Objeto a medir.

- Indicadores de Resultado
- Indicadores de Proceso
- Indicadores de Estructura
- Indicadores Estratégicos.

2.4.3. Según el Ámbito de Actuación:

- Internos
- Externos

2.5. Requerimientos para la Construcción de Indicadores

El desarrollo de indicadores de gestión debe ser abordado en forma cuidadosa y responsable, el proceso mediante el cual se obtengan los indicadores, determinará de manera importante su legitimidad y aplicabilidad.

Los indicadores de gestión deben satisfacer los siguientes requisitos:

- La condición básica de los indicadores es la PERTINENCIA, es decir que deben ser la expresión de los procesos y productos esenciales de la institución de modo de reflejar adecuadamente el grado de cumplimiento de sus objetivos institucionales.

- La medición debe ser HOMOGENEA, esto significa por ejemplo que la utilización del costo por inspección como medida de eficiencia en un determinado servicio público quedará invalidada si existen varios tipos de inspecciones, cada uno involucrando distintas cantidades de recursos y por lo tanto distintas costas.
- Los indicadores deben ser INDEPENDIENTES, esto responde en lo fundamental a las acciones desarrolladas por la institución, en la medida de lo posible se deben evitar indicadores que pueden estar condicionados con sus resultados por factores externos.
- La información que sirva de base para la elaboración de indicadores de gestión debe ser, recolectada a un COSTO RAZONABLE y con la garantía de CONFIABILIDAD necesaria.
- Los indicadores deben cubrir aspectos SIGNIFICATIVOS de la gestión, privilegiando los objetivos más relevantes, su número no debe exceder a la capacidad de análisis de sus usuarios, demasiados indicadores pueden confundir y distraer la atención de los puntos clave, por lo que es aconsejable poner énfasis en la calidad y no en la cantidad de indicadores a construir en cada servicio.

2.6. Fundamentos para la Construcción de Indicadores de Gestión

La existencia de Indicadores de Gestión en las instituciones públicas conlleva un conjunto de ventajas para éstos:

- Posibilita la evaluación cualitativa del desempeño global de la institución, por medio de la evaluación de sus principales programas y los departamentos,
- Induce un proceso de transformaciones estructurales y funcionales que permita eliminar inconsistencias entre el quehacer y la organización de la Institución y sus objetivos prioritarios
- Apoya el proceso de desarrollo organizacional y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.
- Mejora la coordinación de los Servicios con las Direcciones de Presupuesto, extendiendo el proceso presupuestario hacia la discusión fundamentada de los resultados y el establecimiento de compromisos en torno a éstos.
- Mejora cualitativa y cuantitativamente la información sobre desempeño, tanto institucionales como individuales.
- Genera un mayor grado de confiabilidad de la gestión institucional; permitiendo eliminar trámites innecesarios en este nuevo contexto.

2.7. Metodología para la Construcción de Indicadores de Gestión

La evaluación de la gestión institucional es un proceso permanente, su gestión permite medir la capacidad de logro de resultados, según los parámetros previamente establecidos y acordados por la organización y derivar de ellos los proyectos y medidas que permitan las mejoras que sean pertinentes.

En este contexto un primer requerimiento para hacer dicha evaluación es que la organización haya sido capaz de definir los objetivos que orientarán a corto y mediano plazo su acción, traducidos éstos en metas de gestión Asimismo éstos objetivos y metas deberán estar en concordancia con el propósito para el cual la institución existe y el mandato público que debe responder.

Una forma útil de vincular los indicadores de gestión con los propósitos esenciales de una organización es a través de la - PLANIFICACION ESTRATEGICA.

2.8. Etapas para la Construcción de Indicadores:

La construcción de indicadores es un proceso metodológicamente estructurado, mediante el cual una organización apunta a la especialización de su misión o a la segmentación de esta misión en objetivos y a la asignación de responsabilidades para el cumplimiento de éstos últimos.

El componente central de un proceso de planificación estratégica es la formulación de la misión institucional y objetivos estratégicos, tomando en cuenta la determinación de las Variables y factores Clave de la organización, la Identificación de las actividades que se dan en la organización, seleccionar ojo aquellas que generen valor para el cumplimiento de metas, la periodicidad y la pertinencia de estas actividades.

