

DOCTORADO EN ECOEDUCACION



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Manual del Participante

OBJETIVO

Los participantes conocerán y aplicarán la metodología de la Planeación Estratégica para desarrollar el Plan Estratégico de una empresa, a través del análisis de los factores ambientales, que les permita conocer su situación actual para definir objetivos y estrategias para el cumplimiento de la Misión y Visión.

TEMARIO

1. CONCEPTO DE PLANEACIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

- 1.1. La planeación
- 1.2. Principios de la planeación
- 1.3. Cuatro enfoques de la planeación
- 1.4. La estrategia
- 1.5. Planeación estratégica
- 1.6. Razones del proceso de prever el futuro

2. LA MENTALIDAD ESTRATÉGICA

- 2.1. Pensamiento estratégico
- 2.2. Tipos de pensamiento
- 2.3. Pensamiento lateral
- 2.4. Procesos de pensamiento para planificar y decidir.

3. LAS CINCO TAREAS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

- 3.1. Desarrollo de una Visión y Misión.
- 3.2. Fijación de objetivos
- 3.3. Formulación de la estrategia
- 3.4. Implantación y ejecución de la estrategia
- 3.5. Evaluación del resultado, revisión de la situación e inicio de ajustes correctivos.

4. EL PROCESO ESTRATÉGICO

- 4.1. Misión, Visión y valores
- 4.2. Análisis ambiental
- 4.3. Análisis matricial

5. ESTRATEGIA

- 5.1. Fijar objetivos
- 5.2. Fijar estrategias
- 5.3. Implantación de la estrategia
- 5.4. Evaluación de estrategias

BIBLIOGRAFÍA



1. CONCEPTO DE PLANEACIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

1.1. Planeación:

Es el poder de predecir el futuro y llevar a cabo las acciones correspondientes. Es un proceso intelectual por naturaleza: es un trabajo mental. Se requiere un pensamiento reflexivo, la imaginación y la perspectiva son en extremo útiles.

“Planeación es decidir en forma anticipada qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer”.

La planeación llena el vacío que existe entre donde estamos y a donde queremos llegar. Permite que las cosas posibles ocurran que de otra manera no ocurrirían. Aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho y que los factores que están más allá de nuestro control pueden interferir aún con los mejores planes, sin la planeación los eventos se dejan al azar.

Según Leonard D. Goodstein, *planeación* es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

1.2. Principios de la Planeación:

Concepto de principio. Son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta que deben observarse en la acción administrativa.

Los principios de la planeación son los siguientes:

1.Principio de objetividad. Los planes deben descansar en hechos reales más que en opiniones subjetivas.

2.Principio de medición. Los planes serán más seguros en tanto puedan ser expresados no sólo cualitativa sino cuantitativamente.

3.Principio de precisión. Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

4.Principio de flexibilidad. Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, como consecuencia de las circunstancias que vayan cambiando.

5.Principio de unidad de dirección. Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función y todos los de la empresa se unan en un solo plan general.

6.Principio de rentabilidad. Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que se esperan con su aplicación y los costos que exige, debiendo definirse estos últimos y el valor cuantitativo de los resultados que hay que obtener.

7. Principios de participación. Todo plan deberá conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo o que se relacionen con su aplicación.

1.3. Cuatro enfoques para la planeación:

Ackoff sugiere que existen cuatro enfoques diferentes para la planeación:

1.Planeación reactiva, o planeación por medio del "espejo retrovisor".

2.Planeación inactiva, o que va con la corriente.

3.Planeación preactiva, o que se prepara para el futuro.

4.Planeación proactiva (interactiva), o que diseña el futuro y hace que éste suceda.

La *planeación reactiva* ocurre en ambientes estáticos, donde las empresas bien establecidas, conservadoras y tradicionales tienen un largo historial de éxitos. Tienden a concentrarse en el pasado pese a resentir las nuevas exigencias del entorno dinámico. La mayor parte de su planeación está dirigida a prevenir cambios o por lo menos a disminuir su velocidad.

La *planeación inactiva* consiste en pasar por alto su necesidad y salir del paso a duras penas. Este tipo de planeación funciona bien para negocios pequeños, estructurados de manera sencilla; implica un alto grado de riesgo.

La *planeación preactiva* implica que la empresa determina la forma del futuro y cómo afectará sus operaciones, y luego se prepara para ese conjunto de sucesos. Las empresas con este tipo de planeación consideran que el futuro es un hecho seguro y su mejor estrategia consiste en configurar la forma de dicho porvenir y preparándose para él.

La *planeación proactiva o interactiva* se realiza cuando las empresas consideran que sus acciones pueden dar forma a su futuro. Este tipo de planeación se fundamenta en la

convicción de que el futuro no es preordenado o fijo y que las empresas pueden darle forma al suyo.

1.4 La Estrategia:

Estrategia = Strategos (griego) = general. “El arte de los Generales”

Arte de dirigir operaciones militares. Arte, traza para dirigir un asunto. Conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

La palabra *estrategia* ingresó a la literatura de la dirección de empresas para definir aquellas acciones que toda empresa realiza como respuesta a la posible acción de un competidor. Esta terminología fue la misma que se usaba en el campo de la milicia, y es por supuesto una copia de dicho uso.

En la actualidad el concepto es mucho más amplio y se refiere a la acción que la alta dirección de una empresa realiza y que es fundamental para la empresa. Este es un concepto muy amplio que incluye, Visión, Misión, Objetivos y métodos claves para implantar dichas estrategias.

Algunos directivos utilizan la palabra estrategia como la respuesta a la siguiente pregunta: ¿Qué es lo que la organización debería estar haciendo? ¿Cuáles son los objetivos finales que deseamos y cómo los vamos a alcanzar?

1.5 Planeación Estratégica:

George Steiner define la planeación estratégica considerando cuatro puntos de vista diferentes:

- **EL PORVENIR DE LAS DECISIONES ACTUALES:** La esencia de la PE consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.
- **PROCESO:** La Planeación es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas; desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Es un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente son continuos.
- **FILOSOFÍA:** La PE es una actitud, una forma de vida. Requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constantemente como una parte integral de la dirección. Además representa un

proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procedimientos prescritos.

- **ESTRUCTURA:** Un sistema de PE formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

La Planeación Estratégica formal fue introducida por primera vez a mediados de 1950. Denominándola "Planeación a Largo Plazo".

La PE está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de DIRECCIÓN. La Planeación no puede ser separada de ciertas funciones administrativas, como por ejemplo: la organización, dirección, motivación y control.

Definiciones:

La planeación estratégica, es "el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo".

"La PE es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una organización para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la organización"

GeorgeA. Steiner.

"El proceso continuo de emprender decisiones (tomar riesgos) en forma sistemática y con el mejor conocimiento de sus resultados, organizando sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo dichas decisiones y midiendo los resultados contra las expectativas a través de una continua retroalimentación".

Peter Drucker

Anticipación intuitiva vs Planeación estratégica Formal:

Existen dos formas diferentes para un director de formular planes estratégicos para el futuro.

- a. Estilo Intuitivo: Enfrentarse al día conforme llegue. Este estilo se desarrolla en la mente de una persona y está basado en la experiencia pasada, en el instinto, el juicio y el pensamiento del director.
- b. Sistema de Planeación Formal: Está organizado y desarrollado con base en una serie de procedimientos. Es explícito, en el sentido de que la persona sabe qué es lo que pasa. Está basado en la investigación e involucra la participación de mucha gente. El apoyo en la toma de decisiones en el proceso se documenta frecuentemente y el resultado del esfuerzo total es una serie de planes escritos.

En muchas organizaciones existen conflictos entre los dos procedimientos, ya que se encuentran involucrados dos diferentes procesos de pensamiento. Sin embargo, la planeación formal no puede llevarse a cabo sin la intuición de la dirección. Si el sistema de planeación formal se adapta correctamente a las características directivas puede contribuir a mejorar la intuición de los directores.

Qué no es la PE?

- No trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento.
- No pronostica las ventas de un producto o servicio. La PE va más allá de los pronósticos de ventas y formula preguntas más profundas como:
 - Tenemos el negocio adecuado?
 - Cuándo serán obsoletos nuestros productos?
 - Están aumentando o disminuyendo nuestros mercados?
- La PE no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Los planes estratégicos se revisan una vez al año. La PE debe ser flexible para aprovechar el conocimiento del medio ambiente.
- La PE no representa un esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores.

Beneficios de la planeación estratégica

- ◆ Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
- ◆ Formula y contesta preguntas importantes para una empresa, tales como:
 - a. Cuál es nuestro negocio?
 - b. Cuál es nuestra filosofía?
 - c. Cuáles son nuestros objetivos a largo plazo?
 - d. Qué productos serán obsoletos?
 - e. Cuándo debemos reemplazarlos?
 - f. Etc.
- ◆ Simula el futuro.
- ◆ Permite realizar experimentos sin gastar recursos.
- ◆ Motiva al ejecutivo para que pruebe diferentes cursos de acción.
- ◆ Aplica el enfoque de sistema. La PE considera a la organización como un sistema compuesto de diferentes subsistemas, mediante el cual la dirección puede ver a la empresa como un todo, en vez de tratar con cada parte en forma individual y sin relacionarla con las demás partes.

- ◆ Exige el establecimiento de objetivos. El personal de una organización luchará intensamente para lograr metas definidas, establecidas por su empresa. Pero lucharán más duro si ellos mismos toman parte en el proceso de fijar estos objetivos.
- ◆ Revela y aclara oportunidades y peligros futuros.
- ◆ Proporciona una guía para la toma de decisiones afines con las metas y la estrategia de la alta dirección.
- ◆ Mide el desempeño. El desempeño de una organización no sólo debe medirse en términos financieros (cuantitativos). Aunque los resultados financieros están muy ligados al éxito o fracaso de un negocio, también los aspectos cualitativos son muy importantes: creatividad, innovación, motivación y conocimiento. Estos factores si no se alientan, miden y valoran por la dirección pueden afectar negativamente los resultados financieros de la empresa.

Prejuicios contra la planeación

Razones superficiales para oponerse a la Planeación:

1. “No tengo suficiente tiempo para realizar mi trabajo diario, así que ¿cómo puedo dedicar tiempo a elaborar planes para el futuro?”
2. “No entiendo qué es lo que hay que hacer”
3. “La Planeación a largo plazo es demasiado complicada”.
4. “No podemos pronosticar en forma exacta seis meses en adelante y menos aún cinco años, así que ¿cómo podemos planear un futuro lejano?”
5. “¿por qué deberíamos aplicarla? Mi área está progresando bien”.
6. “Representa demasiado papeleo”
7. “Lo que necesito más que la planeación a largo plazo para asegurar mis utilidades futuras es un mejor control sobre costos y productividad laboral”.

1.6. Razones del proceso de prever el futuro:

- La necesidad de contar con una visión común y un sentido de trabajo en equipo
- El deseo de controlar el destino de la empresa.
- El afán de obtener más recursos para la operación.
- La percepción de que los éxitos operativos actuales de la empresa no lo son para el futuro.
- La necesidad de salir de los problemas.
- La oportunidad de explorar una nueva coyuntura o enfrentar una nueva amenaza.
- La necesidad de continuar con la administración de la organización.

El desarrollo de una visión compartida, que destaque la calidad excepcional de los productos competitivos de la empresa sirve para que sus miembros trabajen de una manera común.

Las empresas reconocen que no controlan de manera automática su propio destino y se ven golpeadas por circunstancias que no comprenden; al desarrollar una visión y llevar a cabo el proceso de planeación estratégica, proporcionan éstos un medio para cambiar esta percepción.

Las empresas exigen recursos adicionales para apoyar su crecimiento, y al tener una visión integrada y coherente del futuro, se tiene la forma de cómo estos recursos adicionales pueden facilitar el logro de éste. A medida que los ejecutivos piensan con seriedad en el porvenir, se dan cuenta de que para reconquistar el éxito deben desarrollar sus propios sueños de lo que debería ser el futuro y comenzar a trabajar hacia su implantación. Las empresas comprenden que desarrollar un sueño de un mejor mañana es una de las pocas formas de reconcentrar su energía y desarrollar la esperanza.

Conforme las empresas confrontan los cambios ocurridos a su alrededor, identifican nuevas oportunidades y amenazas, esto hace ver a los ejecutivos que necesitan una visión dominante o un conjunto de metas visionarias para proporcionar un sentido general de dirección: un conjunto de parámetros para tomar decisiones acerca del futuro.

Por ejemplo, a medida que el viejo líder se retira y el nuevo aparece se hace más evidente la necesidad de una imagen general para llevarla hacia el futuro.

El hecho de que la visión del porvenir requiera un proceso de observación es una consideración importante al comunicarla. Los líderes deben comunicar la visión a los seguidores en forma repetitiva, de manera que se comprenda que el líder cree verdaderamente en esta imagen y la considera alcanzable, aunque implique un esfuerzo personal y organizacional.

Las visiones deben surgir de la mente del líder, quien debe compartirlas e involucrar a los seguidores y darles poder, implicando una interacción dinámica entre los líderes y su audiencia en lugar de un flujo unidireccional.

La previsión del futuro se concentra en la meta final, no en los medios para alcanzarla. Una manera para que los seguidores alcancen un sentido de propiedad de la visión consiste en desarrollar la misión el medio por el que se ejecutará esta percepción del futuro. Los líderes que traten de desarrollar la condición futura deseada y además prescribir el medio para alcanzar esa condición en lugar de dar prioridad a la meta final, pueden hallarse sin seguidores.

*¿Podrías decirme qué camino tengo que tomar desde aquí?
Eso depende de a dónde quieras llegar.
“Alicia en el País de las Maravillas”*



2. LA MENTALIDAD ESTRATÉGICA

La primera condición para poder fomentar la cultura de la Gerencia del Valor en una organización es la adopción de mentalidad estratégica por parte de todos sus miembros.

Tener mentalidad estratégica es, simplemente, saber para dónde queremos que vaya la empresa, lo cual muchas veces resumimos en dos simples palabras: “*Tener Visión*”.

Los resultados financieros de una empresa se dan como consecuencia de las decisiones que toman los gerentes y que dichas decisiones obedecen necesariamente a la estrategia, adecuada o inadecuada, explícita o implícita, que ellos adoptaron previamente.

No en vano dijo Peter Drucker: “Cada vez que usted ve una empresa exitosa, es porque alguna vez alguien tomó una decisión arriesgada”.

2.1 Pensamiento Estratégico:

El pensamiento estratégico es el recurso para conseguir lo que uno quiere contestando 4 preguntas:

¿dónde estaba ayer?

¿dónde estoy hoy?

¿dónde quiero estar mañana?

¿cómo haré para conseguirlo?

El pensamiento estratégico tradicional opera hacia adelante y está basado en el cálculo, en la lógica o en la experiencia. Es una secuencia razonable: si ocurre tal cosa ocurrirá tal otra.

El pensamiento estratégico como lo reformulamos parte del futuro deseado y retrocede hasta lo que hay que hacer para que se produzca. Cuando la guía es el pasado, la experiencia nos condiciona y nos hace conservadores. Si tu quieres saber que ocurrirá en el futuro la mejor manera de averiguarlo es inventándolo.

Henry Mintzberg, un reconocido autor de las ciencias de la Dirección, plantea muy claramente las relaciones de complementariedad y ambigüedad entre el *pensamiento intuitivo* que origina iniciativas originales provocadas por la *creatividad* y la *innovación* y su transformación, intermediando el *razonamiento analítico* en una estrategia o curso de acción que va tomando forma en sus etapas de elaboración, formulación e implementación como proceso interno del planeamiento estratégico.

El pensamiento estratégico de empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarlo a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un probable mañana único.

El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).

2.2 Tipos de pensamiento:

- ♦ *Pensamiento mecánico*: También conocido como pensamiento lógico o lineal. Su característica es que el problema planteado lo divide en partes “lógicas” y en consecuencia su solución puede ser anticipada por cualquiera.
- ♦ *Pensamiento intuitivo*: Como su nombre lo sugiere utiliza la intuición para generar la descomposición y análisis del problema, en consecuencia no valora todas las alternativas posibles, ocasionando con ello que solo se enfoque a un aspecto de la realidad.
- ♦ *Pensamiento estratégico*: Su nombre científico es el de pensamiento lateral o pensamiento no lineal. La descomposición de la realidad no la hace siguiendo sólo una lógica secuencial, sino que también utiliza la creatividad para establecer relaciones remotas entre las partes o componentes.

2.3 Pensamiento Lateral:

De Bono acuñó el término "Pensamiento Lateral" para diferenciarlo del pensamiento lógico que él llamó vertical. De Bono encuentra en el pensamiento lógico (fundamentalmente hipotético deductivo) tiene una gran limitación de posibilidades cuando se trata de buscar soluciones a problemas nuevos que necesitan nuevas ideas. Se caracteriza por producir ideas que estén fuera del patrón de pensamiento habitual.

La idea central es la siguiente: al evaluar un problema existiría la tendencia a seguir un patrón natural o habitual de pensamiento (las sillas son para sentarse, el suelo para caminar, un vaso para ser llenado con un líquido, etc.), lo cual limitaría las soluciones posibles. Con el pensamiento lateral sería posible romper con este patrón rígido, lo que permitiría obtener ideas mucho más creativas e innovadoras para representar todos esos caminos alternativos o desacostumbrados, que permiten la resolución de los problemas de forma indirecta y con un enfoque creativo.

En particular, la técnica se basa en que, mediante provocaciones del pensamiento, se haría posible un desvío del camino o patrón habitual del pensamiento.

Según esta teoría, la aplicación del pensamiento lateral a la vida cotidiana, así como la técnica de alumbrar los problemas desde distintos puntos de vista, permitiría encontrar diferentes, nuevas e ingeniosas respuestas para problemas ya conocidos.

Elementos del pensamiento lateral

Hay cuatro elementos clave en el proceso de pensamiento lateral para resolver problemas. Estos son:

Comprobación de suposiciones: Al enfocar un problema con un pensamiento vertical es posible que no se encuentre la solución. Usualmente, se deducen cosas que son factibles pero que seguramente no sean la respuesta buscada. Con una "mente abierta" se enfrenta a cada nuevo problema que se presenta.

Hacer las preguntas correctas: Lo más importante en el pensamiento lateral es saber qué preguntas deben formularse. Cuando se utiliza este método para resolver problemas se debe comenzar haciendo preguntas generales para enmarcar adecuadamente el problema. Luego, examinar los datos conocidos con preguntas más específicas sometiendo a examen las hipótesis más obvias, hasta alcanzar una visión alternativa cercana a la solución.

Creatividad: La imaginación es otra herramienta clave del pensamiento lateral o creativo. La costumbre de ver los problemas siempre desde un mismo enfoque no siempre ayuda a resolverlos. Se trata entonces de enfocarlos creativamente desde otro ángulo. La perspectiva lateral será más efectiva a la hora de resolver cuestiones aparentemente no convencionales.

Pensamiento lógico: Para lograr un pensamiento lateral bien desarrollado es requisito refinar el análisis de modo lógico, la deducción, y la disciplina del razonamiento, ya que sin estos elementos el pensamiento lateral sería un pensamiento anhelante, que sólo se limita a extraer ideas excéntricas.

Tipos de problemas según De Bono:

- Problemas que requieren para su solución más información de la que se posee, sabiendo que tal información puede conseguirse por algún medio. Puede resolverse mediante el uso del pensamiento vertical.
- Problemas que no requieren más información. Son los problemas que necesitan una reordenación o reestructuración de la información disponible. Puede resolverse mediante el uso del pensamiento lateral.

· Problemas en los que lo característico es el no-reconocimiento de la existencia del problema. En estos casos lo importante es darse cuenta de que se tiene un problema, reconocer que se puede solucionar y definir esta posibilidad como problema concreto. Puede resolverse mediante el uso del pensamiento lateral.

El pensamiento vertical o lógico se caracteriza por el análisis y el razonamiento. La información se usa con su valor intrínseco para llegar a una solución mediante su inclusión en modelos existentes.

El pensamiento lateral es libre y asociativo. La información se usa no como fin, sino como medio para provocar una disgregación de los modelos y su consiguiente reestructuración en nuevas ideas.

Si bien ambos pensamientos tienen características distintas, no son excluyentes, sino que se complementan y su alternancia involucra el trabajo de los dos hemisferios. Se puede afirmar

que el principio básico del pensamiento lateral se fundamenta en que cualquier modo de valorar una situación es sólo una de las tantas formas posibles de valorarla. En este sentido, este pensamiento considera cualquier enfoque para solucionar un problema. Otra característica es que ofrece técnicas para lograr la creatividad.

Características...

PENSAMIENTO VERTICAL	PENSAMIENTO LATERAL
Es selectivo	Es creador
Se desecha toda idea que no tenga una base sólida en qué apoyarse	Valen todas las ideas
Es necesario para enjuiciar ideas y para aplicarlas	Es necesario para generar ideas
Selección del mejor enfoque	Búsqueda de nuevos enfoques y Posibilidades
Es analítico	Es provocativo
Se basa en la secuencia de ideas	Los pasos no siguen un orden determinado
Cada paso debe ser correcto	Cada paso no tiene por qué ser correcto
Cada paso debe ser corregido	No importa corregir cada paso, importa la solución correcta
Se rechazan caminos alternativos	No se rechaza ningún camino
Se excluye lo no relacionado con el tema	Explora también lo que parece ajeno al tema
Sigue caminos evidentes	Sigue caminos poco evidentes
Proceso finito	Es un proceso probabilístico; no siempre se llega a una solución, pero tiene más probabilidades de llegar a una solución óptima.
Información usada como fin	Información usada como medio
Aspira al mejor enfoque posible	Aspira al mayor número posible de enfoques
Se interrumpe al alcanzar un enfoque satisfactorio	Reconoce la calidad de un enfoque satisfactorio (búsqueda de enfoques alternativos)
Se consideran alternativas que poseen cierto sentido común.	Acepta inicialmente alternativas exentas de todo sentido común.

Ejercicio:

Antonio, padre de Roberto, un niño de 8 años, sale manejando desde su casa en la Capital Federal y se dirige rumbo a Mar del Plata. Roberto, va con él. En el camino se produce un terrible accidente. Un camión, que venía de frente, se sale de su sector de la autopista y embiste de frente al auto de Antonio.

El impacto mata instantáneamente a Antonio, pero Roberto sigue con vida. Una ambulancia de la municipalidad de Dolores llega casi de inmediato, advertida por quienes fueron ocasionales testigos, y el niño es trasladado al hospital.

No bien llega, los médicos de guardia comienzan a tratar al nene con mucha dedicación pero, luego de charlar entre ellos y estabilizarle las condiciones vitales, deciden que no pueden resolver el problema de Roberto. Necesitan consultar. Además, advierten el riesgo de trasladar al niño y, por eso, deciden dejarlo internado allí, en Dolores.

Luego de las consultas pertinentes, se comunican con el Hospital de Niños de la Capital Federal y finalmente conversan con una eminencia en el tema a quien ponen en autos de lo ocurrido. Como todos concuerdan que lo mejor es dejarlo a Roberto en Dolores, la eminencia decide viajar directamente desde Buenos Aires hacia allá. Y lo hace.

Los médicos del lugar le presentan el caso y esperan ansiosos su opinión. Finalmente, uno de ellos es el primero en hablar: “¿Está usted en condiciones de tratar al nene?”, pregunta con un hilo de voz. Y obtiene la siguiente respuesta: “¡Cómo no lo voy a tratar si es mi hijo!”.

Bien, hasta aquí, la historia. Está en usted el tratar de pensar una manera de que tenga sentido.

2.4 Procesos de pensamiento para planificar y decidir

- ◆ Pensar en lo bueno y lo malo
 - ◆ Pensar en todos los aspectos
 - ◆ Pensar en las consecuencias
 - ◆ Pensar en lo más importante
 - ◆ Pensar en las alternativas
 - ◆ Pensar en otros puntos de vista
-
- Pensar en lo bueno y lo malo estimula a la persona a que dirija su atención hacia la evaluación de las ideas antes de tomar una decisión o de actuar. La internalización de este proceso tiene diferentes efectos reguladores en las personas, por ejemplo,

contribuye a equilibrar los puntos de vista al considerar hechos o situaciones o al tomar decisiones.

También ayuda a regular la impulsividad y a incrementar la reflexión.

Nos ayuda a...

- ◆ Considerar las ventajas y desventajas de la idea
 - ◆ Lo adecuado o inadecuado de la idea
 - ◆ Lo peligroso o no peligroso de la idea
 - ◆ Lo útil o inútil de la idea
 - ◆ *Pensar en lo bueno y lo malo nos permite emitir juicios de valor acerca de las ideas antes de adoptarlas*
-
- Pensar en todos los aspectos: Muchas veces cuando pensamos acerca de un hecho o situación, las ideas que se nos ocurren, de primera instancia, generalmente son las más obvias o las que surgen de actos impulsivos o emotivos. Si pensamos un poco más, generamos otras ideas menos obvias que contribuyen a enriquecer la información correspondiente.
 - Pensar en las consecuencias: Significa mirar hacia el futuro para anticiparse a lo que puede ocurrir. Estas consecuencias pueden ser de corto o largo plazo. Debemos considerar no solo la forma como nos afectan sino también la manera como afectan a otras personas. Es sano solicitar la perspectiva de otras personas, ya que ellas muchas veces ven aquello que nosotros no logramos advertir
 - Pensar en lo más importante: Una vez que se desarrollan todas las ideas, es decir, que se explora mediante la aplicación de estos procesos de expansión del pensamiento, se requiere seleccionar las ideas más importantes. Este proceso consiste en pensar en las prioridades y permite enfocarnos hacia la solución de la situación planteada o la toma de decisiones. Lo que hacemos cuando consideramos lo más importante es seleccionar las ideas, objetivos, aspectos, consecuencias prioritarias antes de actuar.