2.9. Estructura de los Indicadores de Gestión

Recordemos que las metas se derivan de los objetivos, siendo las metas medibles, son los indicadores justamente los que realizan esta medición. En su estructura ideal los indicadores son RATIOS, esto es con el propósito de que la medición pueda resultar un porcentaje, sin embargo en algunos casos excepcionales podrían usarse números enteros

Los componentes de los indicadores son los siguientes:

- Indicación de la meta en que el indicador realiza la medición
- Nombre del indicador (texto o numérico)

- Finalidad
- Descripción (se describirá el ratio: $n/$ Total o universo)
- Frecuencia de evaluación (semestral, mensual, anual, etc)
- Parámetro ideal (al máximo o mínimo porcentaje óptimo)
- Situación actual (la medición realizada en la actual frecuencia)
- Meta (para el presente año o gestión)

3. EJEMPLOS DE INDICADORES DE GESTION

META Nro. 3 del SEGUNDO OBJETIVO

ACTUALIZACION DE LOS PROFESORES EN NUEVAS TEORIAS Y METODOLOGIAS DE LA ENSEÑANZA

INDICADOR Nro. 2.3 ESCUELA SUPERIOR

NOMBRE: ACTUALIZACION PROFESORES NATOS
 FINALIDAD: MEDIR LA CANTIDAD DE PROFESORES NATOS QUE HAN SIDO ACTUALIZADOS MEDIANTE CURSOS O DIPLOMAS
 DESCRIPCION : [SUMATORIA DE LA MULTIPLICACION DE LA CANTIDAD DE PROFESORES NATOS ACTUALIZADOS POR SU RESPECTIVO PORCENTAJE, PARA CADA ESCUELA / # PROFESORES NATOS DE TODAS LAS ESCUELAS]
 NOTA PROFESORES NATOS SE REFIERE A LOS QUE LABORAN A TIEMPO COMPLETO

FRECUENCIA DE EVALUACION	PARAMETRO IDEAL	SITUACION ACTUAL	META 2009
SEMESTRAL	80 %	20 %	N/A

META Nro. 7 del SEGUNDO OBJETIVO

MEJORAR LA CALIDAD DE LA INSTRUCCION

INDICADOR Nro. 2.7 ESCUELA SUPERIOR

NOMBRE: EQUIPAMIENTO DE LABORATORIOS, TALLERES
 FINALIDAD: MEDIR LA CANTIDAD DE LOS LABS- TALLERES PARA LA INSTRUCCIÓN BIEN EQUIPADOS
 DESCRIPCION: [# LABORATORIOS, TALLERES BIEN EQUIPADOS / # LABORATORIOS-TALLERES EN CADA CENTRO DE ESTUDIOS] * 100

NOTA: En este Centro de Instrucción no existen laboratorios, lo que existen son cubículos o módulos de computación para pequeños grupos de Alumnos.

FRECUENCIA DE EVALUACION	PARAMETRO IDEAL	SITUACION ACTUAL	META 2009
ANUAL	100%	60%	70%

META Nro.. 1 del TERCER OBJETIVO
LOGRAR QUE EL PERSONAL DE PLANTA ACADEMICA
TENGA COMO MINIMO UN NIVEL INTERMEDIO DE
CONOCIMIENTO DEL IDIOMA INGLES
INDICADOR Nro. 3.1 PERSONAL

NOMBRE: CONOCIMIENTO IDIOMA INGLES
 FINALIDAD: MEDIR LA COMPRESION ORAL Y ESCRITA DEL IDIOMA INGLES EN NIVEL BASICO, INTERMEDIO Y AVANZADO
 DESCRIPCION: [SUMATORIA DE LA MULTIPLICACION DEL # PERSONAL EN CADA UNO DE LOS 3 NIVELES DE INGLES POR LA EVALUACION % DE CADA NIVEL / # PERSONAL]

FRECUENCIA DE EVALUACION	PARAMETRO IDEAL	SITUACION ACTUAL	META 2009
ANUAL	100%	71.3%	75%

META Nro.. 3 del TERCER OBJETIVO

DOTAR DE ACCESO A INTERNET A LAS BIBLIOTECAS
DISPONIBLES EN EL INSTITUTO

INDICADOR Nro. 3.3

NOMBRE: BIBLIOTECAS CON INTERNET
 FINALIDAD: MEDIR LA CANTIDAD DE BIBLIOTECAS CON ACCESO A INTERNET
 DESCRIPCION : [# BIBLIOTECAS CON INTERNET / # BIBLIOTECAS] * 100

FRECUENCIA DE EVALUACION	PARAMETRO IDEAL	SITUACION ACTUAL	META 2009
SEMESTRAL	100%	100 %	El ingreso es por los módulos

META Nro.. 5 del TERCER OBJETIVO
DIGITALIZACION DE LA BIBLIOGRAFIA DE LAS
BIBLIOTECAS DE LOS CENTROS DE ESTUDIOS
INDICADOR Nro. 3.5 ESCUELA SUPERIOR

NOMBRE: DIGITALIZACION DE LIBROS DE LAS BIBLIOTECAS
 FINALIDAD: MEDIR EL PORCENTAJE DE LIBROS QUE SE ENCUENTRAN DISPONIBLES EN LA RED
 DESCRIPCION: [# LIBROS DIGITALIZADOS / #LIBROS A SER DIGITALIZADOS] * 100
 NOTA: EXISTE UN PLAN DE DIGITALIZACIÓN PARA 2 AÑOS

FRECUENCIA DE EVALUACION	PARAMETRO IDEAL	SITUACION ACTUAL	META 2009
SEMESTRAL	100%	23%	50 %

META Nro.. 6 del TERCER OBJETIVO
DIGITALIZAR LOS TRABAJOS DE INVESTIGACION PARA QUE
ESTEN DISPONIBLES EN LA RED
INDICADOR Nro. 3.6 (ESCUELA SUPERIOR)

NOMBRE: DIGITALIZACION DE TRABAJOS DE INVESTIGACION
 FINALIDAD: MEDIR EL PORCENTAJE DE TRABAJOS DE INVESTIGACION QIE SE ENCUENTREN DISPONIBLES EN LA RED
 DESCRIPCION: [# TRABAJOS DE INVESTIGACION DIGITALIZADOS / # TRABAJOS DE INVESTIGACION A SER DIGITALIZADOS] * 100

FRECUENCIA DE EVALUACION	PARAMETRO IDEAL	SITUACION ACTUAL	META 2009
ANUAL	100 %	40%	70 %

CAPITULO 8: RESUMEN

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. CONCEPTO:

El planeamiento estratégico es un proceso continuo de evaluar sistemáticamente la naturaleza de un ente (institución, organización o empresa), definiendo sus objetivos de largo plazo, identificando metas cuantificables, desarrollando estrategias para alcanzar esos objetivos y metas, y asignar recursos para llevar a cabo esas estrategias. Asimismo, el ente también debe definir la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

2. ESQUEMA PROPUESTO:

2.1. Misión:

La misión indica la manera como una institución, organización o empresa pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los intereses de la institución, organización o empresa. Asimismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la institución, organización o empresa y lograr así su visión organizacional.

2.2. Visión:

La Visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una institución organización o empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la gerencia, jefatura o dirección establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado.

2.3. Objetivos Estratégicos:

Son aquellas ideas en las cuales la institución organización o empresa piensa llegar a alcanzar en un periodo determinado, de acuerdo a las herramientas internas que posee y a las variables externas que pueda aprovechar. Es abstracta e intangible.

2.4. Análisis Situacional:

Es el análisis de datos pasados, presentes y futuros que proporciona la base del proceso de la Planificación estratégica. Es la identificación de los problemas.

2.4.1. Análisis Interno:

Este análisis se basa en identificar las Fortalezas y las debilidades de una institución, organización o empresa, con el fin de aprovecharlas, asimismo se puede tomar como referencia las siguientes capacidades:

- Capacidad del Talento Humano
- Capacidad Tecnológica
- Capacidad Competitiva
- Capacidad Directiva
- Capacidad Financiera

2.4.2. Análisis Externo:

Este análisis se basa en identificar las Oportunidades. y las amenazas que presenta el entorno de una institución, organización o empresa, con el fin de que las amenazas sean minimizadas de acuerdo a las oportunidades que se presenten, asimismo se puede tomar como referencia para este análisis, las siguientes variables externas:

- Económicos
- Políticos
- Sociales
- Tecnológicos
- Competitivos
- Geográficos

2.4.3. Matriz de Comparación FODA:

Esta matriz consiste en relacionar las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades, preguntando como convertir una amenaza en una oportunidad, como aprovechar una fortaleza para anticiparse el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad

2.5. Determinación de Estrategias:

Son aquellos resultados cuantificables que deseamos llegar en el futuro, en un determinado periodo. Es lo que queremos ser o

deseamos tener en el futuro. Estos objetivos, tienen como base la matriz de comparación FODA.