Lo más importante significa:

- ◆ Lo más urgente
- ◆ Lo más necesario
- ◆ Lo más conveniente
- ◆ Lo que más gusta
- ◆ Lo que más se desea lograr
- ◆ Lo que se debe hacer primero
- ◆ Lo que se desea lograr primero

- Pensar en las alternativas: Este proceso es uno de los más importantes para el ser humano, ayuda a definir los cursos de acción que debemos seguir para lograr los objetivos que queremos lograr, encontrar diferentes maneras de ver un problema, diversificar y ampliar las explicaciones que hacemos acerca de un hecho o situación, etc.

¿Cuándo resulta útil pensar en alternativas?

- ◆ Cuando deseamos salirnos de lo convencional.
- ◆ Cuando deseamos hacer algo diferente.
- ◆ Cuando necesitamos explicar un hecho o situación.

¿Cuándo debemos de dejar buscar otras posibilidades?

- ◆ Cuando estamos satisfechos con las alternativas encontradas
- ◆ Cuando hemos logrado un número razonable de alternativas

¿Qué debemos hacer cuando no se nos ocurren las alternativas?

- ◆ Preguntar o pedir ayuda
- ◆ Ejercitarnos para tener ideas
- ◆ Aprender a ser creativos
- ◆ Usar la imaginación

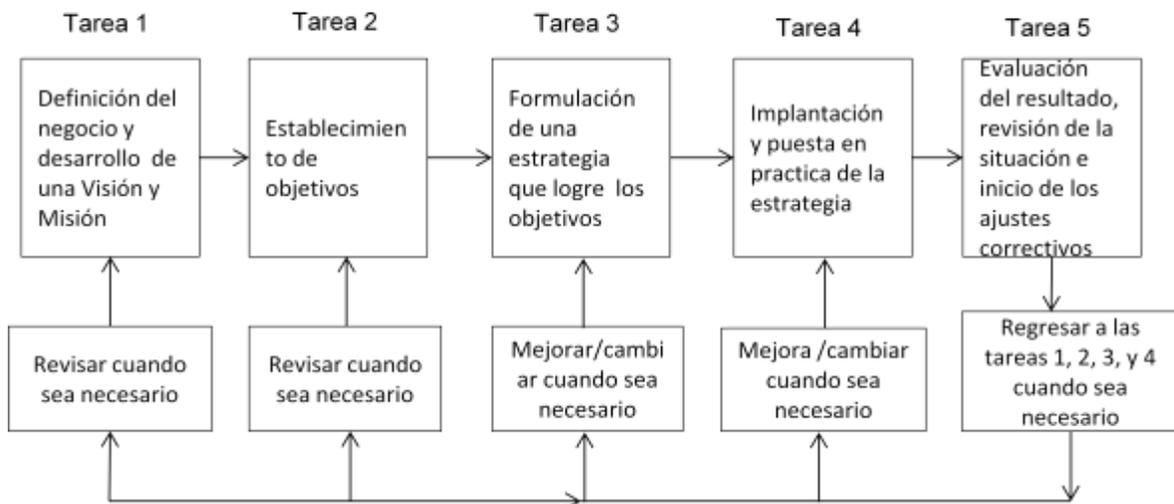
- Pensar en otros puntos de vista: El proceso pensar en otros puntos de vista conlleva el acto de tomar en cuenta la opinión de otras personas. Este proceso contribuye a contrarrestar el egocentrismo, permite que la persona se acerque y comprenda mejor la realidad que lo circunda y lo faculta para encarar la solución de ciertos problemas con perspectivas más amplias y flexibles



3. LAS CINCO TAREAS DE LA DIRECCION ESTRATEGICA.

1. *Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia donde se necesita dirigir a la Organización.-* en realidad, se trata de infundir en la organización un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo y estableciendo una misión.
2. *Transformar la Misión en objetivos específicos de resultado.*
3. *Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado.*
4. *Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.*
5. *Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la Misión, los objetivos, la estrategia o la implantación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.*

Las cinco tareas de la dirección estratégica



3.1. Desarrollo de una Visión y una Misión.

La primera pregunta que debe hacerse la alta dirección de cualquier empresa es:
¿Cuál es nuestro negocio y qué llegará a ser?

La respuesta a esta pregunta empieza con el proceso de establecer una dirección significativa que la organización debe seguir y de establecer una fuerte identidad organizativa.

La misión determina la evolución y el futuro de la empresa acerca de quiénes somos, qué hacemos y hacia donde nos dirigimos.

Una Misión bien pensada prepara a la Compañía para el futuro; establece su dirección a largo plazo e indica sus intenciones de delimitar una posición empresarial particular.

Por lo tanto las declaraciones de misión se personalizan en el sentido de que diferencian a una organización de otras en su industria y le proporcionan identidad propia, carácter y medios para su desarrollo.

Cómo se formulan las Misiones?

Existen 3 aspectos fundamentales para desarrollar la misión de una organización.

- Entender en qué negocio se encuentra la empresa.
- Decidir cuándo cambiar la misión y alterar la dirección estratégica de la empresa.
- Comunicar la misión de manera que sea clara, emocionante y motivadora.

Comprensión y definición del negocio:

Para definir en qué negocio se encuentra una organización, es necesario considerar tres factores:

- Las necesidades del cliente, o qué es lo que se está satisfaciendo.
- Los grupos de clientes, o a quién se está satisfaciendo.
- Las tecnologías usadas y las funciones realizadas, o cómo se están satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Definir un negocio en términos de qué satisfacer, a quién satisfacer y cómo producirá la organización esta satisfacción, completa la definición.

Ejemplos de definiciones empresariales que incorporan estos tres aspectos son:

POLAROID: “Perfeccionar y vender fotografía instantánea que satisfaga las necesidades de afecto, amistad, recuerdos gratos y buen humor de más familias de Estados Unidos y Europa Occidental”.

Mc DONALD’S: “Servir rápidamente alimentos calientes en un restaurante limpio y a buen precio, a una base de clientes de todo el mundo”.

Estas dos empresas se ajustan estrechamente a los 3 componentes necesarios de una declaración de misión: las necesidades específicas que satisfacen los productos o servicios básicos de la organización, los grupos objetivo de clientes, y la tecnología y funciones que utiliza para proporcionar su producto o servicio. Se necesitan los tres para definir en qué negocio se encuentra realmente una organización.

El simple hecho de saber que productos o servicios proporciona una empresa, nunca será suficiente. Los productos o servicios por sí mismos no son importantes para los clientes, lo que hace que un producto o servicio se convierta en un negocio es la necesidad o el deseo de sentirse satisfecho. Sin esa necesidad o deseo, no hay negocio.

Los grupos de clientes son importantes porque indican qué mercado atender: el área geográfica por cubrir, los tipos de compradores que persigue la organización.

La tecnología y las funciones realizadas son importantes porque indican cómo satisfará la organización las necesidades de los clientes.

No existe un enfoque estándar para la creación de la Misión, ésta depende fuertemente de los valores del Director y no pueden cambiarse fácilmente sin la intervención directa del mismo.

No existe un consenso acerca de lo que deben incluir las misiones, pero generalmente incluyen los propósitos socio económicos de la empresa, las líneas de negocio o mercados, características de la empresa, prácticas directivas, relaciones de la empresa con la comunidad y códigos de comportamiento. Algunas misiones sólo describen las líneas del negocio, mercados y clientes a los que sirven.

La mayoría de las misiones son expresadas con alto nivel de abstracción. Sin embargo, la inexactitud tiene sus virtudes, ya que el detalle en exceso puede ser contraproducente, la especificación concreta puede ser la base para la oposición. La precisión puede reprimir la creatividad.

Tener la misión por escrito puede ayudar a reforzar su cumplimiento durante el paso del tiempo, y a cristalizar los enfoques de la organización.

Comunicación de la Misión:

La manera de formular y comunicar la misión a todo el personal es tan importante como la solidez de la misión en sí.

Una misión formulada con palabras que motiven y desafíen puede obtener el compromiso de los empleados de esforzarse por ella y servirá como una poderosa herramienta de motivación.

Se debe comunicar la misión con palabras que propicien la credibilidad de los empleados y que les transmita un sentido de propósito de la organización.

Las mejores declaraciones de misión usan terminología simple y concisa; se expresan de manera simple y clara, generan entusiasmo y alientan a esforzarse y emplear toda su energía personal.

Es necesario repetirla continuamente de manera desafiante y convincente.

EJEMPLOS DE DECLARACIONES DE MISION	
A continuación se presentan las declaraciones de Misión de ocho compañías reales:	
<p>Otis Elevator Nuestra misión es proporcionar a cualquier cliente una forma para que la gente y las cosas se trasladen hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados en distancias cortas con una confiabilidad superior a la que pueda ofrecer cualquier empresa similar en el mundo.</p>	<p>The Saturn Division of General Motors Vender vehículos desarrollados y fabricados en Estados Unidos que sean líderes mundiales en calidad, costo y satisfacción del cliente gracias a la integración de personas, tecnología y sistemas empresariales y transferir el conocimiento, la tecnología y la experiencia a lo largo de General Motors.</p>
<p>Deluxe Checks La misión de Deluxe Checks consiste en proporcionar oportunamente instrumentos financieros sin errores a todos los bancos, cajas de ahorro y compañías de inversión.</p>	<p>Public Service Company of New Mexico Su misión es trabajar por el éxito de las personas a quienes sirven proporcionando un confiable servicio eléctrico CUSTOMERS, información sobre energía y las opciones en cuanto a energía que mejor satisfagan sus necesidades.</p>
<p>McCormick y Company La principal misión de McCormick & Company es expandir su posición de líderes mundiales en los mercados de las especias, condimentos y saborizantes.</p>	<p>American Red Cross La misión de American Red Cross es mejorar la calidad de la vida humana; promover la confianza en uno mismo y la preocupación por el prójimo, y ayudar a las personas a evitar emergencias, a prepararse para ellas y a salir adelante.</p>
<p>Hewlett-Packard Company Hewlett-Packard es un importante diseñador y fabricante de productos electrónicos y sistemas para medición y computación. El objetivo empresarial básico de HP consiste en proporcionar la capacidad y los servicios necesarios para ayudar a los clientes de todo el mundo a mejorar su eficacia personal y empresarial.</p>	<p>Federal Express Tiene un compromiso con nuestra filosofía de personas - servicio - beneficios. Produciremos resultados financieros extraordinarios prestando servicios globales de transporte aéreo terrestre de bienes y de documentos de máxima prioridad que requieran una entrega rápida y sin retrasos</p>

	Procuraremos que al finalizar cada transacción nuestros clientes queden enteramente satisfechos
--	---

3.2. Fijación de objetivos

El establecimiento de objetivos convierte a la misión en resultados de conducta planeados. Representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos en un tiempo específico.

El reto de tratar de acortar la brecha entre el resultado real y el deseado impulsa a la organización a ser más inventiva, a mostrar urgencia por mejorar su resultado financiero y su posición como empresa y a emprender acciones más específicas en cuanto a sus intenciones.

En teoría, el conjunto de objetivos que establece la dirección debe abarcar un horizonte tanto a corto plazo como a largo plazo.

Los *objetivos a corto plazo* describen las mejoras y los resultados inmediatos que desea la gerencia. Los *objetivos a largo plazo* impulsan a los gerentes a considerar lo que pueden hacer *ahora* para aumentar con el tiempo la fortaleza y resultado de la organización.

Se necesitan dos tipos de objetivos: Financieros y estratégicos.

- **Los objetivos financieros** son necesarios porque es crucial contar con un resultado financiero aceptable para conservar la vitalidad y el bienestar de una organización. Por ejemplo: Crecimiento de las ganancias, rendimiento sobre la inversión y flujo de efectivo.
- **Los objetivos estratégicos** se requieren para proporcionar una dirección consistente que fortalezca la posición empresarial. Se relacionan de manera más directa con la situación competitiva. Por ejemplo: Crecer con más rapidez, aumentar la participación en el mercado, vencer a los competidores por medio de la calidad, ejercer liderazgo tecnológico, etc.

Objetivos financieros vs objetivos estratégicos:

Un líder en el mercado puede llegar a ser un ex líder si pone más énfasis en el objetivo financiero de aumentar las ganancias del próximo trimestre, que en el objetivo estratégico de fortalecer su posición en el mercado a largo plazo.

Los objetivos estratégicos definen con claridad que la dirección no sólo debe tener un buen resultado financiero, sino que también debe fortalecer la posición competitiva de la organización a largo plazo.

Establecer objetivos debe ser un proceso de arriba hacia abajo y no tanto de abajo hacia arriba para poder guiar a los niveles inferiores hacia los objetivos que apoyen a la empresa en general y a los objetivos de la organización.

Los objetivos estratégicos son tan importantes como los financieros.