2.6. Formulación de Metas de Gestión:

La determinación de estas metas son el resultado de la evaluación de las estrategias que se desarrollan en un periodo determinado, siendo estas la principal variable para la medición de los resultados. Es medible y tangible.

2.7. Medición de Resultados (Indicadores de Gestión):

Los indicadores de gestión son aquellos datos estadísticos o relación de variables que informa sobre el estado de un Plan Estratégico en un momento dado, permitiendo su control y evaluación así como la información necesaria para ajustar los elementos que lo componen. Nos permite la medición del grado de cumplimiento de los Objetivos Estratégicos. Recordemos que las metas se derivan de los objetivos, siendo las metas medibles, son los indicadores justamente los que realizan esta medición. En su estructura ideal los indicadores son RATIOS, esto es con el propósito de que la medición pueda resultar un porcentaje, sin embargo en algunos casos excepcionales podrían usarse números enteros

Los componentes de los indicadores son los siguientes:

- Indicación de la meta en que el indicador realiza la medición
- Nombre del indicador (texto o numérico)
- Finalidad
- Descripción (se describirá el ratio: n/ Total o universo)
- Frecuencia de evaluación (semestral, mensual, anual, etc)
- Parámetro ideal (al máximo o mínimo porcentaje óptimo)
- Situación actual (la medición realizada en la actual frecuencia)
- Meta (para el presente año o gestión)

3. REQUERIMIENTOS QUE DEBEN SER PRESENTADOS POR CADA AREA RESPONSABLE

1. OBJETIVOS

Pueden ser los indicados en el Reglamento Interno

Ejemplo:

- Elevar el nivel de conciencia de las personas desde una educación social, ecológica y cultural, para un desarrollo integral del ser humano
- Difundir la Imagen y realizar las propagandas de las diferentes actividades de todas las áreas de la Asociación

2. ESTRATEGIAS

Ejemplo:

- Editar trípticos, afiches y pancartas anunciando las actividades de la Asociación
- Relacionarse con empresas de Radio, Televisión, periódicos y revistas, con la finalidad que difundan las actividades sin irrogar costos a la Institución.

3. METAS

Ejemplo:

- 1) Difundir todas las actividades públicas de la Asociación
- 2) Mejorar las relaciones con otras Instituciones afines con el fin de intercambiar experiencias de apoyo educativo y trabajos de Investigación Científica
- 3) Ejecutar sondeos de opinión y encuestas a los socios y público asistente

4. INDICADORES DE GESTIÓN O BALANCED SCORECARD

Ejemplo:

- Indicación de la meta en que el indicador realiza la medición: 1)
- Nombre del indicador 1.2
- Finalidad: Medir la difusión de las actividades públicas
- Descripción: N° de actividades difundidas
N° total de actividades realizadas
- Frecuencia de evaluación: trimestral
- Parámetro ideal : 100%
- Situación actual: 80%
- Meta: 100%

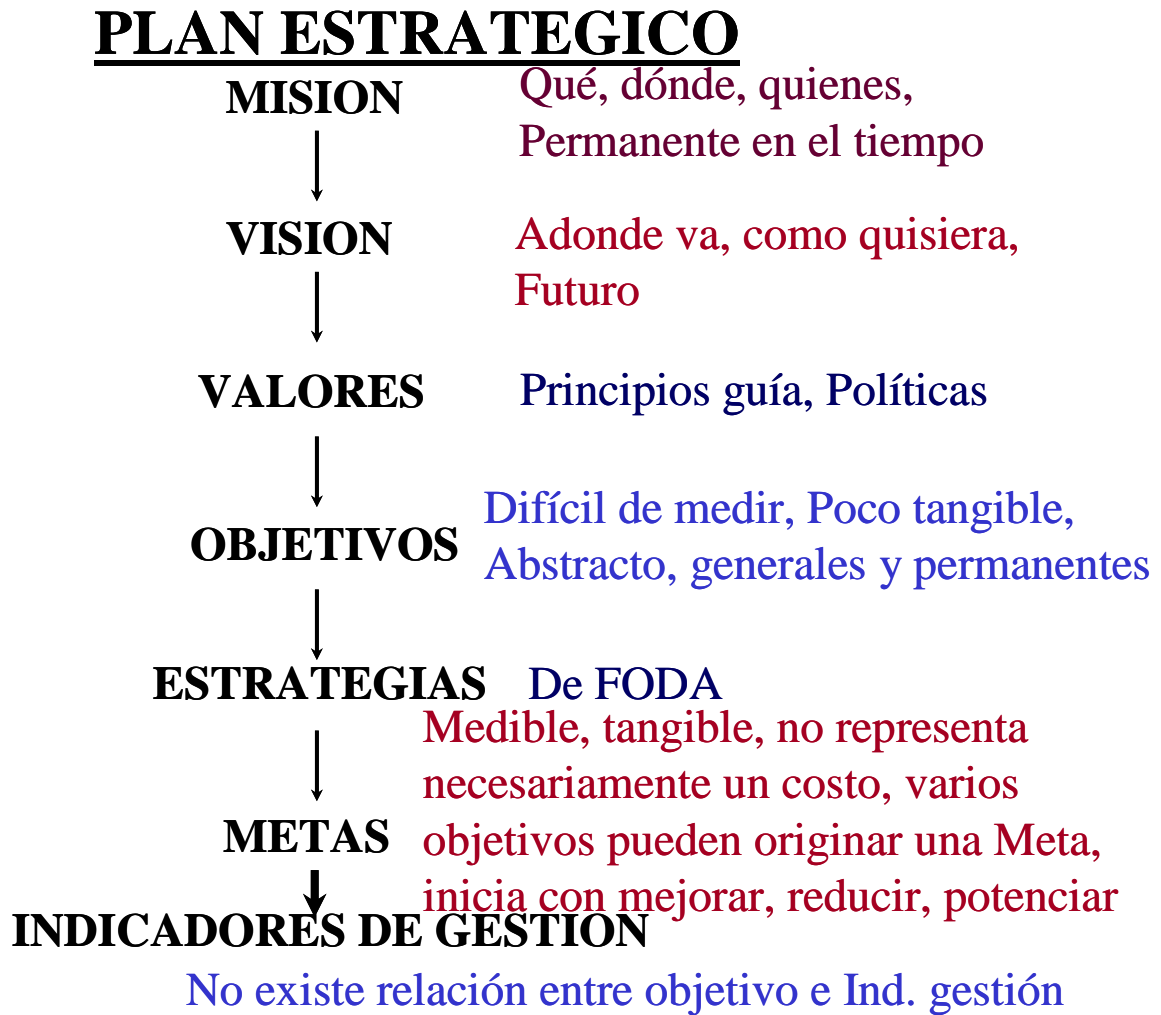


Gráfico N° 3: Diagrama de Proceso

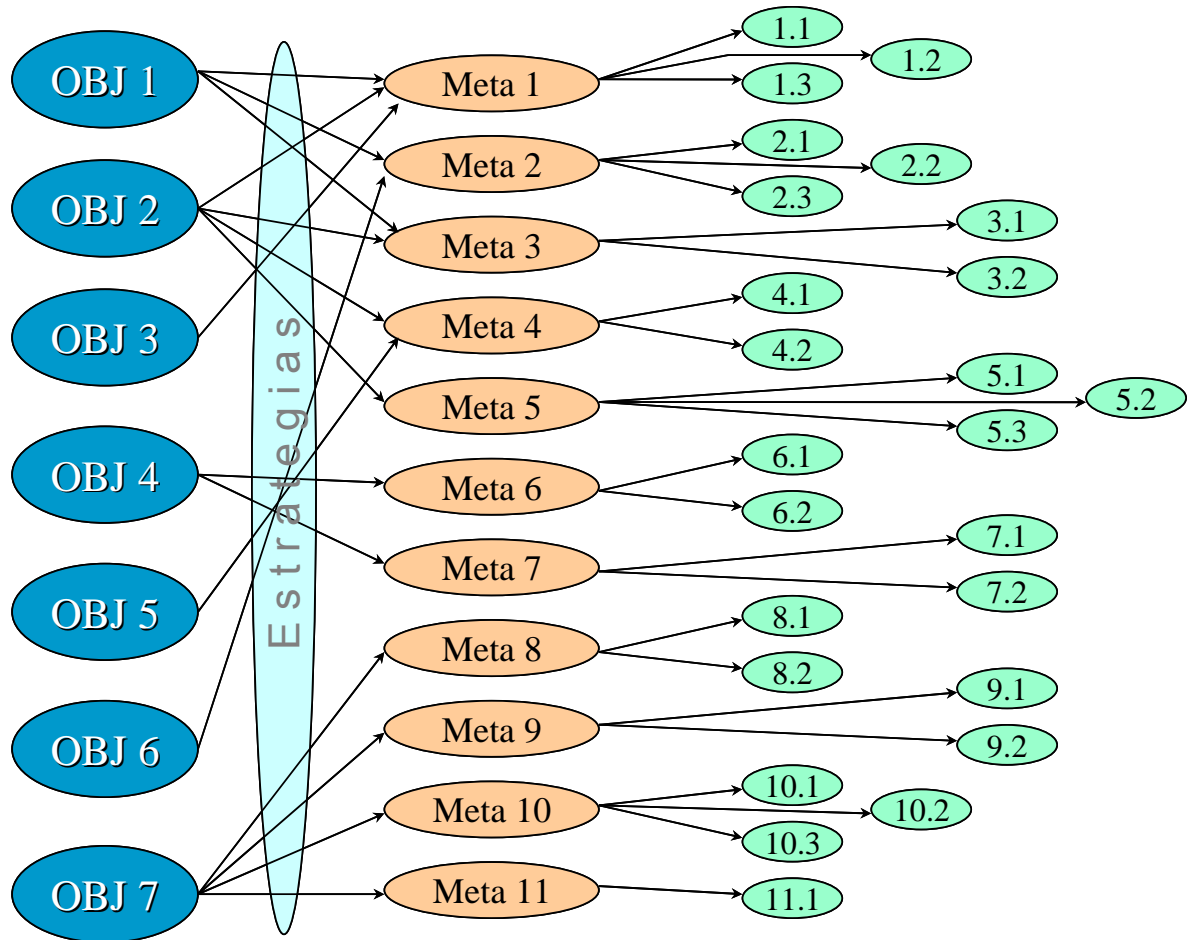


Gráfico N° 5: Diagrama Relacional

4. ÍNDICE GENERAL PROPUESTO PARA UN PLAN ESTRATÉGICO

RESUMEN EJECUTIVO

1. MISIÓN

2. VISIÓN

3. VALORES -

4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (Si hubiere indicadores del Comando Superior — estos deben de estar en concordancia).

4.1. Objetivo Estratégico N° 1

4.1.1. Objetivo Intermedio (ver ejemplo DISAMAR pdf)

4.1.2. Objetivo Intermedio

4.2. Objetivo Estratégico N° 2

4.2.1. Objetivo Intermedio

4.2.2. Objetivo Intermedio

5. ANÁLISIS SITUACIONAL

5.1. Análisis Interno

5.1.1. Fortalezas (F1, F2, F3,)

5.1.2. Debilidades (D1, D2, D3,)

5.2. Análisis Externo

5.2.1. Oportunidades (O1, O2, O3,)

5.2.2. Amenazas (A1, A2, A3,)

5.3. Matriz de Comparación FODA

6. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

6.1. Estrategias FO

6.2. Estrategias DO

6.3. Estrategias FA

6.4. Estrategias DA

7. FORMULACIÓN DE METAS DE GESTIÓN

7.1. Para el Objetivo N° 1

7.1.1. Meta N° 1

7.1.2. Meta N° 2

7.2. Para el Objetivo N° 2

7.2.1. Meta N° 3 (Obsérvese que las metas siguen un orden correlativo)