EJEMPLOS DE OBJETIVOS CORPORATIVOS	
<p style="text-align: center;">Objetivos de Nike</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proteger y mejorar la posición de NIKE como la marca atlética número uno en Estados Unidos, dando atención especial a los negocios centrales ya existentes de la compañía en zapatos para correr; para jugar baloncesto, tenis, fútbol americano, béisbol; y para niños, y consolidamos en negocios más recientes con un buen potencial, como el golf y el fútbol. • Dar un fuerte impulso al creciente mercado del bienestar físico, empezando con paseos, ejercicios de entrenamiento y ciclismo. • Intensificar el esfuerzo de la compañía por desarrollar productos que las mujeres necesiten y deseen. • Explorar el mercado de productos específicamente diseñados para las necesidades de los estadounidenses maduros. • Dirigir y administrar la actividad internacional de la compañía conforme se desarrolle ésta. • Continuar con el esfuerzo de obtener mayores márgenes por medio de una gestión adecuada de inventarios y menos y mejores productos. 	<p style="text-align: center;">Objetivos de Owens-Corning</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prever los requerimientos de nuestros clientes y proporcionarles los productos que satisfagan sus necesidades de mercado, calidad y servicio. • Conservar nuestra posición número uno en el mercado por medio de un continuo liderazgo en tecnología, fabricación y mercadotecnia. • Maximizar el flujo de efectivo para llevar a cabo una continua reducción de la deuda. • Centramos en las mejoras de la utilidad operativa través de programas de productividad y desarrollo del mercado objetivo. • Usar al máximo el talento de nuestro personal y proporcionarle la oportunidad y la capacitación para que explote su potencial total.
<p style="text-align: center;">Objetivos de la-Z-Boys</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colocar a La-Z-Boy en la posición de fabricante de toda la gama de líneas de muebles. • Fortalecer la imagen de la marca La-Z-Boy entre las familias y los comerciantes estadounidenses. • Mejorar la calidad de la red de distribución de la compañía. • Expandir la capacidad de producción y hacerla más eficiente. • Continuar aumentando la fortaleza financiera. 	<p style="text-align: center;">Objetivos de McCormick & Company</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la rentabilidad de cada uno de nuestros grupos operativos existentes: de consumo, industrial, de servicio alimentario internacional y de envases. • Descartar aquellas partes de nuestro negocio que no generen o no puedan generar rentabilidad adecuada o no concuerden con nuestra estrategia empresarial. • Hacer adquisiciones selectivas que complementen nuestros negocios actuales y puedan aumentar nuestra rentabilidad global. • Lograr una rentabilidad del 20% sobre las acciones. • Lograr un ritmo de crecimiento neto de ventas del 10% anual. • Mantener un ritmo de crecimiento de las ganancias promedio por acción de 15% anual.

Guías para aclarar los objetivos de planeación a largo plazo:

- *Conveniente.*- Los objetivos deben apoyar la misión de la empresa. Un objetivo que no contribuye a la misión, no es productivo.
- *Factible.*- No se deben establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que éstos deben ser posibles de lograr. Deben tomarse en cuenta los factores externos (medio ambiente, competencia, aspectos políticos, económicos y sociales) y los factores internos (capacidades directivas, capital, innovación técnica).
- *Aceptable.*- Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para el personal de la organización. El objetivo también debe ser aceptable en cuanto a que la empresa está de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro. Costos no sólo significan recursos financieros, sino que también el tiempo de los directivos y del personal, capacidad de la planta, participación del mercado y utilidades utilizados durante un lapso específico.
- *Flexible.*- Debe ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias, aunque no debe ser inestable, sino suficientemente firme para asegurar la dirección.
- *Motivador.*- Los objetivos fuera del alcance de las personas no son motivadores, ni son logrados fácilmente. En la mayoría de las empresas, los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible. Las investigaciones demuestran que objetivos específicos aumentan la productividad y que los objetivos difíciles, una vez aceptados, resultan en una productividad superior a aquella de objetivos fáciles de lograr.
- *Comprensible.*- Los objetivos deben definirse con palabras sencillas y comprensibles. Los directores que establecieron los objetivos deben asegurarse que todos los involucrados en su realización, los comprendan y entiendan perfectamente, para evitar malos entendidos.
- *Obligación.*- Una vez que se ha llegado a un acuerdo sobre los objetivos, debe existir una obligación para hacer lo necesario y razonable para lograrlos.
- *Participación de las personas.*- Los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables del logro de objetivos pueden participar en el establecimiento de los mismos. La participación genera motivación.
- *Relación.*- Los objetivos deben relacionarse con la misión. Los objetivos departamentales o funcionales deben ser consistentes con los de la alta dirección.

Las empresas generalmente se limitan a establecer objetivos a largo plazo en relación con: ventas, utilidades, rendimiento sobre la inversión y participación en el mercado.

En empresas pequeñas, la alta dirección establece los objetivos con poca o nula colaboración de los empleados.

Los objetivos para ventas y utilidades se expresan generalmente en cifras absolutas o porcentajes, ej: "Aumentar las ventas en un 15% por cada uno de los próximos 5 años"

El rendimiento sobre la inversión y la participación en el mercado se determinan generalmente en términos de porcentaje.

Otras áreas para las cuales se establecen objetivos son:

- Desarrollo del producto.
- Productividad
- Diversificación
- Contrataciones
- Sustitución de instalaciones
- Niveles de empleo

Peter Drucker, identificó las siguientes áreas como aquellas que necesitan un objetivo:

- Posición del mercado
- Innovación
- Productividad
- Recursos financieros y físicos.
- Utilidad
- Desempeño
- Desarrollo directivo
- Actitud de los trabajadores
- Responsabilidad social.

Métodos utilizados para establecer objetivos:

Las empresas utilizan diferentes métodos para fijar objetivos a largo plazo. Los siguientes son prácticas comunes:

1. *Basado en el desempeño pasado.*- Una empresa puede examinar su desempeño pasado y asumir que las tendencias pasadas continuarán en el futuro.
2. *Tendencias adaptadas a fuerzas futuras.*- Consiste en extrapolar el desempeño pasado en el futuro, para después ajustar la línea de la tendencia de acuerdo con las fuerzas que la alteran. Ej: Pronósticos de ventas industriales, peligros de la competencia, reglamentaciones gubernamentales, productos obsoletos y recursos de la empresa.
3. *Utilización de recursos.*- Consiste en calcular los recursos disponibles de una empresa y determinar la posible y deseable utilización de los mismos. Ej: utilizar toda la capacidad de la planta involucrará el equilibrio entre otros recursos, tales como, mantenimiento, empleados, publicidad y flujo de caja.

4. *Negociación*.- En empresas grandes y descentralizadas los objetivos divisionales se fijan a menudo como resultado de una negociación entre la alta dirección y los gerentes de división.
5. *Dictaminados por la alta dirección*.- La alta dirección puede imponer objetivos con o sin análisis documentados.
6. *Resultados de un análisis FODA*.- Mediante este análisis los directivos y el personal pueden identificar objetivos y estrategias alternativas.

3.3. Formulación de una estrategia.

Los objetivos son los "fines" y la estrategia es el "medio" para alcanzarlos.

Las organizaciones necesitan estrategias que les indiquen *cómo* lograr los objetivos y *cómo* luchar por la misión de la organización. La creación de la estrategia se refiere a los *cómo*: *Cómo* lograr los objetivos, *cómo* vencer a los competidores, *como* lograr la ventaja competitiva en el largo plazo.

La estrategia evoluciona con el tiempo. Debido a los cambios internos y del medio ambiente externo. Siempre hay algo nuevo a lo que se tiene que reaccionar y alguna nueva ventana estratégica que se está abriendo.

Por lo tanto, la revisión de la estrategia es un proceso continuo.

La estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados. En efecto, la estrategia es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio. Sin una estrategia, no existe ninguna dirección establecida que seguir, ningún mapa que consultar, ningún plan de acción coherente que produzca los resultados deseados.

La estrategia es una herramienta directiva para lograr los objetivos estratégicos. La tarea de formular una estrategia empieza con un estricto análisis de las situaciones interna y externa de la organización. Cuando los gerentes han comprendido cuál es la "situación total", entonces podrán idear una estrategia que logre los resultados financieros y estratégicos planeados.

Casi siempre, la estrategia de una organización consiste en una mezcla de movimientos anteriores, de enfoques que ya se han tomado y del trazo de nuevas acciones. De hecho, por lo general la mayor parte de la estrategia de una organización consiste en enfoques y prácticas anteriores, los cuales han funcionado tan bien que vale la pena continuar con ellos. Una estrategia empresarial que es casi nueva, indica que los directivos realizan decisiones equivocadas y muestran debilidad para llevar a cabo su estrategia.

La formulación y la implantación de una estrategia para el negocio constituyen las funciones directivas fundamentales. Entre todas las funciones de los directivos, pocas afectan tanto y durante tanto tiempo el rendimiento de la organización como la forma en

que el equipo directivo maneje las tareas de marcar la trayectoria de la dirección a largo plazo de la organización, desarrollar movimientos y enfoques estratégicos efectivos, y después poner en práctica la estrategia para que produzca los resultados esperados. De hecho, una buena estrategia y su adecuada implantación son las señales más confiables de una buena dirección.

Existe una razón poderosa para relacionar la “buena dirección” con el nivel de eficiencia con el que los gerentes desarrollan y ponen en práctica una estrategia.

No se puede otorgar a los gerentes una alta calificación si diseñan estrategias inteligentes pero no son capaces de ponerlas en práctica; una débil implantación abre la puerta para que la actuación de la organización no explote su potencial total.

La ejecución competente de una estrategia mediocre tampoco otorgará a los directivos una medalla de oro. Sin embargo, la ejecución intensa de una estrategia poderosa es una receta probada para lograr el éxito de la empresa; son raros los casos en los cuales una compañía que cuenta con una estrategia bien ideada y puesta en práctica en forma correcta no obtenga una posición líder en el mercado.

Por lo tanto, las normas para juzgar si una organización está bien dirigida se basan en la formulación de una buena estrategia combinada con su adecuada puesta en práctica.

La formulación de una estrategia es fundamentalmente una actividad empresarial que incluye la aceptación de riesgos, la aventura, la creatividad y una buena visión para detectar nuevas oportunidades en el mercado y así crear un plan de acción estratégico.

El plan de acción estratégico es dinámico y continuamente sufre revisiones, refinamientos y mejoras.

SARA LEE CORPORATION: MISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIA	
Misión: Ser la compañía líder en alimentos de marca y productos envasados de consumo, con participaciones importantes en los principales mercados de consumo del mundo. Fabricamos y vendemos en el mercado productos de alta calidad, sensibles a acciones de mercadotecnia y con potencial de crecimiento.	
Objetivos: Primero, y sobre todo, la compañía líder debe destacar por lograr excelentes resultados financieros para sus accionistas. Debemos obtener rendimientos financieros consistentes y seguros que alcancen altos niveles, tanto en términos absolutos como en relación con nuestros competidores semejantes. Segundo, nuestros productos deben ser de muy alta calidad, competir en segmentos importantes del mercado y disponer de participaciones excepcionalmente fuertes en el mercado.	Estrategias corporativas Invertir para acelerar el crecimiento interno. Dirigir y enfocar los gastos de inversión hacia oportunidades estratégicas para desarrollar la participación y para aumentar el crecimiento en volumen de unidades en los productos clave. 2. Desarrollar la posición con el menor costo posible en todas las categorías de productos. Destacar y medir la eficiencia operativa y las estructuras de costos en todas las áreas de la empresa, para reducir los costos de manera significativa y para aumentar el rendimiento en las ventas sin sacrificar la calidad. 3. Hacer adquisiciones. Adquirir negocios

<p>Tercero, nuestro equipo directivo y nuestros procesos deben poseer la más alta y adecuada capacidad para los tiempos actuales.</p> <p>Cuarto, debemos ser reconocidos como una corporación con un especialmente alto sentido de responsabilidad hacia nuestros empleados y hacia la sociedad.</p>	<p>que concuerden con el enfoque estratégico de Sara Lee Corporation y que proporcionen una mayor oportunidad para crecer de acuerdo con nuestra misión.</p> <p>4. Nivelar las marcas y enlazar estratégicamente los negocios para obtener sinergias. Generar crecimiento a través de construir y expandir las posiciones de las marcas, así como mejorar el rendimiento al combinar las divisiones de manera estratégica y al desarrollar sinergias entre los negocios.</p> <p>5. Buscar la distribución por canales cruzados para productos, marcas y posiciones establecidas. Aumentar el volumen de unidades y el rendimiento en ventas con la distribución por canales cruzados.</p>
--	---

3.4. Implantación y ejecución de la estrategia.

Fundamentalmente la implantación de la estrategia es una actividad directiva; la habilidad reside en saber cómo lograr los resultados.

La organización, el presupuesto, la motivación, el desarrollo de la cultura, la supervisión y el liderazgo forman parte de hacer que *“las cosas sucedan”* y lograr los resultados financieros y estratégicos esperados.

La ejecución de la estrategia incluye:

- a) Promover una organización capaz de conseguir que la estrategia funcione con éxito.
- b) Asignar los recursos necesarios para el desarrollo de la estrategia.
- c) Motivar a las personas para que persigan los objetivos con energía, y si fuera necesario modifiquen sus responsabilidades y su conducta para que se adapten a las exigencias que requiere la ejecución de la estrategia con éxito.
- d) Vincular la estructura de recompensas al logro de los resultados planeados.
- e) Crear un entorno laboral que propicie la implantación exitosa de la estrategia.
- f) Establecer políticas y procedimientos que apoyen la estrategia.
- g) Desarrollar un sistema de información que permita seguir el avance que se consiga y supervise el resultado.
- h) Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la implantación y continuar las mejoras en cuanto a la forma en que la estrategia está siendo ejecutada.

La meta de dirección reside en crear *“ajustes”* entre la forma en que se hacen las cosas y lo que se necesita para llevar a cabo una ejecución eficaz de la estrategia.

- Los ajustes más importantes se dan entre:
- La estrategia y las capacidades de la organización

- La estrategia y la estructura de recompensas
- La estrategia y las políticas y procedimientos internos.
- La estrategia y la cultura organizacional.

La implantación de la estrategia es la tarea más complicada y la que lleva más tiempo. El programa de acciones del implantador de la estrategia surge de una evaluación cuidadosa de aquello que la organización debe hacer de manera diferente y mejor para poner hábilmente en práctica el plan estratégico.

Dependiendo de la cantidad de cambio interno que se deba hacer, la implantación total puede llevar de varios meses a varios años.

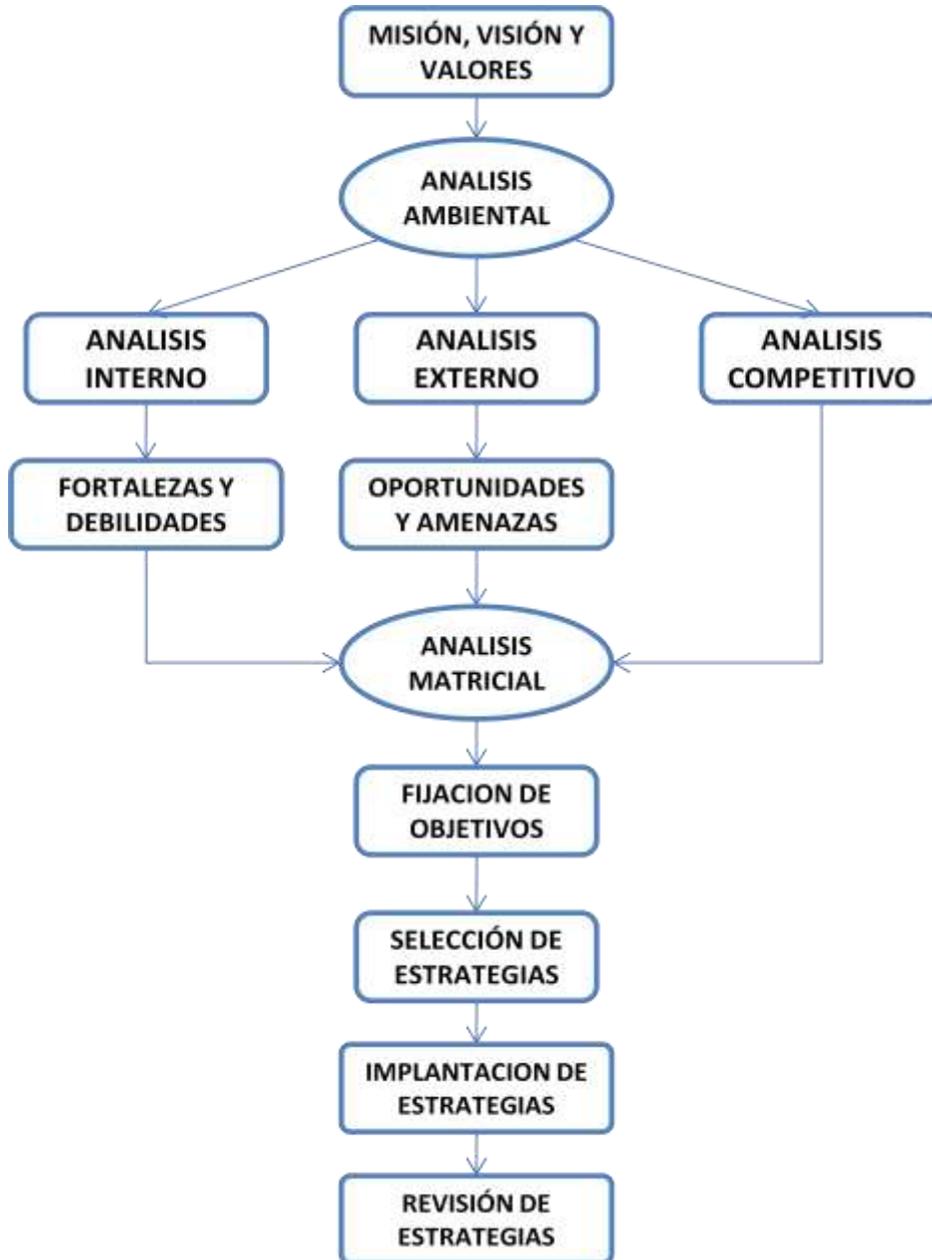
3.5. Evaluación del resultado, revisión de la situación e inicio de ajustes correctivos.

Ninguna de las cuatro tareas anteriores constituye un ejercicio que se realice en un solo momento. Siempre surgen nuevas circunstancias que requieren ajustes correctivos. Puede ser necesario alterar la dirección a largo plazo, redefinir el negocio, ampliar o estrechar la visión, elevar o reducir los objetivos, modificar la estrategia, etc, todo esto debido a factores como cambio en el liderazgo a largo plazo o cambios en el entorno.

A veces un aspecto de la implantación no funciona bien y se tienen que hacer cambios. Por lo general, el avance no se da de manera uniforme, es más rápido en algunas áreas y más lento en otras. Algunas tareas se llevan a cabo con facilidad y otras presentan algunos obstáculos.

Las revisiones presupuestarias, los cambios en la política empresarial, la reorganización, los cambios de personal, las acciones para cambiar la cultura y la revisión del sistema de retribución son formas típicas de intentar que la estrategia seleccionada funcione mejor.

4. EL PROCESO ESTRATEGICO.



4.1 Misión, Visión y Valores:

La *misión* de una organización es la finalidad que explica la existencia de una organización, da respuesta a la pregunta ¿cuál es nuestra razón de ser?

Su importancia: Peter Senge señala que las organizaciones exitosas “poseen un sentido más amplio de finalidad que va más allá de la satisfacción de las necesidades de sus accionistas y empleados. Buscan contribuir al mundo en alguna manera única, añadiéndole una fuente distintiva de valor.

Contenido de la declaración de Misión:

- 1.- Producto o servicio de la compañía
- 2.- Mercados
- 3.- Tecnología
- 4.- Objetivos de la compañía
- 5.- Filosofía o valores esenciales de la compañía
- 6.- Concepto que la compañía tiene de sí misma
- 7.- Imagen pública

Los valores esenciales son los que responden a la pregunta: ¿cómo queremos obrar, consecuentemente con nuestra misión, en el camino hacia el logro de nuestra visión

Cuestionario guía:

¿QUIÉN SOY?	Nombre de la empresa.
¿QUÉ NECESIDADES DEL CLIENTE ESTOY SATISFACIENDO?	Cuál es la tarea fundamental de la empresa. Qué servicio principal ofrece.
¿A QUIÉN SE ESTÁ SATISFACIENDO? (TIPO DE CLIENTES)	A quién va dirigido. Quién es nuestro cliente principal.
¿PARA QUÉ LO HAGO?	Beneficio económico Beneficios que ofrece a la Sociedad
¿A TRAVÉS DE QUÉ LO HAGO?	Tecnologías usadas y las funciones realizadas. Cómo se están satisfaciendo las necesidades.

La *visión* de la organización resume las aspiraciones de la misma en términos genéricos. En su libro la 5a. Disciplina Peter Senge sostiene que la visión es la respuesta a la pregunta: ¿qué es lo que queremos crear?

Cuestionario guía:

1.- ¿Cómo quiero ver a la empresa en el futuro?

2.- ¿Qué contribución deberemos hacer en el futuro?

3.- ¿Cuál será la ventaja competitiva de nuestra empresa, en el futuro?

Los *valores Estratégicos* son predeterminaciones con base en las cuales los individuos de una organización determinan si su comportamiento es adecuado o no para las expectativas, planes y objetivos que la organización está buscando.

Toda empresa genera su propia personalidad, o sea, el reflejo de los valores y las convicciones de los directores encargados de conducir el negocio hacia un recorrido exitoso.

Beneficios:

- 1.- Determinan la tolerancia y el campo de los esfuerzos de su empresa
- 2.- Establece en qué negocios debería usted intervenir y en cuáles no
- 3.- Ayuda a fijar las expectativas y a comunicarlas a los demás
- 4.- Permiten reclutar personal que trabaje con eficiencia en la empresa
- 5.- Establece prioridades significativas

Ejemplos:

Ética	Calidad	Seguridad
Medio ambiente	Innovación	Enfoque al cliente
Rentabilidad	Servicio	Tecnología
Trabajo en equipo	Honestidad	Expansión

4.2 Análisis Ambiental.

Es el proceso de seguimiento de los ambientes de una organización con el fin de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa para lograr sus objetivos.

Se dividen en:

- 1.- Ambiente interno
- 2.- Ambiente competitivo
- 3.- Ambiente externo

Ambiente Interno. Comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma.

El análisis interno presupone un conjunto de componentes:

- 1.- Componente organizativo
- 2.- Componente personal
- 3.- Componente comercialización
- 4.- Componente producción
- 5.- Componente financiero

ORGANIZATIVO	PERSONAL
<ul style="list-style-type: none"> • Red de comunicaciones • Estructura organizacional • Historial de éxitos • Jerarquía de objetivos • Políticas procedimientos, normas • Capacidad del equipo de dirección • Planeación Estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones laborales • Procedimientos de reclutamiento y selección. • Programas de capacitación • Sistema de evaluación del desempeño • Sistema de incentivos • Tasas de rotación y ausentismo • Sindicatos
COMERCIALIZACION	PRODUCCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Segmentación del mercado • Estrategia de producto • Estrategia de precios • Estrategia de promoción • Estrategia de distribución • Estrategia de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición de las instalaciones de la planta • Investigación y desarrollo • Uso de tecnología • Adquisición de materias primas • Control de existencias • Uso de la subcontratación <p>Calidad</p>
FINANCIERO	
<ul style="list-style-type: none"> • Liquidez • Rentabilidad • Solvencia • Acceso a créditos • Oportunidades de inversión 	

- | | |
|-------------------------|--|
| • Planeación financiera | |
|-------------------------|--|

Lista de verificación Administración)

- 1.- ¿Desarrolla la empresa planeación estratégica?
- 2.- ¿Los objetivos y estrategias de la compañía se comunican adecuadamente?
- 3.- ¿Delegan los gerentes correctamente su autoridad?
- 4.- ¿Es la estructura de la organización apropiada?
- 5.- ¿Son claras las descripciones de puestos y las especificaciones de trabajo?
- 6.- ¿Es bueno el ánimo de los empleados?
- 7.- ¿Es baja la rotación y el ausentismo?
- 8.- ¿Son efectivos los mecanismos de control de la organización?

Lista de verificación (Comercialización)

- 1.- ¿Los mercados están eficazmente segmentados?
- 2.- ¿Está en buen posicionamiento la organización frente a tus competidores?
- 3.- ¿Son confiables los canales de distribución?
- 4.- ¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?
- 5.- ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?
- 6.- ¿Tienen los productos y servicios precios competitivos?
- 7.- ¿Cuenta la empresa con una estrategia exitosa?
- 8.- ¿Es suficiente el presupuesto de marketing?

Lista de verificación (Finanzas)

- 1.- ¿Puede la empresa reunir capital en corto plazo?
- 2.- ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?
- 3.- ¿Son adecuados los presupuestos?
- 4.- ¿Tiene la empresa problemas de liquidez?
- 5.- ¿Es adecuado el nivel de apalancamiento de la empresa?
- 6.- Es adecuada la rentabilidad de la empresa?

Lista de verificación (Producción)

- 1.- ¿Son confiables los proveedores de materia prima?
- 2.- ¿Están en buenas condiciones las instalaciones, equipo, la maquinaria y las oficinas?
- 3.- ¿Son adecuados los procedimientos para el control de inventarios?
- 4.- ¿Son adecuados los procedimientos y la política de calidad?
- 5.- ¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas?