7.2.2. Meta N° 4

7.3. Para el Objetivo N° 3

7.3.1. Meta N° 5

7.4. Para los Objetivos N° 3 y N° 4

7.4.1. Meta N° 6 (Recordemos que una Meta puede medir más de un Objetivo, esto se consolida antes de formular los indicadores de gestión)

7.5. Para el Objetivo N° 4

7.5.1. Meta N° 7

8. INDICADORES DE GESTIÓN (No olvidarse de considerar los del escalón superior – DIRINSTRU en este caso -)

8.1. Para meta N° 1

8.1.1. Indicador 1.1

8.1.2. Indicador 1.2

8.1.3. Indicador 1.3

8.2. Para meta N° 2

8.2.1. Indicador 2.1

8.2.2. Indicador 2.2

9. ANEXOS (Si se coloca un Anexo, este debe de ser mencionado como referencia en el texto principal)

9.1. Anexo N° 1

9.2. Anexo N° 2

9.3. Anexo N° 3

10. BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Henry Mintzberg y J.A. Waters, "Of Strategies, Deliberate and Emergent", Strategic Management Journal,

Michael Porter "What is Strategy", Harvard Business Review 74

Gary Hamel y C.K. Prahalad "Strategic Intent", Harvard Business Review 89

Kenneth R. Andrews, "The Concept of Corporate Strategy",

John P. Kotter, "Corporate Culture and Performance".

Thompson Strickland, "Administración Estratégica"