Lista de verificación (Investigación y Desarrollo)

- 1.- ¿Cuenta la empresa con instalaciones adecuadas para la id?
- 2.- ¿Está bien preparado el personal de id?
- 3.- ¿Están bien asignados los recursos para id?
- 4.- ¿Es eficaz la comunicación de id con otras unidades?
- 5.- ¿Son tecnológicamente competitivos los productos presentes?

Lista de verificación (Sistemas)

- 1.- ¿El sistema de información se utiliza para la toma de decisiones?
- 2.- ¿Se actualiza y revisa con regularidad el sistema de la compañía?
- 3.- ¿Es fácil usar el sistema de información y cumple con las necesidades de los usuarios?
- ¿El personal sabe manejar el sistema de información?

Ambiente Competitivo, es el nivel del ambiente externo de la organización que consta de componentes que de ordinario tienen consecuencias más o menos concretas e inmediatas para la organización.

Componentes del Ambiente Competitivo.

- Nivel de rivalidad de la competencia directa
- Nivel de amenaza de productos sustitutos
- Nivel de amenaza de competidores potenciales
- Nivel de amenaza en la negociación de los proveedores
- Nivel de amenaza en la negociación con los compradores

Preguntas clave:

- 1.- ¿Cuáles son las principales fuerzas de los competidores?
- 2.- ¿Cuáles son las principales debilidades de los competidores?
- 3.- ¿Cuáles son los principales objetivos y estrategias de los competidores?
- 4.- ¿Cómo es probable que respondan los principales competidores a las actuales tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, ecológicas, competitivas que afectan nuestra industria?
- 5.- ¿Hasta qué punto son vulnerables los principales competidores ante las estrategias alternativas de nuestra compañía?
- 6.- ¿Qué posición ocupan nuestros productos o servicios en relación a nuestros principales competidores?
- 7.- ¿En qué medida están entrando en la industria empresas nuevas y saliendo empresas antiguas?
- 8.- ¿Qué factores clave han dado por resultado nuestra posición competitiva presente en la industria?
- 9.- ¿Cuál es la naturaleza de la relación entre proveedores y distribuidores en esta industria?
- 10.- ¿En qué medida podrían los productos o servicios sustitutos representar una amenaza para los competidores de esta industria?

Ambiente Externo, es el nivel del ambiente externo de la organización cuyos componentes son de largo alcance y tienen consecuencias a largo plazo para la organización.

Componentes del ambiente externo:

FUERZAS LEGALES	FUERZAS CULTURALES
------------------------	---------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Tratados con países extranjeros • Leyes de patentes y marcas • Leyes que afectan a las empresas del sector 	<ul style="list-style-type: none"> • Costumbres, normas, valores, creencias • Lenguaje • Actitudes • Motivaciones • Símbolos de status • Creencias religiosas
FUERZAS ECONÓMICAS	FUERZAS POLÍTICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de desarrollo económico • Índice de población • Producto nacional bruto • Ingreso por habitante • Afiliación a bloques económicos • Políticas fiscales y monetarias • Inflación • Niveles de sueldos y salarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Forma de gobierno • Ideología política • Estabilidad del gobierno • Agitación social • Política externa • Seguridad
FUERZAS SOCIALES O DEMOGRÁFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de alfabetización • Actitudes de organismos intermedios • Clima • Recursos naturales 	

4.3. Análisis Matricial:

El análisis matricial es el mecanismo que permite al estratega organizar la información para una toma de decisiones más certera.

Existen dos tipos de matrices:

- Matrices ordenadoras: Permiten organizar los datos de manera que se les dé una adecuada ponderación para la toma de decisiones.
- Matrices decisorias: Permiten al estratega orientar y enfocar la toma de decisión final sobre la elección estratégica

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI):

Para elaborar la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI), es necesario partir de un diagnóstico que se llevará a cabo en la empresa para valorar el ambiente interno; para hacer este trabajo se puede realizar una auditoría interna. Como lo propone David Freed en su modelo de planeación estratégica, este sería el caso más indicado cuando se habla de una mediana o gran empresa que lo requiera, pero cuando se trata de una micro o

pequeña, puede ser suficiente un cuestionario que permita determinar las fortalezas y debilidades (en México la gran mayoría de las empresas son precisamente micro y pequeñas).

Esta es una herramienta analítica que resume y evalúa las debilidades y fortalezas de acuerdo con su importancia en las diferentes áreas de la empresa. Cabe recordar que las ponderaciones y clasificaciones se llevan a cabo con juicios subjetivos que, aunque estén sustentados en una información documental, hay que manejar dicha matriz de una forma cuidadosa.

Pasos de la elaboración de la MEFI:

1. Identificar las fortalezas y debilidades, con las que se hace un listado.
2. Se asigna una calificación en la columna "Ponderación", a cada factor que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (gran importancia), esta ponderación será de acuerdo con el impacto que tenga cada factor dentro de la empresa tomando en cuenta el giro, su situación financiera, su tamaño, etc., ya que para algunas empresas será muy importante la calidad del producto, mientras que para otras será el clima organizacional. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.
3. La columna "Clasificación" se completa de acuerdo con la siguiente escala:
 - Debilidad importante: 1
 - Debilidad menor: 2
 - Fortaleza menor: 3
 - Fortaleza importante: 4
4. En el caso del ejemplo del cuadro 4.1, vemos que al factor "No existe estructura organizativa" se le da la clasificación de 1, ya que esta empresa lleva una administración empírica; por el contrario, al factor "Es excelente la calidad del producto" se le da 4 por su alto grado de calidad. La última de las columnas, "Resultado ponderado", es la que resulta de multiplicar cada ponderación por su clasificación y la suma de esta última columna. Considerando que el resultado más alto puede ser 4.0 y el más bajo 1.0, quiere decir que la media es de 2.5, de forma que si una empresa obtiene un resultado mayor de 2.5, ésta cuenta con más fortalezas que debilidades; si, por el contrario, es menor de 2.5, las debilidades la dominan y es un síntoma que hay que atender de inmediato, sobre todo si de 2.5 se acerca más a 1.0.

Cuadro 4.1 Ejemplo de llenado del formato de Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI).

Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
1. Es bajo el estado de ánimo de los empleados	0.22	2	0.44
2. Es excelente la calidad del producto	0.18	4	0.72

3. Los márgenes de utilidades son mayores que el promedio es su giro	0.10	3	0.30
4. Cuenta con capital de trabajo disponible	0.15	3	0.45
5. No existe estructura organizativa	0.30	1	0.30
6. No se lleva a cabo una investigación de mercado	0.05	2	0.10
Total	1.00		2.31

En el caso del formato que nos ocupa, su resultado de 2.31 quiere decir que es menos que la media y que la empresa tiene más debilidades pero como la diferencia entre 2.50 y 2.31 no es grande, indica que su debilidad no es para alarmarse, sin embargo no deja de representar un foco de atención que hay que atender.

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE):

Pasos para elaborar la MEFE:

1. Hacer una lista de amenazas y oportunidades que sean más decisivas para la empresa que nos ocupa; se recomienda que mínimo sean cinco y máximo 20 (cuadro 4.2).

2. Llenar la columna “Ponderación”, asignándole una calificación a cada factor clave que va de 0.0 a 1.0; la suma de los valores de esta columna no deberá ser mayor de 1.0. Dichas ponderaciones se determinaran de acuerdo con la importancia que represente cada factor para la empresa que estamos trabajando.

En el caso del formato que se ilustra en el cuadro 3.2 se ve claramente que el factor que resulto más importante para este ejemplo fue “Derogaciones gubernamentales” (0.30) y el factor de menor importancia (o sea, el que menos afecta a la empresa) es “Desplazamiento poblacional hacia el Oeste” (0.10); esta ponderación se realiza con la apreciación subjetiva del ejecutivo o equipo que está a cargo de la planeación estratégica, pero desde luego debe tener una explicación que la fundamente.

Cuadro 4.2 Ejemplo de llenado del formato de Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE).

Factor externo clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
1. Tasa de interés creciente	0.20	1	0.20
2. Desplazamiento población hacia el Oeste	0.10	4	0.40
3. Derogaciones gubernamentales	0.30	3	0.90
4. Expansión de los competidores			
5. Tecnología disponible	0.20	2	0.40

	0.20	4	0.80
Total	1		2.70

3. Trabajar en la columna “Clasificación”, en donde se ordenan los factores de acuerdo con el siguiente criterio:

- Amenaza importante: 1
- Amenaza menor: 2
- Oportunidad menor: 3
- Oportunidad importante: 4

En nuestro ejemplo, nótese como resultado más importante “Desplazamiento poblacional hacia el Oeste”, factor al que se da la calificación 4, y “Tasa de intereses creciente”, que resultado ser la amenaza más importante, clasificada con 1.

4. Terminado el llenado del formato, el siguiente paso es interpretar el resultado de la última columna, “Resultado ponderado”, en la que se introducen los resultados de multiplicar los valores de cada una de las columnas anteriores; esta última columna podrá sumar como total un máximo de 4.0 y como mínimo admitido 1.0, por tanto, la media es 2.5. Estos datos nos indican que cuando el resultado pase de 2.5 y se hacerque a 1.0, la empresa enfrentara amenazas externas.

En el ejemplo que nos ocupa da un resultado ponderado de 2.70, quiere decir que apenas pasa de 2.5 (la media) por lo que tiene algunas amenazas que hay que revisar con detenimiento y, por otro lado, no cuenta con grandes oportunidades; sin embargo es conveniente tener claro cuál es el valor de unas y cuál es el valor de otras, ya que esto nos servirá para tomar decisiones. Una revisión minuciosa de esta matriz puede aportar conclusiones de lo que realmente puede estar sucediendo en la empresa.

Matriz del perfil competitivo (MPC)

Esta herramienta permite a la empresa tener bien identificados a los competidores más cercanos. Aquí es muy importante tener cuidado en elegir los factores clave con que nos vamos a comparar, así como a la asignación de ponderaciones, ya que es de una forma subjetiva, y por tanto, es primordial un conocimiento de la empresa sustentado en estudios documentales; los resultados pueden analizarse de diversos ángulos y de diferentes puntos de vista, lo que se explicará más adelante.

Pasos para su desarrollo:

- 1.** Se identifican los competidores más cercanos.
- 2.** Se determinan los factores clave en la empresa con que se van a comparar.

3. Se asigna una ponderación a cada factor clave que indicará qué tan importante es dicho factor para la empresa de acuerdo con su giro y tamaño; tal ponderación se encontrará entre el parámetro 0.0 (sin importancia) y hasta 1.0 (muy importante), considerando que la suma total de la columna "Ponderación" debe ser 1.00

4. Se califica cada factor de nuestra empresa comparado con nuestros competidores y justificando cada calificación con la siguiente escala:

Debilidad importante: 1

Debilidad menor: 2

Fortaleza menor: 3

Fortaleza importante: 4

Ejemplo: Si va a calificarse la calidad del producto, diríamos:

	<i>Nuestra empresa</i>	<i>Libraty (competidor)</i>	<i>Gestalt (competidor)</i>
<i>Calidad del producto</i>	4 <i>Magnífica calidad</i>	3 <i>No es altamente reconocida</i>	4 <i>Cuenta con un sistema de calidad total</i>

5. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor por la calificación dada en las justificaciones a cada empresa; con esta operación vamos a obtener otra columna: "Resultados ponderados."

6. Se suma la columna de resultados ponderados para cada empresa. El valor más alto indicará al competidor más peligroso y el resultado menor indicará al competidor más débil.

Este análisis puede realizarse factor por factor para damos cuenta específicamente en los aspectos en que estamos en desventaja con los competidores y sobre todo, con el análisis de las justificaciones sabremos el porqué de cada situación.

En el cuadro 4.3 se presenta un ejemplo de una empresa que fabrica muebles modernistas, llamada Livil, S. A, comparada con otras de nombre Diseños MyDy y Gestalt, S. A.

La información que a continuación se expone es propiamente la Matriz del Perfil Competitivo, pero es muy importante comprender que lo que sustenta esta matriz es el anexo con las justificaciones (cuadro 4.4), las cuales van a ser el fundamento para asignar la calificación a cada factor y que explican todos los números de la MPC.

Cuadro 4.3 Ejemplo de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

<i>Factor clave de éxito</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Livil, S.A. (nuestra empresa)</i>	<i>Gestalt, S.A.</i>	<i>Diseños MyDy</i>
------------------------------	--------------------	--	----------------------	---------------------

		<i>Calif.</i>	<i>Pond.</i>	<i>Calif.</i>	<i>Pond.</i>	<i>Calif.</i>	<i>Pond.</i>
<i>Sustitución de importaciones</i>	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40
<i>Gama de productos</i>	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
<i>Competitividad en precios</i>	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
<i>Experiencia</i>	0.25	3	0.75	2	0.50	3	0.75
<i>Posición financiera</i>	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15
<i>Calidad de productos</i>	0.15	4	0.60	4	0.60	2	0.30
<i>Capacidad de personal</i>	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
<i>Total</i>	1.00		3.05		2.60		3.10

En la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) podemos observar que la empresa Diseños MyDy está en mejor posición que nosotros (Livil, S. A): su resultado es de 3.10 y el nuestro de 3.05, lo que quiere decir que en general MyDy tiene mejor perfil competitivo.

Analizando renglón por renglón, notamos que la fortaleza de MyDy está en "Sustitución de importaciones" y en "Competitividad en precios", esto nos lleva a la conclusión de que para que Livil, S.A compita con MyDy es necesario que baje sus precios y en ese sentido deben ir sus estrategias, de esta forma se puede ir analizando cada uno de los factores clave ya que este análisis nos servirá para desarrollar las vías y métodos adecuados.

Como complemento a la información anterior y como ya se mencionó, es necesario hacer otro esquema que muestre las justificaciones de las calificaciones que se asignaron a cada factor clave, ya que esto nos va a servir para interpretar la matriz desde varios puntos de vista (cuadro 4.4).

Cuadro 4.4 Justificaciones de la MPC

<i>Factor clave de éxito</i>	<i>Livil, S.A. (nuestra empresa)</i>	<i>Gestalt, S.A.</i>	<i>Diseños MyDy</i>
Sustitución de importaciones	2 Solo en parte ha logrado sustituir	2 No encuentran la sustitución total	4 Ha encontrado materias primas para sustituir
Gama de productos	3 Tiene cinco modelos con gran diversidad de tapices	3 Maneja tres modelos pero diversifica sus diseños	3 Varían modelos al igual que diseños
Competitividad en precios	3 Sus precios son razonables y le permiten competir	2 Sus precios tienen poco margen de maniobra	4 Pueden modificar sus precios a favor de los distribuidores
Experiencia	3 Son muebleros de tradición; conocen las necesidades del mercado	2 Cuenta con menos experiencia	3 Tienen 20 años aprovechando las condiciones del mercado

Posición financiera	3 Tienen los recursos suficientes y la manera de financiarse	2 Necesitan financiamiento y no tienen fácil acceso	3 Cuentan con los recursos necesarios
Calidad de productos	4 Sus calidad tiene competitividad	4 Aun cuando no es total, es buena	2 Sus calidad le permite estar en el mercado
Capacidad de personal	3 Suficiente y/o capacitan	3 Personal capacitado	3 Personal con mucha experiencia

Matriz de debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)

Es una herramienta para la formulación de estrategias para desarrollar cuatro tipos, los cuales son: FO, FA, DO y DA, que se obtienen al combinar los siguientes elementos:

F = Fortalezas internas.

O = Oportunidades externas.

D = Debilidades internas.

A = Amenazas externas.

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas; es frecuente que una empresa disfrute de oportunidades decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden aprovechar dichas oportunidades.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas; esto puede sonar lógico, sin embargo, si una empresa no tiene claras sus fortalezas, no va a poder utilizarlas con todo su potencial.

Las estrategias DA son difíciles de elaborar, pero no imposibles y de alguna manera, sirven para tener claras las debilidades y amenazas de la empresa.

Los pasos para la elaboración de la Matriz DOFA son:

1. Contar con una lista de fortalezas internas (clave para la empresa) que se obtiene de la MEFI.
2. Contar con una lista de debilidades internas (clave) que se obtienen de la MEFI.
3. Contar con una lista de oportunidades externas (clave) que se obtienen de la MEFE.

4. Contar con una lista de amenazas externas (clave para la empresa) que se obtiene de la MEFE. .
5. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
6. Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA que resulten.
8. Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

El formato que se utiliza se presenta en el cuadro 4.5

Cuadro 4.5 Representación esquemática de la Matriz DOFA

	Debilidades (D)	Fortalezas (F)
<i>(Dejar siempre en blanco)</i>	<i>Lista de debilidades</i> 1. 2. 3. 4. 5.	<i>Lista de fortalezas</i> 1. 2. 3. 4. 5.
Oportunidades (O) <i>Lista de oportunidades</i> 1. 2. 3. 4. 5.	Estrategias DO <i>Vencer debilidades aprovechando oportunidades</i>	Estrategias FO <i>Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades</i>
Amenazas (A) <i>Lista de amenazas</i> 1. 2. 3. 4. 5.	Estrategias DA <i>Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas</i>	Estrategias FA <i>Usar fortalezas para evitar amenazas</i>

En los cuadros 4.6 a 4.10 se presenta un ejemplo de la empresa Livil, S.A., para ilustrar cómo se desarrolla toda la Matriz DOFA. Cabe aclarar que es el ejemplo que hemos manejado para todas las matrices.

Cuadro 4.6 Estrategias DO

<i>Debilidades/ Oportunidades</i>	<i>Fuentes de financiamiento</i>	<i>Número de competidores</i>	<i>Desorganización general</i>	<i>Personal no especializado en</i>
---------------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	---

				<i>producción</i>
Tasa de inflación	Se encuentran escasas	Aun cuando existen otros fabricantes del producto se buscara competir en base en calidad y condiciones de pago atractivos y no en precio	Se hará una asignación clara de las funciones y obligaciones en todos los niveles jerárquicos	Se intensificaran los programas de capacitación en cada una de las fases de la producción
Factor de importación de insumos	Determinar las fuentes de financiamiento claramente, ya que con recursos financieros Livil S.A. podrá comprar las materias primas de calidad para poder operar.		Detectar nuevas modas y diseños constantemente, asignado esta responsabilidad a un puesto en específico	
Factor de importación	Al obtener financiamiento se busca, en primera instancia, al mercado nacional y de existir un excedente se busca colocar los productos en otros países	A largo plazo se podrán buscar mercados extranjeros con apoyo de Bancomext	El área de ventas buscara nuevos segmentos de mercados nacionales o extranjeros	Los niveles de capacitación a nivel obrero se enfocarán a la calidad y productividad

Cuadro 4.7 Estrategias DA

<i>Debilidades/ Amenazas</i>	<i>Número de competidores</i>	<i>Desorganización gerencial</i>	<i>Personal no especializado en producción</i>	<i>Insuficiente capital para invertir</i>	<i>Sustitución de importaciones</i>
Fuentes de financiamiento	Buscar y localizar los segmentos que no abarcan nuestros competidores	Se busca racionalizar los recursos para que sean aplicados a los objetivos planeados, realizando un estado de origen y aplicación de recursos			
Número de competidores				Determinad o fuentes de capital	

Cuadro 4.8 Estrategias FO

<i>Fortalezas/ Oportunidades</i>	<i>Gama de productos</i>	<i>Competitividad en los precios</i>	<i>Curva de experiencia</i>	<i>Posición financiera</i>
Tasa de inflación	Al contratar con precios estables, permite diversificar los muebles a un bajo costo	Los materiales y costo de la mano de obra, al ser estables permiten ofrecer precios competitivos al público	Permite acertar en los ciclos promocionales de venta a precios y plazos accesibles	En virtud de la mínima inversión de capital y bajos costos de operación se obtienen crecimientos "reales" de patrimonio y utilidad
Factores de importación	De acuerdo con el gusto del consumidor se cuenta con telas tapices de alta calidad en cada modelo	No existen amenazas de fabricantes extranjeros que dirijan sus productos a distribuidores nacionales	Muestra que en virtud de contar con las materias primas a costos accesibles y mano de obra barata, es costeable fabricar salas en México	
Factores de exportación	Se puede promover el producto a otros países, aunque a bajo volumen	Se cuentan con márgenes de operación para ser competitivos en el extranjero	Se sabe que debemos acrecentar la planta productiva para obtener volúmenes importantes de producción	En un largo plazo se permitirá reordenar la planta productiva mediante una mayor inversión de bienes de capital
Número de matrimonios		Podemos ingresar a la curva de preferencia por precio	Se demuestra que son los que demandan este producto, por lo que se debe dirigir a ellos nuestra publicidad	

Cuadro 4.9 Estrategias FA.

<i>Fortalezas/ Amenazas</i>	<i>Gama de productos</i>	<i>Competitividad de los precios</i>	<i>Curva de experiencia</i>	<i>Posición financiera</i>	<i>Calidad en los productos</i>
Fuentes de financiamiento				Se requiere apoyo para la compra de materias primas de calidad para la producción y formación de un <i>stock</i>	
Número de competidores	En el tipo de modelos son similares, pero con telas de mejor calidad		Muestra que en el mercado de salas se compite más por calidad, servicio y	Dependerá de cada fabricante el deseo de crecer, en este caso Livil, S.A., busca un	Se continuara buscando los mejores materiales para producir salas

	las de Livil, S.A.		condiciones de pago que por precio	crecimiento sostenido	de buenos acabados, compitiendo con calidad
--	-----------------------	--	--	--------------------------	--

Cuadro 4.10 Resumen del ejemplo de aplicación de Matriz DOFA.

	Debilidades (D) <ul style="list-style-type: none"> El precio de los productos son mayores que la competencia Inseguridad en el abastecimiento de manera prima importada 	Fortalezas (F) <ul style="list-style-type: none"> Gama de productos Competitividad en los precios Curva de experiencia
Oportunidades (O) <ul style="list-style-type: none"> Factor de importación Factor de exportación Número de matrimonios 	Estrategias DO <ul style="list-style-type: none"> Conseguir proveedores seguros ya sean nacionales o extranjeros para la materia prima más económica y con buena calidad 	Estrategias FO <ul style="list-style-type: none"> Por el precio y los márgenes de operación, se puede ser competitivo en el extranjero Con el apoyo de Bancomext, se pueden promover nuestros productos en el extranjero Dirigir la publicidad a matrimonios nuevos
Amenazas (A) <ul style="list-style-type: none"> Aumento en el precio de materia prima por ajustes económicos en el país Competencia extranjera con precios más bajos 	Estrategias DA <ul style="list-style-type: none"> Disminuir los gastos de administración para que el precio no aumente Que los recursos económicos sean aplicados prioritariamente a los objetivos planeados 	Estrategias FA <ul style="list-style-type: none"> Continuar e incrementar la calidad de los productos para conservar y aumentar el posicionamiento en el mercado

Como conclusión numeraremos las estrategias generadas mediante la Matriz DOFA para la empresa Livil, S. A. Dichas estrategias se muestran en el cuadro 3.11

Éstas deberán encaminarse a atender en el corto plazo aquellos factores que impliquen una amenaza o debilidad para la empresa, en este caso y principalmente:

Posición financiera. Deberá obtenerse en el corto plazo la fuente de financiamiento que permita atender un mercado potencial interesante, considerando que la característica de la población es de edad media y cuya demanda se origina de matrimonios. En este sentido, y con el objeto de obtener los niveles de producción, deberá canalizarse este financiamiento para obtener diversos factores como:

- *Estructura organizacional.* Por medio de la creación de una estructura bien definida que permita delegar correctamente las responsabilidades y trabajar eficientemente.

- *Capacitación a persona/ obrero y gerencia/o* En cada una de las áreas correspondientes para que se obtenga calidad en el producto que se fabrica. Asimismo, se mejorarán los procedimientos operativos para disminuir costos en virtud de una mayor productividad.

- *Compra de materia prima básica.* Con objeto de iniciar la fabricación de salas que permitan la formación de un *stock* suficiente para atender pedidos de gran magnitud para la empresa y que de alguna manera no se pierdan por ser atendidas por otros fabricantes similares.

Cuadro 4.11 Modelo resumen de planeación estratégica

Actividad	Estrategia	Meta	Costos
Gerencial	Definición de puestos y funciones, creando un organigrama que permita distribuir las actividades de ventas, finanzas, producción y administración en forma efectiva	Integrar en forma inmediata la estructura que ordene la actividad empresarial	\$36.000.00 (4meses) Gerente de finanzas \$5000.00 Jefe de producción 2000.00 Contador <u>2000.00</u> Total 9000.00 4 meses de financiamiento \$36.000.00
Producción	Capacitación de formación gerencial (al jefe y gerente) para eficientar el proceso de producción por medio de la implantación de programas ordenados que impliquen calidad y productividad. Asimismo, especializar al personal obrero en cada una de las áreas que se involucre	En un lapso de 6 meses, otorgar la capacitación gerencial y operativa	\$120.000.00 durante 6 meses
Finanzas	Obtener el financiamiento de los recursos	Obtener en un plazo no mayor a 30 días, el financiamiento requerido	El interés bancario de CPP+ 12 puntos 15+12 puntos =27%
Ventas	Continuar con la labor promocional del producto hacia los distribuidores por medio de la gerencia de ventas, quien vende el 80% del valor. El restante 20% se obtendrá por medio de los agentes	Obtener al final del primer año el nivel de ventas esperado de \$642.000.00 mensuales	El pago de la comisión contratada para cada agente es de 20 % por cada venta realizada
Recursos Humanos	Delegar la función de Recursos Humanos al gerente de finanzas y administración para que se establezcan sistemas de selección y contratación de personal, asimismo se delegara la coordinación	Delegar en forma inmediata esta responsabilidad	

	de la capacitación gerencial y obrera, independientemente de sus funciones normales		
--	---	--	--



5. ESTRATEGIA

5.1. Fijar objetivos

La diferencia entre objetivos y estrategias radica en que los primeros son los resultados que se esperan de la ejecución de la estrategia y las estrategias son los medios para alcanzar los objetivos.

Los objetivos y las estrategias se fijan simultáneamente. Los objetivos, como ya se había mencionado, deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, realizables y congruentes entre todas las áreas de la organización. Los del nivel estratégico se formulan a largo plazo y dentro de ellos tendremos a los relacionados con la rentabilidad, la participación en el mercado, las utilidades por acción, etcétera.

Los objetivos fijados con claridad producen grandes beneficios: proporcionan dirección, facilitan el control, ayudan a eliminar la incertidumbre y los conflictos, ayudan a la asignación de los recursos, etc. Los objetivos se encuentran en los niveles estratégico, táctico y operacional, ya que son una medida importante del desempeño organizacional.

Los objetivos a largo plazo permanecen generalmente estables por un periodo considerable, pues son básicos para la organización, y su diferencia con las metas es que éstas son más específicas en cuanto al tiempo y factibles de ser cuantificadas; son "blancos" que se deben alcanzar anualmente. Las metas se cambian o se modifican con mayor frecuencia que los objetivos con el fin de reflejar las realidades cambiantes.

Cuando los objetivos son claramente formulados y comunicados, son vitales para el éxito debido a que dan a los empleados, acreedores, proveedores, distribuidores y accionistas una visión más clara de su función en el futuro de la organización. Los objetivos

proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones entre gerentes, cuyos valores y actitudes son diferentes.

Los objetivos también presentan las prioridades de la organización y dan una base para la selección de estrategias, estimulan el esfuerzo y las realizaciones, sirven para evaluar al personal, etcétera.

5.2. Fijar estrategias

Ya se dijo que las estrategias son los medios para alcanzar los objetivos. Una adquisición y fusión son dos formas empleadas para lograr varias estrategias, pero la reorganización interna puede ser una forma más económica para lograr el mismo objetivo. En la adquisición, una empresa grande compra a una más pequeña, mientras que una fusión es cuando dos organizaciones de igual tamaño se juntan para formar otra.

Las decisiones estratégicas requieren reflexiones acerca de cambios, como maximizar utilidades contra el aumento de efectividad de sus acciones, automatizar o no la planta, entre otros.

Hay factores que pueden afectar las decisiones de formulación de estrategias, como las actitudes con respecto al riesgo, la preocupación por la responsabilidad social y los valores personales, sin embargo, las empresas deberán permanecer en la mayor objetividad posible.

La mayoría de las empresas pueden darse el lujo de seguir una o varias estrategias, y no es necesario cambiarlas a cada momento mientras la empresa esté logrando sus objetivos.

Existen 14 posibilidades de estrategias por las que una empresa pudiera optar; estas opciones pueden clasificarse en cuatro grupos (cuadro 4.1)

Cuadro 5.1. Tipos de estrategias

<i>Tipo de estrategias</i>	<i>En qué consiste</i>	<i>Pautas que debe considerar</i>
Intensivas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Penetración en el mercado.</i> Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales, mediante mayores esfuerzos de mercadeo 	Cuando los mercados actuales no están saturados de sus productos o servicios - Cuando los clientes pueden incrementar el uso de los productos o servicios - Cuando la participación en el mercado de los competidores disminuye y las ventas totales de la industria aumentan - Cuando las economías de escala se incrementan, y dan ventajas competitivas - La correlación es alta entre las ventas y los gastos de mercadeo
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Desarrollo de mercados.</i> Introducir productos actuales a nuevas áreas geográficas 	- Hay disponibilidad de nuevos canales de distribución que son confiables, de bajo costo y buena calidad

		<ul style="list-style-type: none"> - La organización tiene éxito en sus actividades - Hay nuevos mercados no saturados o sin explotar - La empresa posee recursos humanos y financieros para hacer frente a mayores operaciones - Hay exceso de producción - Cuando la empresa tiene la capacidad para exportar
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Desarrollo de Productos.</i> Buscar mayores ventas mejorando o modificando el producto actual 	<ul style="list-style-type: none"> - Se tienen productos exitosos y maduros, y se intenta atraer a sus consumidores a que prueben los nuevos productos mejorados - La empresa compete en una industria que se caracteriza por la rapidez en sus desarrollos tecnológicos - Los competidores importantes se encuentran en una industria de mayor crecimiento - Cuando las actividades de investigación y desarrollo son fuertes
Integrativas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Integración hacia delante.</i> Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas 	<p>Los distribuidores actuales son costosos, no confiables o incapaces para cumplir las necesidades de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hay falta de distribuidores de calidad y esto es una oportunidad para la integración hacia delante - La industria es creciente y se espera que continúe creciendo aceleradamente - Cuando se tienen los recursos humanos y financieros para administrar un negocio que distribuya sus propios productos - Los distribuidores actuales tienen márgenes grandes de rentabilidad, lo que sugiere que sea rentable a la empresa distribuir sus propios productos
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Integración hacia atrás.</i> Buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Los proveedores son costosos, poco confiables o incapaces para cubrir las necesidades de la empresa - El número de proveedores es reducido y el de competidores grande - la empresa compete en una industria de rápido crecimiento - la empresa posee los recursos humanos y financieros para administrar el nuevo negocio - las ventajas de precios estables son importantes - Los proveedores tienen altos márgenes de rentabilidad - Cuando se requiere adquirir los insumos rápidamente
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Integración Horizontal.</i> Buscar la propiedad o un mayor control sobre los competidores 	<ul style="list-style-type: none"> - Una empresa puede ganar características monopólicas <i>sin</i> tener problemas con el gobierno por tratar de reducir la competencia - La empresa compete en una industria creciente - En economías de escala aumentadas - Cuando se cuenta con los recursos humanos y

		<p>financieros para administrar el nuevo negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los competidores faltan por tener pocos conocimientos gerenciales - Es adecuada en caso de que a los competidores les vaya mal al bajar las ventas
De diversificación	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Diversificación Concéntrica.</i> Añadir nuevos productos relacionados entre sí 	<ul style="list-style-type: none"> - Se compite en una industria de lento o nulo crecimiento - La adición de nuevos productos relacionados significa poder incrementar las ventas de los actuales - Cuando se compite en una industria de mucho crecimiento - Cuando se sacan nuevos productos relacionados y se ofrecen a la venta - Cuando se tiene un equipo gerencial fuerte
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Diversificación de Conglomerados.</i> Añadir nuevos productos no relacionados 	<ul style="list-style-type: none"> - La industria básica de una empresa disminuye sus utilidades y ventas anuales - Cuando se tiene la oportunidad de invertir el excedente en productos no relacionados - Existe sinergia entre la empresa adquiriente y la adquirida - Los mercados existentes se encuentran saturados
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Diversificación horizontal.</i> Añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales 	<ul style="list-style-type: none"> - Los <i>ingresos</i> obtenidos de los productos o <i>servicios</i> se venían incrementando al incorporar nuevos productos no relacionados - Cuando se participa en una industria muy competitiva o sin ningún crecimiento - Cuando los actuales canales de distribución se pueden utilizar para la venta de los nuevos productos
Otras	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Asociación,</i> Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando una empresa de propiedad privada se asocia con una pública - Cuando una empresa nacional forma una asociación conjunta con una empresa extranjera. - Cuando las capacidades distintivas de dos o más empresas se complementan bien - Cuando un proyecto es potencialmente rentable pero requiere una gran cantidad de recursos y grandes riesgos - Cuando dos o más empresas pequeñas tienen problemas para competir con otras más grandes - Cuando <i>existe</i> la necesidad de actualizarse tecnológicamente
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Reducción.</i> Una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir la baja en las ventas 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando la empresa deja de cumplir con sus objetivos y metas, con el paso del tiempo - Cuando la empresa es un competidor débil - Cuando la empresa se encuentra afectada por la ineficacia, tiene baja rentabilidad, cuenta con empleados desinteresados y hay presión por los accionistas en cuanto a mejorar sus rendimientos - Cuando se ha dejado de aprovechar

		oportunidades externas, de reducir a un mínimo las amenazas externas, de sacar ventaja de las fortalezas internas y de vencer las debilidades internas - Cuando se ha crecido rápidamente que se requiere una reorganización interna importante
	• <i>Desposeimiento.</i> Venta de una división o parte de una empresa	- La empresa sigue una estrategia de reducción y no logra las mejoras requeridas - Cuando se requieren más recursos de los que la empresa puede suministrar - Cuando una división es responsable del desempeño general de la empresa - Cuando la empresa requiere una gran cantidad de efectivo
	• <i>Liquidación.</i> Venta de todos los activos de la empresa por partes, por su valor tangible	- Cuando la empresa ha llevado a cabo estrategias de reducción como de desposeimiento y no ha obtenido resultados - Cuando se tiene como única alternativa la quiebra, para obtener el mayor dinero posible de los activos de la empresa - Cuando los accionistas pueden reducir a un mínimo sus pérdidas mediante la venta de los activos de una organización
	• <i>Combinación.</i> Una empresa que sigue dos o más estrategias simultáneamente.	

5.3. Implantación de la estrategia

Una vez que la estrategia es seleccionada se requiere traducirla a acciones concretas, y la ejecución de la estrategia se diferencia de la formulación en que:

- a) La formulación de estrategias es desplegar fuerzas antes de la acción.
- b) La implantación administrativa desarrolla las fuerzas durante la acción.
- e) la formulación de la estrategia se enfoca a la efectividad.
- d) La implantación se enfoca a la eficiencia.
- e) Al formular las estrategias, se desarrolla un proceso mental.
- f) Al implantarlas se lleva a cabo un proceso operativo.

La ejecución de la estrategia se realiza mediante un proceso operativo ya que las metas y políticas deben fijarse y los recursos asignarse a toda la organización.

Para que la implantación de la estrategia sea eficiente se pueden requerir los siguientes cambios:

- Reasignación de recursos.
- Fijar normas de desempeño.

- Implantar sistemas de información.
- Implantación de sistemas de incentivos.
- Reestructurar la organización.
- Reestructurar los territorios de venta.
- Desarrollar programas de capacitación y de motivación al personal.
- Búsqueda de nuevas inversiones de capital.
- Desarrollar nuevas campañas publicitarias.
- Segmentar los mercados.
- Desarrollar presupuestos y programas.

El paso de la formulación de la estrategia a su implantación requiere un cambio en cuanto a responsabilidad de los gerentes de la empresa, de la división y de las funciones, y pueden aparecer problemas de implantación debido a este cambio, en especial las decisiones referentes a la formulación de la estrategia que suceden de un día para otro para los gerentes de bajo y medio niveles. Para evitar lo anterior, es conveniente que éstos participen en el proceso de fijación e implantación.

5.4. Evaluación de estrategias

La evaluación de las estrategias consiste en una valoración de la forma en que se desempeña una empresa.

- ¿Se han incrementado los activos de la empresa?
- ¿Han aumentado la rentabilidad y la penetración en el mercado?
- ¿Han subido las ventas?
- ¿Ha aumentado la productividad y las utilidades?
- ¿Se ha incrementado la tasa interna de retorno (TIR), así como las utilidades?

Si la estrategia es correcta, las respuestas a estas preguntas deben ser afirmativas. Los resultados de las estrategias no se dan a corto plazo, por lo que cuando afectan los resultados operativos, ya es demasiado tarde para cambiada.

Para evaluar las estrategias se requiere también considerar si han cambiado las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas si se han logrado los objetivos y metas o qué otras acciones se requieren para mejorar la posición competitiva. Asegurar por anticipado que una estrategia dará los resultados deseados resulta imposible.

BIBLIOGRAFÍA

Steiner, George A. PLANEACION ESTRATEGICA. ED. C.E.C.S.A.

Goldstein Leonard D., Nolan Timothy M., Pfeiffer J. William, PLANEACION ESTRATÉGICA APLICADA. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá Colombia 1998.

Thompson. Strickland. DIRECCIÓN Y ADMINISTRACION ESTRATÉGICAS. Editorial Mc Graw Hill. México 1994.

David Fred R. ADMINISTRACION ESTRATEGICA. Editorial Prentice Hall, México 2003.

Omaha Kenichi, LA MENTE ESTRATEGA. Editorial Mc Graww Hill, México 1999.

Mintzberg Henry. EL PROCESO ESTRATEGICO. Editorial Prentice Hall, México 1991.

De Sanchez Margarita. HABILIDADES DE PENSAMIENTO, editorial Trillas, México 1998.

Lerma Kirchner, Alejandro. PLANES ESTRATÉGICOS DE DIRECCIÓN. Editorial Gasca Sicco. Serie planeación estratégica. México 2003.

García Sánchez, Estela. Valencia Velasco, Ma. Lourdes. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Editorial Trillas. México 2007.

Mintzberg, Henry. Ahlstrand, Bruce. Lampel, Joseph. SAFARI A LA ESTRATEGIA. Editorial GRANICA. Buenos Aires, Argentina 2008.